

# Rédiger une note de synthèse

Pascaline Malassingne – Fabien Malassingne

## Comprendre, analyser, synthétiser

Comment sélectionner les idées essentielles communes à plusieurs documents ? Comment transmettre rapidement des informations fiables et objectives ? Comment dérouler le raisonnement (thématique ou transversal) tenu par différents auteurs en préservant le sens mais en un minimum de pages ?

De manière simple et pédagogique cet ouvrage répond à ces questions et propose une méthode globale et éprouvée de traitement de la synthèse et de la note de synthèse.

Les auteurs vous fournissent de nombreux outils (matrices, arborescences, tableaux...) assortis d'exercices commentés, de conseils et également de mises en garde pour vous aider à : identifier et mémoriser les idées essentielles, classer et repérer la convergence des différents documents, équilibrer le plan et enfin, rédiger.

Vous serez ainsi totalement à l'aise avec cet exercice, aussi bien dans votre vie professionnelle que pour réussir vos concours.

---

**Pascaline Malassingne** est formatrice territoriale en écrits professionnels. Elle est chargée de cours à l'université d'Artois en politique de formation et est auteur de plusieurs ouvrages : *Conduire avec succès un entretien d'évaluation* et *Mesurer l'efficacité de la formation*.

**Fabien Malassingne** est formateur territorial en écrits professionnels. Il est chargé de cours en Ressources Humaines à l'université d'Artois ainsi qu'en Sociologie des organisations à l'Institut de Formation des Cadres de Santé (Lille).

- ▶ Une **approche complète** accessible à tous
- ▶ Des **outils** fiables et éprouvés
- ▶ Un **traitement pédagogique** avec des **exercices** pour s'entraîner

# RÉDIGER UNE NOTE DE SYNTHÈSE

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Chez le même éditeur :

Pascaline Malassingne, *Conduire avec succès un entretien d'évaluation*  
Pascaline Malassingne, *Mesurer l'efficacité de la formation*

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013  
ISBN : 978-2-212-55556-1

Pascaline Malassingne  
Fabien Malassingne

# RÉDIGER UNE NOTE DE SYNTHÈSE



# Sommaire

## Chapitre 1

|   |   |
|---|---|
| <b>Résumé, note et synthèse</b> .....                       | 1 |
| Définitions .....   | 1 |
| <i>La synthèse et le résumé</i> .....                       | 1 |
| <i>La synthèse et la note de synthèse</i> .....             | 3 |
| <i>Le commentaire composé et la note de synthèse</i> .....  | 5 |
| <i>Synthèse, note de synthèse et rapport</i> .....          | 5 |
| <i>Les différents types de notes</i> .....                  | 6 |
| Récapitulatif.....  | 7 |
| Le cadrage des écrits lors des concours administratifs..... | 8 |
| <i>Les centres de gestion</i> .....                         | 8 |
| <i>Les notes de cadrage</i> .....                           | 8 |

## Chapitre 2

|  |    |
|--|----|
| <b>Repérer les idées essentielles et les coder en mots-clés</b> .....                | 21 |
| Qu'est-ce qu'une idée ? .....  | 21 |
| <i>Sa structure grammaticale</i> .....   | 21 |
| <i>La dynamique de l'idée</i> .....  | 22 |
| Comment définir une idée essentielle ? .....   | 22 |
| <i>La structure a priori</i> .....   | 22 |
| <i>Structure a posteriori</i> .....  | 23 |
| <i>Structure a contrario</i> .....   | 24 |
| <i>Structure en parallèle ou a simile</i> .....                                      | 24 |
| <i>Les trois questions à se poser</i> .....  | 25 |
| La typologie des idées.....  | 26 |
| Le codage des idées essentielles.....  | 28 |
| <i>Définition du mot-clé</i> .....   | 28 |
| <i>La sélection des mots-clés</i> .....  | 28 |
| <i>Exercices commentés</i> .....   | 29 |
| <i>Exercice 1 : repérer les idées essentielles en surlignant les mots-clés</i> ..... | 29 |
| <i>Exercice 2 : 2011, année internationale des forêts</i> .....                      | 33 |
| <i>Exercice 3</i> .....  | 34 |

Chapitre 3

|   |    |
|---|----|
| <b>L'analyse de la commande</b> .....                     | 37 |
| Les composants de la commande .....                       | 37 |
| <i>Sujet, objet, commande, quelles différences?</i> ..... | 37 |
| <i>Mémoriser</i> .....                                    | 38 |
| La méthode d'analyse de la commande .....                 | 39 |
| <i>Les trois étapes de l'analyse</i> .....                | 39 |
| Exercice commenté .....                                   | 40 |
| <i>Sujet</i> .....  | 40 |
| <i>Entraînez-vous</i> .....                               | 41 |
| <i>Sujet 1 : téléphonie</i> .....                         | 41 |
| <i>Sujet 2 : assainissement</i> .....                     | 41 |
| Proposition de corrigé .....                              | 42 |

Chapitre 4

|   |    |
|---|----|
| <b>L'ordre de lecture des documents</b> .....               | 43 |
| Les critères de choix .....                                 | 43 |
| <i>Critères majeurs</i> .....                               | 44 |
| <i>Critères seconds</i> .....                               | 45 |
| La détection des documents « pivots » et « parasites »..... | 45 |
| Méthode commentée par exercice .....                        | 47 |
| Une méthode de classement alternative .....                 | 50 |

Chapitre 5

|  |    |
|--|----|
| <b>La prise de notes thématiques</b> .....                           | 51 |
| Repérer les idées essentielles, sources d'informations.....          | 51 |
| <i>L'inférence</i> .....   | 52 |
| <i>Exercice : le relevé d'inférences</i> .....                       | 54 |
| <i>Réponses</i> .....  | 55 |
| <i>L'adéquation de l'idée à l'objet de la note de synthèse</i> ..... | 56 |
| La prise de notes de la note de synthèse.....                        | 57 |
| <i>La technique du schéma arborescent</i> .....                      | 57 |
| <i>Exercice commenté : la protection de la forêt</i> .....           | 59 |
| <i>Sujet</i> .....   | 59 |
| <i>Analyse de la commande</i> .....                                  | 60 |
| <i>Ordre de lecture de documents</i> .....                           | 60 |
| <i>Lecture active des documents</i> .....                            | 61 |
| Explication de la prise de notes.....                                | 63 |
| <i>La convergence et la divergence des idées</i> .....               | 76 |

|   |    |
|---|----|
| <i>Entraînez-vous : la voiture écologique</i> .....                         | 76 |
| <i>Dossier efficacité personnelle : « Les véhicules écologiques »</i> ..... | 76 |
| <b>Proposition de corrigé : « Les voitures écologiques »</b> .....          | 90 |
| <i>Analyse de la commande</i> .....   | 90 |
| <i>Ordre de lecture</i> .....   | 90 |
| <i>Prise de notes</i> .....   | 91 |

## Chapitre 6

|  |     |
|--|-----|
| <b>Le plan de la note de synthèse</b> .....  | 95  |
| Qu'est-ce qu'un plan de note de synthèse ? .....                                   | 95  |
| <i>Un plan</i> .....   | 95  |
| <i>Le plan de la note de synthèse</i> .....  | 96  |
| <i>La structure de la note de synthèse</i> .....                                   | 96  |
| <b>Les erreurs les plus courantes</b> .....  | 97  |
| <i>L'équilibriste</i> .....  | 97  |
| <i>Le généraliste</i> .....  | 97  |
| <i>Le comptable</i> .....  | 97  |
| <i>Le journaliste</i> .....  | 98  |
| <b>La méthode de recherche du plan pour la note de synthèse</b> .....              | 98  |
| 1. <i>La recherche de la transversalité et le poids des idées</i> .....            | 98  |
| 2. <i>Le regroupement des idées essentielles en deux parties équilibrées</i> ..... | 99  |
| <b>Exercice commenté sur la recherche de plan</b> .....                            | 100 |
| <i>L'ordre de lecture des documents</i> .....                                      | 100 |
| <i>La transversalité et le poids des idées</i> .....                               | 101 |
| <i>Le regroupement des idées et le plan en deux parties équilibrées</i> .....      | 102 |
| <i>Les deux parties du plan de la note de synthèse</i> .....                       | 103 |
| <i>Entraînez-vous</i> .....  | 103 |
| <b>Proposition de corrigé du dossier « La voiture écologique »</b> .....           | 104 |
| <i>Schéma arborescent</i> .....  | 104 |
| <i>Recherche du plan</i> .....   | 105 |
| <i>Les deux parties du plan de la note de synthèse</i> .....                       | 107 |

## Chapitre 7

|   |     |
|---|-----|
| <b>La rédaction du plan</b> .....   | 109 |
| La note de synthèse de concours .....   | 109 |
| <i>Les causes d'annulation</i> .....  | 110 |
| <i>Les critères d'évaluation de la note de synthèse de concours</i> .....                                   | 110 |
| <b>Les principes rédactionnels de la note de synthèse en concours et en situation professionnelle</b> ..... | 110 |
| <i>Le titrage de la note de synthèse</i> .....  | 111 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Exemple de rédaction d'une introduction</i> .....                | 116 |
| La présentation de la note de synthèse.....                         | 116 |
| <i>Le timbre en situation de concours</i> .....                     | 116 |
| La présentation de la note de synthèse en situation professionnelle | 117 |
| En résumé.....  | 117 |
| <i>Le fond</i> .....  | 117 |
| <i>La forme</i> .....   | 118 |
| Proposition de corrigé : rédaction de la note de synthèse           |     |
| sur la protection des forêts.....                                   | 118 |
| Aide à la rédaction.....  | 122 |

### Chapitre 8

|  |     |
|--|-----|
| <b>Entraînement à la note de synthèse</b> .....                                    | 123 |
| Dossier : « Le contrat de partenariat public-privé » .....                         | 123 |
| Dossier 1 : « Le partenariat public-privé » .....                                  | 123 |
| <i>Sujet</i> .....   | 123 |
| <i>Analyse de la commande</i> .....  | 124 |
| <i>Ordre de lecture des documents</i> .....  | 125 |
| <i>Prise de notes et organisation des idées</i> .....                              | 127 |
| <i>Recherche de la transversalité</i> .....  | 127 |
| <i>Le regroupement des idées et l'identification du plan en deux parties</i> ..... | 128 |
| <i>La rédaction</i> .....  | 129 |
| Dossier : Le partenariat public-privé.....   | 134 |
| <i>Document 1</i> .....  | 134 |
| <i>Document 2</i> .....  | 140 |
| <i>Document 3</i> .....  | 144 |
| <i>Document 4</i> .....  | 147 |
| <i>Document 5</i> .....  | 149 |
| <i>Document 6</i> .....  | 153 |
| <i>Document 7</i> .....  | 158 |
| <i>Document 8</i> .....  | 161 |
| <i>Document 9</i> .....  | 162 |

### Chapitre 9

|   |     |
|---|-----|
| <b>La note de synthèse assortie de propositions</b> .....           | 165 |
| L'argumentation .....   | 165 |
| <i>Définition de l'argumentation</i> .....                          | 165 |
| <i>Exercice pratique</i> .....                                      | 166 |
| <i>La logique de l'argumentation dans la note de synthèse</i> ..... | 167 |
| <i>La proposition argumentée dans la note de synthèse</i> .....     | 168 |

|  |     |
|--|-----|
| Exercice commenté .....  | 169 |
| Sujet.....   | 169 |
| Analyse de la commande .....   | 170 |
| Ordre de lecture.....  | 170 |
| Organisation des idées essentielles et prise de notes .....                                      | 172 |
| Étude de la transversalité et regroupement des idées .....                                       | 172 |
| Le regroupement des idées de la partie « note » .....  | 172 |
| Structure de l'argumentation de la proposition .....   | 173 |
| Recherche de plan .....  | 174 |
| Rédaction.....   | 174 |
| Dossier : Les seniors et l'emploi.....   | 178 |
| Document 1 .....   | 178 |
| Document 2 : Les seniors dans l'Europe .....   | 179 |
| Document 3 : Le contrat à durée déterminée senior (CDD senior) .....                             | 180 |
| Document 4 : Le licenciement des salariés de 50 ans et plus :<br>la contribution Delalande ..... | 181 |
| Documents 5 : Les seniors et l'emploi en France .....  | 183 |
| <b>Chapitre 10</b>   |     |
| <b>La synthèse</b> .....   | 189 |
| Les caractéristiques de la synthèse .....  | 189 |
| Les plans classiques ajustables à une synthèse .....   | 189 |
| La méthode de la synthèse .....  | 190 |
| Synthèse : exercice commenté .....   | 190 |
| Document 1 .....   | 191 |
| Document 2 : Des parents d'élèves dénoncent la « discrimination territoriale » .....             | 191 |
| Document 3 : Maison de services publics, un simple guichet unique ? .....                        | 192 |
| Document 4 : La Poste et ses territoires .....   | 193 |
| La lecture .....   | 194 |
| La prise de notes et l'identification des idées essentielles .....                               | 194 |
| Recherche de la transversalité .....   | 194 |
| Le plan et la rédaction .....  | 196 |
| Proposition de rédaction .....   | 197 |
| <b>Annexes</b>   |     |
| <b>Aides à la finalisation d'une note de synthèse</b> .....                                      | 199 |
| Diagnostic des principales difficultés .....   | 199 |
| Récapitulatif des outils facilitant la conception d'une note.....                                | 200 |
| Les matrices à reproduire .....  | 200 |
| Analyse de l'objet .....   | 200 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Positionnement des documents et ordre de lecture</i> .....                | 201 |
| <i>Schéma arborescent</i> .....  | 201 |
| <i>Matrice du poids et de la transversalité des idées essentielles</i> ..... | 202 |
| <i>Tableau de regroupement des idées et du plan en deux parties</i> .....    | 202 |
| <i>Tableau de l'argumentaire d'une proposition</i> .....                     | 202 |

# Chapitre 1

## Résumé, note et synthèse

### Définitions

#### La synthèse et le résumé

Résumé et synthèse sont cousins germains, tous deux condensent les idées essentielles d'un texte tout en respectant la pensée de l'auteur.

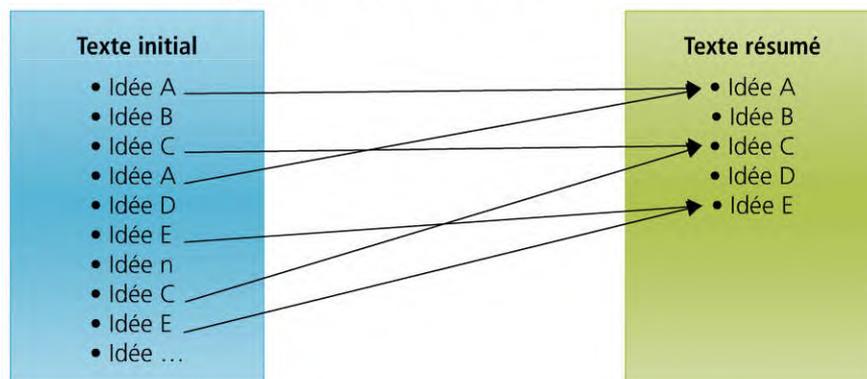
Leurs points communs sont nombreux mais la différence la plus notable réside dans le regroupement des idées essentielles.

Le résumé opère la réorganisation des idées sur un seul document, la synthèse sur plusieurs; dès lors le « rassemblement » des idées ne s'effectue pas de la même manière.

La synthèse opère par une recherche des idées communes (ou divergentes) aux différents documents; les idées ainsi relevées sont dites « transverses ». Elle les regroupe en un ordre logique.

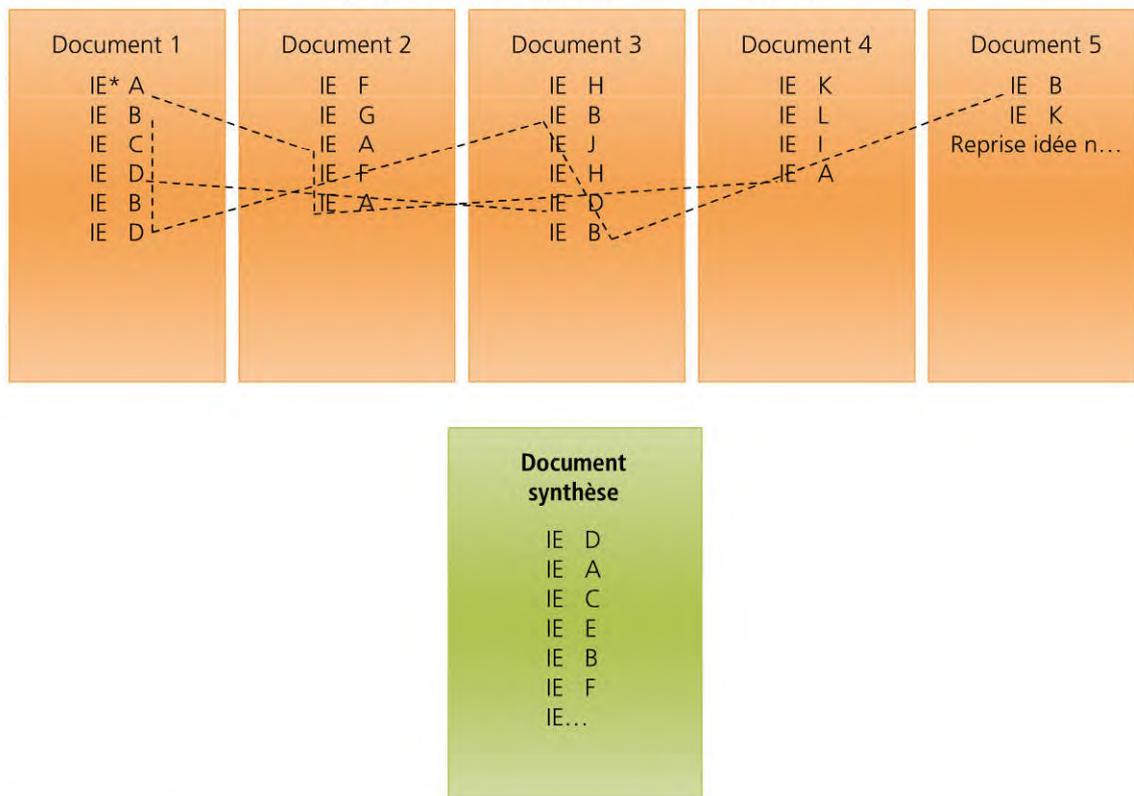
Le résumé opère sur un seul texte. Il comporte un maximum d'informations en un minimum de termes.

Figure 1.1 – Le résumé de documents



Le résumé d'un texte reprend généralement le déroulé construit dans le texte initial (ordre linéaire ou chronologique).

Figure 1.2 – La synthèse de documents



\*IE: idée essentielle.

La synthèse opère simultanément sur plusieurs textes. Elle déroule le raisonnement tenu par différents auteurs en un minimum de pages.

Le regroupement se fait par similitude d'idées (ou divergences) et non par textes.

La synthèse de plusieurs documents ne retrace pas obligatoirement le déroulement chronologique des idées mais fait émerger le déroulement de la logique tenue par les différents auteurs (ordre thématique ou transversal).

Le rédacteur du résumé ou de la synthèse recompose un texte en se substituant à l'auteur, par conséquent les tournures de phrases telles que « l'auteur dit », « le document présente » sont proscrites.

### **Les points communs entre résumé et synthèse**

- La sélection des idées essentielles.
- Le regroupement de ces idées.
- L'absence de jugement personnel.
- La refonte des informations en un nouvel écrit.
- L'absence de paraphrase.
- L'absence de plan « préfabriqué ».

### Les différences entre résumé et synthèse

- Le résumé ne répond à aucune thématique ou problématique spécifique.
- La synthèse regroupe obligatoirement plusieurs documents de sources diverses alors que le résumé ne se pratique que sur un seul document.
- la synthèse présente une introduction et une conclusion alors que le résumé en est dispensé.

### La synthèse et la note de synthèse

Toutes deux s'étudient à partir d'un dossier constitué de documents de sources diverses :

- documents législatifs ;
- documents de presse ;
- documents *via* Internet.

L'opération de synthèse rassemble ce qui se ressemble, élimine les redondances et « fabrique » une nouvelle « mouture » complète mais épurée.

L'art de la synthèse réside dans sa part de créativité, l'idée est surprenante mais juste. Comment nommer la capacité à rendre le sens et la dynamique de textes de différents auteurs sans répéter, sans copier, sans multiplier les citations et sans réduire arithmétiquement deux phrases en une ?

La règle de trois d'une opération de synthèse se résume à comprendre, à analyser et à synthétiser.

La *synthèse* va donc relever une problématique contenue dans un dossier, une thématique, c'est-à-dire le développement de sujets connexes traités dans les différents textes. Un même sujet offre donc des optiques différentes selon les auteurs et c'est au rédacteur de savoir les organiser en un déroulé compréhensible dès une première lecture.

La *note de synthèse* comprend une opération de synthèse, tout comme la synthèse, mais se distingue de celle-ci par la dénomination d'un « objet ».

« L'objet », ou encore « commande », formulé par son demandeur circonscrit l'étude à une réponse spécifique.

La note de synthèse comporte une sélection des idées essentielles qui répondront exclusivement à la commande.

Elle est donc plus succincte que la synthèse qui exige l'étude de tous les textes.

### **Les points communs à la synthèse et à la note de synthèse**

La synthèse et la note de synthèse demandent un minimum de concentration pour :

- saisir le sens de la pensée de l'auteur sans la trahir ;
- identifier les idées porteuses de la pensée des auteurs ;
- formuler les liens entre ces différentes idées sans les inventer ;
- exprimer la quintessence du raisonnement ainsi démontré sans y ajouter la moindre opinion personnelle.

Toutes deux présentent :

- une étude sur dossier qui a pour seul but l'accès direct à une information fiable et objective ;
- une interdiction de jugement personnel ;
- une connaissance du sujet uniquement fondée sur le contenu du dossier ;
- des informations :
  - rédigées ;
  - fiables ;
  - pertinentes ;
  - objectives ;
  - accessibles dès la première lecture.

L'exemple suivant illustre ce que pourrait être un objet de note de synthèse :

« Veuillez rédiger une note de synthèse sur les solutions engagées pour résoudre la pollution dans les pays européens. »

La commande est précise et ne cible que les solutions traitées dans le dossier.

La synthèse transformerait l'exemple précédent en :

« Veuillez rédiger la synthèse relative à la pollution. » Il s'agit d'une thématique, d'un sujet d'ordre général qui fait référence à l'intégralité du dossier.

La note de synthèse et la synthèse se réalisent à partir d'un dossier de 15 à 50 pages.

### **Les différences entre synthèse et note de synthèse**

La note de synthèse se définit par :

- l'objet qui circonscrit le travail du rédacteur à l'étude spécifique d'un point traité dans le dossier ;
- un plan en deux parties équilibrées, témoin de l'aptitude à raisonner de façon objective.

La synthèse se définit par :

- l'absence de l'objet, la recherche s'étend sur l'intégralité du dossier ;
- un plan libre de contraintes.

### **Le commentaire composé et la note de synthèse**

#### **Le commentaire composé**

Le rédacteur reprend certaines phrases des textes et les commente. Il les dispose et les combine de façon à composer un texte expliquant la pensée d'un auteur. On pourrait le qualifier de « copier-coller » intelligent. Le **positionnement du rédacteur** se fait indirectement par le « commentaire » d'un prélèvement de phrases, tel un échantillon significatif.

Le travail de la note de synthèse ne tolère aucune citation ou « collage » de phrases ou de paraphrases. Aucun positionnement personnel sur une problématique (objet de la commande) n'est envisageable dans la rédaction d'une note de synthèse (sauf demande expresse présentée dans l'objet).

Les deux exercices sont donc diamétralement opposés et ne peuvent se confondre.

En concours, une technique de commentaire composé introduite dans la note de synthèse est sanctionnée (voir « note de cadrage » 8).

### **Synthèse, note de synthèse et rapport**

#### **Les points communs**

Ces trois écrits s'élaborent à partir d'une étude de dossier et vont à l'essentiel.

Il faut noter pour mémoire que ces dossiers présentent des documents dont les sources sont variées et diverses.

La différence entre note de synthèse et note d'information se situe essentiellement au niveau du destinataire.

Note de synthèse et rapport présentent des caractères communs, quelques différences en changeant la portée.

### **Les différences**

La note de synthèse constitue un document d'information.

Le rapport constitue un document d'aide à la décision et se distingue de la synthèse et note de synthèse par la signature du rédacteur.

Une aide à la décision n'a jamais valu décision, aussi le rédacteur se doit-il de présenter un écrit argumenté avec logique et objectivité. Il pourra mener une démonstration étayée en faveur des intérêts de son commanditaire et émettre « des recommandations », mais il s'interdira d'adopter une position alimentée par des opinions personnelles.

Le plan du rapport comporte généralement trois parties distinctes : l'étude de la problématique, l'argumentation et les recommandations.

Le plan de la note de synthèse classique repose sur deux parties équilibrées (voir chapitre 6).

### **Les différents types de notes**

La particularité d'une note est d'exprimer une demande dans son libellé :

- elle circonscrit un sujet à un périmètre précis ;
- elle présente une rédaction compréhensible par tous de la même manière, dès une première lecture.

#### **La note administrative**

La note administrative présente une réelle similitude avec la note de synthèse à ceci près :

- le dossier de la note de synthèse comporte des documents de sources variées (voir le paragraphe consacré à la note de synthèse, 3) ;
- le dossier de la note administrative ne comporte que des documents administratifs, réglementation, documents comptables, statistiques...

#### **La note d'information**

La note d'information présente de fortes similitudes avec la note de synthèse. Elle présente la même technicité ou méthode rédactionnelle mais la

note d'information est dédiée au public ou à différents ministères alors que la note de synthèse s'adresse à un supérieur hiérarchique.

### **La note de synthèse assortie de propositions**

Dernière-née des concours, elle ressemble à s'y méprendre à son jumeau, le rapport.

La différence se joue essentiellement sur deux points :

- la note de synthèse assortie de propositions (voir chapitre 9) ne porte pas la signature de son rédacteur ;
- le plan du rapport se joue sur trois parties. Celui de la note de synthèse assortie de propositions reste cadré sur les deux parties « académiques » mais :
  - soit une troisième partie contenant une ou deux propositions argumentées peut être ajoutée ;
  - soit la deuxième partie du plan classique de la note de synthèse pourra s'étendre à une sous-partie dédiée aux propositions, et dans ce cas, il est toléré une légère inégalité entre les deux parties.

Il faut comprendre que la structure de la note de synthèse assortie de proposition adhère parfaitement à son intitulé :

- une partie note à laquelle correspondent deux parties équilibrées (voir chapitre 7) ;
- une partie propositions qui s'ajoute à la note mais qui sera annoncée dès l'introduction.

## **Récapitulatif**

**Tableau 1.1 – Récapitulatif des différences entre notes, synthèse rapport, commentaire composé et résumé**

|                              | Résumé   | Synthèse | Commentaire composé | Note de synthèse | Note de synthèse assortie de propositions | Rapport |
|------------------------------|----------|----------|---------------------|------------------|---|---------|
| <b>Commande ou objet</b>     | Non      | Non      | Non                 | Oui              | Oui                                       | Oui     |
| <b>Étude sur dossier</b>     | Non      | Oui      | Non                 | Oui              | Oui                                       | Oui     |
| <b>Plan en deux parties</b>  | Possible | Possible | Possible            | Oui              | Oui                                       | Non     |
| <b>Plan en trois parties</b> | Possible | Possible | Possible            | Non              | Possible                                  | Oui     |

|  |     |     |     |             |             |     |
|--|-----|-----|-----|-------------|-------------|-----|
| <b>Connaissances limitées au dossier</b> | Oui | Oui | Non | Oui         | Non         | Non |
| <b>Argumentation</b>                     | Non | Non | Oui | Non         | Oui         | Oui |
| <b>Introduction</b>                      | Non | Oui | Oui | Oui         | Oui         | Oui |
| <b>Conclusion</b>                        | Non | Oui | Oui | Facultative | Facultative | Oui |

## Le cadrage des écrits lors des concours administratifs

Le cadrage des écrits ne s'applique que pour les concours administratifs. Pour la fonction territoriale, elle se solde par des notices indicatives éditées par les centres de gestion. Elles informent sur les attendus, les structures, les pénalités encourues et sont consultables sur Internet ou sur place.

### Les centres de gestion

#### ***De la fonction publique territoriale (CDG)***

Les CDG sont des établissements publics locaux à caractère administratif dont la composition et le mode d'élection sont définis par le décret du 26 juin 1985, relatif aux centres de gestion de la fonction publique territoriale. Ceux-ci assument des missions de conseil, de prévention, d'emploi (organisation des concours et examens professionnels, bourse de l'emploi et de gestion des carrières des agents territoriaux). La loi fixe aux centres de gestion des missions obligatoires.

#### ***Le Centre national de gestion de la fonction publique hospitalière (CNG)***

Ce centre est en charge de la gestion et de l'organisation des concours nationaux administratifs et médicaux

### Les notes de cadrage

À titre d'illustration, nous avons choisi deux notes de cadrage, l'une portant sur la note de synthèse et l'autre sur la note de synthèse assortie de propositions.

Précisons que ces notes sont indicatives et n'ont aucune valeur juridique.

## Attaché principal /examen professionnel

### Note de cadrage

Les cadrages des épreuves sont élaborés par une cellule pédagogique nationale associant des représentants des centres de gestion, du CNFPT, de la profession. Ils sont établis sur la base des cadrages précédemment élaborés par le CNFPT et ont vocation à guider la préparation des concours ou examens, l'élaboration des sujets nationaux et la correction des épreuves.

*Cette note entend présenter précisément l'épreuve aux candidats, aux formateurs, aux concepteurs de sujets, aux membres du jury et aux correcteurs. Chacun, selon sa qualité, pourra y trouver tant des recommandations générales que des recommandations qui lui sont plus spécifiquement destinées.*

## LA NOTE AVEC PROPOSITIONS à partir d'un dossier

Intitulé officiel :

**Rédaction d'une note à partir d'un dossier de mise en situation professionnelle, ayant pour objet de vérifier l'aptitude du candidat à l'analyse et la capacité à proposer des solutions opérationnelles argumentées.**

Elle ne comporte pas de programme réglementaire.

➤Durée : 4 heures

➤Coefficient : 1

L'examen d'attaché principal ne comprend qu'une épreuve unique d'admissibilité, en l'occurrence, une note avec propositions à partir d'un dossier. Cette épreuve entend vérifier, au-delà de l'aptitude à analyser des informations pour les présenter de manière organisée et claire, la capacité du candidat à mobiliser les acquis de son expérience pour proposer **des solutions opérationnelles** argumentées adaptées au contexte territorial. En cela, cette épreuve se différencie d'une épreuve de note de synthèse.

### I- UNE NOTE D'ANALYSE À VISEE INFORMATIVE

La note est généralement demandée par une autorité hiérarchique qui entend être **efficacement et rapidement informée** sur le sujet faisant l'objet de la note et sur les décisions qu'elle sera le cas échéant amenée à prendre.

La mise en situation précisée dans la commande est essentiellement destinée à permettre au candidat de percevoir dans quel contexte doivent s'inscrire les solutions opérationnelles. Elle est également conçue pour permettre au candidat de satisfaire aux exigences formelles de présentation de la note et d'en identifier précisément le thème (l'objet).

La commande précise les axes essentiels de la note sans toutefois suggérer de plan, compte tenu du niveau de responsabilité auquel l'examen professionnel donne accès.

#### A- Informer précisément

Les informations de la note doivent être précises, jamais allusives : le destinataire n'est pas supposé connaître le sujet abordé, la note doit lui fournir tous les éléments nécessaires à sa compréhension.

L'épreuve est une épreuve professionnelle : elle requiert du candidat qu'il se mette en situation pour prendre en compte précisément les attentes du destinataire de la note. Il lui faut repérer les informations qui doivent impérativement être valorisées compte tenu de la qualité du destinataire et du contexte de sa demande.

**B- Analyser finement**

Les sujets requièrent des candidats qu'ils analysent les principales données contenues dans le dossier, identifient les problèmes à résoudre, mettent en valeur les grands principes qui sous-tendent problèmes et solutions.

Le candidat ne pourra se contenter de faire allusion à des textes, des informations contenues dans le dossier : le destinataire ne dispose pas de ce dossier, il n'a que la note pour comprendre. Le dossier disparaît en tant que tel lors de la rédaction de la note : le candidat n'en conserve que les informations jugées essentielles après analyse. Il n'a pas à mentionner dans le corps de son développement les références aux documents (document 1, document 2, ...) d'où proviennent les informations.

Une note qui se contenterait de résumer successivement les différents documents ou se livrerait à un commentaire composé des documents ne répondrait pas aux exigences de l'épreuve.

**II- DES SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES**

L'exploitation du dossier doit permettre au candidat de repérer les informations susceptibles de l'aider à cerner le contexte et à élaborer des solutions opérationnelles :

- le cadre juridique ;
- le cadre financier ;
- les ressources humaines ;
- les orientations politiques ;
- des expériences éclairantes conduites par différentes collectivités territoriales ;
- ...

Le dossier constitue une base suffisante à l'élaboration des propositions, mais **le candidat a tout intérêt à mobiliser également ses acquis** afin de rédiger les propositions les plus pertinentes.

**A- Des propositions tenant compte du contexte**

Les propositions doivent s'attacher à prendre en compte les éléments de contexte précisés dans la commande pour formuler des propositions adaptées.

Le candidat doit être capable de prendre l'exacte mesure des responsabilités qui lui incombent dans une situation professionnelle correspondant au grade d'attaché principal, qu'il s'agisse de management, de direction de service, d'expertise, de conduite de projet, dans un secteur opérationnel ou fonctionnel...

**B- Des propositions qui prouvent des connaissances précises en matière d'administration territoriale**

Les propositions élaborées par le candidat doivent faire la preuve de sa maîtrise précise des compétences et des moyens (juridiques, financiers, humains...) des collectivités territoriales et de leurs établissements, de leur organisation, leur fonctionnement et leurs méthodes.

L'environnement institutionnel dans lequel les collectivités territoriales agissent (juridique, institutionnel, économique, financier...) doit également être connu.

**C- Des solutions réellement opérationnelles**

Le futur attaché principal territorial doit être capable de formuler des propositions réalistes et de préciser les conditions et les moyens de leur réalisation, de se situer dans une démarche d'aide à la décision, d'argumenter de façon claire et synthétique sur les avantages et inconvénients des solutions proposées et être capable aussi éventuellement de mettre en œuvre une conduite de projet.

### III- UNE ÉPREUVE A PARTIR D'UN DOSSIER

Le sujet est présenté sous la forme d'une commande qui met précisément le candidat en situation, notamment en lui donnant toutes les informations nécessaires sur la collectivité territoriale ou l'établissement concerné.

Cette commande ne contient que des informations utiles au traitement du sujet. Elle indique d'une part le thème de la question à traiter et, d'autre part, elle invite le candidat, en fonction du contexte décrit, à formuler des propositions de solutions au problème posé

Elle est suivie d'une liste signalétique des documents, mentionnant le titre, l'auteur, la source, la date et le nombre de pages de chaque document. Un intitulé détaillé des titres peut, le cas échéant, constituer une aide à l'élaboration du plan.

#### **A- L'essentiel du dossier pour dégager les grands principes, problématiques, problèmes, enjeux, cadre juridique...**

Le dossier rassemble une dizaine de documents et comprend une quarantaine de pages.

Il peut comporter des documents de nature (documents juridiques, documents officiels, articles de presse spécialisée ou non...) et de forme (textes, documents graphiques ou visuels...) variées dont le candidat doit mesurer l'importance relative.

Le candidat ne doit négliger aucun élément du dossier : l'omission d'une information essentielle serait très pénalisante.

Si les informations peuvent être redondantes d'un document à l'autre, aucun document n'est jamais totalement inutile, le dossier ne contenant pas de "documents-pièges" sans rapport avec le sujet.

Dans toute la mesure du possible, les sujets évitent les dossiers que l'actualité rendrait obsolètes le jour de l'épreuve.

#### **B- Davantage que le dossier pour proposer des solutions opérationnelles**

Si les solutions opérationnelles peuvent utilement valoriser les informations données dans le dossier, le candidat doit mobiliser les acquis de son expérience professionnelle à l'appui de son argumentation.

### IV- UNE ÉPREUVE PROFESSIONNELLE SANS PROGRAMME RÉGLEMENTAIRE

Cette épreuve entend mesurer à la fois l'aptitude à exercer les missions dévolues au cadre d'emplois et la maîtrise du fonctionnement et de l'organisation des collectivités territoriales dans leur contexte.

Si cette épreuve ne comporte pas de programme, la définition des missions encadre le champ des compétences attendues du candidat. De plus, le programme de l'ancienne épreuve orale dans l'option "administration générale" aujourd'hui disparue précise utilement les notions à maîtriser.

Enfin, rappelons que le traitement des sujets requiert fréquemment de la part du candidat des propositions sur la manière de **conduire un projet**.

#### **A- Les missions du cadre d'emplois**

Ces missions sont définies par le décret n°87-1099 du 30 décembre 1987 modifié portant statut particulier du cadre d'emplois des attachés territoriaux (extraits) :

Les membres du cadre d'emplois exercent leurs fonctions sous l'autorité des directeurs généraux des services des départements et des régions, des secrétaires généraux ou secrétaires de communes ou des directeurs d'établissements publics et, le cas échéant, des directeurs généraux adjoints des établissements publics ou des administrateurs territoriaux en poste dans la collectivité ou l'établissement.

Ils participent à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques décidées dans les domaines administratif, financier, économique, sanitaire, social, culturel, de l'animation et de l'urbanisme. Ils peuvent ainsi se voir confier des missions, des études ou des fonctions comportant des responsabilités particulières, notamment en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des achats et des marchés publics, de gestion financière et de contrôle de gestion, de gestion immobilière et foncière et de conseil juridique. Ils peuvent également être chargés des actions de communication interne et externe et de celles liées au développement, à l'aménagement et à

l'animation économique, sociale et culturelle de la collectivité. Ils exercent des fonctions d'encadrement et assurent la direction de bureau ou de service.

Ils peuvent, en outre, occuper l'emploi de directeur général des services ou de secrétaire de communes de moins de 40 000 habitants ou diriger les services d'un établissement public local.

(...).

## **B- Les annales**

### **1- La session 2009**

*Vous êtes chargé(e) de mission à la Direction de l'administration et des marchés publics de la ville de X.*

*Désireux d'améliorer les conditions d'exploitation des installations de chauffage de sa commune et ne souhaitant pas avoir recours à la gestion en régie, le nouveau Maire s'interroge sur la procédure à adopter de façon à concilier la sécurité juridique des contrats conclus par la ville et leur efficacité économique, en tenant compte de son engagement à développer les énergies renouvelables et de son souci de réaliser des économies de frais de fonctionnement.*

*Le Maire se montre particulièrement intéressé par la possibilité de confier à un unique cocontractant l'ensemble des missions impliquées par cette opération complexe qu'il envisage, mais semble redouter d'éventuels risques contentieux. Il vous demande, dans ce contexte et à l'aide du dossier ci-joint, de rédiger une note sur l'opportunité que l'administration aurait ou non à mettre en œuvre un contrat de partenariat public-privé pour répondre aux objectifs précédemment énoncés.*

**(le sujet de 38 pages comporte 10 documents)**

### **2- La session 2010**

*Vous êtes Directeur des Ressources humaines dans une commune X de 50 000 habitants. La commune emploie 1200 agents titulaires et non titulaires, dont 30 attachés et directeurs.*

*Actuellement, le régime indemnitaire est strictement égalitaire, distribué en fonction des niveaux de responsabilité, à grade identique et fonction égale, rémunération égale. D'une manière générale, les avancements d'échelon sont rapides, se faisant à la durée minimale.*

*Le nouveau maire constate que les notions de mérite, de reconnaissance de la valeur professionnelle ne sont pas prises en compte. Beaucoup d'agents de la ville se plaignent de cette conception trop égalitaire et ne se sentent pas reconnus dans l'exercice de leurs fonctions. Par ailleurs, le maire remarque que depuis 2002, les cadres ne restent pas dans la collectivité.*

*A l'aide du dossier joint et de vos connaissances, il vous demande d'élaborer une note assortie de propositions afin de rendre plus attractive la collectivité et de renforcer la motivation des agents en individualisant les rémunérations en fonction du mérite, de la performance individuelle ou collective. Il sait déjà que les syndicats ne sont pas d'accord avec un tel projet.*

### **3- La session 2011**

*Vous êtes Directeur du service achats dans une commune de X de 50 000 habitants.*

*Le service regroupe tous les marchés de la ville et plus globalement centralise la procédure de la commande publique.*

*La ville s'est engagée dans une politique de développement durable et souhaite, dans ce cadre, s'inscrire dans une démarche d'achats éco-responsables. Actuellement, il n'existe pas de procédure et les mesures prises au travers des marchés sont peu définies et non mesurables. Dans un contexte budgétaire contraint, le Maire souhaite par le levier de la commande publique que tous les services prennent en compte dans leurs critères de choix les aspects environnementaux, économiques et sociaux. Il souhaite également promouvoir par ce biais l'image de la ville et faire participer cette dernière à des initiatives innovantes.*

*A l'aide du dossier joint et de vos connaissances, il vous demande d'élaborer une note assortie de propositions sur le déploiement dans la ville de X d'une politique de commande publique durable.*

#### 4- Les thèmes retenus lors des sessions précédentes

(l'ancien intitulé de l'épreuve était le suivant : « rédaction d'une note à partir soit d'un dossier, soit de textes législatifs ou réglementaires »)

Session 2005 : la dématérialisation des procédures

Session 2006 : l'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique au regard notamment des nouvelles réformes

Session 2007 : l'approvisionnement en eau

Session 2008 : le vélo en libre service en ville

#### C- Des connaissances requises en administration générale

L'épreuve disparue d'interrogation orale dans l'option administration générale peut utilement orienter le candidat quant aux thèmes susceptibles d'être traités :

1- Décentralisation et organisation des territoires

(par exemple : libre administration, partenariats locaux, aménagement du territoire...)

2- La fonction publique territoriale

(par exemple : la gestion des ressources humaines, le management territorial, le statut, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la responsabilité des agents...)

3- La démocratie locale

(par exemple : statut des élus, référendum local, information des citoyens, mode d'élection, parité, responsabilité des élus...)

4- Les moyens juridiques d'action des collectivités territoriales

(par exemple : contrats, actes, modes de gestion des services publics, marchés publics...)

5- Les politiques publiques locales et leur évaluation

(par exemple : action économique et sociale, politique de la ville...)

#### V- UN CERTAIN FORMALISME

##### A- Les aspects formels de la note

##### 1) La présentation

Sans qu'il faille accorder une importance excessive à la présentation de la note, celle-ci doit adopter la forme suivante et reprendre les informations que le candidat trouve sur la première page du sujet avec la commande et la liste signalétique des documents au dossier.

|  |   |
|--|---|
| Collectivité émettrice<br>(Commune de...<br>Service...)<br><i>Remarque : aucun nom de collectivité ni de service, existant ou fictif, autre que celui indiqué dans le sujet ne doit être utilisé sous peine d'annulation de la copie.</i>  | Le (date de l'épreuve)<br><i>Remarque : la mention du lieu (déjà dans le timbre) n'est pas ici nécessaire. Un nom de lieu existant ou fictif non précisé dans le sujet pourrait constituer un motif d'annulation.</i> |
| <p><b>NOTE</b><br/>à l'attention de Monsieur (ou Madame) le (la)... (destinataire)<br/><i>exemple : à l'attention de Monsieur le Directeur général des services</i></p> <p><b>Objet</b> (thème de la note)<br/><i>exemple : La mise en œuvre d'un agenda 21 local dans la commune de ...</i></p> <p><b>Références</b> : (celles des principaux textes juridiques ou officiels fondant le cas échéant la note)<br/>(mention facultative)</p> <p><i>Remarque : la prudence impose l'abandon de toute mention de signature afin d'éviter une rupture d'anonymat entraînant l'annulation de la copie. De même, aucun paraphe ne devra apparaître sur la copie.</i></p> |   |

## 2) La rédaction

La copie doit être intégralement rédigée (pas de style télégraphique, prise de note, pas de schémas ni tableaux) : l'exigence (orthographe, syntaxe) est la même qu'en dissertation. Les effets de style sont cependant inutiles : le style doit être neutre, sobre, précis. L'écriture sera d'autant plus efficace que le destinataire doit être rapidement et complètement informé.

Si les textes juridiques, les prises de position éclairantes de personnalités qualifiées peuvent, le cas échéant, faire l'objet de citations, la copie ne saurait être valablement constituée d'un montage de phrases intégralement "copies-collées" dans un ou plusieurs documents : un travail de reformulation est attendu des candidats.

La note avec propositions doit être concise : 6 à 7 pages sont nécessaires et suffisantes.

## B- La structure de la note avec propositions

### 1) Un plan cohérent

La note débute par **une introduction** d'une quinzaine de lignes, qui s'apparente à celle d'une composition ou dissertation (entrée en matière, reformulation du sujet, présentation de la problématique dans son contexte et doit impérativement comprendre une **annonce de plan**. Celle-ci fait l'objet d'une numérotation (par exemple I, II... pour les parties, A, B... pour les sous-parties) qui rend évidente l'organisation du développement en parties et en sous-parties.

Le candidat peut librement organiser sa copie dès lors que le plan adopté permet une présentation synthétique et cohérente traduisant une claire compréhension des enjeux et valorisant des propositions aidant à la décision. Il est à cet égard possible, par exemple, que la première partie comprenne deux sous-parties et que la seconde en comporte trois.

### 2) Un plan suivi et matérialisé

Dans le développement, le plan est matérialisé par des titres comportant des numérotations en début des parties (I, II) et sous-parties (A, B).

Il est également rendu apparent par une utilisation cohérente des sauts et des retraits de lignes.

La conclusion est facultative. Si le candidat souhaite conclure, il doit le faire brièvement, sans jamais y valoriser des informations oubliées, pour souligner le point qui lui paraît essentiel dans les solutions opérationnelles.

## V- UN BARÈME GENERAL DE CORRECTION

La copie est d'abord évaluée sur 20 points, avant que des points ne soient éventuellement retirés pour des erreurs d'orthographe et de syntaxe.

### A- Critères d'appréciation

---

#### La copie devrait obtenir la moitié des points ou plus lorsqu'elle :

➤ identifie les questions essentielles soulevées par le sujet et les présente de manière synthétique

et :

➤ valorise les informations pertinentes du sujet et mobilise des acquis professionnels précis et adaptés pour indiquer des solutions

et :

➤ propose au destinataire des solutions opérationnelles pertinentes ordonnées logiquement en faisant preuve d'une claire perception des réalités locales et d'une maîtrise avérée des moyens de l'administration territoriale

et :

➤ est organisée à partir d'un plan clair et structurant

et :

➤ est rédigée dans un style clair

**Elle ne devrait pas obtenir la moyenne lorsqu'elle :**

➤ élude des questions essentielles ou des solutions prioritaires à envisager

ou :

➤ laisse apparaître, tant dans l'analyse des problèmes que dans les propositions de solution, une méconnaissance grave des réalités locales et l'absence de toute expertise en matière d'administration territoriale,

ou :

➤ ne fait pas la preuve d'une capacité de synthèse et d'organisation

ou :

➤ traduit une incapacité à rédiger clairement.

---

**B- Orthographe, syntaxe**

L'évaluation du niveau de maîtrise de la langue dont le candidat aura fait preuve fait partie intégrante de la notation globale de la copie.

On distingue deux cas de figure :

- les copies dans lesquelles les fautes d'orthographe et de syntaxe participent d'un défaut global d'expression. Ces copies ne sauraient, en tout état de cause, obtenir la moyenne ; elles peuvent même se voir attribuer une note éliminatoire.

- les copies qui, malgré quelques fautes d'orthographe, témoignent d'une maîtrise de la langue correcte. Un système de pénalités s'applique alors en fonction du nombre de fautes (A titre indicatif, le barème mis en œuvre par le CNFPT était le suivant : « 2 points seront retirés au total de la note si la copie contient plus de 10 fautes »).

Le barème peut, en outre, éventuellement pénaliser très faiblement le non respect des règles formelles de présentation de la note.

## Rédacteur territorial

### NOTE À PARTIR D'UN DOSSIER PORTANT SUR DES NOTIONS GÉNÉRALES RELATIVES AUX COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

#### Concours externe

Intitulé réglementaire :

*Décret n°2012-942 du 1<sup>er</sup> août 2012 fixant les modalités d'organisation des concours pour le recrutement des rédacteurs territoriaux*

**Rédaction d'une note à partir des éléments d'un dossier portant sur des notions générales relatives aux missions, compétences et moyens d'action des collectivités territoriales.**

Durée : 3 heures

Coefficient 1

#### CADRAGE INDICATIF DE L'ÉPREUVE

La présente note de cadrage ne constitue pas un texte réglementaire dont les candidats pourraient se prévaloir, mais un document indicatif destiné à éclairer les formateurs, le jury dans le choix des sujets, les candidats dans leur préparation et les correcteurs dans la correction de l'épreuve.

Cette épreuve du concours externe de **rédacteur territorial** est l'une des deux épreuves d'admissibilité de ce concours, dotées chacune d'un coefficient 1. L'unique épreuve d'admission est également affectée d'un coefficient 1.

Elle vise à évaluer les capacités du candidat à :

- analyser une commande et un dossier afin d'en identifier les éléments utiles au traitement du sujet ;
- organiser méthodiquement les informations nécessaires à la rédaction d'une note ;
- produire en temps limité, à l'aide des seuls éléments du dossier, un document synthétique parfaitement compréhensible.

#### I- UNE NOTE POUR QUOI FAIRE ?

##### **A- Informer précisément un destinataire**

La note vise à informer rapidement et efficacement un destinataire - en général en position d'autorité hiérarchique - sur un sujet relevant du champ d'action des collectivités territoriales ; elle peut s'inscrire dans un processus de prise de décision.

Il est attendu du candidat qu'il sélectionne et hiérarchise les informations du dossier afin de traiter le sujet de manière exhaustive. Le candidat ne doit donc négliger aucun élément essentiel du dossier sous peine de se voir pénalisé. En aucun cas il ne devra utiliser d'éléments extérieurs au dossier.

## **B- Informer de manière fiable et structurée**

Le destinataire est supposé ne pas connaître le sujet ni disposer du dossier : il n'a que la note pour s'informer et étayer sa réflexion, voire sa décision.

Aussi, il est exclu de restituer les informations de manière allusive ou de faire référence aux textes pour se dispenser d'en exprimer le contenu. Il est donc malvenu de mentionner les références aux documents dans la note (document 1, document 2, ...). On considère que le dossier disparaît en tant que tel lors de la rédaction de la note : le candidat n'en conserve que les informations essentielles.

La note n'est pas un résumé des textes, il ne s'agit pas de présenter succinctement et successivement les documents du dossier.

Le candidat élabore, après avoir repéré les informations essentielles apportées par le dossier, un plan qui reflète l'importance relative qu'il donne aux différents aspects de ce qu'il doit transmettre.

## **II- UNE EPREUVE SUR DOSSIER**

### **A- Le dossier**

Le dossier rassemble au plus une dizaine de documents et compte de l'ordre d'une **vingtaine de pages**.

Il peut comporter des documents de nature (documents juridiques, documents officiels, articles de presse spécialisée ou non...) et de forme (textes, documents graphiques ou visuels...) variées dont le candidat doit mesurer l'importance relative.

Si les informations peuvent être redondantes d'un document à l'autre, aucun document n'est jamais totalement inutile, le dossier ne comprenant pas de "document piège".

### **B- Le sujet**

Le sujet indique au candidat un contexte dans lequel il devra s'inscrire. Le candidat doit y être attentif afin de valoriser au mieux les informations du dossier qui répondent précisément à la commande.

Cette mise en situation sera également exploitée pour satisfaire aux exigences formelles de présentation de la note (timbre, destinataire, objet...).

La commande passée par le destinataire de la note porte sur une thématique large sans fournir d'indication de plan.

**Le candidat n'a pas, pour traiter le sujet, à faire appel à des données (connaissances, expériences, opinions) extérieures au dossier** : toutes les informations dont il a besoin sont contenues dans celui-ci. L'utilisation d'informations qui ne figurent pas dans le dossier est pénalisable. L'expression fréquemment utilisée dans la commande de la note : " à l'aide des seuls documents joints", souligne cette exigence.

La commande est suivie d'une **liste signalétique des documents**, mentionnant le titre, l'auteur, la source, la date et le nombre de pages de chaque document.

### III- UNE EPREUVE SANS PROGRAMME

En l'absence de programme réglementaire, l'intitulé officiel de l'épreuve rappelé en première page, ainsi que les missions du cadre d'emplois permettent de prendre la mesure des thématiques possibles.

Le décret n°2012-924 du 30 juillet 2012 portant statut particulier du cadre d'emplois des rédacteurs territoriaux fixe, en son article 3-I, que :

"Les rédacteurs territoriaux sont chargés de fonctions administratives d'application. Ils assurent en particulier des tâches de gestion administrative, budgétaire et comptable, en participant à la rédaction des actes juridiques. Ils contribuent à l'élaboration et à la réalisation des actions de communication, d'animation et de développement économique, social, culturel et sportif de la collectivité.

Les rédacteurs peuvent se voir confier des fonctions d'encadrement des agents d'exécution.

Ils peuvent être chargés des fonctions d'assistant de direction ainsi que de celles de secrétaire de mairie d'une commune de moins de 2 000 habitants."

### IV- LES EXIGENCES DE FORME

#### A- L'en-tête de la note

Sans qu'il faille accorder une importance excessive à la présentation de la note, il est souhaitable d'adopter la forme suivante en reprenant les informations que le candidat trouve sur la première page du sujet.

|  |   |
|--|---|
| Collectivité émettrice<br>(Ville de...<br>Service...)<br><i>Remarque : aucun nom de collectivité ni de service, existant ou fictif, autre que celui indiqué dans le sujet ne doit être utilisé sous peine d'annulation de la copie.</i>  | Le (date de l'épreuve)<br><i>Remarque : la mention du lieu (déjà dans le timbre) n'est pas ici nécessaire. Un nom de lieu existant ou fictif non précisé dans le sujet pourrait constituer un motif d'annulation.</i> |
| <b>NOTE</b>  |   |
| <b>à l'attention de Monsieur (ou Madame) le (la)....</b> (destinataire)<br><i>exemple : à l'attention de Monsieur le Directeur général des services</i>  |   |
| <b>Objet</b> (thème de la note)  |   |
| <b>Références</b> : uniquement celles des principaux textes juridiques ou officiels fondant la note (cette mention est facultative)<br><i>Remarque : la prudence impose l'abandon de toute mention de signature afin d'éviter une rupture d'anonymat entraînant l'annulation de la copie. De même, aucun paraphe ne devra apparaître sur la copie.</i> |   |

Le barème de correction peut pénaliser faiblement le non-respect des règles formelles de présentation de la note, de même qu'une présentation négligée.

## B- Le plan de la note

La note doit comporter une introduction d'une quinzaine de lignes, qui s'apparente à celle d'une composition ou dissertation (entrée en matière, reformulation du sujet, présentation de la problématique dans son contexte) et doit impérativement comprendre une annonce de plan.

Le développement est organisé en parties et en sous-parties. Le plan est impérativement matérialisé par des titres comportant des numérotations en début des parties et sous-parties. Une conclusion peut brièvement souligner l'essentiel, sans jamais valoriser des informations oubliées dans le développement.

## C- Les exigences rédactionnelles

La note doit être intégralement rédigée (pas de style télégraphique ou "prise de notes").

Le niveau attendu en matière de maîtrise de la langue (orthographe, syntaxe) est le même que dans les épreuves de composition ou de dissertation.

Le style doit être neutre, sobre, précis. La note a pour vocation première d'informer le destinataire avec efficacité.

Le candidat doit restituer les informations par un travail de reformulation. Il ne peut se contenter de recopier intégralement des parties de textes. Les citations directes doivent être réservées aux seuls extraits succincts de textes juridiques, documents officiels, prises de position éclairantes de personnalités qualifiées ou réflexions d'auteurs faisant autorité.

La note doit être concise : **de l'ordre de 5 pages** sont nécessaires et suffisantes.

## V- UN BARÈME GÉNÉRAL DE CORRECTION

### A- Les critères d'appréciation

Une note devrait obtenir la moyenne ou plus lorsqu'elle :

- constitue pour son destinataire un moyen d'information - et, le cas échéant, d'aide à la décision - fiable, valorisant de manière objective les données centrales du sujet,
- et
- reprend les informations essentielles des documents en les ordonnant autour d'un plan clair, structuré et équilibré (introduction comprenant une annonce de plan, matérialisation des parties et sous-parties),
- et
- est rédigée dans un style correct, s'appliquant à reformuler et non à recopier les informations.

Une note ne devrait pas obtenir la moyenne lorsqu'elle :

- expose de manière désordonnée et imprécise quelques éléments tirés du dossier, laissant apparaître une incapacité à discerner et valoriser l'essentiel,
- ou
- s'avère impropre à valoriser les informations utiles,
- ou
- ne constitue qu'une juxtaposition de résumés des documents du dossier,
- ou
- est fondée sur des informations qui ne figurent pas dans le dossier,
- ou
- est rédigée dans un style particulièrement incorrect, ou à partir de passages entièrement copiés,
- ou :
- est inachevée.

## **B- L'orthographe et la syntaxe**

L'évaluation du niveau de maîtrise de la langue est prise en considération dans la note globale attribuée à la copie.

On distingue deux cas de figure :

- les copies dans lesquelles les fautes d'orthographe et de syntaxe participent d'un défaut global d'expression. Ces copies ne sauraient, en tout état de cause, obtenir la moyenne ; elles peuvent même se voir attribuer une note éliminatoire.
- les copies qui, malgré quelques fautes d'orthographe ou de syntaxe, témoignent d'une maîtrise de la langue correcte. Un système de pénalités s'applique alors en fonction du nombre de fautes.

A titre indicatif, le barème suivant pourrait être appliqué :

- copie négligée (soin, calligraphie, présentation) : - 0,5 point ;
- au-delà de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe : - 1 point.

Source : [http://www.cdg69.fr/public\\_3\\_46\\_147.html](http://www.cdg69.fr/public_3_46_147.html)

<http://www.cdg69.fr/documents/divers/cadrage%20national%20note%20c%20ext%20R.pdf>.

# Chapitre 2

## Repérer les idées essentielles et les coder en mots-clés

### Qu'est-ce qu'une idée ?

Une idée recouvre un sens, une pensée, une perception.

### Sa structure grammaticale

L'idée est grammaticalement structurée par un sujet, un verbe et un complément, cette évidence semble perdre de sa superbe ; en effet, nous utilisons de plus en plus fréquemment un langage proche de l'accroche publicitaire du style : « le repas, drôlement bon... », « la réunion... sympa mais trop longue... ». La structure correcte serait : « J'ai trouvé le repas drôlement bon » ou : « J'ai apprécié le repas qui était à mon goût. »

Le verbe s'exclut de notre façon de nous exprimer, parfois le sujet déserte également la phrase et nous voici débitant plus de consignes que de phrases : « faire le déjeuner puis ne pas oublier les courses ».

Que se passe-t-il ? Sommes-nous devenus tellement pressés que nous mangeons nos phrases ?

Revenons au « qui fait quoi » et de façon plus académique au « sujet, verbe, complément ».

La phrase ainsi structurée donne de la précision à l'action, implique le sujet et c'est ainsi que nous arrivons à la notion de dynamique propre à l'idée.

## La dynamique de l'idée

L'idée exprime l'action et le verbe la précise. Dans les méandres des textes, on se fait intuitivement chasseur sur la trace de nouvelles informations.

Imaginez-vous un texte qui répéterait la même idée tout au long de ses lignes ? C'est impensable parce que l'idée avance, progresse, sautille d'un paragraphe à un autre, elle divertit, séduit et, dans tous les cas, elle communique un mouvement de la pensée, une évolution de l'action.

De façon plus concrète, les idées expriment un changement d'état, une action relayée le plus souvent par le « cause à effet ».

Par exemple : les fleurs ferment leurs corolles dès que tombe la nuit (*action/effet*) car elles vivent en harmonie avec le cycle de la nature (*cause*).

## Comment définir une idée essentielle ?

La suppression d'une idée secondaire n'altère pas la compréhension alors que la suppression d'une idée essentielle la rend impossible.

L'idée essentielle apporte une **information utile et nécessaire** à la compréhension ; son positionnement dans le texte constitue une aide à un premier repérage.

Rappelons que dans un texte, le paragraphe reste un élément de référence pour repérer les idées. Détaillons les quatre principales structures de paragraphes qui valorisent les idées.

### La structure *a priori*

L'idée essentielle se positionne en début de paragraphe ; le paragraphe ainsi structuré annonce une idée puis la démontre en usant d'une logique déductive, suivie de l'effet.

#### EXEMPLE

« Son idée la plus profonde était, chez la femme sans coquetterie, de conquérir la mère par l'enfant. Il ne perdait aucune force, spéculait sur tous les sentiments, créait des rayons pour petits garçons et fillettes, arrêtaient les mamans au passage, en offrant aux bébés des images et des ballons » (extrait de *Au bonheur des dames* d'Émile Zola).

- Annonce de l'idée essentielle.
- Développement.
- Éventuellement, reformulation.

|  |  |
|--|--|
| « Son idée la plus profonde était, chez la femme sans coquetterie, de conquérir la mère par l'enfant. »  | <i>Annonce de l'idée essentielle<br/>C'est parce qu'il voulait conquérir la mère par l'enfant...</i>         |
| « il ne perdait aucune force, spéculait sur tous les sentiments, créait des rayons pour petits garçons et fillettes, arrêtaient les mamans au passage, en offrant aux bébés des images et des ballons. » | <i>Qu'il... créait des rayons pour petits.<br/>Les arguments appuient et développent l'idée essentielle.</i> |

Cette structure de démonstration d'une idée est la plus utilisée, elle représente environ 60 % des cas.

### Structure *a posteriori*

L'idée essentielle se positionne en fin de paragraphe. L'auteur démontre et persuade pour seulement ensuite annoncer l'idée comme une suite logique, voire évidente. La structure *a posteriori* use de la relation effet-cause ; la logique du « donc » sous-tend l'argumentaire.

#### EXEMPLE

« L'architecte, par hasard intelligent, un jeune homme amoureux des temps nouveaux, ne s'était servi de la pierre que pour les sous-sols et les piles d'angle puis avait monté toute l'ossature en fer, des colonnes supportant l'assemblage des poutres et des solives. La voûte des planchers, les cloisons des distributions intérieures étaient en briques. Partout on avait gagné de l'espace, l'air et la lumière entraient librement, le public circulait à l'aise, sous le jet des fermes à longue portée. C'était la cathédrale du commerce moderne, solide et légère, faite pour un peuple de clientes » (extrait de *Au bonheur des dames* d'Émile Zola).

« L'architecte, par hasard intelligent, un jeune homme amoureux des temps nouveaux, ne s'était servi de la pierre que pour les sous-sols et les piles d'angle puis avait monté toute l'ossature en fer, des colonnes supportant l'assemblage des poutres et des solives. La voûte des planchers, les cloisons des distributions intérieures étaient en briques. Partout on avait gagné de l'espace, l'air et la lumière entraient librement, le public circulait à l'aise, sous le jet des fermes à longue portée. »

*Explication, démonstration*

*L'auteur amène le lecteur à accepter l'idée essentielle*

« C'était la cathédrale du commerce moderne, solide et légère, faite pour un peuple de clientes. »

*Annonce l'idée essentielle comme une évidence*

- Argumentation.
- Idée essentielle.

## Structure *a contrario*

Le repérage de l'idée essentielle se fait également sans difficulté, elle se situe généralement en début de démonstration. L'auteur annonce l'idée contraire à celle qu'il va prôner.

### EXEMPLE

« Le Canada fait partie des climats les plus froids, ce qui laisse à penser qu'il est peu attractif. Cependant de nombreux étrangers s'y installent et s'y plaisent : l'implication professionnelle reste limitée aux heures de travail et les personnes sont généralement plus décontractées dans leur sphère privée ou familiale. »

|  |  |
|--|--|
| « Le Canada fait partie des climats les plus froids, ce qui laisse à penser qu'il est peu attractif. » | <i>Annonce de l'idée contraire à ce que l'on souhaite démontrer.</i> |
|--|--|

|   |  |
|---|--|
| « Cependant de nombreux étrangers s'y installent et s'y plaisent. » | <i>Introduction de l'idée essentielle.</i> |
|---|--|

|   |  |
|---|--|
| « L'implication professionnelle reste limitée aux heures de travail et les personnes sont généralement plus décontractées dans leur sphère privée ou familiale. » | <i>Argumentation défendant l'idée essentielle.</i> |
|---|--|

- Exposé de l'inconvénient ou de l'idée adverse.
- Idée essentielle.
- Argumentation.

La démonstration *a contrario* permet de justifier, de mettre en lumière son avis, par opposition à d'autres positions que l'on réfute.

## Structure en parallèle ou *a simile*

La situation d'une idée en parallèle se situe en début ou en milieu d'un paragraphe. Elle se localise aisément car elle est illustrée par un exemple, un symbole, une analogie. La structure en parallèle permet d'améliorer la compréhension d'une idée abstraite en lui associant une image concrète.

**EXEMPLE**

« Les uniformes scolaires ont disparu mais une autre forme de standardisation est apparue, celle du jean. La mondialisation ressemble à ce lissage standard : toutes les enseignes des chaînes se retrouvent dans le monde entier, emportant avec elles la mort de toute originalité. »

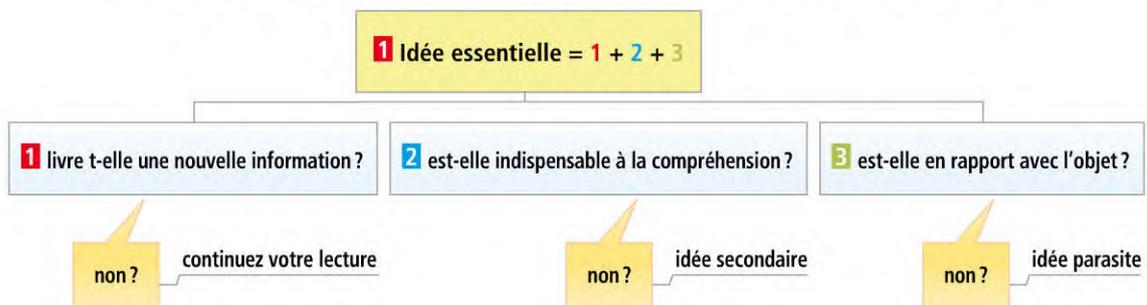
- Exposé d'une idée, d'une image.
- Énoncé de l'analogie.
- Démonstration.
- Idée essentielle.

Une dernière vérification vous permettra de lever les derniers doutes ; elle s'opère avec les trois questions suivantes.

**Les trois questions à se poser**

Dans le cadre d'une synthèse ou d'une note de synthèse, l'idée essentielle doit être soigneusement sélectionnée. Contrôlez son pedigree en vous posant ces questions :

Figure 2.1 – Les trois questions pour définir une idée essentielle



Êtes-vous face à une idée essentielle ? Pour vous en assurer posez-vous les trois questions suivantes :

- cette idée renferme-t-elle une information nouvelle permettant de suivre la logique du texte ?  
Si oui, retenez-la et posez-vous immédiatement une deuxième question :
- est-elle indispensable ? Autrement dit, si je la supprime est-ce que je peux suivre la pensée de l'auteur ?  
Si oui, la troisième question sera déterminante :
- est-elle en rapport avec l'objet ?  
Si oui, elle est élue « idée essentielle » et rentre dans le relevé de votre prise de notes.

Si trois « non » se succèdent, dites-vous que vous venez de rencontrer une idée parasite, passez vite votre chemin !

Si la réponse à la deuxième question est négative, vous disposez d'une idée secondaire, elle sera à inclure dans la prise de notes (chapitre 5).

En résumé, si vous disposez de trois réponses affirmatives, vous êtes bien face à une idée essentielle, ne la perdez pas en route, nous verrons comment la rendre opérationnelle dans le chapitre 5.

## La typologie des idées

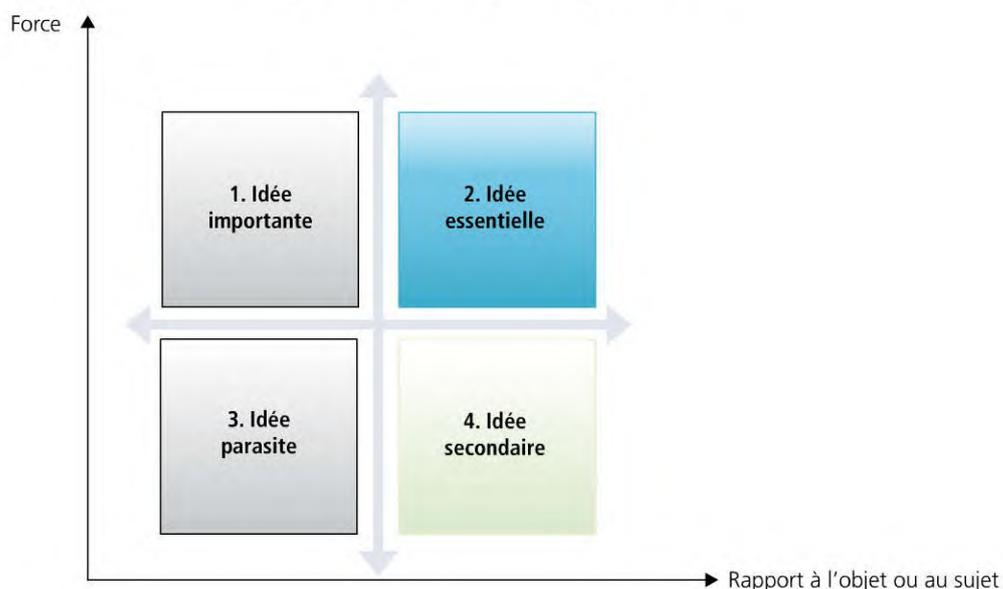
Visualisons la matrice qui a pour but de hiérarchiser la typologie des idées. Elle met en évidence quatre familles d'idées :

- idée importante ;
- idée essentielle ;
- idée secondaire ou complémentaire ;
- idée parasite.

La matrice sectorise les idées selon deux paramètres :

- le rapport au sujet traité ;
- le degré de force.

Figure 2.2 – Les quatre types d'idées



La *force de l'idée* se définit par son apport capital à la compréhension.

Le *rapport à l'objet* définit la pertinence de l'idée. La réponse ajustée à la demande ou à l'objet valide la sélection de l'idée comme essentielle.

Une *idée essentielle* est forte et répond impérativement à l'objet; elle est nécessaire à la compréhension ou à la structuration du paragraphe et présente un degré élevé d'influence.

Une *idée secondaire* répond impérativement à l'objet ou au sujet mais ne relève pas d'un degré de force élevé. Elle se rattache logiquement à une idée essentielle ou à une autre idée.

Une *idée parasite* ne répond pas à l'objet et n'est pas forte.

Une *idée importante* revêt un haut degré de force sans obligatoirement répondre à l'objet de la synthèse.

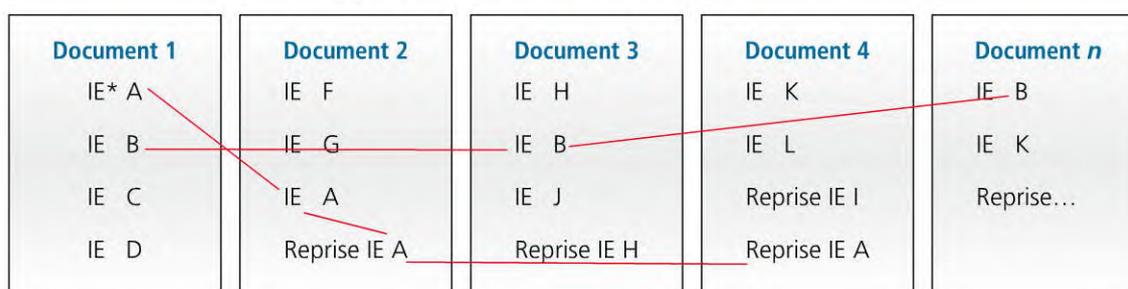
Remarquons que l'idée, aussi importante soit-elle, peut être une sirène qui vous emmène vers les rivages du hors sujet. La matrice de la typologie des idées diminue les risques et modère les esprits torturés par le doute.

Nous pouvons donc énoncer le principe suivant :

L'*idée essentielle* est porteuse d'une information utile à la compréhension du sujet et nécessaire pour répondre à la commande.

L'*idée secondaire* nourrit l'idée essentielle, elle apporte des compléments d'information qui explicite la pensée de son auteur.

Figure 2.3 – La transversalité des idées



\* IE: idée essentielle.

Dans la figure 2.3, une idée essentielle présente dans le document 1 peut être développée dans le document 3 puis reprise dans le document 4, etc.

Cette idée essentielle, porteuse d'une information capitale à la compréhension, **traverse** plusieurs documents. Elle est dite **transversale**.

## Le codage des idées essentielles

Maintenant que nous savons identifier une idée essentielle, il est judicieux de la coder en mots-clés afin de la transformer en matériau de prise de notes (chapitre 5).

### Définition du mot-clé

Les mots-clés sont des mots *porteurs du sens principal* d'une phrase ou d'un groupe de phrases. Ils facilitent le repérage et la mémorisation d'une idée essentielle.

Les mots-clés sont évocateurs, fidèles univoques.

Pour comprendre le mot-clé, il suffit de penser au style télégraphique qui élimine les mots vides : « Arrive gare Lyon 9 heures. »

Les prépositions, articles et la plupart des adjectifs et adverbes sont éliminés.

Les mots-clés doivent être représentatifs pour restituer l'information. Ils revêtent trois caractéristiques :

- évocateurs, ils permettent de reconstituer le sens de l'information ;
- fidèles, ils « reprennent » le sens de l'idée ;
- univoques, ils réduisent les interprétations multiples.

De surcroît, un mot-clé doit être précis. Ainsi, le mot « marché » est un mot « bateau ». « Le marché » revêt de nombreuses interprétations : marché de légumes ? ou marché voulant dire : document négocié et signé ? Pour qu'il devienne significatif, *clé*, il faudra donc associer le mot « bateau » avec un autre mot du texte : marché de l'emploi, marché couvert, marché des antiquaires...

Interdisez-vous l'invention de mots-clés. Tenez-vous-en à ceux de l'auteur.

Pour être efficaces, les mots-clés doivent combiner noms et verbe : cela permet de préciser l'action en relation avec l'objet ou le sujet. Mais attention, n'inventez pas les mots-clés et respectez intégralement les termes de l'auteur. Ce principe de précaution neutralise le risque lié aux interprétations personnelles.

### La sélection des mots-clés

*Si et seulement si* les trois caractéristiques du mot-clé sont respectées, alors, vous pouvez vous accorder un petit plaisir : celui de porter votre choix sur

un mot dit « affectif », celui qui vous plaît, vous séduit ou plus encore vous touche.

L'aspect affectif du mot-clé facilite la mémorisation de l'idée.



## Exercices commentés

### Exercice 1 : repérer les idées essentielles en surlignant les mots-clés

Extrait de la nouvelle *L'homme qui plantait des arbres* de Jean Giono.

**Soulignez 45 à 50 mots-clés porteurs des idées essentielles puis listez les idées essentielles retenues.**

Il y a environ une quarantaine d'années, je faisais une longue course à pied, sur des hauteurs absolument inconnues des touristes, dans cette très vieille région des Alpes qui pénètre en Provence.

Cette région est délimitée au sud-est et au sud par le cours moyen de la Durance, entre Sisteron et Mirabeau ; au nord par le cours supérieur de la Drôme, depuis sa source jusqu'à Die ; à l'ouest par les plaines du Comtat Venaissin et les contreforts du Mont-Ventoux. Elle comprend toute la partie nord du département des Basses-Alpes, le sud de la Drôme et une petite enclave du Vaucluse...

Sorti de la guerre, je me trouvais à la tête d'une prime de démobilisation minuscule mais avec le grand désir de respirer un peu d'air pur. C'est sans idée préconçue – sauf celle-là – que je repris le chemin de ces contrées désertes.

Le pays n'avait pas changé. Toutefois, au-delà du village mort, j'aperçus dans le lointain une sorte de brouillard gris qui recouvrait les hauteurs comme un tapis. Depuis la veille, je m'étais remis à penser à ce berger planteur d'arbres. « Dix mille chênes, me disais-je, occupent vraiment un très large espace »...

Les chênes de 1910 avaient alors dix ans et étaient plus hauts que moi et que lui. Le spectacle était impressionnant. J'étais littéralement privé de parole et, comme lui ne parlait pas, nous passâmes tout le jour en silence à nous promener dans sa forêt. Elle avait, en trois tronçons, onze kilomètres de long et trois kilomètres dans sa plus grande largeur. Quand on se souvenait que tout était sorti des mains et de l'âme de cet homme – sans moyens techniques – on comprenait que les hommes pourraient être aussi efficaces que Dieu dans d'autres domaines que la destruction.

[...]

En 1913, ce hameau de dix à douze maisons avait trois habitants. Ils étaient sauvages, se détestaient, vivaient de chasse au piège : à peu près dans l'état physique et moral des hommes de la préhistoire. Les orties dévoraient autour d'eux les maisons abandonnées. Leur condition était sans espoir. Il ne s'agissait pour eux que d'attendre la mort : situation qui ne prédispose guère aux vertus.

Tout était changé. L'air lui-même. Au lieu des bourrasques sèches et brutales qui m'accueillaient jadis, soufflait une brise souple chargée d'odeurs. Un bruit semblable à celui de l'eau venait des hauteurs : c'était celui du vent dans les forêts. Enfin, chose plus étonnante, j'entendis le vrai bruit de l'eau coulant dans un bassin. Je vis qu'on avait fait une fontaine, qu'elle était abondante et, ce qui me toucha le plus, on avait planté près d'elle un tilleul qui pouvait déjà avoir dans les quatre ans, déjà gras, symbole incontestable d'une résurrection.

Par ailleurs, Vergons portait les traces d'un travail pour l'entreprise duquel l'espoir était nécessaire. L'espoir était donc revenu. On avait déblayé les ruines, abattu les pans de murs délabrés et reconstruit cinq maisons. Le hameau comptait désormais vingt-huit habitants dont quatre jeunes ménages. Les maisons neuves, crépies de frais, étaient entourées de jardins potagers où poussaient, mélangés mais alignés, les légumes et les fleurs, les choux et les rosiers, les poireaux et les gueules-de-loup, les céleris et les anémones. C'était désormais un endroit où l'on avait envie d'habiter.

À partir de là, je fis mon chemin à pied. La guerre dont nous sortions à peine n'avait pas permis l'épanouissement complet de la vie, mais Lazare était hors du tombeau. Sur les flans abaissés de la montagne, je voyais de petits champs d'orge et de seigle en herbe ; au fond des étroites vallées, quelques prairies verdissaient.

Il n'a fallu que les huit ans qui nous séparent de cette époque pour que tout le pays resplendisse de santé et d'aisance. Sur l'emplacement des ruines que j'avais vues en 1913, s'élèvent maintenant des fermes propres, bien crépies, qui dénotent une vie heureuse et confortable. Les vieilles sources, alimentées par les pluies et les neiges que retiennent les forêts, se sont remises à couler. [...] Les villages se sont reconstruits peu à peu. Une population venue des plaines où la terre se vend cher s'est fixée dans le pays, y apportant de la jeunesse, du mouvement, de l'esprit d'aventure. On rencontre dans les chemins des hommes et des femmes bien nourris, des garçons et des filles qui savent rire et ont repris goût aux fêtes campagnardes. Si on compte l'ancienne population, méconnaissable depuis qu'elle vit avec douceur et les nouveaux venus, plus de dix mille personnes doivent leur bonheur à Elzéard Bouffier.

Quand je réfléchis qu'un homme seul, réduit à ses simples ressources physiques et morales, a suffi pour faire surgir du désert ce pays de Canaan, je trouve que, malgré tout, la condition humaine est admirable. Mais, quand je fais le compte de tout ce qu'il a fallu de constance dans la grandeur d'âme et d'acharnement dans la générosité pour obtenir ce résultat, je suis pris d'un immense respect pour ce vieux paysan sans culture qui a su mener à bien cette œuvre digne de Dieu.

Elzéard Bouffier est mort paisiblement en 1947 à l'hospice de Banon.

## Explication

1 Il y a environ une quarantaine d'années, je faisais une longue course à pied, sur des hauteurs absolument inconnues  
2 des touristes, dans cette très vieille région des Alpes qui pénètre en Provence...

3 Sorti de la guerre, je me trouvais à la tête d'une prime de démobilisation minuscule mais avec le grand désir de  
4 respirer un peu d'air pur. C'est sans idée préconçue – sauf celle-là – que je repris le chemin de ces contrées désertes.  
5 Le pays n'avait pas changé. Toutefois, au-delà du village mort, j'aperçus dans le lointain une sorte de brouillard gris  
6 qui recouvrait les hauteurs comme un tapis. Depuis la veille, je m'étais remis à penser à ce berger planteur d'arbres.  
7 « Dix mille chênes, me disais-je, occupent vraiment un très large espace » [...]

8 Les chênes de 1910 avaient alors dix ans et étaient plus hauts que moi et que lui. Le spectacle était impressionnant.  
9 J'étais littéralement privé de parole et, comme lui ne parlait pas, nous passâmes tout le jour en silence à nous  
10 promener dans sa forêt. Elle avait, en trois tronçons, onze kilomètres de long et trois kilomètres dans sa plus grande  
11 largeur. Quand on se souvenait que tout était sorti des mains et de l'âme de cet homme – sans moyens techniques –  
12 on comprenait que les hommes pourraient être aussi efficaces que Dieu dans d'autres domaines que la destruction  
13 [...]

14 En 1913, ce hameau de dix à douze maisons avait trois habitants. Ils étaient sauvages, se détestaient, vivaient de  
15 chasse au piège : à peu près dans l'état physique et moral des hommes de la préhistoire. Les orties dévoraient autour  
16 d'eux les maisons abandonnées. Leur condition était sans espoir. Il ne s'agissait pour eux que d'attendre la mort :  
17 situation qui ne prédispose guère aux vertus.

18 Tout était changé. L'air lui-même. Au lieu des bourrasques sèches et brutales qui m'accueillaient jadis, soufflait une  
19 brise souple chargée d'odeurs. Un bruit semblable à celui de l'eau venait des c'était celui du vent dans les forêts.  
20 Enfin, chose plus étonnante, j'entendis le vrai bruit de l'eau coulant dans un bassin. Je vis qu'on avait fait une  
21 fontaine, qu'elle était abondante et, ce qui me toucha le plus, on avait planté près d'elle un tilleul qui pouvait déjà  
22 avoir dans les quatre ans, déjà gras, symbole incontestable d'une résurrection.

24 Par ailleurs, Vergons portait les traces d'un travail pour l'entreprise duquel l'espoir était nécessaire. L'espoir était  
25 donc revenu. On avait déblayé les ruines, abattu les pans de murs délabrés et reconstruit cinq maisons. Le hameau  
26 comptait désormais vingt-huit habitants dont quatre jeunes ménages. Les maisons neuves, crépies de frais, étaient  
27 entourées de jardins potagers où poussaient, mélangés mais alignés, les légumes et les fleurs, les choux et les rosiers,  
28 les poireaux et les gueules-de-loup, les céleris et les anémones. C'était désormais un endroit où l'on avait envie  
29 d'habiter.

30 À partir de là, je fis mon chemin à pied. La guerre dont nous sortions à peine n'avait pas permis l'épanouissement  
31 complet de la vie, mais Lazare était hors du tombeau. Sur les flans abaissés de la montagne, je voyais de petits  
32 champs d'orge et de seigle en herbe ; au fond des étroites vallées, quelques prairies verdissaient.

33 Il n'a fallu que les huit ans qui nous séparent de cette époque pour que tout le pays resplesdisse de santé et d'aisance.  
34 Sur l'emplacement des ruines que j'avais vues en 1913, s'élèvent maintenant des fermes propres, bien crépies, qui  
35 dénotent une vie heureuse et confortable. Les vieilles sources, alimentées par les pluies et les neiges que retiennent les  
36 forêts, se sont remises à couler [...] Les villages se sont reconstruits peu à peu. Une population venue des plaines où  
37 la terre se vend cher s'est fixée dans le pays, y apportant de la jeunesse, du mouvement, de l'esprit d'aventure. On  
38 rencontre dans les chemins des hommes et des femmes bien nourris, des garçons et des filles qui savent rire et ont  
39 repris goût aux fêtes campagnardes. Si on compte l'ancienne population, méconnaissable depuis qu'elle vit avec  
40 douceur et les nouveaux venus, plus de dix mille personnes doivent leur bonheur à Elzéard Bouffier.

42 Quand je réfléchis qu'un homme seul, réduit à ses simples ressources physiques et morales, a suffi pour faire surgir  
43 du désert ce pays de Canaan, je trouve que, malgré tout, la condition humaine est admirable. Mais, quand je fais le  
44 compte de tout ce qu'il a fallu de constance dans la grandeur d'âme et d'acharnement dans la générosité pour obtenir  
45 ce résultat, je suis pris d'un immense respect pour ce vieux paysan sans culture qui a su mener à bien cette œuvre  
46 digne de Dieu.

47 Elzéard Bouffier est mort paisiblement en 1947 à l'hospice de Banon.

## Remarques

Vous remarquerez que le cheminement de la pensée suit deux thématiques :

- la plantation d'une forêt et les effets sur l'environnement ;
- l'action généreuse d'un berger que l'auteur définit comme athlète de Dieu.

Lors d'une lecture, le surlignage des mots-clés met en évidence l'idée essentielle et permet de préparer la phase suivante ; celle de l'organisation de ces idées pour une synthèse ou note de synthèse.

## Rappel

Les mots-clés sont porteurs d'une information indispensable à la compréhension. Leur choix reste subordonné à la mémoire affective de chacun. Il n'existe donc pas de vrais ou de faux mots-clés.

Quelle que soit la chaîne des mots-clés établie, tous les lecteurs, aussi nombreux soient-ils produisent généralement les mêmes idées essentielles.

## Proposition de corrigé

| N° ligne                         | Mots-clés  | Idées essentielles  | Remarques  | Idées secondaires                               |
|----------------------------------|--|---|--|---|
| 2<br>4<br>14<br>16               | Alpes<br>Contrées désertes<br>1913, dix – douze<br>Maisons abandonnées                                 | L'auteur visite un village dans les Alpes, à l'époque une dizaine de maisons abandonnées occupent cette contrée déserte.      | 1 <sup>re</sup> information utile à la compréhension du texte lignes 1 à 6 qui est complétée aux lignes 14/16            | Il retrouve ce village après la Première Guerre |
| 6<br>7-10<br>11                  | Berger – planteur – dix mille chênes – forêt<br>Moyens techniques                                      | Il rencontre un berger qui plante une forêt de dix mille chênes avec de simples ressources, sans moyens techniques.           | 2 <sup>e</sup> information : sans celle-ci, il n'y a pas d'histoire.<br>Ligne 11   | 11 km de long et 3 km de large                  |
| 19<br>22<br>29<br>44<br>44<br>46 | Eau<br>Résurrection<br>Envie habiter<br>Grandeur âme<br>Générosité<br>Paysan sans culture – œuvre Dieu | Ce paysan guidé par sa grandeur d'âme, par sa générosité et son acharnement contribue à la renaissance d'une région.          | Information explicative<br>C'est parce que cet homme a un caractère particulier qu'il reboise la terre<br>Lignes 42 à 46 |   |
| 35/36                            | Sources – pluies – neiges<br>Retiennent – forêt – couler   | La forêt plantée retient la pluie et les neiges et permet aux anciennes sources de resurgir.                                  | Information explicative<br>C'est grâce à la plantation de la forêt que renaît la fertilité des terres. Ligne 35          | Les descriptions du village lignes 36 à 40      |
| 40                               | Plus dix mille personnes – bonheur – Elzéard   | 35 ans après cette plantation, le village renaît et plus de 10 000 personnes vivent heureux dans des conditions confortables. | Information de conséquence<br>Positionnement a posteriori.<br>Ligne 40   | Le nom du berger Elzéard Bouffier               |

## Exercice 2: 2011, année internationale des forêts

1 L'ONU a proposé que 2011 soit l'année mondiale de la forêt, après que 2010 fut l'Année internationale de la  
2 biodiversité.  
3 Le thème et slogan de l'ONU pour 2011 est « Les forêts pour les peuples ».  
4 L'ONU veut ainsi promouvoir la bonne gestion, la conservation et le développement soutenable de tous les types de  
5 forêts de la planète.  
6 Il s'agit aussi d'encourager un engagement politique plus fort, et de sensibiliser la société civile à mieux reconnaître  
7 « le rôle que des forêts gérées de manière durable peuvent avoir dans l'atténuation des effets du réchauffement  
8 climatique global, ainsi que dans la fourniture de bois, de médicaments et de moyens de subsistance aux peuples du  
9 monde entier ».

10 Début février 2011, l'ONU, en présence de M<sup>me</sup> Elinor Ostrom, lauréat du prix Nobel d'économie 2009 « pour ses  
11 travaux révolutionnaires sur la foresterie communautaire », a annoncé la création d'une plateforme pour l'éducation  
12 de tous et chacun quant aux valeurs portées et produites par les forêts – et « le coût social, économique et  
13 environnemental extrême de leur perte ».

### 14 Contexte

15 La planète et l'humanité doivent faire face à une double crise, climatique et de la biodiversité. La forêt est impactée  
16 par ces deux problèmes et peut jouer un rôle de résilience dans les deux cas. Cependant, les constats alarmants des  
17 décennies précédentes sont confirmés par la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et  
18 l'agriculture) qui confirme que les forêts ne recouvrent plus qu'environ 31 % des terres émergées (un peu moins de  
19 4 milliards d'hectares), qu'elles se sont dégradées presque partout et qu'environ 13 millions d'hectares de forêts (soit  
20 une surface presque équivalente à celle de l'Angleterre) sont annuellement détruits au profit de l'agriculture, de  
21 l'urbanisation, des routes, des mines, etc.

22 60 millions de personnes seraient employées par l'activité sylvicole et forestière, et la valeur du bois vendu chaque  
23 année approcherait selon la FAO environ 100 milliards de dollars, mais dans le même temps, la dégradation des  
24 forêts menace plus de 1,6 milliard de personnes qui dépendent directement et vitalement des écosystèmes forestiers  
25 pour leur subsistance. Ces personnes sont souvent pauvres, sans titres de propriété et mal défendues. 60 millions  
26 d'entre elles appartiennent à des communautés autochtones vivant dans et de la forêt.

27 Le contexte de cette année internationale est aussi celui de la préparation de la conférence Rio + 20 (prévue en 2012).  
28 Rappelant ce fait, le secrétaire général de l'ONU lors du Forum sur les forêts a espéré que les pays sachent saisir cette  
29 chance de s'entendre sur la meilleure façon de réaliser le plein potentiel des forêts ; pour le développement durable,  
30 la stabilité économique, la lutte contre la pauvreté, et sur les efforts à faire pour assurer la prospérité future de tous.

### 31 GRANDS ÉVÉNEMENTS MARQUANT LE CALENDRIER INTERNATIONAL

#### 32 Lancement par l'ONU

33 C'est le 2 février 2011, en conclusion du Forum sur les forêts, que l'Année internationale des forêts a été  
34 officiellement lancée, au siège des Nations Unies (New York), en présence de représentants des 192 États-membres  
35 des Nations Unies, de nombreuses personnalités, dont le prix Nobel de la paix 1984, Wangari Maathai, et  
36 l'Ambassadeur de bonne volonté du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), Yann Arthus-  
37 Bertrand qui venait de terminer son dernier film *Forest* (diffusé en avant-première mondiale, au siège de l'ONU).

38 Le secrétaire général de l'ONU, Ban Ki-moon a rappelé que :

- 39 – « 1,6 milliard de personnes dépendent des forêts pour leur subsistance » ;
- 40 – « les forêts sont essentielles à notre bien-être » ;
- 41 – les forêts « abritent 80 % de la biodiversité terrestre » ;
- 42 – les forêts « stockent plus d'un trillion de tonnes de carbone » ;
- 43 – « les émissions de gaz à effet de serre de la déforestation représentent plus que la totalité de celles des  
44 transports dans le monde » ;
- 45 – « Les forêts sont à la fois une source d'abris, de nourriture, d'énergie et d'autres bénéfices essentiels  
46 pour l'écosystème. Elles sont littéralement les poumons de la planète », a aussi rappelé Joseph Deiss  
47 (président de l'Assemblée générale de l'ONU).

48 Tout en reconnaissant les avancées du dernier sommet de l'ONU sur le changement climatique, à Cancun, en  
49 décembre 2010, le secrétaire général de l'ONU a exhorté la communauté internationale à restaurer, protéger et gérer  
50 le patrimoine forestier mondial, ce qui nécessite de s'accorder sur les modalités d'une gestion plus soutenable du  
51 potentiel des forêts, « pour le développement durable, la stabilité économique, la lutte contre la pauvreté et nos  
52 efforts pour assurer une prospérité future à tous ». « Les gouvernements ont fait un pas important vers la  
53 construction d'un futur caractérisé par une résilience au climat et une baisse des émissions de carbone. La série de

54 mesures sur laquelle ils se sont entendus comprend des mesures de conservation et de gestion durable des forêts », a-  
 55 t-il estimé, avant d'appeler les États-membres à poursuivre les efforts « sur la base de cette initiative prometteuse,  
 56 afin que les générations présentes et futures continuent de bénéficier de la riche diversité des forêts ». Un des outils  
 57 proposés est le programme REDD.  
 58 Sha Zukang (secrétaire général adjoint des Nations Unies aux affaires économiques et sociales), a quant à lui constaté  
 59 que l'intérêt politique porté vers les forêts s'était accru mais qu'il devait maintenant se traduire en action et donc  
 60 bénéficier de moyens financiers : « Nous devons nous assurer que les milliards de dollars promis pour les forêts et le  
 61 financement de la lutte contre le changement climatique soient vraiment versés et servent à une gestion soutenable  
 62 des forêts. »

### Proposition de corrigé

| N° ligne | Mots-clés   | Idées essentielles  |
|----------|---|---|
| 3        | ONU forêt peuple  | Le slogan de l'année 2011 porte sur la forêt pour les peuples.  |
| 4-5      | Gestion – conservation – développement – forêts internationales | La gestion des forêts de façon durable a un effet sur la réduction du réchauffement climatique et sur la subsistance des peuples du monde entier. |
| 7-9      | Atténuation – effet climatique – subsistance peuple – monde     |   |
| 19       | 13 millions hectares détruit                                    |   |
| 24       | 1,6 milliards personnes – Autochtones sans titre propriété      | La forêt fait vivre des communautés entières qui sont menacées par la dégradation des forêts  |
| 27       | Préparation – conférence de Rio 2012                            |   |
| 40/46    | Forêt – bien-être – poumon terre                                | Les forêts recèlent des ressources nécessaires aux hommes et à l'écosystème   |

L'idée de la ligne 4-5 et celle des lignes 40-46 sont proches. Les lignes 40-46 développe l'idée des lignes 4-5 ; elle la nourrit mais n'apporte aucune nouvelle information utile à la compréhension du texte. Nous concluons donc en définissant cette idée de la ligne 4-5 comme étant une idée secondaire.

### Exercice 3

Indiquez la structure de paragraphe et l'idée essentielle.

« La société actuelle est vue comme une somme d'individualistes et non comme une société solidaire. Pourtant les actions de soutien n'ont jamais été aussi nombreuses. Le bon sens serait alors de dire que la solidarité n'a pas quitté la société, mais qu'elle s'est institutionnalisée. Ainsi l'aide qu'on apportait hier individuellement aux nécessiteux est aujourd'hui prise en charge par des associations. »

#### Corrigé

La structure du paragraphe est une structure *a contrario*.

|   |                     |
|---|---------------------|
| La société actuelle est vue comme une somme d'individualistes et non comme une société solidaire. | <i>Idee adverse</i> |
|---|---------------------|

|  |   |
|--|---|
| Pourtant les actions de soutien n'ont jamais été aussi nombreuses  | <i>Inconvénients ou limites de l'idée adverse</i> |
| Le bon sens serait alors de dire que la solidarité n'a pas quitté la société, mais qu'elle s'est institutionnalisée.     | <i>Idee essentielle (celle qui est démontrée)</i> |
| Ainsi l'aide qu'on apportait hier individuellement aux nécessiteux est aujourd'hui prise en charge par des associations. | <i>Argumentation de l'idée essentielle</i>        |



# Chapitre 3

## L'analyse de la commande

La commande d'une note de synthèse oriente la lecture et la construction du plan. Elle caractérise la note de synthèse en délimitant la recherche d'informations à l'objet (voir chapitre 1).

| N° phases | Intitulés des phases                            | Chapitres | Timing en 3 heures |
|-----------|---|-----------|--------------------|
| 1         | Analyse de l'objet                              | 4         | 10 min             |
| 2         | Ordre de lecture des documents                  | 5         | 10 min             |
| 3         | Lecture approfondie et prise de notes           | 6         | 1 h                |
| 4         | Étude de la transversalité et recherche du plan | 7         | 20 min             |
| 5         | Rédaction de la note de synthèse                | 8         | 1 h                |

## Les composants de la commande

### Sujet, objet, commande, quelles différences ?

Les termes d'objet, de sujet et de commande, voire de demande, recouvrent des sens différents.

#### **Le sujet**

Le sujet est avant tout un terme de concours, il correspond à l'ensemble du dossier distribué, c'est-à-dire à la commande additionnée des documents.

#### **La commande ou la demande**

La commande désigne le contexte, le destinataire, l'objet et son mode de traitement.

Elle décrit les informations qui placent la note dans une situation donnée. Il est demandé *par exemple, de réaliser une note de synthèse dans le cadre d'une*

*réunion de présentation d'un nouveau dispositif.* En concours, le contexte de la note sera parfois complété par le statut fictif du rédacteur.

### **L'objet**

L'objet constitue le point central de la note de synthèse. Généralement, il se compose d'un groupe nominal. Il se définit par un libellé qui oriente la réponse à donner, et pour laquelle on sélectionne des informations dans le dossier.

L'objet est parfois porteur d'un cadre temporel : rétrospectif, actuel ou futur.

### **Le traitement de l'objet**

Souvent oublié, l'objet est formé par une construction verbale. « Définir, présenter, indiquer, faire le point », chaque verbe présente une signification qui invite à traiter le sujet sur un plan informatif ou explicatif.

Le verbe est parfois remplacé par une proposition : « Il souhaite disposer de l'ensemble des éléments d'information » (retenons le verbe *informer*).

La définition de quelques verbes couramment utilisés dans la formulation de l'objet :

- Énumérer : associer un ensemble d'informations qui caractérise une situation, sans aucun souci d'ordre.
- Décrire : exposer les éléments ou caractéristiques d'une situation.
- Comparer : rechercher des similitudes entre plusieurs situations.
- Distinguer : rechercher des différences entre plusieurs situations.
- Classifier : regrouper des éléments à partir de ressemblances ou de différences.
- Définir : fixer une signification précise du vocabulaire employé. Favorise une représentation claire.

## **Mémoriser**

| Sujet  | Commande ou demande                          | Objet                           | Traitement   |
|--|--|---------------------------------|--|
| Ensemble du dossier =<br>Contexte + Demande<br>+ Objet + Destinataire<br>+ Documents | Contexte + Demande<br>+ Objet + Destinataire | Libellé orientant la<br>réponse | Verbe indiquant le mode<br>de réflexion recherché<br>par le commanditaire de<br>cette note |

**EXEMPLE**

|   |  |
|---|--|
| Situation                               | <p><i>L'euro a vacillé au lendemain du rejet du Traité constitutionnel européen pour la France, le 29 mai 2005, puis par les Pays-Bas, le 1<sup>er</sup> juin de la même année. Mais il n'a pas cédé... Sur le marché des changes, il a juste perdu quelques centimes face au dollar puis la glissade, que certains redoutaient, s'est interrompue. Une solidité étonnante pour une monnaie vieille d'à peine sept ans qui, curieusement pourtant, n'étonne plus personne. Pour autant, l'euro est loin de faire l'unanimité tant en Europe qu'en France... Votre chef de bureau doit participer prochainement à un colloque sur le thème suivant: «La monnaie unique européenne: ses forces et ses faiblesses.»</i></p> |
| Statuts du rédacteur et du destinataire | <p><i>Vous êtes secrétaire administratif et devez préparer à l'attention de ce chef de bureau, un dossier relatif à ces diverses questions.</i></p>  |
| Objet                                   | <p><i>Il vous demande, dans une note, d'analyser les fondements économiques de l'union monétaire européenne et de recenser les points faibles de la monnaie unique. Vous établirez une note de synthèse en vous appuyant sur les connaissances contenues dans ce dossier.</i></p>  |
| Mode de traitement                      | <p><i>Analyser et recenser.</i></p>  |

## La méthode d'analyse de la commande

### Les trois étapes de l'analyse

L'analyse de la commande se fait en trois étapes :

1. la décomposition de la commande en contexte, destinataire, objet, mode de traitement ;
2. l'analyse des termes ou démarche déductive ;
3. la transformation de l'objet en une question : la problématique.

L'analyse ainsi menée permet de visualiser la correspondance commande-problématique. De surcroît, elle oblige le rédacteur à s'imposer les deux conditions indispensables au travail de note de synthèse :

- l'auto-contrôle ;
- la concentration.

Le tableau 3.1 organise les trois étapes et facilite la réflexion du rédacteur. Il permet également d'identifier les hors sujets qui, rappelons-le, constituent l'un des risques majeurs d'une note de synthèse.

Tableau 3.1 – La matrice de l'analyse de la commande d'un dossier

|                               | Étape 1      |          |       |                    | Étape 3       |
|-------------------------------|--------------|----------|-------|--------------------|---------------|
|                               | Destinataire | Contexte | Objet | Mode de traitement | Problématique |
| Composants                    |              |          |       |                    |               |
| Étape 2<br>Démarche déductive |              |          |       |                    |               |

## Exercice commenté

### Sujet

Vous êtes attaché dans une petite commune de Journale confrontée à des problèmes importants d'exclusion et de précarité. De la loi Neiertz à la loi Borloo, la prise en compte du phénomène de surendettement s'est adaptée aux changements de nature du problème.

Le directeur général vous demande de lui présenter une note sur ce thème.

Tableau 3.2 – Analyse de la commande/exemple commune de Journale

|                    | Destinataire      | Contexte   | Objet  | Mode de traitement  | Problématique   |
|--------------------|-------------------|--|--|---|---|
| Composants         | Directeur général | Une petite commune de Journale confrontée à des problèmes importants d'exclusion et de précarité | De la loi Neiertz à la loi Borloo, la prise en compte du phénomène de surendettement s'est adaptée aux changements de nature du problème                         | Présenter   |   |
| Démarche déductive |                   |  | 1. L'aspect législatif de la demande cadre la réponse<br>2. À quelle nature du problème fait-on référence ? Celui de l'exclusion et de précarité (voir contexte) | Le terme « présenter » fait appel à un plan sans contrainte spécifique... | La problématique se définit par le surendettement vu sous l'angle de la précarité et de l'exclusion. Attention, il s'agit donc de ne pas tomber dans la seule définition du surendettement. |



## Entraînez-vous

### Sujet 1: téléphonie

Vous êtes technicien territorial au sein de la communauté de communes Y (34 communes, 342 000 habitants). Le directeur du service informatique vous demande de lui rédiger, exclusivement à l'aide des documents ci-joints, une note présentant l'intérêt de la convergence des réseaux voix et données avec la téléphonie sur IP.

|                           | Destinataire                      | Contexte  | Objet   | Mode de traitement  | Problématique  |
|---------------------------|-----------------------------------|---|---|---|--|
| <b>Composants</b>         | Directeur du service informatique | Communauté de communes Y, 34 communes, 342 000 habitants. | L'intérêt de la convergence des réseaux voix et données avec la téléphonie sur IP.  | Présenter   |  |
| <b>Démarche déductive</b> |                                   |   | Chercher à définir les limites des réseaux voix et données d'une part et de la téléphonie sur IP d'autre part (à l'aide du dossier).<br>Porter une attention particulière à sélectionner des informations sur l'intérêt de la convergence, et non l'intérêt d'une solution ou de l'autre.<br>La note est orientée vers l'intérêt. On fera comme hypothèse qu'il existe un intérêt et que les éventuels inconvénients et dommages ne sont pas à prendre en compte. | Le terme « présenter » fait appel à un plan sans contrainte spécifique. | Quels intérêts présentent la convergence des réseaux voix et données avec la téléphonie sur IP ? |

### Sujet 2: assainissement

Nous sommes dans une communauté d'agglomération exerçant la compétence « assainissement », limitée ce jour, dans les faits, à l'assainissement collectif.

Le directeur général des services techniques souhaite une synthèse de la problématique concernant la mise en place du service public de l'assainissement non collectif (SPANC).

À l'aide des documents suivants, vous rédigerez une note présentant les enjeux et les décisions à prendre en sachant que les élus ne souhaitent pas augmenter la masse salariale de la structure.

## Proposition de corrigé

|                           | Destinataire                              | Contexte   | Objet  | Mode de traitement | Problématique   |
|---------------------------|---|--|--|--------------------|---|
| <b>Composants</b>         | Directeur général des services techniques | L'établissement gère la compétence « assainissement » limitée ce jour, dans les faits, à l'assainissement collectif. | Le service public d'assainissement non collectif   | Présenter          |   |
| <b>Démarche déductive</b> |   |  | Les enjeux et les décisions à prendre pour la mise en place du service public d'assainissement non collectif en sachant que les élus ne souhaitent pas augmenter la masse salariale de la structure. |                    | Quels enjeux et quelles décisions la mise en place du SPANC génère-t-elle ? |

### Analyse déductive

#### Analyse de l'objet

L'expression centrale de l'objet est « le service public d'assainissement non collectif ». « Comment le distinguer de l'assainissement collectif ? » et « quelles formes peut-il revêtir ? » sont deux questions auxquelles il faudra répondre pour être sûr de sélectionner et structurer correctement l'information.

L'objet porte sur les enjeux, c'est-à-dire ce qu'il y a à gagner ou à perdre (à la mise en place du SPANC).

Le terme de « décisions » est à prendre avec précaution : ce qui est demandé ici, c'est d'indiquer sur quels points des décisions seront à prendre, et non de prendre des décisions à la place des élus.

L'objet est porteur d'une contrainte sur la masse salariale : le coût salarial des décisions sera à indiquer dans la note. Les autres coûts ne sont pas contraints.

#### Analyse du mode de traitement

Le terme « présenter » fait appel à un plan sans contrainte spécifique. Il s'agit d'exposer les informations avec une logique, mais sans nécessité d'une analyse.

#### Analyse du destinataire

Le demandeur et destinataire est bien le directeur général des services techniques. Le fait que les élus soient mentionnés n'indique pas qu'ils soient les destinataires de la note.

#### La transformation de la question en problématique

Quels enjeux et quelles décisions la mise en place du SPANC génère-t-elle ?

# Chapitre 4

## L'ordre de lecture des documents

Établir une priorité de lecture s'impose pour repérer :

- les documents répondant le plus directement possible à la commande (voir chapitre 3) ;
- les documents dits « pivots » ou « parasites ».

L'analyse de l'objet (voir chapitre 3) et l'organisation de la lecture (voir chapitre 4) évitent 90 % des hors sujets.

| N° phases | Intitulés des phases                            | Chapitres | Timing en 3 heures |
|-----------|---|-----------|--------------------|
| 1         | Analyse de l'objet                              | 4         | 10 min             |
| 2         | Ordre de lecture des documents                  | 5         | 10 min             |
| 3         | Lecture approfondie et prise de notes           | 6         | 1 h                |
| 4         | Étude de la transversalité et recherche du plan | 7         | 20 min             |
| 5         | La rédaction de la note de synthèse             | 8         | 1 h                |

## Les critères de choix

Un corpus de note de synthèse<sup>1</sup> compte généralement 25 à 50 pages. Sur quels critères va-t-on prioriser la lecture des documents ?

Ils seront identifiés et classés sur la base de plusieurs critères ; deux d'entre eux présentent un caractère majeur : le rapport à l'objet et la fiabilité.

D'autres, moins importants, apporteront un éclairage supplémentaire pour la mise en ordre des documents ou pour leur lecture.

1. Le corpus correspond à l'ensemble des documents du dossier de note. C'est l'ensemble du sujet moins la commande.

## Critères majeurs

### Le rapport à l'objet

Certains documents ne répondront que partiellement à la question posée, d'autres y répondront intégralement, d'autres encore ne présenteront aucun intérêt. Pour déterminer si un document corréle son contenu avec l'objet (voir chapitre 3), il faut en lire le titre, les sous-titres, les encadrés tout en gardant présent à l'esprit la teneur de la commande.

Dans le cadre du classement des documents, le rapport à l'objet se nomme également « valeur informationnelle » ou « utilité ».

### La fiabilité

La fiabilité définit la qualité première d'une note et par voie de conséquence, la priorité de l'ordre de lecture. Ce principe fait des textes de lois, les éléments les plus fiables.

Signalons que certains documents mixent informations et textes réglementaires.

Revenons à la hiérarchie au sein des textes de lois. Un décret reprend les essentiels d'une loi et donne les directives pour la mettre en application. Aussi, si le dossier comprend une loi et un décret, le gain de temps et d'efficacité s'impose en lisant le décret avant la loi.

Le tableau 4.1 aide à la compréhension des priorités de lecture des textes de lois.

Tableau 4.1 – Hiérarchie des textes de lois

| Type                 | Textes                                | Rôle  | Éléments de structure   |
|----------------------|---------------------------------------|---|---|
| Constitutionnel      | Constitution (+ compléments)          | Organiser les institutions françaises   | Un titre = une institution  |
| Conventionnel        | Conventions et traités internationaux | Organiser les relations entre nations et créer des règles internationales                 | (Différents selon textes)   |
| Légalité             | Loi (ordinaire, organique)            | Organique : compléter la constitution<br>Ordinaire : créer une règle sur un sujet général | Le premier tiers expose les principes, le deuxième les applications, le troisième les dispositions transitoires |
| Réglementaire        | Décret                                | Mettre la loi en application  | L'en-tête présente les textes de référence  |
|                      | Arrêté                                | Exécuter la loi ou le décret  | Les décisions sont ensuite généralement présentées par ordre décroissant d'importance                           |
| Actes administratifs | Circulaire                            | Donner des recommandations à un service pour l'application d'une loi ou d'un règlement.   |   |
|                      | Directive                             | Déterminer l'utilisation faite d'un pouvoir discrétionnaire                               | La structure est apparente  |

## Critères seconds

### La date des documents

Évitons de tomber dans le piège de la logique suivante ; plus un document est actuel, plus il est fiable ; tout dépend du cadre temporel auquel se réfère l'objet de la note. Fait-il référence au passé, au présent ou à l'avenir ?

Le classement prend donc en compte :

- le cadre temporel et, si la commande comprend une chronologie, on notera les dates à côté des titres des documents, puis on l'intégrera dans la prise de notes ;
- l'écart de dates ou d'époques entre les différents documents du dossier.

### La forme

Le dossier de synthèse comporte des textes rédigés mais peut également contenir des documents composés de tableaux, graphiques, illustrations et, même, des vidéos.

La forme peut faciliter le choix lors du classement. En effet, un document ne contenant que des illustrations (tableaux, exemples, graphiques...) conforte la compréhension mais ne peut entrer dans la rédaction d'une note de synthèse (voir chapitre 1).

Ces critères majeurs ou seconds facilitent le repérage des documents pivots et des documents parasites.

## La détection des documents « pivots » et « parasites »

Les intitulés de ces documents sont suffisamment évocateurs pour saisir l'enjeu de leur identification.

Le document pivot centralise les informations dont le rédacteur a besoin pour mener à bien sa note de synthèse, le document parasite ne diffuse que des informations connexes ou hors sujets.

La difficulté de cette étape, rappelons-le, réside dans le fait de devoir classer des documents sans pour autant les lire intégralement ; la lecture approfondie n'intervient qu'à la prise de notes.

Un survol ne doit pas prendre plus de 30 secondes par page.

Aussi, nous vous proposons un outil qui facilite le passage de cette étape sensible.

N'hésitez pas à reproduire la matrice (voir chapitre 10), elle vous fera gagner un temps précieux.

### Le positionnement des documents

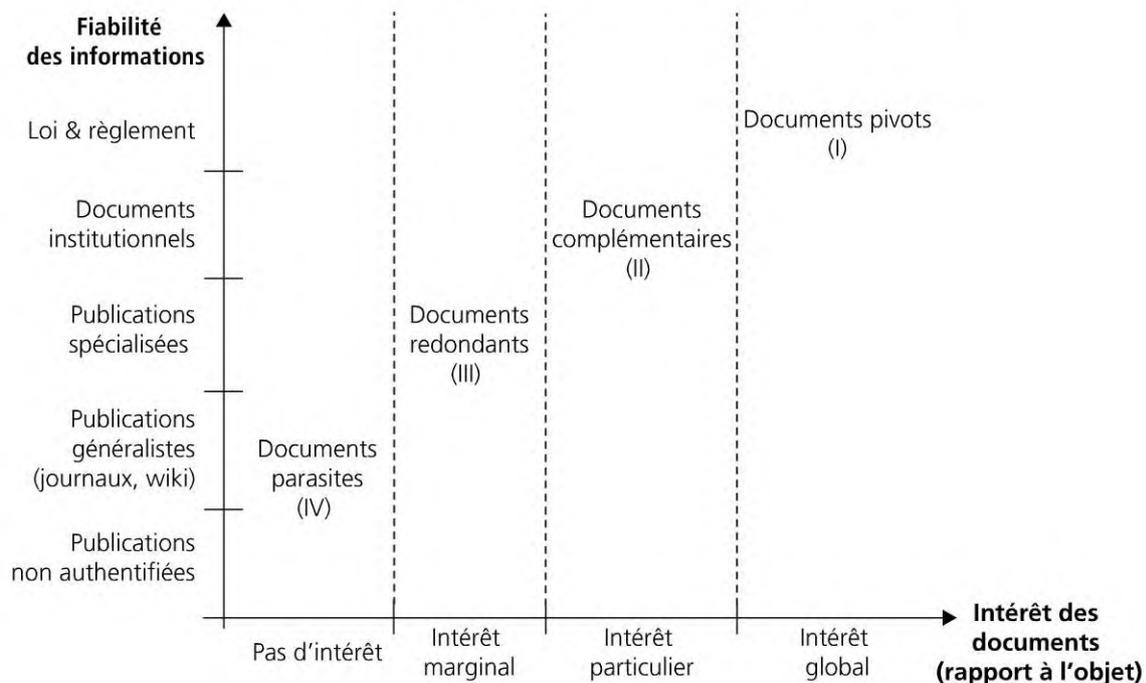
La méthode associe les deux critères majeurs sur un simple graphique.

### Rappel

Le positionnement de chaque document s'appuie sur :

- l'observation du contexte documentaire : source du document, date, titre ;
- le survol du texte : lecture des titres, sous-titres, chapô, encadrés, paragraphes d'introduction et de conclusion.

Figure 4.1 – Repérage des documents pivots et parasites



Sur le graphique de la figure 4.1, on indiquera en ordonnée, la fiabilité des documents échelonnée en cinq items décroissants :

- loi et règlement : les textes législatifs et réglementaires ;
- documents institutionnels : des documents édités par une institution publique (ministère, agence gouvernementale, institut...), mais qui n'ont pas de caractère légal ;
- publications spécialisées : la presse dédiée (presse professionnelle), les ouvrages dédiés, les sources telles que les dictionnaires entrent dans cette catégorie ;

- publications généralistes : la presse généraliste, nationale ou régionale, les sites Internet généralistes (portails), les encyclopédies en ligne ;
- les publications non authentifiées : sources personnelles (notamment blog, en dehors des blogs professionnels), presse engagée, et sources sans émetteur identifiable.

Et en abscisse, le rapport à l'objet, c'est-à-dire l'intérêt des documents segmenté en quatre items décroissants :

- intérêt global : les documents placés dans cette partie contiennent des éléments de réponse à l'ensemble de l'objet ;
- intérêt particulier : les documents de cette partie de la matrice contiennent des éléments de réponse sur un point complémentaire ou particulier ;
- intérêt marginal : les documents contiennent des éléments de réponse accessoires, c'est-à-dire des illustrations ou des informations déjà incluses dans d'autres documents ;
- pas d'intérêt : les documents de cette partie n'aident pas à répondre à la commande de la note.

Les documents pivots sont à lire en premier, ils contiennent les informations nécessaires à la réponse à l'objet et sont fiables.

Les documents complémentaires en deuxième, les accessoires/redondants en troisième et les parasites en dernier, si le temps le permet.

## Méthode commentée par exercice

*Commande* : vous travaillez au sein d'une association de défense des consommateurs. Au vu des nombreux écueils rencontrés par vos membres lors de l'achat d'un véhicule d'occasion, vous souhaitez établir une note de synthèse indiquant les obligations réglementaires du vendeur et de l'acheteur.

Le dossier documentaire que vous avez constitué est composé de sept documents :

- « Acheter une voiture d'occasion : mode d'emploi » – *Le Témoin* ;
- « Vendre sa voiture : check-list » – *Le Magazine de l'auto* ;
- « Voiture d'occasion : les arnaques continuent » – *La Voix régionale* ;
- « Acheter ou vendre une voiture en Europe » – *Jurispro* ;

- « Vos droits : les voitures d'occasion » – consommateurs.net ;
- « Immatriculation d'un véhicule d'occasion » – ministère de l'Intérieur ;
- « Chapitre III: Contrôle technique » – Code de la route.

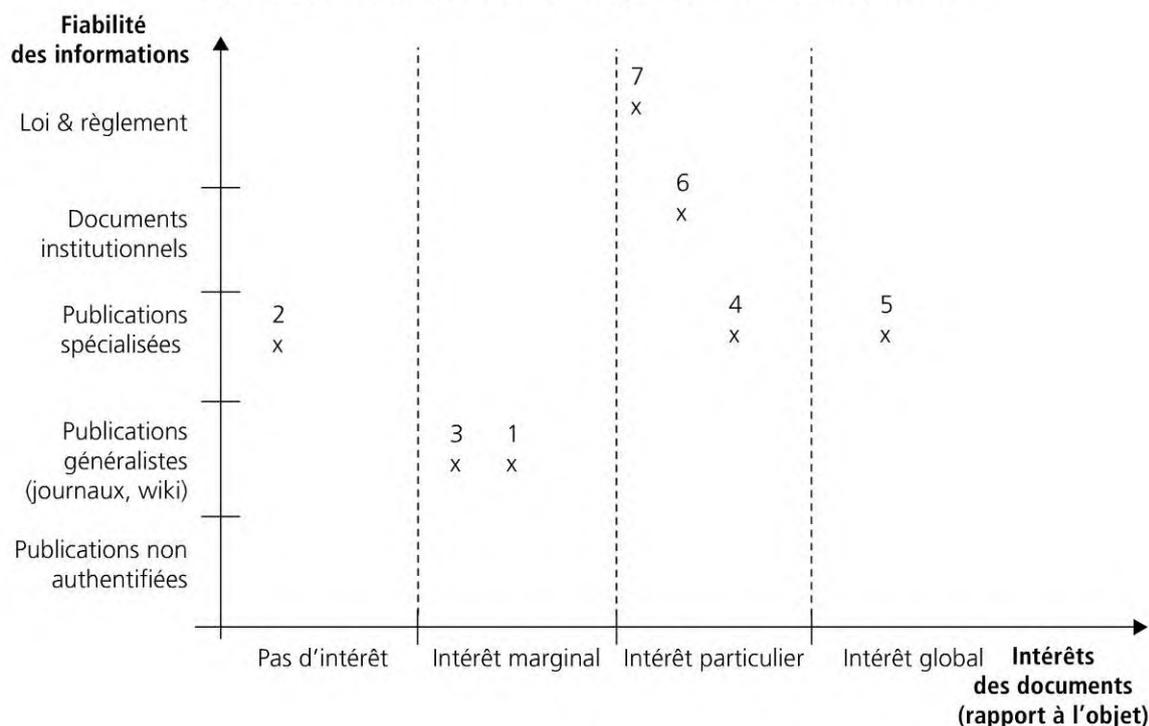
Après un survol, on obtient ces informations :

Tableau 4.2

| N° | Titre  | Source   | Contenu  | Année |
|----|--|--|--|-------|
| 1  | Acheter une voiture d'occasion : mode d'emploi | Magazine généraliste                           | Article présentant les points de vigilance lors de l'achat/vente.  | 2006  |
| 2  | Vendre sa voiture : check-list                 | Presse spécialisée (automobile)                | Ensemble de points techniques à vérifier   | 2009  |
| 3  | Voitures d'occasion : les arnaques continuent  | Presse quotidienne régionale (généraliste)     | Article informant des arnaques à l'achat. Témoignages  | 2012  |
| 4  | Acheter ou vendre une voiture en Europe        | Presse spécialisée (juridique)                 | Article qui indique les règles d'achat/vente de véhicules à l'import ou à l'export. Références juridiques. | 2010  |
| 5  | Vos droits : les voitures d'occasion           | Association de consommateurs                   | Article détaillé par thème. Références juridiques, explications.   | 2011  |
| 6  | Immatriculation d'un véhicule d'occasion       | Site du ministère de l'Intérieur               | Démarches à effectuer par l'acheteur et le vendeur lors d'une vente  | 2011  |
| 7  | Chapitre III: Contrôle technique               | Code de la route – article R. 323-1 à R. 323-5 | Articles de loi sur le contrôle technique  | 2012  |

Maintenant, placez les documents dans la matrice.

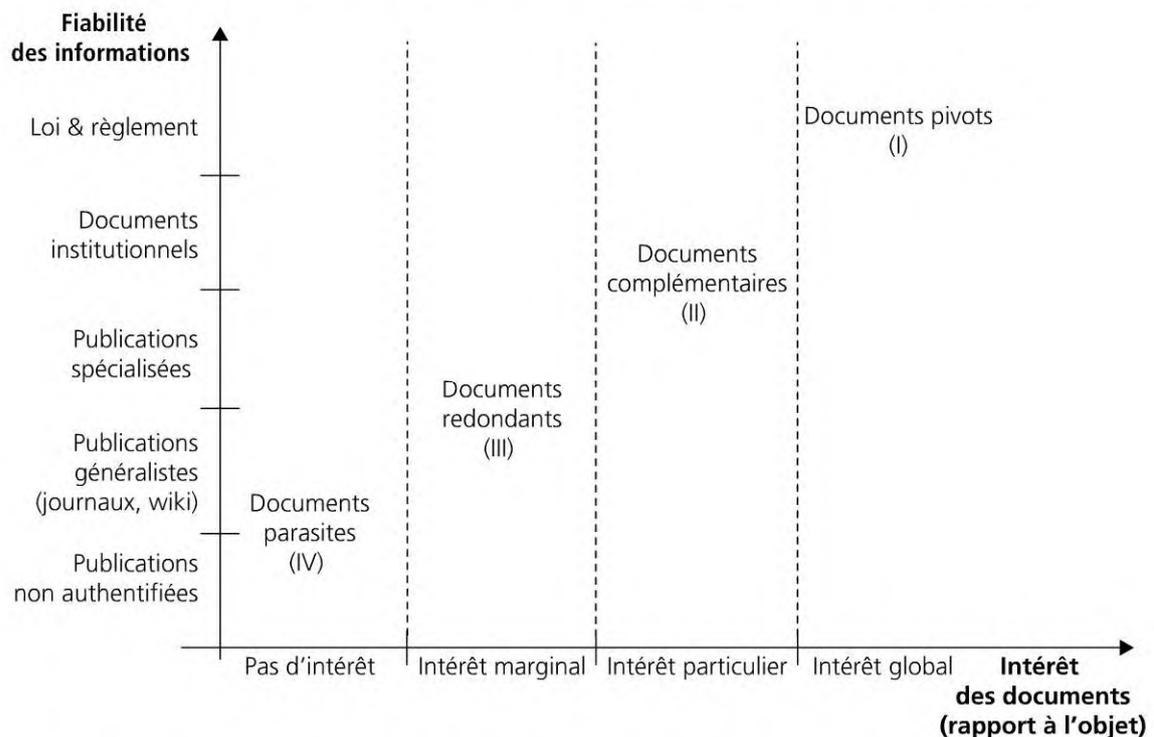
Figure 4.2 – Exercice commenté placement des documents



On remarque quatre groupes de documents constitués par :

- le document 5, document pivot ;
- les documents 4, 6 et 7, documents complémentaires ;
- le document 2, document parasite ;
- les documents 3, 1, documents redondants (ou accessoires).

Figure 4.3 – Détection des documents parasites et documents pivots



Les *documents pivots* structurent le contenu de la note de synthèse et assurent la pertinence de la réponse à l'objet ; ils incarnent l'antithèse des documents parasites.

Les *documents complémentaires* donnent des précisions, confortent un raisonnement, aident à la compréhension ; ils étoffent souvent le contenu de la note de synthèse.

Les *documents redondants* permettent de vérifier l'information ou de l'exprimer sous une approche différente.

Les *documents parasites* ne contiennent aucune information exploitable.

L'ordre de lecture au sein d'un groupe n'est pas impératif : dans notre exemple, il n'y a pas obligation de lire le document 4 avant le document 6. Cet ordre interne se détermine la plupart du temps par les critères secondaires cités plus haut (date, forme, volume, imbrication réglementaire).

Dans notre exemple, on lira donc :

- le document 5 en premier ;
- les documents 4, 6, 7 ;
- les documents 1 et 3 ;
- enfin le document 2.

| N° de documents | Titre  | Source   | Ordre de lecture |
|-----------------|--|--|------------------|
| 1               | « Acheter une voiture d'occasion : mode d'emploi » | Magazine généraliste                           | 5                |
| 2               | « Vendre sa voiture : check-list »                 | Presse spécialisée (automobile)                | 7                |
| 3               | « Voitures d'occasion : les arnaques continuent »  | Presse quotidienne régionale (généraliste)     | 6                |
| 4               | « Acheter ou vendre une voiture en Europe »        | Presse spécialisée (juridique)                 | 2                |
| 5               | « Vos droits : les voitures d'occasion »           | Association de consommateurs                   | 1                |
| 6               | « Immatriculation d'un véhicule d'occasion »       | Site du ministère de l'Intérieur               | 3                |
| 7               | « Chapitre 3 : Contrôle technique »                | Code de la route – article R. 323-1 à R. 323-5 | 4                |

## Une méthode de classement alternative

La méthode alternative est déconseillée aux débutants mais peut convenir aux experts.

Elle requiert la maîtrise de la lecture rapide, des mots-clés, et bien évidemment celle de l'analyse de l'objet.

Cette méthode consiste à lire rapidement (au maximum 45 secondes par page) le contenu et d'en extraire au maximum 4 à 5 mots-clés par document.

Une fois tous les documents lus, il s'agit de comparer les mots-clés avec la commande. Les documents ayant le plus de mots-clés correspondant à l'objet s'annoncent comme « pivots », ceux qui n'ont aucun mot-clé en rapport à cet objet sont probablement parasites.

La correspondance « mots-clés/objet » détermine ainsi l'ordre de lecture.

Cette méthode possède l'avantage d'approfondir l'analyse du contenu tout en établissant l'ordre de lecture.

Une fois l'ordre de lecture réalisé vient la phase classique de la prise de notes.

# Chapitre 5

## La prise de notes thématiques

Vous êtes arrivé à l'étape cruciale qu'est la lecture *active* des documents. Certes vous avez établi un ordre hiérarchisé de ces documents (voir chapitre 4) afin d'en optimiser l'efficacité.

Vous voici devant votre page blanche, prêt à prendre des notes. La précipitation n'a pas lieu d'exister car la méthode de prise de notes synthétique organise votre démarche.

Au cours de votre lecture, vous allez sélectionner les idées essentielles du dossier (chapitre 2), mais aussi opérer un classement et un codage des idées retenues.

Rappel des phases de l'élaboration d'une note de synthèse

| N° de phase | Intitulés des phases                                       | Chapitres | Timing en 3 heures |
|-------------|--|-----------|--------------------|
| 1           | Analyse de la commande                                     | 3         | 10 min             |
| 2           | Ordre de lecture des documents                             | 4         | 10 min             |
| 3           | Lecture active des documents et prise de notes thématiques | 5         | 1 h                |
| 4           | Étude de la transversalité et recherche du plan            | 6         | 20 min             |
| 5           | Les principes rédactionnels de la note de synthèse         | 7         | 1 h                |

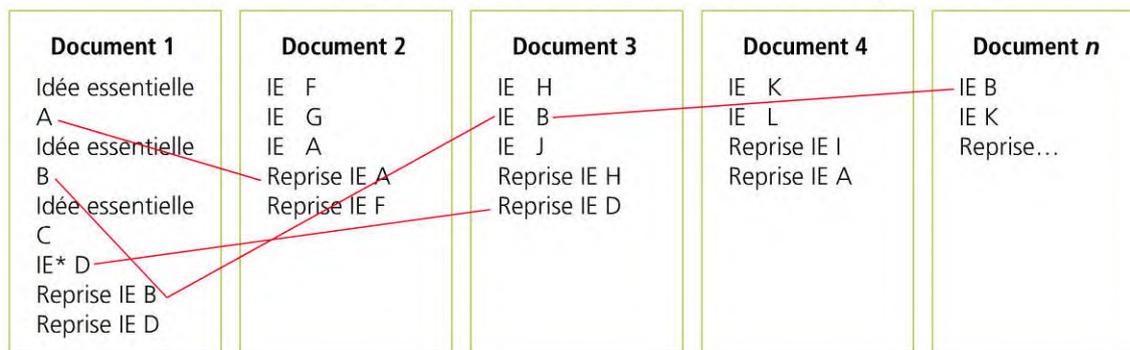
### Repérer les idées essentielles, sources d'informations

Le rédacteur d'une note de synthèse se heurte généralement à la difficulté suivante : « Mais où ai-je vu ce petit paragraphe qui traitait de telle ou telle idée ? » Le voici en train de feuilleter une page puis dix, puis trente. L'idée et le paragraphe en question lui échappent, il feuillette donc à nouveau son dossier, mais la recherche s'avère vaine. L'énerverment gagne et en situation de concours, le candidat perd un temps précieux.

Comment donc se souvenir de l'idée A, développée dans le document 1, complétée dans le document 4 et reprise dans le document 2 ?

Au fil de la lecture d'autres idées suivront les mêmes méandres et provoqueront chez le lecteur une impression de désordre ingérable. La dispersion des idées au fil des documents représente un réel handicap.

Figure 5.1 – Dispersion des idées dans un dossier de synthèse



\*Idée essentielle.

Raisonnement en « idées essentielles » sous-tend l'identification de ses erreurs. Voici les plus courantes :

- la fausse inférence ;
- l'inadéquation de l'idée à la commande ;
- l'absence de méthode de prise de notes et de classement ;
- la prise de notes linéaire, c'est-à-dire dans l'ordre de lecture.

## L'inférence

L'inférence implique une logique de déduction tronquée, elle peut donc fausser la fiabilité de la note de synthèse ou engendrer des hors sujets. Lors de la lecture, il est donc recommandé de faire la chasse aux inférences et de savoir pauser en reformulant la compréhension du message que vous venez d'intégrer.

Une fois encore, la méthode proposée permet ces minutes de réflexion, qui généralement valent leur pesant d'or.

Qu'est-ce qu'une inférence ? Une inférence est une déduction logique induite par la relation de deux ou plusieurs faits.

Rappelons ce qu'est un fait ; il appartient au registre d'une objectivité partagée.

Le fait s'observe ou se mesure, il déambule sur le constat. La particularité du constat est d'être peu opposable car vérifiable de façon identique par chacun. *Exemple* : « La pelouse est verte », est un fait observable pour la majorité des humains. La pluie est un fait observable et mesurable. Le fait s'oppose à l'opinion et au sentiment, tous deux étant des registres soumis à la subjectivité de son auteur.

L'opinion se définit par un jugement d'ordre personnel et produit l'adhésion ou l'opposition de l'interlocuteur. L'opinion est opposable et génère des arguments, des objections ou des accords. *Exemple* : la vie serait plus heureuse si je disposais de 20 millions d'euros. Cette assertion est une opinion toute personnelle, elle peut s'objecter en déclarant que seule la santé rend la vie plus heureuse.

Le sentiment : il exprime un ressenti. *Exemple* : j'aime bien me lever tôt ou j'apprécie le vent dans les arbres...

Ces expressions appellent le registre du « j'aime bien ou je n'aime pas », registre peu opposable car il est bien connu que le ressenti ne se raisonne pas.

Un dossier de note de synthèse comporte ces trois registres mais le rédacteur qui rapporte une opinion se situe dans le registre des faits. Seule l'inférence représente le vrai danger d'une lecture passive.

L'inférence s'appuie sur le registre du fait. Elle exprime une déduction bâtie sur la relation entre plusieurs faits. Le rédacteur d'une note de synthèse veillera à asseoir ses déductions sur la pensée émise par l'auteur. Dans le cas contraire, il risque de détourner le sens de la pensée de l'auteur, et d'insérer dans sa note des informations subjectives, sources d'erreurs.

### EXEMPLE

Je vois une fumée qui s'élève derrière la colline, un vent soudain souffle sur la campagne.

Nous relevons trois faits :

| Faits                            | Déduction                | Inférence vraie ou fausse   |
|----------------------------------|--------------------------|---|
| Je vois une fumée                | → Du feu                 | Déduction logique vraie, il n'y a pas de fumée sans feu   |
| Elle s'élève derrière la colline | Aucune, c'est un constat |   |
| Le vent souffle sur la campagne  | → Incendie possible      | Déduction issue d'une fausse logique :<br>– Le feu peut être circonscrit par un élément caché par la colline... (rivière, tonneau, écran, personne qui surveille...).<br>– La déduction devient le produit d'une interprétation personnelle et peut donc déformer la réalité du fait.<br>C'est ainsi que se créent des hors sujets ou de fausses idées fatales à la fiabilité d'une note de synthèse. |

Détecter ses propres inférences diminue les risques d'interprétation, l'exercice suivant vous entraîne à repérer le mécanisme d'une inférence.



## Exercice : le relevé d'inférences

La tournure de chacun des paragraphes suivants induit différentes interprétations. Trois interprétations sont à chaque fois proposées.

*Veillez souligner les éléments qui induisent l'inférence.*

1. Ce jour-là, une famille mexicaine découvrit, sur les berges du lac, les restes d'un canot déchiqueté. L'embarcation appartenait à un jeune couple parti pêcher la veille, malgré le mauvais temps.

Le jeune couple a pu :

- a) se noyer
- b) prêter son canot
- c) personne n'est jamais monté à bord du canot

Quel est l'élément qui se prête à l'inférence ? (voir corrigé).

2. Le concierge entra dans le local de science de la nature. Une première surprise l'attendait. Une vaste flaque d'eau s'étalait sous les tables et des débris de verre jonchaient le sol. Il a dû placer toutes les chaises sur les bureaux tellement la surface à nettoyer était grande. Il ne comprenait pas ce qui s'était passé. Il se mit rapidement au boulot. Il fallait éviter que l'eau s'infilte sous le plancher. Au moment où il finissait son travail, près du calorifère, une deuxième surprise : il trouva un petit poisson rouge. Il prit délicatement le poisson dans ses mains, éteignit la lumière et quitta la salle.

La vaste flaque d'eau peut provenir :

- a) d'une fuite quelconque
- b) de l'aquarium brisé

Le concierge va :

- a) remettre le poisson rouge dans un bocal
- b) le faire frire pour son déjeuner

Le poisson rouge :

- a) est mort
- b) est vivant

Quels sont les éléments qui se prêtent à ces inférences ?

3. Dans son rétroviseur, il voyait la voiture de police se rapprocher et André comprit très rapidement qu'il devait se ranger sur le côté de la route. Le policier lui demanda ses papiers.

— Monsieur, je crois que vous avez un problème, dit le policier.

Quel pourrait être le problème du conducteur ?

- a) l'alcool
- b) une infraction au code de la route
- c) une anomalie du véhicule

Quel est l'élément qui se prête à une inférence ?

## Réponses

Les phrases qui se prêtent aux inférences :

1. Ce jour-là, une famille mexicaine découvrit, sur les berges du lac, les restes d'un canot déchiqueté. *L'embarcation appartenait à un jeune couple parti pêcher la veille, malgré le mauvais temps.*

Ce n'est guère parce que le jeune couple est propriétaire d'une embarcation qu'il est monté dedans. Aucun élément dans le texte ne fait référence au fait que ce couple ait embarqué dans ce canot ; il a pu partir pêcher dans une autre barque.

2. Le concierge entra dans le local de science de la nature. Une première surprise l'attendait. *Une vaste flaque d'eau s'étalait sous les tables et des débris de verre jonchaient le sol. Il a dû placer toutes les chaises sur les bureaux tellement la surface à nettoyer était grande. Il ne comprenait pas ce qui s'était passé. Il se mit rapidement au boulot. Il fallait éviter que l'eau s'infilte sous le plancher. Au moment où il finissait son travail, près du calorifère, une deuxième surprise : il trouva un petit poisson rouge. Il prit délicatement le poisson dans ses mains, éteignit la lumière et quitta la salle.*

La flaque d'eau peut provenir d'une fuite d'eau (plafond par exemple) comme de l'aquarium brisé. Une flaque d'eau reste une description peu précise, qui se prête à l'imagination du lecteur.

La même observation peut se faire pour l'action « prendre délicatement le poisson dans ses mains »,

- est-ce parce que le poisson est vivant ?
- ou est-ce parce que le concierge respecte la mort de cette petite vie ?

3. Dans son rétroviseur, il voyait la voiture de police se rapprocher et André comprit très rapidement qu'il devait se ranger sur le côté de la route. Le policier lui demanda ses papiers.

— Monsieur, *je crois que vous avez un problème*, dit le policier.

Le terme « problème » est trop général et fait appel à toutes les interprétations.

## L'adéquation de l'idée à l'objet de la note de synthèse

Une fois l'idée essentielle comprise et repérée, faut-il encore qu'elle réponde à la commande ; la meilleure façon de contrôler le processus d'adéquation reste la reformulation.

### Qu'est-ce que la reformulation ?

La capacité à exprimer avec ses propres termes les idées qui viennent d'être lues. Cette expression ne doit pas être confondue avec une répétition.

La reformulation ne supporte

- aucune fausse inférence ;
- aucun ajout et aucune omission relative à l'idée de l'auteur.

Elle est le « garde-fou » de la note de synthèse ; elle évite la production d'idées déformées et permet de restituer à son destinataire une information fiable, exacte.

### EXEMPLE

« Le moyen le plus efficace consiste à prendre des notes et à se dégager le plus tôt possible d'un dossier lourd et complexe sinon confus. Trop de candidats se laissent tenter par la méthode du surlignage d'un texte. Rapide et colorée, cette méthode n'opère aucune reformulation, ni réduction de la masse de papier à manier » (extrait de *La Gazette*, 2003).

*Interprétation* : le surlignage présente un caractère d'inefficacité et seule la prise de notes présente un intérêt.

*Commentaire* : la reformulation est réductrice et dévie la pensée de l'auteur. Il décrit le surlignage comme une technique non adaptée à la note de synthèse, voire trop légère mais ne la qualifie pas d'inefficace.

*Reformulation* : seule la technique de la prise de notes permet de synthétiser des dossiers lourds.

*Commentaire* : la pensée de l'auteur est respectée.

## La prise de notes de la note de synthèse

La prise de notes synthétique donne une vue d'ensemble des idées essentielles et secondaires qui charpentent le dossier. Elle inclut la localisation de chacune de ces idées dans les textes et permet de retrouver sans stress les passages les plus marquants.

Ainsi, la prise de notes sous forme de schéma arborescent visualise :

- le classement des idées essentielles et secondaires ;
- la relation entre les idées et l'objet de la commande ;
- la localisation de ces idées dans chaque document ;
- la transversalité des documents.

Tout d'abord, soyons pratiques et voyons comment procéder.

### La technique du schéma arborescent

- Disposez une feuille à l'horizontale. Ce détail appartient à l'intendance mais il assure l'espace nécessaire à la vue synthétique.
- Au centre de cette feuille inscrivez les mots-clés porteurs de l'objet de la commande. Il initialise le départ d'une relation logico-déductive.
- Entourez l'objet de cette note de synthèse. Ce qui vous paraît être encore un détail va permettre de recadrer votre pensée dès que la dérive s'insinue dans votre cheminement.
- Repérez la première idée essentielle et n'oubliez pas de vérifier ses caractéristiques (voir chapitre 2).
- Surlignez dans le document les mots-clés choisis identifiant l'idée essentielle (voir chapitre 2).
- Reprenez votre feuille de prise de notes et inscrivez les mots-clés dans la zone des marges. Étirez une flèche qui relie les mots-clés à l'objet central. Voir la figure 5.2.

- N'oubliez pas de référencer cette idée en notant les numéros de documents et de pages correspondants. Cette norme a son importance, ainsi,

Le schéma arborescent permet de

- visualiser les idées *essentiels*;
- repérer leur *transversalité*;
- *prévoir l'équilibre d'un plan en deux parties*.

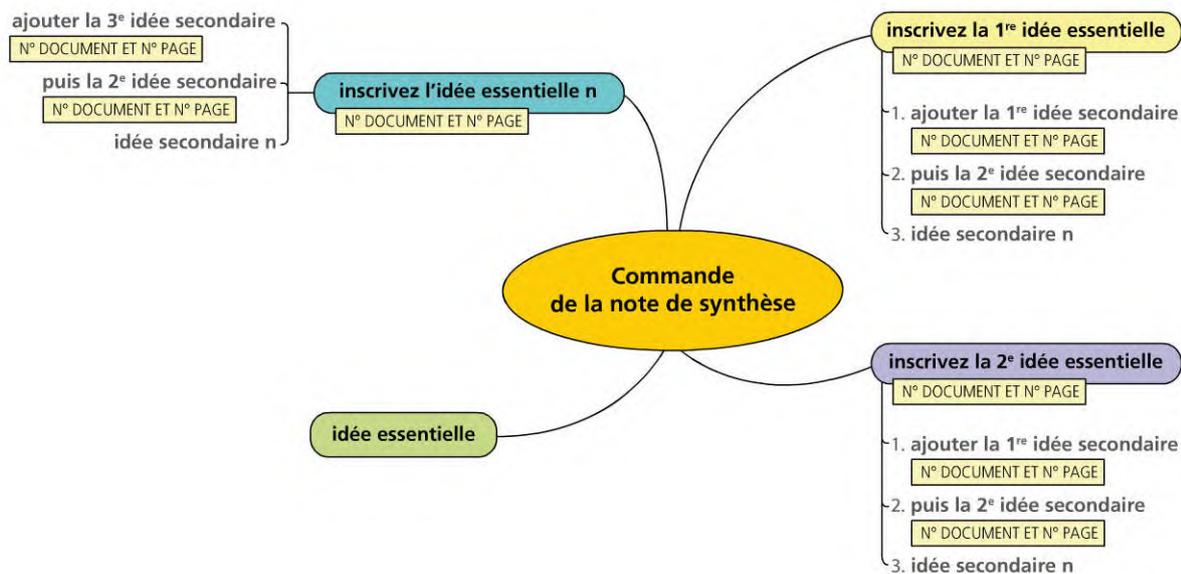
quand vous aurez compulsé un dossier, vous saurez toujours dans quel document figure l'idée retenue.

Vous venez de créer une première « branche » ou arborescence d'une prise de notes synthétique.

Cette première arborescence est prête à accueillir les prochaines idées secondaires qui s'y rattacheront au fil de votre lecture.

- Inscrivez les mots-clés de la première idée secondaire en la reliant avec un petit trait à l'idée essentielle concernée.
- Veillez à ce que cette articulation se fasse avec l'idée essentielle et non directement sur l'objet de la commande (voir chapitre 2).

Figure 5.2 – La structure du schéma arborescent



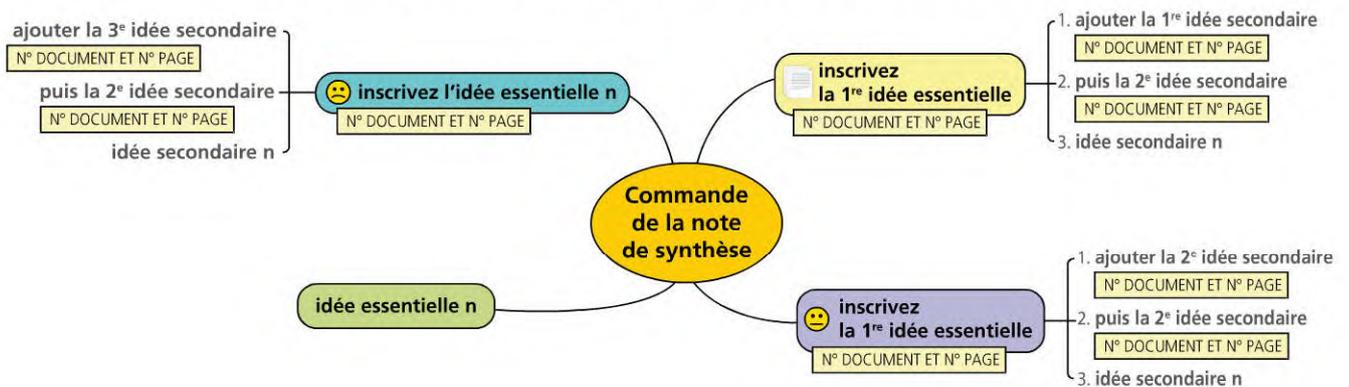
### Les icônes du schéma arborescent

- ☹ Ces icônes permettent de sérier les informations qui se rapportent à l'idée essentielle en les classant selon avantages/inconvénients, pour ou contre, idées convergentes ou idées divergentes ; cet aspect de l'organisation des idées s'avère fort utile lors de la recherche d'idées allant à l'encontre de l'objet.
- ☺

- ☰ L'icône indique que la prise de notes est complétée par une feuille A4 qui liste des chiffres, des exemples ou des remarques personnelles. Le schéma visualise ainsi l'essentiel et l'accessoire se trouve sur une feuille autre.
- ✂ La prise de notes s'étend généralement sur 1, 2 ou 3 feuilles maximum. Le changement de page se fait lors du repérage d'une idée. L'icône permet la localisation du démarrage de la page suivante (voir figure 5.3)

Le choix de ces icônes est donné à titre indicatif et reste à l'initiative de chacun.

Figure 5.3 – Les icônes de la prise de notes en schéma arborescent



L'exercice suivant explique pas à pas, le montage de la prise de notes en schéma thématique ou arborescent.



## Exercice commenté : la protection de la forêt

Cette étape constitue le fondement de la méthode, il est donc impératif d'en respecter les principes.

Le dossier proposé est volontairement court, l'objectif étant d'intégrer la méthode.

### Sujet

Veillez réaliser une note de synthèse sur les démarches assurant la protection de la forêt. Vous ne présenterez que les connaissances contenues dans ce dossier.

Tableau 5.1

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Document 1</b> | Décret de l'article 15 de la loi de finances du 16 avril 1930   |
| <b>Document 3</b> | « 2011, année de la forêt par l'ONU » (Wikipédia/forêt.org)   |
| <b>Document 4</b> | « Résumé de la loi sur la forêt du 9 juillet 2001 » ( <i>droit nature.free.fr</i> )   |
| <b>Document 5</b> | « Pourquoi un code pour gérer durablement votre forêt » (code des bonnes pratiques pour les régions Pas-de-Calais et Picardie)  |
| <b>Document 6</b> | « Récapitulatif des mesures en faveur du secteur forestier » (direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt DRAAF de Champagne-Ardenne <a href="http://www.Champagne-ardenne.agriculture.gouv.fr">http://www.Champagne-ardenne.agriculture.gouv.fr</a> ) |

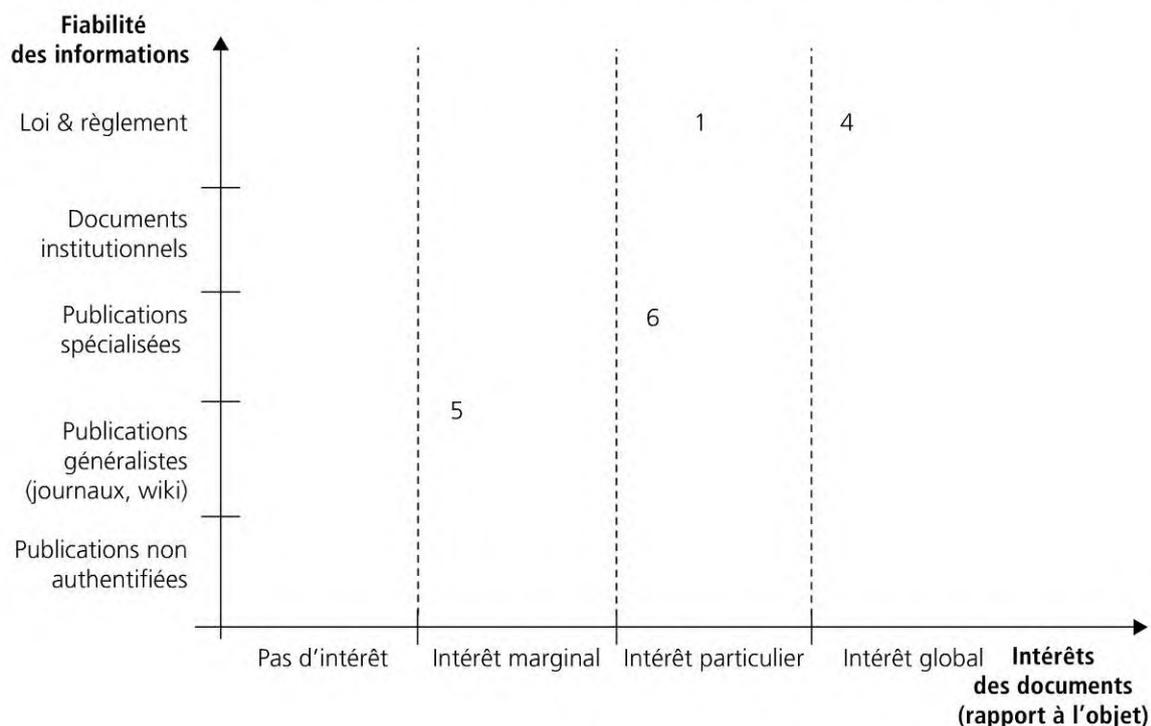
## Analyse de la commande

Tableau 5.2

|                                       | Étape 1      |          |   | Étape 3  |  |
|---------------------------------------|--------------|----------|---|--|--|
|                                       | Destinataire | Contexte | Objet   | Mode de traitement   | Problématique  |
| <b>Composants</b>                     | ?            | ?        | Les démarches assurant la protection de la forêt  | Aucun terme  |  |
| <b>Étape 2<br/>Démarche déductive</b> |              |          | Les démarches = dispositif, projet, législation, recommandations... tout ce qui vise la mise en place d'une protection. | Étude générale qui sous-tend tous les aspects d'un problème et toutes les époques. | Les mesures prises pour protéger la forêt. Ne pas confondre avec les avantages qu'offre une forêt. |

## Ordre de lecture de documents

Figure 5.4 – Positionnement des documents/dossier « Protection de la forêt »



Les documents 1, 4, 6 arrivent en tête de liste et établissent l'ordre prioritaire de la lecture de ce dossier.

Tableau 5.3

| Documents  | Ordre de lecture | Analyse   |
|--|------------------|---|
| Document 1 : décret de l'article 15 de la loi des finances du 16 avril 1930  | ❶                | Source fiable et officielle. L'objet ne précise pas une référence au temps, par conséquent cette loi de 1930 est recevable pour l'étude du dossier. |
| Document 3 : 2011, année de la forêt par l'ONU ( <i>Wikipédia/forêt.org</i> )  | ❺                | Source moyennement fiable mais fait référence à un organe fiable, l'ONU.  |
| Document 4 : résumé de la loi sur la forêt du 9 juillet 2001 ( <i>droit nature.free.fr</i> )   | ❷                | Source moyennement fiable ; extrait d'un document de loi et sur un site de veille législative.  |
| Document 5 : Pourquoi un code pour gérer durablement votre forêt (code des bonnes pratiques pour les régions Pas-de-Calais et Picardie)  | ❹                | Source fiable mais document ne se centrant que sur un aspect de la commande : la gestion durable.   |
| Document 6 : Récapitulatif des mesures en faveur du secteur forestier (direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt DRAAF de Champagne-Ardenne <a href="http://www.Champagen-Ardenne.agriculture.gouv.fr">http://www.Champagen-Ardenne.agriculture.gouv.fr</a> ) | ❸                | Source fiable et document répondant à l'objet mais centré uniquement sur un aspect de la commande.  |

## Lecture active des documents

La lecture active d'un document inclut le repérage des mots-clés (voir chapitre 2) ; il assure une localisation des informations et un retour facile lors de la rédaction.

### Document 1 : Décret

#### Conditions d'application de l'article 15 de la loi de finances du 16 avril 1930. Version consolidée au 4 juillet 1930

- 1 Le Président de la République française,
- 2 Sur le rapport des ministres de l'Agriculture et du Budget ;
- 3
- 4 Vu l'article 15 de la loi de finances du 16 avril 1930, réduisant des trois quarts pour les acquisitions et donations entre vifs de propriétés
- 5 en nature de bois ou forêts, le droit de mutation et le droit d'enregistrement, sous certaines conditions, notamment celle prévue au
- 6 paragraphe 2<sup>e</sup> stipulant que l'acte constatant l'acquisition ou la donation doit contenir l'**engagement** par l'acquéreur ou le donataire,
- 7 pour lui et ses ayants cause, de soumettre pendant **30 ans les bois et forêts**, objet de la mutation, à un **régime d'exploitation normale** qui
- 8 sera déterminé par décret.
- 9
- 10 Décrète :
- 11
- 12 CHAPITRE 1<sup>er</sup> : FORMALITÉS À REMPLIR POUR PLACER LES FORÊTS PARTICULIÈRES SOUS LE RÉGIME D'EXPLOITATION
- 13 NORMALE PRÉVU À L'ARTICLE 15 DE LA LOI DU 16 AVRIL 1930

14 *Article 1.* – Toute personne qui désire bénéficier des réductions de droits prévues par le 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 15 de la loi du 16 avril 1930  
15 adresse à l'officier local des eaux et forêts, qui en accuse réception dans le plus bref délai, une demande tendant à obtenir le certificat  
16 prévu par le 2<sup>e</sup> alinéa de l'article 15, de la loi précitée.

17 La demande, établie sur papier libre, renferme l'indication des contenances, les numéros des sections et les lieux dits du cadastre tels  
18 qu'ils figurent ou figureront à l'acte d'acquisition ou de donation.

19 *Article 2.* – L'officier local des eaux et forêts procède ou fait procéder par son délégué à la reconnaissance du bois et adresse par lettre  
20 recommandée au demandeur, dans le délai d'un mois, un certificat constatant que le bois dont il s'agit est ou n'est pas susceptible  
21 d'aménagement ou d'exploitation régulière.

22 *Article 3.* – Lorsque le bois n'est pas reconnu comme susceptible d'aménagement ou d'exploitation régulière, le demandeur peut déférer  
23 la décision de l'officier local au conservateur des eaux et forêts.

24 *Article 4.* – Le certificat constatant que le bois est susceptible d'aménagement ou d'exploitation régulière est présenté en même temps  
25 que l'acte de mutation au receveur de l'enregistrement et conservé par lui dans ses archives.

26 Ce certificat n'est valable que dans le mois qui suit sa délivrance.

27 *Article 5.* – Les directeurs de l'enregistrement adressent tous les trois mois aux conservateurs des eaux et forêts la liste des bois qui ont  
28 fait l'objet de mutations à droits réduits.

## 29 CHAPITRE II : RÉGIME AUQUEL SONT SOUMISES LES FORÊTS AYANT FAIT L'OBJET D'UNE MUTATION À DROITS RÉDUITS

30 *Article 6.* – L'engagement prévu au 3<sup>e</sup> alinéa de l'article 15 précité prendra effet à compter du jour de la signature de l'acte d'acquisition  
31 ou de donation.

32 *Article 7.* – Le régime d'exploitation normale, applicable aux bois et forêts ayant fait l'objet d'une mutation à droits réduits est le  
33 suivant :

34 Les propriétaires de ces bois ou forêts soumettent en principe à l'officier local des eaux et forêts les règlements d'exploitation résultant  
35 soit d'un usage constant, soit d'un aménagement régulier. Les propriétaires peuvent alors, sans autre formalité, procéder aux coupes  
36 prévues par ces règlements lorsque ceux-ci ont été approuvés.

37 Une autorisation spéciale est nécessaire pour effectuer les coupes non prévues.

38 Les propriétaires dont les règlements d'exploitations n'obtiennent pas l'approbation de l'officier local des eaux et forêts et ceux qui  
39 s'abstiennent d'en présenter, sont soumis aux règles suivantes :

40 1<sup>o</sup> Dans les forêts de 50 hectares d'un seul tenant et au-dessus toutes les coupes doivent faire l'objet d'une autorisation préalable de  
41 l'officier local des eaux et forêts ;

42 2<sup>o</sup> Dans les bois de 50 hectares d'un seul tenant, les coupes qui, par l'étendue et l'importance de leurs produits, s'écartent des usages  
43 locaux, sont seules soumises à l'autorisation préalable de l'officier local des eaux et forêts ; toutes les autres sont libres.

44 Toute coupe rase devra être suivie, dans un délai maximum de cinq ans, de travaux de reboisement si la régénération naturelle fait  
45 défaut.

46 Les propriétaires devront prendre des mesures pour éviter les abus de pâturages et les dégâts du gibier de nature à compromettre l'état  
47 boisé.

48 *Article 8.* – Les demandes d'approbation de règlement, ainsi que les demandes d'autorisation de coupes, sont remises à l'officier local  
49 des eaux et forêts, qui en accuse réception dans le plus bref délai. Les demandes de coupe doivent indiquer la nature, la situation et la  
50 quotité des coupes. La décision est prise par l'inspecteur local et notifiée par lettre recommandée au propriétaire ou à son représentant  
51 dans les six mois qui suivent le dépôt pour les règlements d'exploitation, dans les trois mois qui suivent le dépôt pour les demandes de  
52 coupes. Faute d'une décision dans les délais précités, les règlements d'exploitation sont considérés comme approuvés ou les coupes  
53 comme autorisées.

54 Les propriétaires peuvent déférer au conservateur des eaux et forêts les décisions refusant d'approuver les règlements d'exploitation ou  
55 rejetant leurs demandes en autorisation de coupes.

56 La coupe autorisée pour une année et non effectuée peut, sans nouvelle autorisation et sur simple autorisation écrite au service des  
57 eaux et forêts, être reportée à l'année suivante. L'autorisation peut être aussi donnée pour plusieurs années successives, au cours  
58 desquelles le propriétaire aura latitude d'exploiter la coupe à son gré.

59 Aucune autorisation n'est nécessaire pour procéder à l'enlèvement des chablis et bois morts.

60 *Article 9.* – Toute infraction au mode de jouissance fixé ci-dessus dont il résulterait soit le non-reboisement d'une coupe à blanc-étoc  
61 dans le délai imparti, soit pour les futaies un dépassement de 25 % ou plus de la possibilité fixée par le règlement d'exploitation, soit  
62 pour les taillis une réduction de 25 % ou plus du nombre d'une catégorie des réserves dont le maintien a été prévu, entraînera de plein  
63 droit la sanction de l'article 15 de la loi du 16 avril 1930.

64 Les infractions de moindre importance donneront lieu à un avertissement ; deux de ces infractions commises dans un laps de temps de  
65 dix années entraîneront de plein droit la sanction.

66 Les infractions seront constatées par procès-verbaux des officiers des eaux et forêts. Le procès-verbal sera notifié dans le mois de sa  
67 clôture. Le propriétaire aura un délai d'un mois à compter de la notification pour présenter ses explications.

68 *Article 10.* – Si, après avoir pris connaissance du dossier complet de l'affaire, le conservateur estime l'infraction bien caractérisée et de  
69 nature à justifier le recouvrement des droits complémentaires et supplémentaires prévu par le 4<sup>e</sup> alinéa de l'article 15 de la loi du  
70 16 avril 1930, il transmet le procès-verbal au directeur de l'enregistrement de la situation de l'immeuble.

- 71 Pour les bois de 50 hectares d'un seul tenant et au-dessus, la transmission du procès-verbal au directeur de l'enregistrement est
- 72 subordonnée à l'autorisation du directeur général des eaux et forêts.
- 73 *Article 11.* – Le ministre de l'Agriculture et le ministre du Budget sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent
- 74 décret, qui sera publié au *Journal officiel*.
- 75
- 76 Fait à Paris, le 28 juin 1930.
- 77 Par le Président de la République :
- 78 GASTON DOUMERGUE.
- 79 Le ministre du Budget,
- 80 GERMAIN-MARTIN.
- 81 Le ministre de l'Agriculture,
- FERNAND DAVID

## Explication de la prise de notes

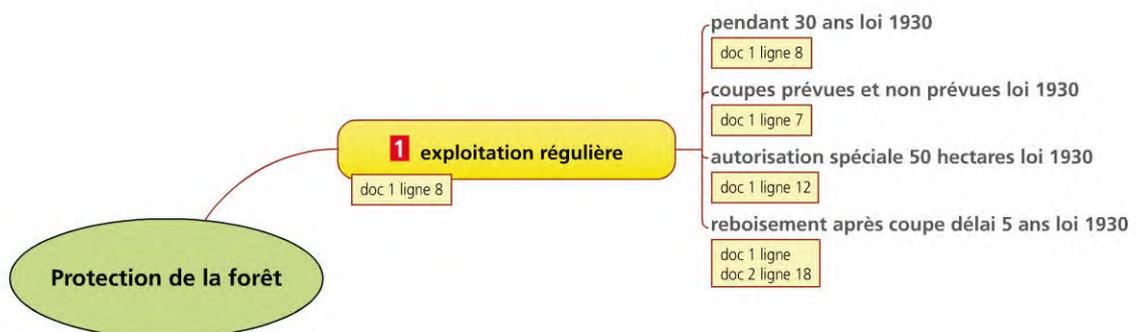
Les arborescences ou « branches » du schéma s'organisent au fil de la lecture.

### Votre premier schéma arborescent

- L'objet de la note de synthèse, centré au milieu de la feuille rappelle la commande à laquelle les idées essentielles doivent répondre ; dans cet exercice, il s'agit de la protection de la forêt.
- Dès la ligne 0 du document 1, une première idée essentielle se précise : « l'exploitation régulière » de la forêt demande un engagement de trente ans de la part de son propriétaire. Il faut noter que cet engagement est tributaire d'une législation de 1930. Ce premier repérage se visualise sous la forme d'une ouverture de « branche » ou d'arborescence (voir figure 5.4).

Respectons l'ordre de lecture défini ci-avant.

Figure 5.5 – Première arborescence liée à la lecture du document sur le décret de 1930



| Repères  |   | Classement des idées essentielles et secondaires                      |   | Exemple  |
|--|---|---|---|--|
| Au centre de la feuille                                | → | L'objet de la note de synthèse  | → | La protection de la forêt  |
| Une ouverture ou branche se ramifie à partir du centre | → | L'idée essentielle lue et identifiée par une association de mots-clés | → | L'exploitation régulière   |
| Une « arborescence » s'articule sur l'ouverture        | → | L'idée secondaire explique l'idée essentielle                         | → | Les coupes<br>Les autorisations de coupes sont légiférées<br>Le reboisement après les coupes |

La logique s'impose et la lecture part de l'objet vers l'idée essentielle puis de l'idée essentielle vers l'idée secondaire.

Cette organisation logique des idées du document 1 se lit ainsi :

- |   |                   |
|---|-------------------|
| 1. Les mesures de protection de la forêt (objet) incluent           | Objet             |
| 2. une exploitation régulière qui requiert                          | Idee essentielle  |
| 3. dans la législation de 1930                                      | Idees secondaires |
| – une coupe prévue ou non prévue et s'étend sur une durée de 30 ans |                   |
| – une autorisation spéciale si le bois dépasse les 50 hectares      |                   |
| – un reboisement dans un délai de 5 ans après les coupes            |                   |

« L'exploitation régulière » est-elle une idée essentielle ? Appliquons les questions de contrôle (voir chapitre 2) :

*Est-ce une nouvelle information ?*

- Oui. L'exploitation régulière de la forêt apporte une information à la réponse de ce qu'est la protection de la forêt.

*Est-elle indispensable à la compréhension de ce qu'est la protection de la forêt dans ce texte de loi de 1930 ?*

- Oui. L'exploitation régulière de la forêt est indispensable à la protection de la forêt.

*L'information « l'exploitation régulière qui vaut engagement de 30 ans pour son propriétaire » est-elle en rapport avec la commande ?*

- Oui. Elle répond directement à l'objet de la commande.

N'oubliez pas de localiser l'idée essentielle en précisant le numéro du texte et de la page. Pour cet exercice, il s'agit du numéro de ligne et non de la page.

Les « 3 oui » confirment le caractère essentiel de l'idée « d'exploitation régulière », par conséquent elle sera codée par des mots-clés sur une branche du schéma. Ces mots-clés porteurs de l'idée essentielle seront entourés pour être différenciés de ceux portant l'idée secondaire. Chaque nouvelle idée essentielle répondant à la commande fera l'objet d'une ouverture de branche.

Les idées secondaires se « rattachent-elles » à l'idée de l'exploitation régulière ? Le relevé des idées secondaires étoffe et confirme le sens de l'idée essentielle. Au fil de la lecture de ce texte de loi de 1930, les idées secondaires se réfèrent aux coupes des arbres.

Relient-elles le sens de l'idée essentielle, c'est-à-dire celle d'*exploitation régulière* dans le document 1 ? Oui, par conséquent elles seront immédiatement codées en mots-clés, sans être entourées et symboliquement reliées par un trait à leur idée matricielle.

Passons en revue les idées secondaires qui étayent cette première idée essentielle :

- les coupes prévues et non prévues sont légiférées pour respecter l'exploitation régulière ;
- les coupes dans les forêts de plus de 50 hectares requièrent une autorisation spéciale ;
- la protection de la forêt passe donc par la régularisation des coupes mais aussi par le reboisement qui doit s'effectuer dans un délai de cinq ans.

Vous remarquerez que l'idée essentielle répond bien à la commande et recouvre l'aspect législatif. Elle est en relation directe avec le centre du schéma alors que les idées secondaires sont en relation directe avec l'idée essentielle.

Il faut comprendre que cette première branche pourra éventuellement s'enrichir d'autres idées secondaires qui seront découvertes au fil de la lecture des documents suivants.

Continuons donc l'application de cette démarche pour la seconde lecture (tableau 5.3) du document sur le résumé de la loi du 9 juillet 2001 de l'orientation sur la forêt.

**Document 4 : Résumé de la loi du 9 juillet 2001 de l'orientation sur la forêt**

1 La forêt occupe une place importante aussi bien aux plans écologique et paysager qu'économique. Elle couvre 28 %  
2 du territoire national soit 15 millions d'hectares et joue un rôle majeur dans la protection des sols, des équilibres  
3 climatiques et hydrologiques ainsi que des écosystèmes, en général.

4 La nouvelle loi d'orientation sur la forêt n° 2001-602 du 9 juillet 2001 fait suite à l'ancienne loi du 4 décembre 1985  
5 relative à la gestion, la valorisation et la protection de la forêt. Ce projet a permis de purger le code forestier (Liagre,  
6 2001) promulgué en 1827. Cette loi exprime surtout la volonté de l'État d'avoir une véritable politique forestière  
7 dynamique en prenant en compte non seulement les principes de développement et de gestion durable, mais  
8 également la protection et la mise en valeur du patrimoine forestier naturel remarquable sans oublier les hommes qui  
9 y travaillent quotidiennement (elle comporte en effet, un important volet social).

10 La loi s'articule autour de sept points :

- 11 – consacrer au regard du droit international, les concepts de développement durable et de gestion  
12 forestière durable (art. 1) ;
- 13 – mieux affirmer et organiser la fonction sociale des forêts (art. 4) ;
- 14 – favoriser l'investissement forestier (art. 9) ;
- 15 – dynamiser la fonction économique de la forêt française ;
- 16 – mieux organiser les institutions et professions de la forêt ;
- 17 – améliorer les conditions de travail des salariés intervenant en forêt ;
- 18 – mieux protéger la forêt par un renforcement ou une adaptation des réglementations.

19 Ainsi, cette nouvelle loi apparaît comme une adaptation de la réglementation nationale aux nouvelles exigences  
20 écologiques et internationales notamment par rapport à la conférence de Rio de 1992 (déclaration sur les Forêts) et  
21 d'Helsinki de 1993 sur la protection des Forêts en Europe qui définissent des critères du développement durable  
22 forestier.

23 L'Inventaire forestier national est un établissement public administratif, créé en 1958, placé sous la tutelle du ministre  
24 chargé des forêts. Il a pour mission de procéder à un « inventaire permanent (opérations d'inventaire exécutées au  
25 moins une fois tous les douze ans) des ressources forestières nationales, indépendamment de toute question de  
26 propriété » (art. L. 521-1, Code forestier). Ce dernier fournit de précieuses informations sur l'état des forêts  
27 françaises. Pour l'accomplissement de sa tâche, l'IFN a établi une classification, distinguant les formations boisées de  
28 production, les forêts de protection ou d'agrément dont la production exploitée est faible, les haies, les alignements  
29 et les peupleraies. Les bois et les forêts sont la propriété :

- 30 – de l'État avec 1,5 million d'hectares ou 10 % des espaces boisés ;
- 31 – des collectivités territoriales avec 2,6 millions d'hectares ou 17 % des espaces boisés, répartis en  
32 14 000 forêts, 90 % de ces forêts appartiennent aux communes ;
- 33 – de personnes privées, elles possèdent la majeure partie des espaces forestiers soit 10 millions d'hectares  
34 répartis entre 3,8 millions de propriétaires dont 300 000 possédant 25 ha d'un seul tenant et  
35 3,5 millions se partageant 5 millions d'hectares.

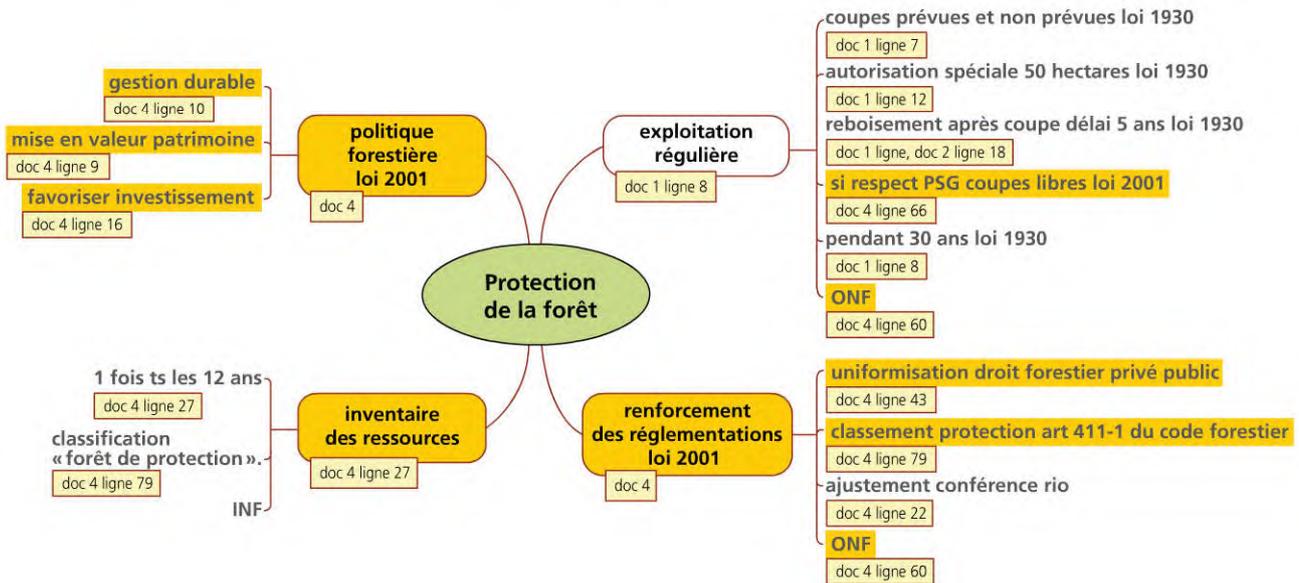
36 En France, les bois et forêts sont soumis à des régimes juridiques différents selon la qualité de leurs propriétaires  
37 (publics ou privés). Cependant, on assiste à une uniformisation des règles notamment en ce qui concerne la  
38 conservation, la police des bois et des forêts, les forêts de protection, la lutte contre l'érosion, les inventaires et le  
39 reboisement. Cette « tendance à l'uniformisation du droit forestier s'explique en partie du fait de sa valeur écologique  
40 et sociale croissante des forêts, qui implique pour leur gestion et leur aménagement des solutions communes »  
41 (Prieur, 2000).

42 C'est l'Office national des forêts (ONF), établissement public industriel et commercial, créé par la loi du  
43 23 décembre 1964 qui est chargé de la gestion et de l'équipement des forêts et des terrains boisés appartenant à  
44 l'État. Il assure la mise en œuvre du régime forestier (art. L 111-1-1, Code forestier) dans :

- 45 – les bois et forêts appartenant à l'État ou forêts domaniales, qui font parties du domaine privé de l'État  
46 mais ne peuvent être aliénées qu'en vertu d'une loi ;
- 47 – les bois et forêts appartenant aux collectivités territoriales, à des établissements publics et des  
48 établissements d'utilité publique, des sociétés mutualistes et des caisses d'épargne dont un arrêté  
49 préfectoral a décidé expressément la soumission à un régime forestier, leur aliénation n'est pas soumise  
50 à une loi ;
- 51 – les forêts privées reboisées par l'État et
- 52 – les bois, les forêts, les terrains à boiser, et les propriétés d'un groupement forestier.

- 53 En effet, l'État ou les collectivités (sans oublier les propriétaires privés) peuvent lui confier le soin, par convention,  
 54 de réaliser toutes études, enquêtes, travaux et opérations en vue de l'aménagement, la réhabilitation, la protection, et  
 55 la surveillance des espaces naturels et des paysages – même non forestiers.
- 56 La gestion des forêts privées en revient aux propriétaires (art. L 211-1 du Code forestier) qui doit présenter un plan  
 57 simple de gestion (PSG) si sa forêt a une superficie comprise entre 10 et 25 hectares d'un seul tenant. Ce PSG fait  
 58 l'objet d'un agrément par le Centre régional de la propriété forestière (CRPF) pour une durée de 10 à 30 ans. Celui-ci  
 59 permet la libre exploitation et la réalisation des coupes dans le respect des dispositions du plan. La formule des  
 60 groupements forestiers, sociétés civiles ayant pour but une gestion en commun des massifs forestiers permet le  
 61 regroupement des petits propriétaires pour la gestion de leur bois. En effet, 3,5 millions de personnes privées se  
 62 partagent plus de 5 millions d'hectares et n'y pratiquent que des interventions sporadiques. Ces petits propriétaires  
 63 peuvent en outre passer des contrats avec l'ONF pour le charger de la gestion, de la conservation (garderie,  
 64 surveillance, répression des infractions) ou de la régie (marque, estimation des coupes, études et direction des travaux  
 65 de repeuplement et d'entretien), moyennant paiement d'une redevance annuelle.
- 66 Les documents tels que les plans simples de gestion, les codes de bonnes pratiques sylvicoles et les chartes forestières  
 67 sont destinés à mettre en place des pratiques qui contribuent à une gestion durable du peuplement forestier, à la  
 68 préservation des milieux naturels, de la faune et de la flore sauvages.
- 69 La mesure la plus intégrale de protection des forêts est celle de classement en « forêt de protection » (Art. 411-1,  
 70 C. Forestier) pour les forêts dont la conservation est indispensable au maintien des terres sur les montagnes, à la  
 71 défense contre les avalanches et les érosions et au bien-être des populations à la périphérie des villes. Un tel  
 72 classement est soumis à une procédure lourde : enquête publique, consultation des collectivités locales intéressées et  
 73 décision de classement par décret en Conseil d'État. Les forêts ainsi classées sont fortement protégées et tout  
 74 changement d'affectation ou tout mode d'occupation du sol de nature à compromettre la conservation des  
 75 boisements sont interdits.
- 76 Le code forestier remodelé depuis cette loi comporte cinq livres :
- 77 – le livre I intitulé « Régime forestier » concerne les règles auxquelles sont soumises les forêts et les
  - 78 terrains boisés relevant du régime forestier ;
  - 79 – le livre II énonce les règles s'appliquant aux forêts non soumises au régime forestier c'est-à-dire aux
  - 80 bois et forêts des particuliers ;
  - 81 – le livre III aborde la conservation et la police des bois et forêts en général ;
  - 82 – le livre IV s'intitule « Forêts de protection et lutte contre l'érosion » ;
  - 83 – le livre V concerne les inventaires et mise en valeur des ressources ligneuses et le reboisement.

Figure 5.6 – Arborescence liée à la lecture du document sur le résumé de la loi 2001



La lecture du texte 4 complète le relevé précédent par l'ouverture (couleur jaune) de :

- trois nouvelles idées essentielles. Ces trois idées présentent les caractéristiques de l'idée essentielle (vérification du questionnaire des « 3 oui »). Elles sont donc positionnées et codées par trois ouvertures de branches dites arborescences reliées à l'objet central :
  - le renforcement de la réglementation ;
  - l'inventaire des ressources forestières ;
  - la politique forestière.
- neuf idées secondaires connectées sur ces trois nouvelles idées :

1. L'uniformisation du droit forestier en 2001.
2. Cette uniformisation est conforme à la reconnaissance du patrimoine forestier mondial décrété par la conférence de Rio en 1992.
3. La création d'un organisme national des forêts qui veille au respect de la législation (entre autre, la protection de la forêt).
4. Le Code forestier inclut un classement « protection » pour certaines forêts.

Politique forestière { 5. La gestion durable.  
6. La mise en valeur du patrimoine.  
7. Le soutien par un investissement.

**Inventaire des ressources** { 8. L'Inventaire des ressources forestières est pratiqué au moins 1 fois tous les douze ans par l'Inventaire forestier national, établissement public créé en 1958.

Cette dernière idée secondaire complète la première branche dont l'idée essentielle est l'exploitation régulière de la forêt.

**Exploitation régulière** { 9. L'introduction du PSG en 2001 (*plan simple de gestion*) connectée sur l'idée d'exploitation régulière.

Nous pouvons remarquer que l'idée « exploitation régulière » est partagée par les documents 1 et 4.

L'exploitation régulière fait appel à l'idée des « coupes » des arbres :

- légiférées en 1930 par le nombre d'hectares de la forêt (document 1) ;
- légiférées en 2001 par le PSG (plan simple de gestion) (document 4).

L'exploitation régulière est une idée essentielle transverse.

Le schéma arborescent s'étoffe mais la numérotation permet un retour aisé dans chaque document ; ceci permet le contrôle de la compréhension sans aucune perte de temps, tout en limitant les interprétations personnelles. Les idées essentielles et secondaires sont ainsi classées selon le lien logique établi dans les documents et non selon les déductions du rédacteur (voir paragraphe sur les inférences, 52).

Passons à la lecture du troisième document traitant des mesures en faveur du secteur forestier

### **Document 6 : Récapitulatif des mesures en faveur du secteur forestier**

Pour le propriétaire forestier

| Numéro | Intitulé  | Descriptif   |
|--------|---|--|
| 122-A  | Amélioration des peuplements existants  | Subvention pour les travaux d'élagage  |
| 122-B  | Conversion ou transformation d'anciens taillis, taillis-sous-futaie ou de futaies de qualité médiocre en futaie                                     |  |
| 125-A  | Soutien à la desserte forestière  | Aide à la création de desserte dans les peuplements forestiers privés ou publics   |
| 226-A  | Aide aux travaux de reconstitution des peuplements forestiers sinistrés par les tempêtes de 1999 (plan chablis) et par d'autres événements naturels | La mise en œuvre du plan chablis est terminée depuis 2009, mais ce dispositif peut être réactivé en cas d'événement majeur |
| 227    | Aide aux investissements non productifs en milieux forestiers dans le cadre des contrats Natura 2000  | Actions réalisées en forêt pour protéger la biodiversité dans le cadre de contrats Natura 2000                             |

| Pour l'exploitant forestier |   |  |
|-----------------------------|---|--|
| Numéro                      | Intitulé  | Descriptif   |
| 123-B                       | Aide à l'équipement des entreprises d'exploitation forestière | Subvention pour l'acquisition de matériel neuf d'exploitation forestière |

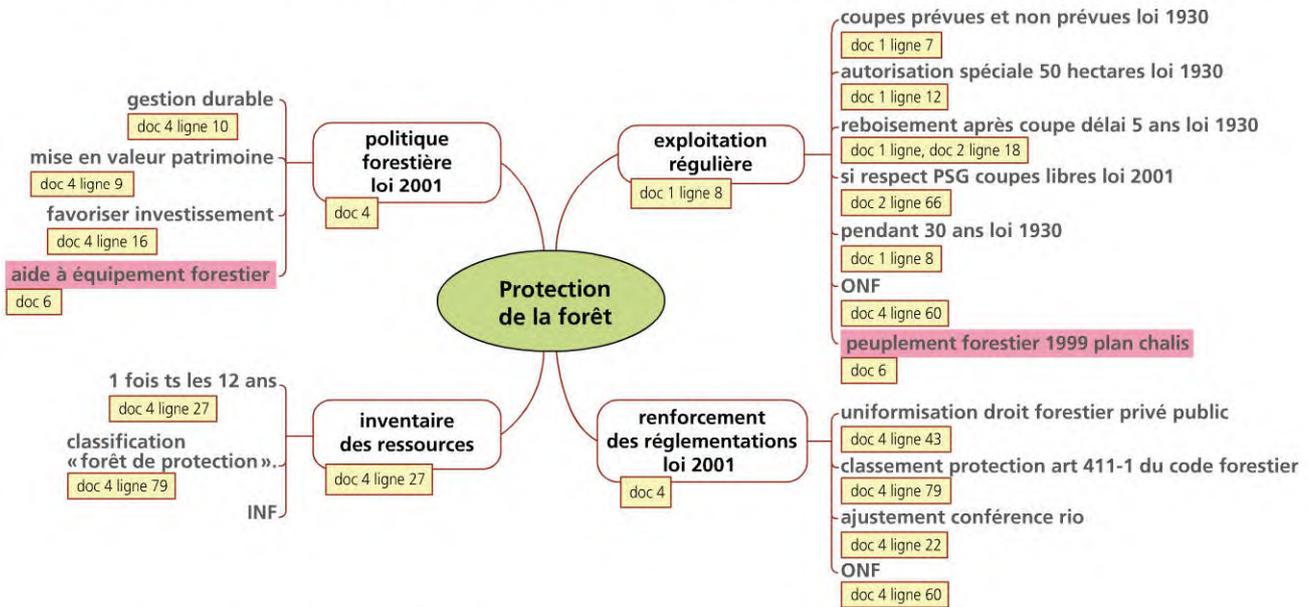
| Pour l'animation des territoires forestiers |  |   |
|---|--|---|
| Numéro                                      | Intitulé   | Descriptif  |
| 341-A                                       | Les stratégies locales de développement de la filière forêt-bois | Actions locales visant à développer la filière bois, notamment plans de développement de massifs et chartes forestières |

| Pour les actions d'information des sylviculteurs |   |   |
|--|---|---|
| Numéro   | Intitulé                                  | Descriptif  |
| 111-B  | Information – Diffusion des Connaissances | Actions de diffusion de pratiques novatrices à destination des actifs sylvicoles par le bien de démonstrations ou de documents pédagogiques |

Source : Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) de Champagne-Ardenne – <http://www.draaf.champagne-ardenne.agriculture.gouv.fr/>.

Figure 5.7 – Arborescence liée au document sur les mesures en faveur du secteur forestier



Le schéma s'enrichit de deux nouvelles idées essentielles (couleur rose) :

- l'idée de **aide à l'équipement forestier** se « raccroche » à l'idée de politique forestière, en effet, il s'agit d'aide survenue après la tempête dévastatrice de 1999 pour laquelle une loi a été votée ;
- l'idée de **peuplement forestier** s'implante sur l'idée essentielle d'exploitation régulière, car elle exprime celle de coupe. La coupe d'arbres morts ou malades permet de planter de jeunes arbres.

Le schéma arborescent se complète ainsi au fil d'une lecture ordonnée. Le classement des idées n'occupe qu'une seule page et offre une vision synthétique. Le retour aux documents reste facile grâce à la numérotation effectuée.

La transversalité des idées devient visible : ainsi l'idée essentielle « exploitation régulière » est présente dans 4 documents (1/2/4/6) et celle de politique forestière s'étend à 2 documents, les 4/6.

## Document 6

### Les trois principes d'une gestion durable\*

#### Garantir la pérennité des peuplements forestiers

- ✓ Assurer le renouvellement des arbres mûrs par régénération naturelle\* ou plantation,
- ✓ Pratiquer régulièrement des coupes pour éviter une densité trop élevée et un vieillissement des peuplements plus vulnérables aux aléas climatiques et sanitaires
- ✓ Faire appel à des professionnels qualifiés pour les coupes et travaux non effectués par soi-même,
- ✓ Eviter d'exploiter sur des sols fragiles, notamment limoneux, par temps pluvieux,
- ✓ Rechercher l'équilibre sylvo-cynégétique par la régulation du gibier avant toute mise en régénération naturelle\* ou plantation.

#### Valoriser son patrimoine et garantir un revenu

- ✓ Favoriser ou introduire la ou les bonnes essences au bon endroit en fonction de la nature du sol et du milieu,
- ✓ Sélectionner les arbres d'avenir, améliorer leur qualité et les éclaircir pour optimiser le revenu,
- ✓ Créer ou améliorer les voies d'accès, les aires de débardage ou de stockage pour permettre la récolte des bois et les travaux forestiers,
- ✓ Eviter de boiser ou d'exploiter, les milieux peu fertiles, peu accessibles, peu productifs, et donc peu rentables\*,
- ✓ Privilégier les mélanges d'essences pour augmenter la résistance des peuplements aux maladies et aux aléas climatiques, mais aussi varier l'offre de bois pour le marché,
- ✓ Eclaircir les lisières pour minimiser les turbulences des vents violents.

#### Garantir la protection des milieux et du patrimoine collectif

- ✓ Eviter autant que possible le franchissement des cours d'eau lors de l'exploitation pour préserver leur qualité, leur faune et leur flore,
- ✓ Être attentif à la réglementation sur les captages d'eau potable et prévenir les risques de pollution (huile de vidange, bidons),
- ✓ Limiter en raisonnant mieux l'utilisation des produits chimiques homologués,
- ✓ Chercher à préserver les mares, lisières, clairières et quelques arbres morts (y compris au sol)
- ✓ Préserver les espèces protégées ou menacées en conservant un habitat favorable,
- ✓ Prendre en compte le patrimoine « bâti » (monuments, sites historiques).
- ✓ Favoriser la diversité biologique\* et les espèces remarquables par des pratiques adaptées ou diversifiées

**Les fiches jointes permettent l'application de ces principes dans chaque grand type de peuplement.**

## POURQUOI UN CODE POUR GERER DURABLEMENT VOTRE FORET ?

**Cette démarche volontaire vous permet d'attester que vous gérez votre forêt dans un souci de gestion durable\*.**

Lorsque vous possédez une forêt de moins de 25 hectares qui ne fait pas l'objet d'un document de gestion, **vous pouvez adhérer librement** au code de bonnes pratiques sylvicoles. L'engagement est alors pris pour une durée de dix ans, renouvelable à terme.



Source : CRPF Franche Comté

- ✓ **Affirmer votre attachement à la production de bois de qualité, dans le respect de la biodiversité\* et du milieu naturel,**
- ✓ **Apprendre à améliorer votre gestion et valoriser votre patrimoine,**
- ✓ **Faciliter vos contacts avec les organismes de la Forêt Privée et recevoir l'agenda des réunions techniques,**
- ✓ **Accéder aux aides publiques pour les investissements forestiers,**
- ✓ **Bénéficier de mesures fiscales pour les donations, les successions et l'ISF.**

### Pensez-y

Ce document vous donne les bases d'une bonne gestion. Il constitue une première approche. Celle-ci devrait être complétée par un véritable programme des interventions (travaux et coupes). Ce programme se prévoit dans le Plan Simple de Gestion (PSG).

*Pour cela, contactez votre gestionnaire ou consultez la liste en annexe.*

## Comment s'engager ?

**Après avoir lu les pages qui suivent, vous renseignez et signez la déclaration jointe, puis l'envoyez au Centre Régional de la Propriété Forestière qui l'enregistrera.**

**Vous vous impliquez ainsi personnellement dans le processus de bonne gestion des forêts de Picardie et du Nord-Pas de Calais.**

## LES BONNES PRATIQUES SYLVICOLES

### Mode d'emploi

**Etre propriétaire forestier c'est raisonner en gestionnaire pour aujourd'hui et pour demain**

#### ➤ Identifier les grandes fonctions de la forêt

Les forêts de Picardie et du Nord Pas de Calais ont été façonnées au cours des siècles par des générations de forestiers : On parle de «forêts cultivées». **Celles-ci se situent à la base d'une filière économique porteuse d'emplois et de ressources : travaux, vente de bois, chasse, flore...** Cette production de biens et services permet l'entretien et la préservation des écosystèmes forestiers ainsi que son accessibilité. Ensuite, le propriétaire peut découvrir ou valoriser les formidables potentialités environnementales et sociales de ces milieux riches et diversifiés.

Il est conseillé au propriétaire d'aller dans son bois et de répondre à la première question essentielle :

*« Qu'y a-t-il dans mes bois »*

#### ➤ Bien connaître pour bien gérer : s'informer, se former

- **Connaître les limites de sa propriété et pouvoir accéder aux parcelles.**  
Il est important de connaître le périmètre exact et les limites de parcelle pour leur gestion. L'accès aux parcelles forestières permet d'exploiter du bois, de travailler en forêt, mais aussi de surveiller la santé des peuplements. L'accès nécessite un minimum de voies et chemins.
- **Connaître ses potentialités forestières.**  
**Cette connaissance est l'un des principes de base de la bonne gestion.** Elle permet de prendre la bonne décision et d'optimiser le développement de chaque espèce d'arbre dans le respect de ses exigences. Portez une grande attention à la nature du sol, au relief et à la végétation de chaque parcelle forestière.
- **Connaître la valeur de ses bois.**  
**L'apprécier permet d'orienter ses choix :** la richesse économique, trop souvent méconnue, est représentée par la qualité et la quantité des arbres de la forêt.
- **Connaître son patrimoine naturel.**  
L'identification des richesses du patrimoine naturel et culturel, leur respect et leur mise en valeur éventuelle contribuent à la qualité de sa propriété.

Les deux idées secondaires (*documents 3 et 4*) de couleur rose indiquent l'ajout à l'arborescence existante. Le code sylvicole traite de la gestion durable, des coupes et de l'élagage pour laquelle l'État dispense des aides et mesures individuelles et collectives.

Il est intéressant de souligner que cette prise de notes s'enrichit au fur et à mesure de la lecture sans écritures superflues ou redondantes. L'organisation des idées se construit autour de la commande centrale.

### **Document 3 : 2011, année internationale des forêts**

1 L'ONU a proposé que 2011 soit l'année mondiale de la forêt, après que 2010 fut l'Année internationale de la  
2 biodiversité.

3 Le thème et slogan de l'ONU pour 2011 est « Les forêts pour les peuples ».

4 L'ONU veut ainsi promouvoir la bonne gestion, la conservation et le développement soutenable de tous les types de  
5 forêts de la planète.

6 Il s'agit aussi d'encourager un engagement politique plus fort, et de sensibiliser la société civile à mieux reconnaître  
7 « le rôle que des forêts gérées de manière durable peuvent avoir dans l'atténuation des effets du réchauffement  
8 climatique global, ainsi que dans la fourniture de bois, de médicaments et de moyens de subsistance aux peuples du  
9 monde entier ».

10 Début février 2011, l'ONU, en présence de M<sup>me</sup> Elinor Ostrom, lauréat du prix Nobel d'économie 2009 « pour ses  
11 travaux révolutionnaires sur la foresterie communautaire », a annoncé la création d'une plateforme pour l'éducation  
12 de tous et chacun quant aux valeurs portées et produites par les forêts – et « le coût social, économique et  
13 environnemental extrême de leur perte ».

#### **Contexte**

14 La planète et l'humanité doivent faire face à une double crise, climatique et de la biodiversité. La forêt est impactée  
15 par ces deux problèmes et peut jouer un rôle de résilience dans les deux cas. Cependant, les constats alarmants des  
16 décennies précédentes sont confirmés par la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et  
17 l'agriculture) qui confirme que les forêts ne recouvrent plus qu'environ 31 % des terres émergées (un peu moins de  
18 4 milliards d'hectares), qu'elles se sont dégradées presque partout et qu'environ 13 millions d'hectares de forêts (soit  
19 une surface presque équivalente à celle de l'Angleterre) sont annuellement détruits au profit de l'agriculture, de  
20 l'urbanisation, des routes, des mines, etc.

21 60 millions de personnes seraient employées par l'activité sylvicole et forestière, et la valeur du bois vendu chaque  
22 année approcherait selon la FAO environ 100 milliards de dollars, mais dans le même temps, la dégradation des  
23 forêts menace plus de 1,6 milliard de personnes qui dépendent directement et vitalement des écosystèmes forestiers  
24 pour leur subsistance. Ces personnes sont souvent pauvres, sans titres de propriété et mal défendues. 60 millions  
25 d'entre elles appartiennent à des communautés autochtones vivant dans et de la forêt.

26 Le contexte de cette année internationale est aussi celui de la préparation de la conférence Rio + 20 (prévue en 2012).

27 Rappelant ce fait, le secrétaire général de l'ONU lors du Forum sur les forêts a espéré que les pays sachent saisir cette  
28 chance de s'entendre sur la meilleure façon de réaliser le plein potentiel des forêts ; pour le développement durable,  
29 la stabilité économique, la lutte contre la pauvreté, et sur les efforts à faire pour assurer la prospérité future de tous.

#### **GRANDS ÉVÉNEMENTS MARQUANT LE CALENDRIER INTERNATIONAL**

##### **Lancement par l'ONU**

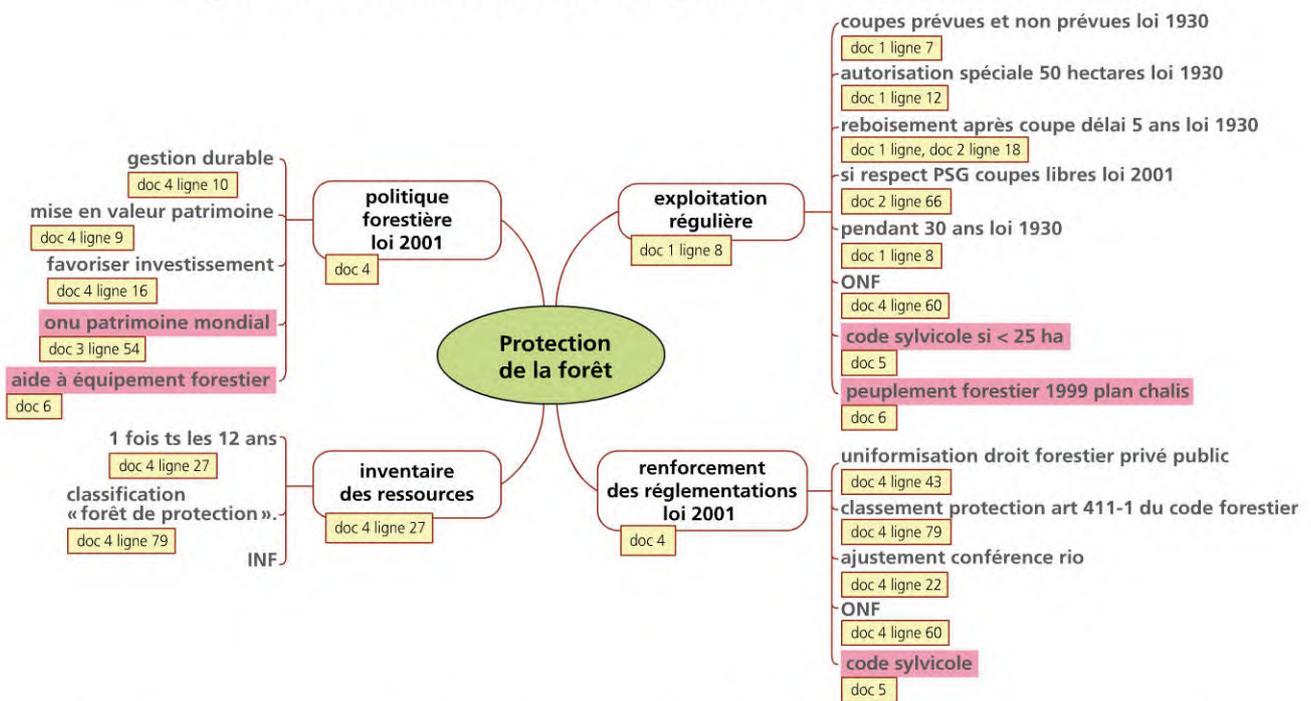
30 C'est le 2 février 2011, en conclusion du Forum sur les forêts, que l'Année internationale des forêts a été  
31 officiellement lancée, au siège des Nations Unies (New York), en présence de représentants des 192 États-membres  
32 des Nations Unies, de nombreuses personnalités, dont le prix Nobel de la paix 1984, Wangari Maathai, et  
33 l'Ambassadeur de bonne volonté du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), Yann Arthus-  
34 Bertrand qui venait de terminer son dernier film *Forest* (diffusé en avant-première mondiale, au siège de l'ONU).

35 Le secrétaire général de l'ONU, Ban Ki-moon a rappelé que :

- 36 – « 1,6 milliard de personnes dépendent des forêts pour leur subsistance » ;
- 37 – « les forêts sont essentielles à notre bien-être » ;
- 38 – les forêts « abritent 80 % de la biodiversité terrestre » ;

- 42 – les forêts « stockent plus d'un trillion de tonnes de carbone » ;  
 43 – « les émissions de gaz à effet de serre de la déforestation représentent plus que la totalité de celles des  
 44 transports dans le monde » ;  
 45 – « Les forêts sont à la fois une source d'abris, de nourriture, d'énergie et d'autres bénéfices essentiels  
 46 pour l'écosystème. Elles sont littéralement les poumons de la planète », a aussi rappelé Joseph Deiss  
 47 (président de l'Assemblée générale de l'ONU).
- 48 Tout en reconnaissant les avancées du dernier sommet de l'ONU sur le changement climatique, à Cancun, en  
 49 décembre 2010, le secrétaire général de l'ONU a exhorté la communauté internationale à restaurer, protéger et gérer  
 50 le patrimoine forestier mondial, ce qui nécessite de s'accorder sur les modalités d'une gestion plus soutenable du  
 51 potentiel des forêts, « pour le développement durable, la stabilité économique, la lutte contre la pauvreté et nos  
 52 efforts pour assurer une prospérité future à tous ». « Les gouvernements ont fait un pas important vers la  
 53 construction d'un futur caractérisé par une résilience au climat et une baisse des émissions de carbone. La série de  
 54 mesures sur laquelle ils se sont entendus comprend des mesures de conservation et de gestion durable des forêts », a-  
 55 t-il estimé, avant d'appeler les États-membres à poursuivre les efforts « sur la base de cette initiative prometteuse,  
 56 afin que les générations présentes et futures continuent de bénéficier de la riche diversité des forêts ». Un des outils  
 57 proposés est le programme REDD.
- 58 Sha Zukang (secrétaire général adjoint des Nations Unies aux affaires économiques et sociales), a quant à lui constaté  
 59 que l'intérêt politique porté vers les forêts s'était accru mais qu'il devait maintenant se traduire en action et donc  
 60 bénéficier de moyens financiers : « Nous devons nous assurer que les milliards de dollars promis pour les forêts et le  
 61 financement de la lutte contre le changement climatique soient vraiment versés et servent à une gestion soutenable  
 62 des forêts. »

Figure 5.8 – Schéma arborescent complet/dossier « Protection de la forêt »



Les documents 3/5/6, les derniers dans l'ordre de lecture, sont signalés par la couleur rose. Ils se rapportent aux idées essentielles déjà relevées et complètent le schéma.

Il faut noter la double présence de l'idée secondaire « code sylvicole » ; aucune erreur ne s'est glissée dans le schéma, elle alimente deux idées essentielles et établit donc un lien entre elles. Nous verrons par la suite que ce lien s'avère précieux dans la recherche d'un plan (voir chapitre 6).

## La convergence et la divergence des idées

La note de synthèse assemble des idées essentielles, certaines d'entre elles sont convergentes : elles abondent vers l'idée émise dans l'objet.

Ainsi, dans la note traitée en exemple, la législation protège la forêt comme un patrimoine.

Une idée divergente contrecarre la nature de l'objet et s'installe comme une objection.

Ainsi, une idée divergente relative à la protection de la forêt aurait pu être : la pollution est irréversible et protéger la forêt représente un budget que nul investissement ne peut rentabiliser.

Aucune expression divergente n'existait dans ce dossier.

Idées convergentes et divergentes font partie de l'étude d'une note de synthèse.



## Entraînez-vous : la voiture écologique

Le dossier proposé fait partie des thématiques abordées dans la vie quotidienne.

*Vous ne traiterez que les phases 1, 2 et 3 de l'élaboration d'une note de synthèse.*

Soit :

- l'analyse de l'objet ;
- la hiérarchisation de l'ordre de lecture des documents ;
- l'élaboration du schéma arborescent dont les prérequis figurent dans les chapitres précédents.

## Dossier efficacité personnelle : « Les véhicules écologiques »

Vous êtes un particulier qui avez décidé d'acheter une nouvelle voiture. Vous vous intéressez à l'écologie et vous surfez sur Internet pour comparer les rapports qualités-prix des véhicules récents respectant l'environnement. Veuillez édifier une note de synthèse sur la recherche du véhicule le plus écologique.

Vous n'utiliserez que les informations contenues dans ce dossier.

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Document 1</b> | « Une voiture révolutionnaire »<br>Source : mdi motor development international, Internet, 2010  |
| <b>Document 2</b> | « Le véhicule électrique est-il la panacée ? »<br>Source : manicore.com, Internet, 2012  |
| <b>Document 3</b> | « L'écologie, troisième critère d'achat pour une voiture neuve »<br>Source : Béatrice Héraud, « Les actualités du marketing », md/Internet, 2009   |
| <b>Document 4</b> | « La note écologique »<br>Source : « Choisir sa voiture », Internet, 2012  |
| <b>Document 5</b> | « Véhicule neuf : achat chez un professionnel »<br>Source : DGCCRF, Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, 2009. Une direction du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie |

## Document 1 : Une voiture révolutionnaire

§1.

Hors Salon de l'Automobile, voici **la voiture à air comprimé**. C'est un véhicule économique mais aussi non polluant, et qui va dépolluer. Mais c'est surtout un véhicule qui est le fruit d'un concept technique tout à fait novateur, **inventé par Guy NÈGRE**, un ingénieur qui a fait carrière dans l'industrie pétrolière puis automobile où il a travaillé en Formule 1, on n'a donc pas affaire à un farfelu mais à un vrai pro. D'ailleurs, tous les tests effectués sur cette voiture ont été probants et plusieurs centaines de personnes à ce jour, dans plusieurs pays, l'ont essayé et se sont montrés pleinement satisfaits. Les études et mises au point ont nécessité 7 années de travail d'une équipe de 15 personnes et le dépôt de plus de 20 brevets.

§2.

Au départ, l'idée de Guy NÈGRE fut d'exploiter cette pratique que connaissent bien les mécanos de voitures de sports qui consiste, pour démarrer les moteurs récalcitrants, à injecter de l'air comprimé dans les cylindres ; l'idée part de là, mais au lieu d'en injecter durant quelques secondes, on injecte l'air comprimé en permanence, et ça marche, ça roule même, et de façon économique et proprement.

§3.

Le moteur fonctionne selon un cycle thermodynamique différent des moteurs actuels 4 et 2 temps. Le **moteur à air comprimé** est un moteur à 5 temps et à 3 chambres séparées : 2 chambres cylindriques d'aspiration et d'expansion et 1 chambre sphérique de compression reliée par un injecteur d'air électronique à deux réserves d'air comprimé de 300 litres à 300 bars. Avec ces 3 chambres on a donc les différentes étapes : aspiration, compression, injection d'air comprimé additionnel, expansion, détente, échappement.

§4.

Ainsi, par le jeu du piston, le 1<sup>er</sup> cylindre va aspirer l'air extérieur à travers un filtre et l'envoyer dans la chambre de compression où, au même moment un jet d'air comprimé est introduit dans cette chambre aussitôt relâché dans le cylindre d'expansion, l'air pousse le 2<sup>e</sup> piston qui va actionner la roue du moteur, et c'est parti...

Remarquons que l'on n'utilise pas exclusivement l'air comprimé pour faire rouler le véhicule mais également l'air ambiant que l'on filtre et que l'on rejette plus propre qu'avant. Et c'est justement parce que le moteur aspire cet air extérieur que la réserve d'air comprimé donne au véhicule une autonomie de 10 heures en cycle urbain.

Pour se réapprovisionner en air comprimé ? soit dans une station-service, comme un carburant normal (3 minutes de remplissage) soit compresser dans le véhicule lui-même (compresseur électrique à brancher sur le 220 volts).

§5.

Le moteur de 35 CV permet de rouler jusqu'à 110 km/h avec une autonomie de 200 km en cycle urbain (moyenne de 60 km/h) ; c'est 2 fois plus qu'une voiture électrique ; sans les multiples inconvénients. En cycle urbain la voiture à Air Comprimé est une solution idéale pour les taxis, les voitures de livraisons, la deuxième voiture pour les courses, aller au travail ou mener les enfants à l'école.

Un véhicule sûr, sécurisé (pas de carburant inflammable, pas de risque d'explosion) et un véhicule 100 % écolo qui n'utilise, pour circuler, que l'air que nous respirons. Mieux encore, cet air qu'il absorbe est déjà pollué, mais il « filtre » l'air qu'il respire et le rejette plus propre qu'il n'est entré. Le véhicule donc ne pollue pas, mais dépollue.

Il existe plusieurs versions de ce véhicule :

- 1) Le taxi type Londonien avec bagages à l'avant à côté du conducteur et qui transporte 4 passagers assis.
- 2) La camionnette mono-volume avec porte coulissante de 450 kg de charge utile.
- 3) Un pick-up à 2 portes avec coffre découvert.

§ 7.

Ces 3 modèles couvrent donc l'essentiel des besoins urbains.

Techniquement, le véhicule est prêt. En 2 mois, sans publicité, 200 clients fermes se sont fait inscrire en liste d'attente pour ce type de véhicule.

§ 8.

Le soutien d'un grand nombre d'usagers sera le bienvenu, car cette voiture, les pétroliers n'en veulent pas, les pouvoirs publics non plus car ils perdraient la colossale manne fiscale qu'ils perçoivent sur les carburants pétroliers ; les fabricants de véhicules à essence non plus, évidemment. En fait, une multitude de gens, de sociétés, de financiers... sont contre.

§ 9.

Bientôt, nous allons payer une taxe sur la pollution, une pollution qui de l'*Amoco Cadiz* à l'*Erika* pollue nos côtes et nos plages, une pollution pétrolière qui pollue nos villes et génère une foule de maladies. Des prix du pétrole qui ne cessent de monter au détriment des uns pour le plus grand profit des autres.

§ 10.

Au rythme actuel de la consommation, il n'y aura plus de pétrole en 2035, car le parc automobile va doubler (au moins) dans les 10 ans. Au nom du pétrole des conflits et des guerres naissent sur tous les points du globe et ce produit se raréfiant, les conflits seront de plus en plus nombreux. De plus, le coût de la pollution en termes de santé publique, atteint aujourd'hui les sommets et demain, avec l'effet de serre, ce sera la catastrophe.

§ 11.

La pollution industrielle s'ajoute à celle de 6 milliards d'individus qui rejettent du gaz carbonique, à 5 milliards de voitures et de poids lourds qui crachent quotidiennement des oxydes de carbone ; et cette pollution s'accumule au fil des ans. Mais les pressions, les intérêts en jeu, les politiques pensent qu'il est urgent de ne rien faire.

§ 12.

Espérons que tous, rapidement, comprendront où est l'intérêt de l'humanité : sa survie dans de bonnes conditions.

§ 13.

La voiture à air comprimé est donc un véhicule économique à l'entretien simple et peu coûteux, grâce notamment à la température modérée de fonctionnement du moteur : une vidange tous les 50 000 km avec de l'huile alimentaire [...]

Bonne nouvelle, la ville de Mexico à la recherche d'un moteur silencieux et non polluant, a signé un contrat avec Guy Nègre pour l'acquisition de 5 unités de production. L'objectif est d'équiper la ville de Mexico de 40 000 taxis et de véhicules de livraisons urbains.

À ce jour, 15 usines ont été vendues un peu partout dans le monde (Espagne, Australie, Afrique du Sud...).

Le procédé retenu est la mise au point en France d'une usine modèle, une petite usine de proximité (100 personnes maximum) à caractère humain. Guy Nègre travaille à la mise au point d'une usine modèle qui devrait être opérationnelle à Nice dès février 2001. Cinq mois après celle de Barcelone devrait suivre et ensuite les autres.

Domage que le Salon de l'Auto n'ait pas ouvert ses portes à G. Nègre et que la majorité des grands médias l'ait ignoré, alors que personne plus n'ignore, le gravissime danger de la pollution et les problèmes constants que pose le pétrole.

### Les performances techniques de la voiture à air comprimé

Moteur mono-énergie air comprimé

Cylindrée : 566 cm<sup>3</sup>

Puissance maxi CH-CEE (KW-CEE) à tr/min : 25 (18,3) à 3 500

Couple maxi Kgm-CEE (NM-CEE) à tri/min : 6,3 (61,7) de 800 à 3 000

Alimentation : injecteur d'air électronique

Quantité d'huile et vidange : 0,8 litre tous les 50 000 km

Véhicule

Monovolume 5 places (ou 6) avec une porte coulissante côté trottoir  
 Direction : à crémaillère  
 Réservoirs : Liner thermoplastique + 300 litres à 300 bars  
 Enroulement filamenteux en fibre de carbone  
 Dimensions : long. 3,84 m – larg. 1,72 m – haut. : 1,75 m – poids 700 kg  
 Équipements spécifiques  
 Système de récupération d'énergie thermique ambiante  
 Système de récupération d'énergie de décélération et de freinage  
 Compresseur de remplissage des réserves embarqué  
 Entraîné par moteur électrique de 5,5 kW  
 Écran de contrôle des paramètres du véhicule  
 Climatisation intégrée  
 Performance  
 Vitesse maxi : 110 km/h  
 Autonomie en cycle urbain : environ 10 heures soit 200 km  
 Autonomie à 60 km/h : 240 km  
 Temps de recharge d'énergie avec compresseur intégré (sur réseau électrique) environ 4 heures  
 Temps de recharge d'énergie avec station d'air équipée (par transfert de volume) 2 à 3 minutes.  
 Source : Motor Development International – Société MDI produit ce véhicule : <http://www.mdi.lu/>

## **Document 2 : Le véhicule électrique est-il la panacée ? (septembre 2000 – révisé janvier 2012)**

§1

Sainte voiture électrique ! Il n'est désormais plus un discours public qui fasse l'économie d'un petit couplet sur cette merveille du 21<sup>e</sup> siècle qui va nous tirer du pétrin carbonique, aussi sûr que 2 et 2 font 4. Véhicule « propre » ici, véhicule « du futur » là, tout responsable politique qui se targue d'écologie fait nécessairement les yeux doux à cette Chimène des temps modernes. Alors, l'électron démocratique va nous sauver la vie, ou que nenni ?

§2

Comme d'habitude, la réalité est plus complexe que ce qu'une conclusion simple autoriserait... Quels sont les avantages qui sont couramment associés à la voiture électrique ?

- pas de bruit de moteur ;
- pas de pollution locale ;
- et tant que nous y sommes, pas de pollution du tout, puisque le terme de « véhicule propre » est souvent employé pour désigner ce genre de véhicule.

Il y a du vrai dans tout cela, mais aussi, hélas, beaucoup de choses inexactes.

\*\*\*

### **Pas de bruit ?**

§3

Pour commencer, l'absence de bruit de moteur est parfaitement réel, mais :

- le bruit des véhicules est pour l'essentiel du bruit de roulement dès que l'on dépasse 50 à 60 km/h, le bruit du moteur devenant alors secondaire,
- utiliser un véhicule électrique uniquement à petite vitesse suppose que l'on ne s'en serve qu'en ville, là où précisément les voitures nombreuses – électriques ou pas – engendrent d'autres problèmes, comme par exemple la congestion, la nécessité de disposer d'espaces importants pour la voirie (ce qui pénalise les transports en commun et « fait peur » aux vélos, même si la voiture est électrique !) et les parkings, etc., qui ne seraient pas résolus avec la voiture électrique.

§4

À petite vitesse, et pour un trafic peu dense, il y a donc un bénéfice réel en ce qui concerne le bruit. Mais l'ironie de l'histoire est qu'il faut parfois faire du bruit exprès, sinon les piétons ne font pas attention et se font écraser ! Les

nouveaux trams parisiens sont équipés de cloches exactement pour cette raison, avec pour conséquence que les riverains des lignes s'énervent un peu parfois... nous vivons dans un monde compliqué.

\*\*\*

### Pas de pollution locale ?

§5

L'absence de pollution locale, ensuite, est réelle au lieu d'utilisation de la voiture. Mais cette voiture, il a fallu la fabriquer ! Et sa fabrication a engendré des pollutions locales « ailleurs », exactement comme pour la fabrication d'une voiture « normale » :

§6

➤ Comme pour une voiture ordinaire, il faut extraire de la croûte terrestre du minerai de fer, de cuivre, de manganèse, de nickel, d'or et de platine, et d'autres métaux divers, et tout cela engendre des pollutions locales, parfois très importantes,

§7

➤ Comme pour une voiture ordinaire, il faut désormais fabriquer des composants électroniques, avec des procédés qui engendrent aussi de la pollution locale,

§8

➤ Comme pour une voiture ordinaire, il faut produire du plastique, donc extraire du pétrole, et cela peut avoir des conséquences locales parfaitement significatives,

§9

Il faut fabriquer la batterie, ce qui suppose souvent de manipuler des substances chimiques ou des oxydes métalliques qui ne sont pas spécialement désirables pour garder un organisme en bonne santé (Metalleurop, qui a occasionné une importante pollution du sol au lieu d'implantation de l'usine, produisait du plomb pour batteries ; la fabrication de batteries Li-ion en grande série engendrerait tout autant des problèmes de pollution locale),

§10

Et enfin, comme pour une voiture ordinaire, il faut « éliminer » (sans nécessairement avoir bu Contrex) le véhicule dit « en fin de vie » (ce qui inclut sa batterie).

Incidemment (enfin façon de parler), la fabrication d'un véhicule électrique a aussi engendré de la pollution globale :

§11

Comme pour une voiture ordinaire, il a fallu consommer des combustibles fossiles pour produire les matériaux de base (charbon pour l'acier, pétrole pour les plastiques, gaz pour le verre, un peu de tout pour la peinture...) et utiliser de l'électricité (produite aux deux tiers avec des combustibles fossiles dans le monde) – et parfois de la chaleur – pour assembler les composants de la future voiture,

§12

Comme pour une voiture ordinaire, il a fallu assembler les morceaux, avec donc du transport intermédiaire qui pour le moment est fait avec des camions !

§13

Si nous considérons que les émissions pour fabriquer une voiture électrique sont du même ordre de grandeur que pour une voiture à pétrole, soit 1,5 tonne équivalent carbone (5,4 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>) par tonne de voiture produite, et qu'un véhicule fera en moyenne 200 000 km au cours de sa vie, alors chaque km parcouru en véhicule électrique engendre de l'ordre de 40 grammes « incompressibles » de CO<sub>2</sub> (liés à la fabrication du véhicule donc). Dès à présent, nous ne sommes donc plus totalement propres !

\*\*\*

### Pas de pollution globale ?

§14

Enfin il y a un dernier petit point qu'il vaut mieux ne pas oublier quand on parle de véhicule électrique : l'électricité ne sort pas du mur ! En fait, comme il n'y a pas de source naturelle d'électricité, cette dernière est aussi propre que la manière de la produire. Actuellement, la production électrique mondiale est faite :

- pour environ 40 % avec du charbon (cette proportion monte à 50 % pour les USA ou l'Allemagne, et plus encore en Pologne ou en Australie), qui est la plus sale des énergies que nous utilisons ;
- pour environ 20 % avec du gaz ;
- pour environ 5 % avec des produits pétroliers (fioul lourd le plus souvent) ;

- pour environ 5 % avec des produits pétroliers (fioul lourd le plus souvent) ;
- pour environ 15 % avec du nucléaire ;
- pour environ 15 % avec des barrages ;
- et... pour moins de 2 % avec de l'éolien (et moins de 0,2 % avec du photovoltaïque).

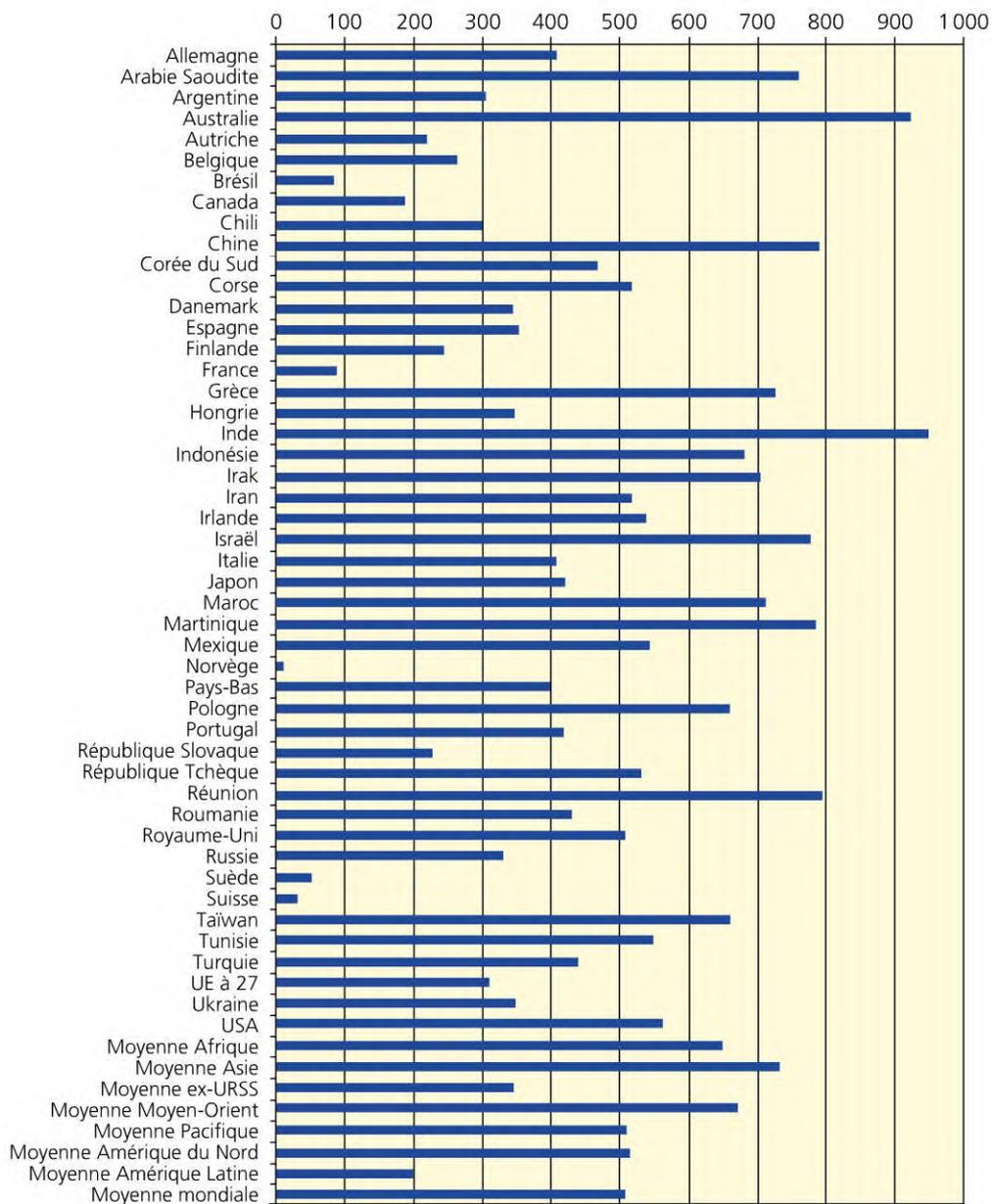
§15

Le résultat des courses, c'est que la production électrique mondiale crache plus de CO<sub>2</sub> que la totalité des moyens de transport.

§16

Le graphique ci-dessous donne, pays par pays, les émissions de CO<sub>2</sub> par kWh produit, sans tenir compte de la production de la centrale ni des émissions de production du combustible (ce qui augmente de 10 à 20 % les émissions par kWh électrique pour les combustibles fossiles, et représente de l'ordre de 10 grammes de CO<sub>2</sub> par kWh électrique pour le nucléaire et l'hydroélectricité).

Émissions de CO<sub>2</sub> par kWh pour une sélection de pays du monde en 2006



Source : Agence internationale de l'énergie, 2008.

§17

De ce fait, si l'électricité est majoritairement produite avec du charbon, du pétrole ou du gaz naturel, ce qui est le cas presque partout sauf en France, en Suisse, en Norvège, en Suède et au Brésil, alors les émissions de CO<sub>2</sub> (gaz à effet de serre) sur l'ensemble du cycle sont du même ordre que ce qui est engendré en consommant directement du pétrole.

\*\*\*

### Quel bilan au final pour une voiture ?

§18

À ce stade de la comparaison voiture « ordinaire » et voiture électrique, nous pouvons déjà dire que l'avantage « évident » à l'électricité se discute avec les technologies actuelles. Pour pouvoir faire une comparaison stricte, il faut en tout état de cause :

§19

➤ tenir compte des émissions de fabrication (et éventuellement de démantèlement) dans les deux cas de figure ;

§20

➤ raisonner avec des véhicules de poids et performances égaux (ce qui en pratique sera souvent difficile), car souvent on compare des véhicules électriques avec des véhicules à essence qui sont en moyenne plus lourds et plus puissants ;

§21

➤ ne pas comparer des données « sur papier » pour des véhicules non encore utilisés en série avec des données « en utilisation réelle » pour les véhicules à essence, car chacun sait que les « données constructeur » en ce qui concerne la consommation et les émissions de CO<sub>2</sub> sont sous-évaluées de 30 à 50 % par rapport à la réalité (à tel point que les chiffres des constructeurs devraient être considérés comme de la publicité mensongère !) ;

§22

➤ ne pas oublier de tenir compte des consommations accessoires (chauffage du véhicule, effectué avec de la chaleur du moteur pour les véhicules à essence, mais qui devra provenir soit de la batterie, soit d'un petit système de chauffage... pétrole dans le cas des véhicules électriques, et évidemment cela dégradera les performances ; dés-embuage des vitres, éclairage de la route, sans oublier les mille et un petits moteurs électriques accessoires qui actionnent les lève-vitres, essuie-glaces, réglage des rétroviseurs, et j'en passe) ;

§23

➤ regarder comment évolue le bilan en fonction de la manière dont l'électricité est produite ; dans le monde 40 % l'est avec du charbon et cette proportion monte à 50 % pour les USA ou l'Allemagne, et plus encore en Pologne ou en Australie.

Et s'il est une chose certaine, c'est que de mettre la main sur des analyses comparatives de ce type qui seraient complètes et en libre accès est tout sauf facile !

\*\*\*

### Quel bilan au final pour plein de voitures ?

§24

Dans le passage du véhicule à pétrole qui pue et qui pollue au véhicule électrique qui est l'ami des papillons, reste à voir un dernier point de détail : quelle capacité additionnelle de production électrique il faudrait fournir pour électrifier le parc actuel de véhicules terrestres qui ne le sont pas déjà (ceux qui le sont déjà sont les trains, les trams et les trolleys, pour l'essentiel). Pour cela nous allons faire un petit calcul pour la France :

§25

➤ La consommation actuelle des transports est de 54 millions de tonnes équivalent pétrole (1 tonne équivalent pétrole = 11 600 kWh ; voir définitions ici), soit, à énergie finale constante, environ 600 TWh (1 Twh = 1 milliard de kWh).

§26

➤ Dans cet ensemble, environ 5 Mtep vont au transport aérien et maritime, donc les transports terrestres consomment environ 50 Mtep, soit environ 550 TWh. Dans cet ensemble, les véhicules particuliers représentent une grosse moitié.

§27

➤ Un moteur thermique a un rendement de l'ordre de 20 % en moyenne sur carburant consommé (cela signifie que l'énergie mécanique qui sort du moteur est égale à 20 % de l'énergie libérée par la combustion du carburant, le reste

## §28

► Le stockage fait perdre 20 % environ de l'électricité produite, alors que le stockage de l'essence consomme zéro en première approximation,

## §29

► les pertes de distribution de l'électricité sont de 8 % (de la centrale à la prise basse tension) pour l'électricité, mais plutôt de l'ordre de 2 % à 3 % pour les carburants,

## §30

► Bref le rendement de la chaîne électrique est de  $0,8$  (rendement du moteur) \*  $0,8$  (rendement du stockage) \*  $0,92$  (rendement de la distribution) = 60 % au total, contre  $0,2$  (rendement du moteur) \*  $1$  (rendement du stockage) \*  $0,98$  (rendement de la distribution) = 0,2 pour le moteur thermique en première approximation.

## §31

► La chaîne électrique étant donc 2,5 à 3 fois plus efficace que la chaîne « carburants », il faudrait de l'ordre de 200 TWh électriques pour électrifier les véhicules routiers actuels à *performances identiques*. 200 TWh électriques, c'est une petite moitié de la consommation électrique française (qui est de 450 TWh en gros).

## §32

► Si on entend produire cette électricité avec du nucléaire, il faut – sans tenir compte de l'optimisation possible des réacteurs existants, notamment avec la charge de nuit, dont je ne sais pas ce que cela peut représenter – rajouter environ 18 EPR (sur la base de 7 000 heures annuelles de production à pleine puissance par an et 1,6 GW de puissance installée par EPR), pour un coût d'investissement d'environ 57 milliards d'euros (en 2009) et une durée de vie d'environ 60 ans. À cela il faut ajouter le « renforcement du réseau », parce que passer de 550 TWh transportés à 750 TWh ne se fait pas à réseau constant. Pour donner des bases de comparaison, le PIB français est de l'ordre de 1 800 milliards d'euros par an, et, sur la base de 80 dollars le baril et 1,5 dollar par euro, l'importation de pétrole pour les carburants routiers nous coûte environ 20 milliards d'euros par an,

## §33

► Si on entend produire cette électricité avec des éoliennes, il faut installer environ 100 GW de puissance (sur la base de 2 000 heures annuelles de production à pleine puissance par an), pour un coût d'environ 130 milliards d'euros (en 2009) et une durée de vie de 20 à 30 ans. À cela il faut aussi ajouter le « renforcement du réseau », et éventuellement des capacités de stockage intermédiaire si les capacités de stockage des batteries des véhicules ne sont pas suffisantes pour absorber les variations de production de l'éolien. Sinon il faut augmenter ce coût d'un facteur 2 ou plus pour la partie de l'électricité qui a besoin d'être stockée ailleurs que dans les batteries des voitures. Par exemple, installer un kW de station de pompage, une espèce de double barrage qui sert de système de stockage, coûte de 1 500 à 3 000 euros par kW installé, soit plus que l'éolienne elle-même.

## §34

► Si on entend produire cette électricité avec des panneaux solaires photovoltaïques, il faut installer environ 200 GW de puissance (sur la base de 1 000 heures annuelles de production à pleine puissance par an), pour un coût d'environ 1 000 milliards d'euros (en 2009), et une durée de vie de 20 à 30 ans. À cela il faut aussi ajouter le « renforcement du réseau » et des capacités de stockage intermédiaire si nécessaire.

## §35

► Si on entend produire cette électricité avec des centrales à gaz, sachant que le rendement de ces installations est de l'ordre de 50 %, alors il faut importer 400 TWh de gaz pour ces centrales, soit juste 25 % de moins... que le pétrole économisé ! (et un coût d'importation de l'ordre de la moitié du coût du pétrole importé en 2009). Par ailleurs il faut installer 30 GW de centrales à gaz (sur la base de 7 000 heures de production par an), pour un coût d'environ 15 milliards d'euros (et une durée de vie de 40 ans). Comme c'est le plus bas des coûts d'investissement possible dans tous ceux que nous avons listés ici, cela engendre une conclusion évidente : si « on » fait à la fois la voiture électrique et la « libéralisation des marchés de l'électricité » en Europe, le plus probable est que la capacité de production supplémentaire sera construite avec des centrales à gaz.

## §36

Évidemment, peu après, le pic de production du gaz se chargera de contrarier le merveilleux plan de diffusion du véhicule électrique que chacun avait en tête ! Il est vrai qu'avec des véhicules électriques et une production au gaz on crache probablement un peu moins de CO<sub>2</sub> qu'avec du pétrole (le « probablement » est lié au fait que les précautions mentionnées ci-dessus – « Quel bilan pour une voiture » – ne sont généralement pas effectuées dans les comparatifs entre électricité et essence), mais pour un pays comme la France nous n'avons pas complètement résolu le problème de la dépendance énergétique. Le gaz européen vient à 60 % de mer du Nord, avec un pic de production envisagé vers 2015, et à 20 % de Russie, qui ne devrait pas beaucoup augmenter ses exportations vers l'Europe (les « réserves de croissance » en Russie sont situées en Sibérie orientale, et elles iront probablement... aux Chinois).

**Alors, bonne ou mauvaise idée ?**

§37

En conclusion, le véhicule électrique est une idée aussi bonne que le contexte dans lequel il prend place : électrifier le parc de véhicules si celui-ci doit être divisé par 2, utilisé 4 fois moins, avec des véhicules 3 fois moins lourds, et alimentés avec de l'électricité produite de manière relativement propre et pas trop chère (ce qui met le nucléaire en tête, et probablement demain le solaire à concentration avant l'éolien) est assurément une solution à étudier. Un des avantages pourrait être que cela permettrait de transférer des émissions diffuses (celles des pots d'échappement) vers des émissions concentrées pour les centrales fossiles résiduelles (en pratique des centrales à charbon, parce qu'il ne restera que ça bientôt !), en permettant au passage la mise en place de capture et séquestration.

§38

Mais penser que nous pouvons procéder à l'électrification rapide de véhicules qui conserveraient les mêmes caractéristiques de nombre, de masse et de puissance, en conservant une mobilité en voiture équivalente à celle que nous avons maintenant (13 000 km par an et par voiture pour les véhicules particuliers), est par contre une « solution » qui au mieux ne fait que déplacer le problème initial, sans le résoudre, et au pire le renforce, parce que nous ne préparons pas notre société industrielle à une baisse des flux pourtant difficilement évitable, pensant que la technique arrivera à temps pour résoudre le problème.

\*\*\*

**Et l'air comprimé ?**

§39

Tout le raisonnement effectué ci-dessus pour l'électricité est exactement le même pour l'air comprimé : comme on ne trouve pas de réservoir d'air comprimé dans la nature, il faut donc comprimer l'air... avec de l'électricité, et donc disserter sur combien de véhicules, avec quelles performances, comment on produit l'électricité qui comprime l'air, etc. Le véhicule à air comprimé est donc une « sous-espèce » de véhicule électrique. Si nous sommes prêts à nous contenter de véhicules de 200 kg plafonnant à 50 km/h et disposant de 80 km d'autonomie (ordre de grandeur des performances des voitures dont il est souvent question dans la presse), on peut y arriver en restant au pétrole dans un premier temps : par rapport à nos chars modernes – même une « petite » voiture pèse plus d'une tonne –

### Document 3 : Les actualités marketing et MD'L'écologie, troisième critère d'achat pour une voiture neuve

§1

65% des futurs acheteurs placent l'écologie comme troisième critère de choix, juste après le prix (75 %) et la sécurité (72 %), selon une enquête de Choisir-sa-voiture-ecologique. com.

§2

L'écologie devient un critère de plus en plus important dans l'achat d'une voiture. C'est ce que révèle une enquête réalisée par le site Choisir-sa-voiture-ecologique.com. Selon celle-ci, l'écologie est déjà le troisième critère d'achat d'une voiture neuve. Ainsi, 65 % des futurs acheteurs placent l'écologie juste après le prix (75 %) et la sécurité (72 %) et largement devant le design et la valeur de revente future de leur prochaine voiture (38 %). Mais attention, pour eux, une voiture est « écologique » si celle-ci utilise l'énergie la moins polluante possible.

§3

De plus, au-delà de l'effet bonus/malus, les acheteurs font état d'une réelle prise de conscience. 53 % des futurs acheteurs souhaitent acheter une voiture dotée d'un bonus écologique (rejetant moins de 130 g de CO<sub>2</sub>) et ils ne sont plus que 4 % d'irréductibles à envisager, en connaissance de cause, d'acheter une voiture malussée. Deux raisons principales à cet engouement certain pour les voitures écologiques : « Contribuer à la protection de l'environnement » (45 %) et « Faire des économies sur la consommation du véhicule » (44 %). Par comparaison, le système du bonus n'est quant à lui cité que par 4 % des interrogés comme raison principale d'achat d'une voiture propre.

Concernant le prix, 43 % des futurs acheteurs se disent prêts à payer plus cher pour une voiture écologique. La majorité d'entre eux (35 %) acceptant un prix supérieur de 5 % à 10 % par rapport au prix « normal ». Ils restent cependant 57 % à ne pas vouloir consentir d'effort particulier.

§4

Les personnes ayant répondu à l'enquête restent néanmoins pragmatiques par rapport à la réalité du marché : 29 % d'entre elles considèrent que les énergies alternatives restent trop peu répandues pour acheter une voiture écologique, 26 % estiment que le prix de vente des modèles écologiques actuels reste un frein et 20 % ne trouvent aucun de ces modèles à leur goût. Ils sont enfin 47 % à refuser de remplacer leur voiture actuelle par un modèle équivalent doté d'une motorisation électrique, considérant que la technologie n'est pas au point.

Source : Béatrice Héraud, <http://www.e-marketing.fr>, 2 février 2009.

### Document 4 :

## La note écologique

§1 Pourquoi créer une note écologique ?

Depuis la création de la taxe écologique, le rejet de CO<sub>2</sub> fait partie des critères principaux que regardent les acheteurs de voitures neuves pour se décider, ce qui est légitime quand on voit le montant des taxes associés à ces rejets, mais incomplet si l'on veut connaître le véritable impact écologique d'une voiture. C'est pour cette raison que nous avons décidé de créer une *note écologique* en prenant en compte des critères plus larges pour être plus proche de la réalité.

§2 Comment est calculée la note écologique ?

La *note écologique* est une note de 0 à 100 qui nous permet de tenir à jour le *classement des voitures écologiques* en notant toutes les voitures du marché. Elle pondère les rejets de CO<sub>2</sub> par rapport au nombre de passagers transportés, prend en compte le type de carburant qu'elle consomme car tous les carburants n'ont pas le même impact sur l'environnement, ainsi que le type de moteur utilisé, car tous les moteurs ne polluent pas de la même manière.

$$\left( \text{CO}_2 \times \text{passagers} \right) + \text{carburant} + \text{moteur} = \text{note écologique}$$



§3 Le nombre de places par voiture

La pastille écologique taxe de la même manière une voiture quel que soit le nombre de passagers qu'elle peut transporter. Si l'on compare un Renault Grand Scenic milieu de gamme à une Audi TT, elles rejettent toutes les deux

186 grammes de CO<sub>2</sub> par kilomètre parcouru, mais l'une peut transporter jusqu'à 7 personnes, et l'autre n'en transporte que 2. Il faudrait 3 Audi TT pour transporter autant qu'un Grand Scenic. Le grand Scenic ne devrait-il pas être moins taxé car il impacte moins l'environnement que 3 Audi TT ?

La *note écologique* rectifie cette injustice à l'égard des monospaces et autres véhicules familiaux en ajustant le rejet de CO<sub>2</sub> de chaque voiture en fonction du nombre de passagers qu'elle peut transporter.



#### §4 Le type d'énergie

L'impact environnemental d'une voiture n'est pas uniquement lié à ses rejets. Il comprend entre autre son impact sur ce qu'il vient « puiser » dans l'environnement. L'impact n'est pas le même si le véhicule consomme des énergies dites fossiles (essence, diesel, GPL), que s'il consomme des énergies végétales comme les biocarburants, ou bien encore de l'électricité.

La *note écologique* prend en compte le type d'énergie utilisée, pénalise les énergies les plus négatives pour l'environnement, et récompense les énergies à faible impact.



#### §5 La norme moteur européenne d'émission EURO

Le rejet de CO<sub>2</sub> participe à l'effet de serre et aux graves dérèglements climatiques qui en découlent mais n'est pas polluant (on peut en effet respirer du CO<sub>2</sub>). Qu'en est-il des autres gaz polluants rejetés par les moteurs ? Il existe pour cela une norme européenne qui s'applique aux véhicules particuliers pour forcer les constructeurs à améliorer en permanence la qualité de leur moteur. Cette norme régleme les quantités que peuvent rejeter les moteurs essence et diesel sur les gaz polluants émis à l'échappement, émis par évaporation et émis du carter :

- monoxyde carbone (CO) ;
- hydrocarbures non méthaniques et hydrocarbures totaux ;
- oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>) ;
- particules (PM).

La *note écologique* prend en compte la norme européenne dans son calcul en pénalisant les vieux moteurs, plus polluants, et en récompensant les constructeurs qui sont en avance avec la nouvelle génération de moteur.

#### §6 Questions fréquemment posées :

Pourquoi trouve-t-on des voitures qui ne sont pas écologiques sur votre site ?

Comparer les 4×4 pour s'orienter vers le 4×4 le moins polluant est aussi une des possibilités que l'on compte offrir à nos visiteurs.

Votre note prend-elle en compte tous les facteurs qui permettent de savoir si une voiture est polluante ?

Notre note est majoritairement basée sur ce qu'une voiture rejette, ses émissions. Elle n'est pas complète dans le sens où elle ne prend pas en compte la pollution qu'ont engendré sa production, son transport et surtout sa recyclabilité en fin de vie.

Source : <http://www.choisir-sa-voiture.com>

**Document 5**

## Véhicule neuf : achat chez un professionnel

### 01/01/2009

Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

Une direction du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

§1

L'achat d'un véhicule neuf est un achat important. Le vendeur de voitures neuves est tenu à des obligations liées à l'information du consommateur (dénomination de vente, prix, consommation de carburant, émission de dioxyde de carbone, bonus-malus écologique). Différents documents doivent être remis au client : document d'information, bon de commande. Il convient d'être vigilant sur la garantie du véhicule acheté.

Un véhicule neuf se distingue d'un véhicule d'occasion par le fait qu'il n'a jamais circulé et n'a jamais été immatriculé. Peuvent néanmoins être admis comme neufs les véhicules immatriculés pour les besoins de leur importation (par exemple véhicule importé par un mandataire).

Le professionnel est tenu à des obligations liées à l'information du consommateur.

#### L'étiquetage des véhicules

Les véhicules en vente ou exposés en vue de la vente doivent être munis d'un étiquetage apposé sur le véhicule et portant, en caractères apparents et de mêmes dimensions, les mentions obligatoires suivantes :

- la « dénomination de vente » : la marque, le type, le modèle, la version et le cas échéant la variante du modèle ;
- le prix de vente TTC ;
- l'étiquetage précisant la consommation de carburant et les émissions de dioxyde de carbone des voitures particulières neuves doit être apposé sur ou près du véhicule (cf. tableaux ci-dessous) :

#### §2 Consommation de carburant

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Consommation mixte : l/100 km         | Consommation mixte GPL (ou gaz naturel*) : l/100 km   |
| Consommation urbaine : l/100 km       | Consommation urbaine GPL (ou gaz naturel*) : l/100 km   |
| Consommation extra-urbaine : l/100 km | Consommation mixte essence : l/100 km<br>Consommation urbaine essence : l/100 km<br>Consommation extra-urbaine essence : l/100 km |

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>CLASSE A</b> | Émissions inférieures ou égales à 100 g/km |
| <b>CLASSE B</b> | Émissions comprises entre 101 et 120 g/km  |
| <b>CLASSE C</b> | Émissions comprises entre 121 et 140 g/km  |
| <b>CLASSE D</b> | Émissions comprises entre 141 et 160 g/km  |
| <b>CLASSE E</b> | Émissions comprises entre 161 et 200 g/km  |
| <b>CLASSE F</b> | Émissions comprises entre 201 et 250 g/km  |
| Classe G        | Émissions supérieures à 250 g/km           |

## §4

**Le bonus-malus écologique**

Dans le cadre du Grenelle de l'environnement, le Gouvernement a mis en place depuis le 5 décembre 2007 un dispositif de bonus-malus fiscal afin d'inciter à l'achat d'automobiles peu polluantes et économes en énergie :

## §5

Le bonus-malus écologique.

|                          | <b>NIVEAU D'ÉMISSION DE CO<sub>2</sub></b>                                 | <b>MONTANT</b> |
|--------------------------|--|----------------|
| <b>BONUS</b>             | Émissions inférieures à 60 g/km<br>(véhicules électriques essentiellement) | 5 000 €        |
|                          | Émission comprises entre 61 et 100 g/km                                    | 1 000 €        |
|                          | Émissions comprises entre 101 et 120 g/km                                  | 700 €          |
|                          | Émissions comprises entre 121 et 130 g/km                                  | 200 €          |
| <b>NI BONUS NI MALUS</b> | Émissions comprises entre 131 et 160 g/km                                  | 0,00 €         |
| <b>MALUS</b>             | Émissions comprises entre 161 et 165 g/km                                  | 200 €          |
|                          | Émissions comprises entre 166 et 200 g/km                                  | 750 €          |
|                          | Émissions comprises entre 201 et 250 g/km                                  | 1 600 €        |
|                          | Émissions supérieures à 250 g/km   | 2 600 €        |

## §6

Par surcroît, si l'achat d'un véhicule peu polluant s'accompagne de la mise à la casse d'une voiture vieille de plus de 15 ans, un super-bonus de 300 € s'ajoute au bonus écologique.

Dans de nombreux cas, le concessionnaire accepte d'avancer le montant du bonus, et celui-ci est déduit du prix d'achat TTC. Si le concessionnaire refuse de faire l'avance du bonus, il appartient au consommateur de faire lui-même la démarche en utilisant le formulaire de demande de versement du bonus écologique pour les particuliers.

De même, le malus peut être ajouté à la facture par le vendeur si c'est lui qui effectue les démarches d'immatriculation auprès de la préfecture. Si l'immatriculation du véhicule est réalisée par le consommateur, il paiera directement le malus au moment de l'établissement de la demande de carte grise.

Plus d'informations sont disponibles sur le site du ministère de l'Écologie, l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire.

### Les documents de vente

## §7

Plusieurs documents doivent être remis au client :

Un document d'information comportant :

- la dénomination de vente ;
- le prix de vente TTC : cette somme inclut obligatoirement les éventuels frais de préparation du véhicule (transport, préparation à la route, fourniture d'un jeu de plaques définitives) ; la pratique consistant à facturer des frais ou forfaits de mise à la route en supplément est interdite ;
- le prix des frais facultatifs correspondant à des prestations particulières demandées par le consommateur ;
- la date limite de livraison.

## §8

Ce document est obligatoirement donné à l'acheteur avant tout accord sur une offre. Le bon de commande peut en tenir lieu.

Un bon de commande (ou autre document de vente) doit reprendre les indications suivantes :

- la dénomination de vente ;
- le prix de vente TTC ;
- le prix des frais facultatifs ;
- la date limite de livraison ;
- les équipements commandés en option et leur prix ;
- le mode de financement : sur les bons de commande, sont précisées les mentions « au comptant » (sans crédit) ou « à crédit ». La mention « à crédit » devra apparaître même si celui-ci est souscrit auprès d'un organisme choisi par le client sans lien avec le concessionnaire.

## §9

En cas de recours à un crédit, la vente est subordonnée à l'obtention du prêt et le consommateur dispose d'un délai de rétractation de 7 jours après signature de l'offre préalable de crédit.

L'offre de crédit proposée par le concessionnaire doit être remise au consommateur au plus tard le jour de la signature du contrat de vente du véhicule, et non le jour de livraison du véhicule.

## §10

La garantie

Deux types de garanties s'appliquent :

La garantie légale qui comprend :

- la garantie légale de conformité : le vendeur doit délivrer un bien conforme au contrat ;
- la garantie contre les vices cachés.

La garantie commerciale : elle est indiquée dans les conditions de vente du bon de commande.

Les véhicules neufs bénéficient d'une garantie contractuelle des constructeurs d'une durée de 2 ans au moins. Des extensions contractuelles de cette garantie sont souvent proposées aux acheteurs de véhicules neufs.

## § 11

**Attention**, certaines clauses sont abusives par exemple celles qui excluent la mise en œuvre de garanties contractuelles si l'entretien ou la réparation du véhicule ont été effectués en dehors du réseau agréé par le constructeur.

Pour les véhicules importés ayant déjà été immatriculés, le professionnel doit veiller à informer le consommateur de la date à partir de laquelle la garantie commerciale a commencé à courir.

Source : <http://www.economie.gouv.fr>

## Proposition de corrigé : « Les voitures écologiques »

### Analyse de la commande

#### Rappel du sujet

Vous êtes un particulier qui avez décidé d'acheter une nouvelle voiture, vous vous intéressez à l'écologie et vous surfez sur Internet pour comparer les rapports qualités-prix des véhicules récents, respectant l'environnement.

Veillez édifier une note de synthèse sur la recherche du véhicule le plus écologique.

Tableau 5.4

|                                   | Étape 1      |  |   |   | Étape 3                                  |
|-----------------------------------|--------------|--|---|---|--|
|                                   | Destinataire | Contexte   | Objet   | Mode de traitement                              | Problématique                            |
| <b>Composants</b>                 | ?            | Vous êtes un particulier qui avez décidé d'acheter une nouvelle voiture, vous vous intéressez à l'écologie | Comparer les rapports qualités-prix des véhicules récents, respectant l'environnement | Comparer  |  |
| <b>Étape 2 Démarche déductive</b> |              | écologie = respect environnement   | Véhicules récents = occasions récentes + véhicules neufs                              | Plan répondant à des avantages et inconvénients | Recherche du véhicule le plus écologique |

### Ordre de lecture

Tableau 5.5

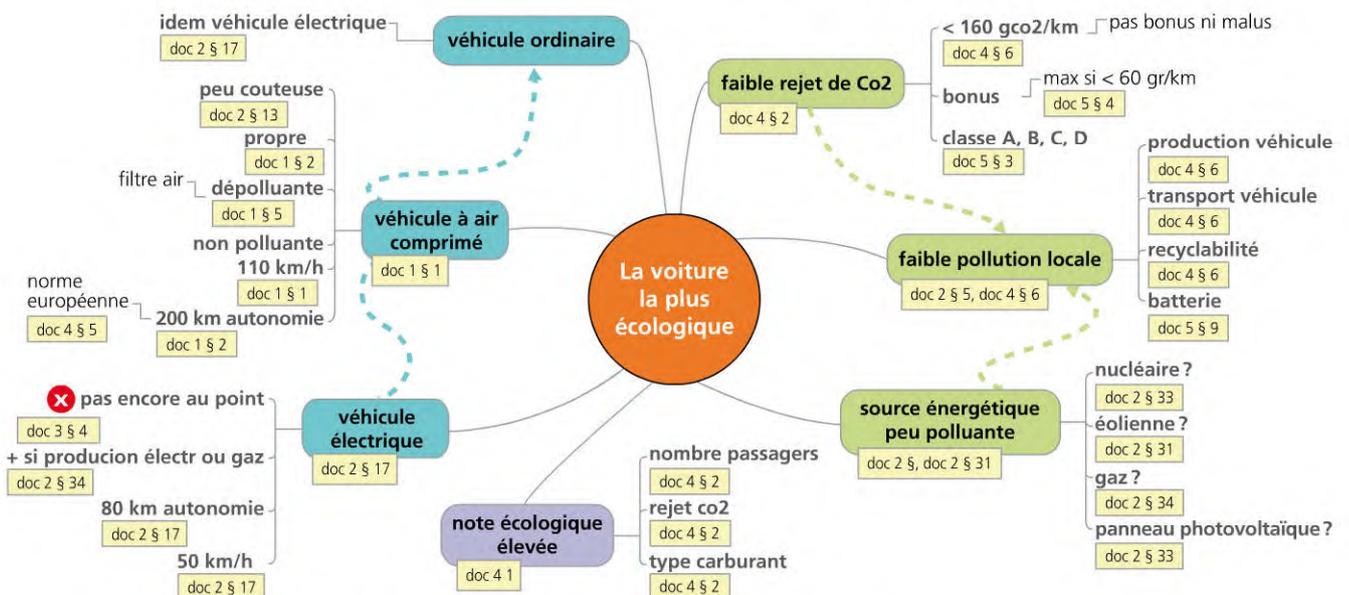
| Documents  | Intitulés   | Ordre | Analyse  |
|------------|---|-------|--|
| Document 1 | « Une voiture révolutionnaire »<br>Source : mdi motor development international, Internet, 2010   | ❶     | Le titre, bien qu'alléchant ne répond guère à l'objet... une voiture révolutionnaire n'est pas forcément écologique. |
| Document 2 | « Le véhicule électrique est-il la panacée ? »<br>Source : manicore.com, Internet, 2012   | ❷     | Le titre comporte une notion d'écologie et la source est récente.  |
| Document 3 | « L'écologie, 3 <sup>e</sup> critère d'achat pour une voiture neuve »<br>Source : Béatrice Héraud, « Les actualités du marketing », md/internet, 2009 | ❸     | Le titre comporte la notion d'écologie ; la source reste peu fiable.   |

|            |  |   |  |
|------------|--|---|--|
| Document 4 | « La note écologique »<br>Source: « Choisir sa voiture », Internet, 2012   | ❶ | Le titre est en relation directe avec l'objet de la commande, la source moyennement fiable, mais de date récente.  |
| Document 5 | « Véhicule neuf: achat chez un professionnel »<br>Source: DGCCRF/Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, 2009<br>Une direction du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. | ❷ | Le titre n'est que peu en relation avec l'objet de la commande, la source offre des informations fiables, par conséquent, il est peut-être intéressant de connaître dès le début de la lecture des directives qui peuvent entrer dans le champ de la voiture écologique. |

L'ordre 1 et 2 peut être inversé selon l'optique personnelle, sans pour autant tomber dans l'erreur.

## Prise de notes

Figure 5.9 – Arborences du dossier La voiture la plus écologique



Dans cette phase d'organisation des idées, la prise de notes en arborescence fait état :

- d'une sélection d'idées dites essentielles qui répondent *impérativement* à l'objet de la commande : « La voiture la plus écologique » ;
- d'une logique qui décline les idées essentielles en idées secondaires ;
- d'un référencement par mots-clés et documents associés ;
- d'une idée divergente dans le document 3 (balise en croix) : l'auteur signale que la voiture électrique consomme autant d'énergies indirectes (production du véhicule par exemple) que les voitures ordinaires ;
- l'icône « papier » signale que des chiffres clés ont été reportés sur une feuille annexe.

**Liste des idées essentielles et secondaires**

- faible rejet de CO<sub>2</sub>
  - < 160 gCO<sub>2</sub>/km
  - ni bonus ni malus
  - bonus
  - max si < 60 gCO<sub>2</sub>/km
  - classe A, B, C, D
- faible pollution locale
  - production véhicule
  - transport véhicule
  - recyclable
  - batterie
- note écologique élevée
  - nombre passagers
  - rejet CO<sub>2</sub>
  - type carburant
- source énergétique peu polluante
  - nucléaire ?
  - éolienne ?
  - gaz ?
  - panneau photovoltaïque ?
- véhicule électrique
  - pas encore au point
  - + si production électrique ou gaz
  - 80 km autonomie
  - 50 km/h
- véhicule à air comprimé
  - peu coûteux
  - propre
  - dépolluant
  - filtre air
  - non polluant
  - 110 km/h

- 200 km autonomie
  - norme européenne
  - véhicule ordinaire
    - *Idem* véhicule électrique
- 

Le choix des mots-clés peut différer selon les lecteurs (chap. 2). Ce qui peut générer différents schémas arborescents, cependant *tous*, produiront au final une même sélection d'idées essentielles.

### Remarque

La recherche d'un plan équilibré est traitée dans le chapitre 6.



# Chapitre 6

## Le plan de la note de synthèse

Dans les chapitres précédents, le schéma arborescent se définit comme la pièce maîtresse de la conception d'une synthèse.

Il permet de visualiser la transversalité des idées sélectionnées et de structurer le plan de la note de synthèse en deux parties.

Rappel des phases d'élaboration de la note de synthèse

| N° phases | Intitulés des phases                            | Chapitres | Timing en 3 heures |
|-----------|---|-----------|--------------------|
| 1         | Analyse de la commande                          | 3         | 10 min             |
| 2         | Ordre de lecture des documents                  | 4         | 10 min             |
| 3         | Lecture et prise de notes en schéma arborescent | 5         | 1 h                |
| 4         | Étude de la transversalité et recherche du plan | 6         | 20 min             |
| 5         | Rédaction de la note de synthèse                | 7         | 1 h                |

## Qu'est-ce qu'un plan de note de synthèse ?

Tout plan déroule des informations organisées en une progression logique. Contrairement à de nombreux exercices littéraires comme la dissertation, le plan d'une note de synthèse n'est pas préétabli. Il se crée selon la logique d'un dossier tout en répondant à une commande.

### Un plan

- Classe les idées selon un ordre choisi.
- Hiérarchise les idées selon une progression.
- Clarifie la compréhension.

Le plan est une réorganisation d'éléments combinés entre eux selon un ordre logique.

## Le plan de la note de synthèse

Il faut différencier le plan de la note de synthèse de celui de sa structure.

- Classe les idées essentielles et secondaires selon une *réflexion transversale*.
- Ordonne et déroule les idées en fonction de l'objet, chaque partie constitue un élément de réponse à la *commande*.
- Hiérarchise ou organise la progression des idées de façon à produire *deux parties équilibrées*, sans parti pris.

## La structure de la note de synthèse

La structure comprend :

- une introduction ;
- un corpus en deux parties équilibrées avec une transition ;
- une conclusion (facultative).

L'architecture de la note de synthèse comporte une déclinaison de titres qu'il importe de respecter (chapitre 7).

Figure 6.1 – Le plan du corpus et la structure de la note de synthèse

### Structure de la note de synthèse

|                            |
|----------------------------|
| <b>INTRODUCTION</b>        |
| Phrase d'entrée en matière |
| Contexte, situation        |
| Présentation de l'objet    |
| Annonce du plan            |
| <b>CORPUS</b>              |
| Chapeau partie 1           |
| Titre                      |
| Sous-titres                |
| Phrase de transition       |
| Chapeau partie 2           |
| Titre                      |
| Sous-titre                 |
| Phrase de transition       |
| <b>CONCLUSION</b>          |
| Facultative                |

### Plan de la note de synthèse

Le plan de la note de synthèse est développé dans le corpus et ne comprend généralement que deux parties.

|          |   |
|----------|---|
| CORPUS   | <b>Plan ajusté à l'étude du dossier.</b> Il comprend deux parties équilibrées.  |
| Partie 1 | – Idées essentielles transverses reliées entre elles par un dénominateur commun |
| Partie 2 | – Idées qui répondent directement à la commande de la note de synthèse          |

## Les erreurs les plus courantes

### L'équilibriste

Il détermine un plan de rédaction avant même d'établir la transversalité des documents. Il « bourre » les cases d'un plan préconçu qui ne s'adapte pas à l'équilibre d'un plan en deux parties ou ne répond que partiellement à la commande.

Le balancier de l'équilibriste occupe le temps et l'esprit du rédacteur : est-ce que j'entre cette idée dans cette partie du plan ou est-ce que je la positionne dans telle autre sous-partie ? La même question se pose pour les idées suivantes. Le plan se résume à un remplissage forcé, détecté par tout œil averti.

### Le généraliste

Il établit un plan bateau, style fourre-tout qui ne livre aucunement les informations nécessaires à la compréhension ; son plan pourrait convenir à n'importe quel exercice de rédaction comme :

- avantages/inconvénient ;
- avant-après ;
- définitions-particularités.

### Le comptable

Il conçoit un plan sous forme de liste ; ses phrases à peine rédigées juxtaposent des idées sans lien entre elles. Le plan ressemble à un mémo sans grand intérêt pour le « commanditaire » qui recherche une lecture intelligente. Rappelons que la note de synthèse s'adresse à un destinataire qui ne connaît pas la teneur du dossier étudié, par conséquent la mise en évidence des liens entre les idées s'avère indispensable. Pensez à votre destinataire qui n'a pas de talents surnaturels pour lire dans vos pensées !

## Le journaliste

Rappelons que le titrage d'une note de synthèse livre les informations qui répondent immédiatement à la commande.

La rédaction de sa note comporte des titres accrocheurs mais ne livre aucune information. Le commanditaire devra lire l'intégralité du contenu pour comprendre et peut-être enfin trouver la réponse à sa demande. Le « rédacteur journaliste » confond note de synthèse et exercice de publiciste.

## La méthode de recherche du plan pour la note de synthèse

Pour quelle raison conseille-t-on un plan en deux parties équilibrées ?

Le principe de neutralité et d'équité prévaut dans la note de synthèse. Le rédacteur *ne peut et ne doit pas influencer son lecteur* tant par son registre d'expression que par le volume accordé au contenu présenté.

Il transmet une vue synthétique sans aucune tentative d'opinion ou d'interprétation personnelle.

La méthode de recherche de plan repose sur l'extraction d'informations déjà sélectionnées lors de la prise de notes. Elle dégage les idées maîtresses et le regroupement d'idées propres au plan en deux parties équilibrées.

La méthode s'articule autour des deux opérations suivantes :

- la recherche des idées essentielles transversales ;
- le regroupement de ces idées essentielles ET transversales en deux parties équilibrées.

### 1. La recherche de la transversalité et le poids des idées

Le but est de repérer en un seul coup d'œil les idées les plus marquées par la transversalité.

Ces idées constitueront la trame du plan.

Le nombre d'idées secondaires conditionnent ce poids ; plus elles alimentent une idée essentielle et plus celle-ci sera explicite.

Tableau 6.1 – Matrice du poids et de la transversalité des idées d'un dossier de synthèse

| Idées essentielles reprises sur le schéma arborescent | Document 1 | Document 2 | Document 3 | Document 4 | Document 5 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1 Idée A  |            |            | X +        |            | X +++      |
| 2 Idée B  |            |            |            |            | X          |
| 3 Idée C  |            | X +++      |            |            |            |
| 4 Idée D  |            | X          | X ++       | X          | X          |
| 5 Idée E  | X          |            |            |            |            |

Les signes « + » représentent le nombre d'idées secondaires connectées sur l'idée essentielle qui est elle-même représentée par une croix « x ».

Les idées B et E ne sont pas transverses mais restent néanmoins des idées essentielles.

## 2. Le regroupement des idées essentielles en deux parties équilibrées

Cette opération finale permet de structurer les deux parties équilibrées du plan.

Le regroupement d'idées s'organise en faisant émerger les relations qui les lient. Cette relation ne s'invente pas, elle existe dans les documents.

Ces liens se définissent le plus souvent par :

- un dénominateur commun qui se matérialise par une idée secondaire servant plusieurs idées essentielles ;
- un critère de distinction ;
- des mots-clés communs (voir exercice chapitre 9) ;
- une thématique commune.

Tableau 6.2 – Matrice de regroupement des idées

| Idées essentielles | Liens ou dénominateurs communs | Regroupement des idées | Plan |
|--------------------|--------------------------------|------------------------|------|
|                    |                                |                        |      |
|                    |                                |                        |      |
|                    |                                |                        |      |
|                    |                                |                        |      |

La méthode s'acquiert par l'exercice suivant.

## Exercice commenté sur la recherche de plan

Le choix de l'exercice porte sur le dossier déjà étudié dans le chapitre précédent : les démarches pour assurer la protection de la forêt. Ce dossier est enrichi de deux textes afin d'augmenter le niveau de difficulté.

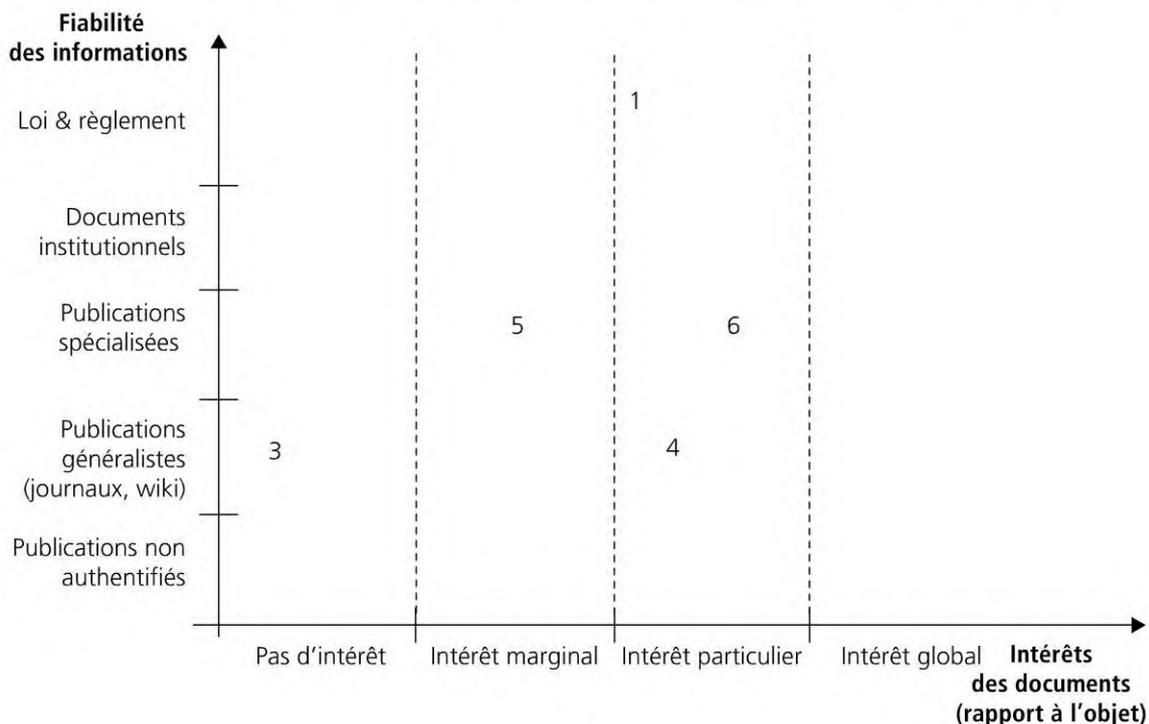
### Rappel

Le document 2 a été défini dans le chapitre précédent comme parasite.

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Document 1</b> | « Décret de l'article 15 de la loi de finances du 16 avril 1930 »   |
| <b>Document 3</b> | « 2011, année de la forêt par l'ONU »<br>Source: Wikipédia, forêt.org.  |
| <b>Document 4</b> | « Résumé de la loi sur la forêt du 9 juillet 2001 »<br>Source: droit nature.free.fr.  |
| <b>Document 5</b> | « Pourquoi un code pour gérer durablement votre forêt »<br>Source: Code des bonnes pratiques pour les régions Pas-de-Calais et Picardie.  |
| <b>Document 6</b> | « Récapitulatif des mesures en faveur du secteur forestier »<br>Source: direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt DRAAF de Champagne-Ardenne – <a href="http://www.Champagen-ardenne.agriculture.gouv.fr">http://www.Champagen-ardenne.agriculture.gouv.fr</a> |

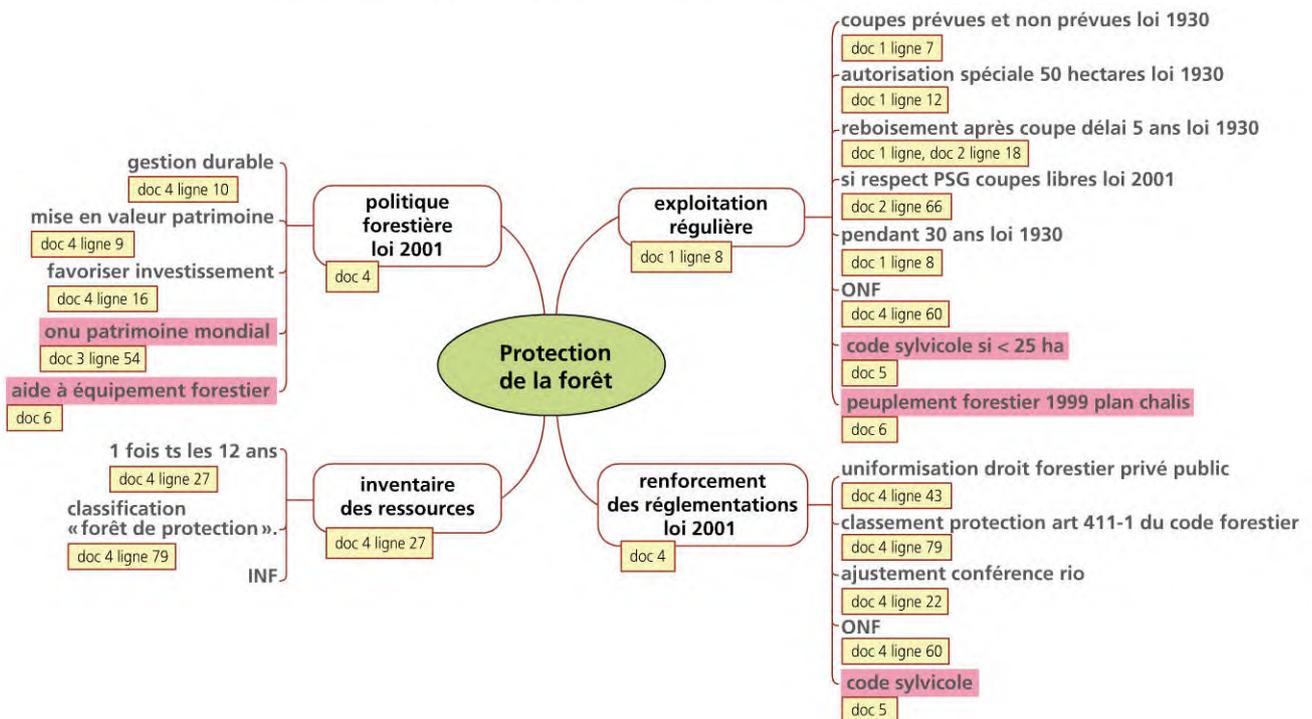
## L'ordre de lecture des documents

Figure 6.2 – Positionnement des documents/dossier protection de la forêt



| Documents   | Ordre de lecture | Analyse   |
|---|------------------|---|
| Texte 1 : « Décret de l'article 15 de la loi de finances sur le droit de mutation des forêts du 16 avril 1930 »   | ❶                | Seule source fiable et officielle. L'objet ne précise pas une référence au temps, par conséquent cette loi de 1930 est recevable pour l'étude du dossier. |
| Texte 3 : « 2011, Année de la forêt par l'ONU »<br>Source: <i>Wikipédia/forêt.org</i> .   | ❺                | Source moyennement fiable mais fait référence à un organe fiable l'ONU.   |
| Texte 4 : « Résumé de la loi sur la forêt du 9 juillet 2001 »<br>Source: <i>droitnature.free.fr</i> .   | ❸                | Source moyennement fiable; extrait d'un document de loi et à un site de veille législative.   |
| Texte 5 : « Pourquoi un code pour gérer durablement votre forêt »<br>Source: Code des bonnes pratiques pour les régions Pas-de-Calais et Picardie.  | ❹                | Source fiable mais document ne se centrant que sur un aspect de la commande: la gestion durable.  |
| Texte 6 : « Récapitulatif des mesures en faveur du secteur forestier »<br>Source: Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt DRAAF de Champagne-Ardenne – <a href="http://www.Champagne-ardenne.agriculture.gouv.fr">http://www.Champagne-ardenne.agriculture.gouv.fr</a> | ❷                | Source fiable et document répondant à l'objet mais centré uniquement sur un aspect de la commande.  |

Figure 6.3 – Schéma arborescent dossier protection de la forêt



## La transversalité et le poids des idées

Établissons un tableau à double entrée reprenant :

- d'une part, les documents du dossier étudié ;
- d'autre part, les idées sélectionnées comme essentielles.

Ce poids s'évalue aisément en dénombrant les idées secondaires attachées aux idées essentielles :

**Tableau 6.3 – Poids et transversalité/protection forêt**

|   | Idées essentielles               | Document 1 | Document 3 | Document 4 | Document 5 | Document 6 |
|---|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1 | Exploitation régulière           | x+++       |            | +          | +          | +          |
| 2 | Renforcement des réglementations |            |            | x++++      |            | x          |
| 3 | Inventaire des ressources        |            |            | x+++       |            |            |
| 4 | Politique forestière             |            | x          | x+++       |            | x          |

La transversalité apparaît en un seul coup d'œil (idées sur fond de couleur) :

- l'idée 1 : l'exploitation régulière est marquée par la transversalité des documents 1/4/5/6 et soutenue par six idées secondaires ;
- l'idée 4 : la politique forestière est marquée par la transversalité des documents 3/4/6 et soutenue par trois idées secondaires ;
- l'idée 2 : le renforcement des réglementations n'offre une transversalité que sur deux documents ;
- l'idée 3 : elle n'offre aucune transversalité mais rappelons-le encore une fois, elle reste une idée essentielle et est donc exploitable pour l'exercice de la note de synthèse.

La transversalité détermine l'ossature du plan, son équilibre reste à définir.

## Le regroupement des idées et le plan en deux parties équilibrées

**Tableau 6.4 – Le regroupement des idées essentielles/dossier « Protection de la forêt »**

| Idées essentielles               | Liens ou dénominateurs communs   | Regroupement des idées  | Plan     |
|----------------------------------|--|---|----------|
| Exploitation régulière           | La thématique commune de réglementation<br>Le dénominateur commun : code sylvicole | L'aspect réglementaire permet de protéger la forêt              | Partie 1 |
| Renforcement des réglementations |  |   |          |
| Inventaire des ressources        | Thématique commune de patrimoine   | L'aspect économique et politique traite des mesures financières | Partie 2 |
| Politique forestière             |  |   |          |

Le plan de la note de synthèse va donc s'articuler sur les deux idées transverses.

L'idée maîtresse 1 : l'exploitation régulière de la forêt fait essentiellement appel à la notion de coupe des arbres. Elle concerne l'exploitation forestière de 1930 à nos jours.

L'idée maîtresse 2 : le **renforcement de la réglementation** marque l'année 2001 et introduit le PSG (plan simple de gestion). Le propriétaire est libre d'assurer la coupe de ses arbres s'il a auparavant déposé ce PSG auprès des autorités forestières.

Le **dénominateur commun entre les idées 1 et 2** s'articule sur un point de réglementation. Le regroupement de ces deux idées est donc valide.

L'idée 4 relative à une politique forestière se relie à l'idée 3 inventaire des ressources par un lien thématique, celui de patrimoine, l'une le met en valeur, l'autre le classe.

## Les deux parties du plan de la note de synthèse

### Rappel

L'objet de la note de synthèse traitée est : **la protection de la forêt.**

Pour répondre à cette commande le plan s'articule sur la transversalité des idées essentielles les plus « alimentées » :

- *Partie 1* : l'exploitation régulière des forêts (idée maîtresse 1) liée au renforcement de la réglementation.
- *La transition* entre ces deux parties se construit à partir de l'idée secondaire commune du classement « protection » de l'article 411-1 du Code forestier.
- *Partie 2* : la politique forestière (idée maîtresse 4) liée au développement de l'inventaire des ressources (idée 3) et alimentée par les idées secondaires (voir arborescences des idées 3 et 4 de la figure 6.3).



### Entraînez-vous

Reprenons le dossier sur la voiture la plus écologique pour lequel l'analyse de l'objet et l'ordre de lecture ont été établis lors du chapitre précédent.

À partir du schéma arborescent (également établi dans le chapitre précédent), vous dresserez le tableau établissant le poids des idées essentielles. Puis, après avoir procédé au regroupement des idées ainsi « soupesées », vous dégagerez deux parties équilibrant la rédaction de la note de synthèse.

**Rappel du sujet :**

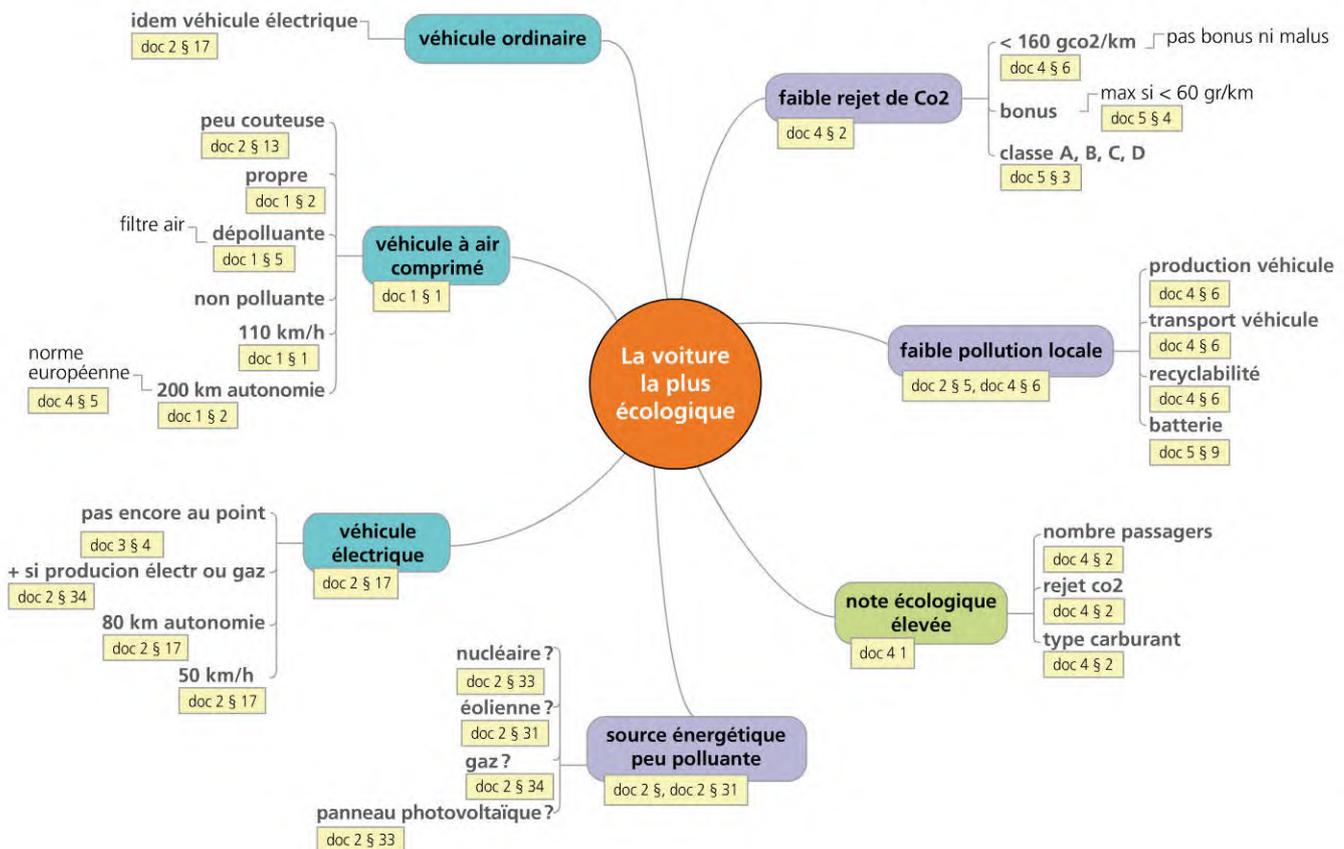
Vous êtes un particulier qui avez décidé d'acheter une nouvelle voiture, vous vous intéressez à l'écologie et vous surfez sur Internet pour comparer les rapports qualités-prix des véhicules récents, respectant l'environnement.

Veillez édifier une note de synthèse sur la recherche du véhicule le plus écologique.

**Proposition de corrigé du dossier « La voiture écologique »**

**Schéma arborescent**

Figure 6.4 – Schéma arborescent/dossier « La voiture la plus écologique »



## Recherche du plan

Rappelons que le plan répond impérativement à l'objet de la commande qui dans ce dossier se définit par la recherche de la voiture la plus écologique.

### La transversalité et le poids des idées

Rappelons encore que les croix « x » représentent l'idée essentielle et les signes d'addition représentent les idées secondaires

Tableau 6.5 – Transversalité et poids des idées essentielles/dossier « Protection de la forêt »

| Idées essentielles |                                  | Document 1 | Document 2 | Document 3 | Document 4 | Document 5 |
|--------------------|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1                  | Faible rejet de CO <sub>2</sub>  |            |            |            | xx         | ++         |
| 2                  | Véhicule électrique              |            | x +++      | +          |            |            |
| 3                  | Source énergétique peu polluante |            | xx ++++    |            |            |            |
| 4                  | Note écologique élevée           |            |            |            | x +++      |            |
| 5                  | Faible pollution locale          |            | x +        |            | x ++       |            |
| 6                  | Véhicule à air comprimé          | x ++++     |            |            |            |            |
| 7                  | Véhicule ordinaire               |            | x +        |            | +          |            |

### La transversalité et le poids des idées essentielles

L'idée essentielle 1, celle du faible rejet de CO<sub>2</sub>, établit la transversalité des documents 4 et 5. Elle est présente 2 fois en tant qu'idée essentielle dans le document 2 et alimentée par deux idées secondaires (document 5).

L'idée 2 s'en réfère au véhicule électrique et traverse les documents 2 et 3, son poids est sensiblement identique à l'idée 1 : quatre idées secondaires alimentent cette idée en traversant deux documents.

L'idée 5 exprime la faiblesse de pollution locale et s'inscrit dans les documents 2 et 4. Son poids est quasi égal à l'idée 1.

L'idée 7 se réfère au véhicule ordinaire ; elle est exprimée dans les documents 2 et 4 ; son poids est plus faible ; seules deux idées secondaires alimentent cette idée essentielle.

Nous pouvons conclure que les idées 1 et 5 (couleur verte) **constituent les deux piliers de la compréhension de ce dossier** et dynamisent la réponse à la commande de la note de synthèse.

Pour équilibrer ces deux parties, faut-il encore annexer les autres idées définies comme essentielles (mais peu transverses). Le regroupement des idées contenues dans le schéma arborescent devient une opération capitale dans la recherche de ce plan.

### Le regroupement des idées

Le premier regroupement d'idées s'effectue entre les idées 1 et 5. La relation est explicite dans le dossier : la production de véhicules qui rejettent peu de CO<sub>2</sub> consomme des énergies qui polluent l'environnement, ne serait-ce que par les transports des véhicules produits.

La relation commune entre ces deux idées se définit donc par le facteur « pollution ».

Le deuxième regroupement d'idées se conçoit à partir des idées 2, 6 et 7. Elles situent les différents types de véhicules dans la course à l'écologie ; ainsi les véhicules électrique, à air comprimé et ordinaire sont mis en concurrence. Le dénominateur commun se définit par les caractéristiques des véhicules.

L'idée 4 pourrait être reliée aussi bien aux idées 1/3/5 qu'aux idées 2/6/7. La recherche de l'équilibre du plan fera donc pencher la balance vers le groupement des idées relatives aux véhicules, soit les idées 2/6/7/4.

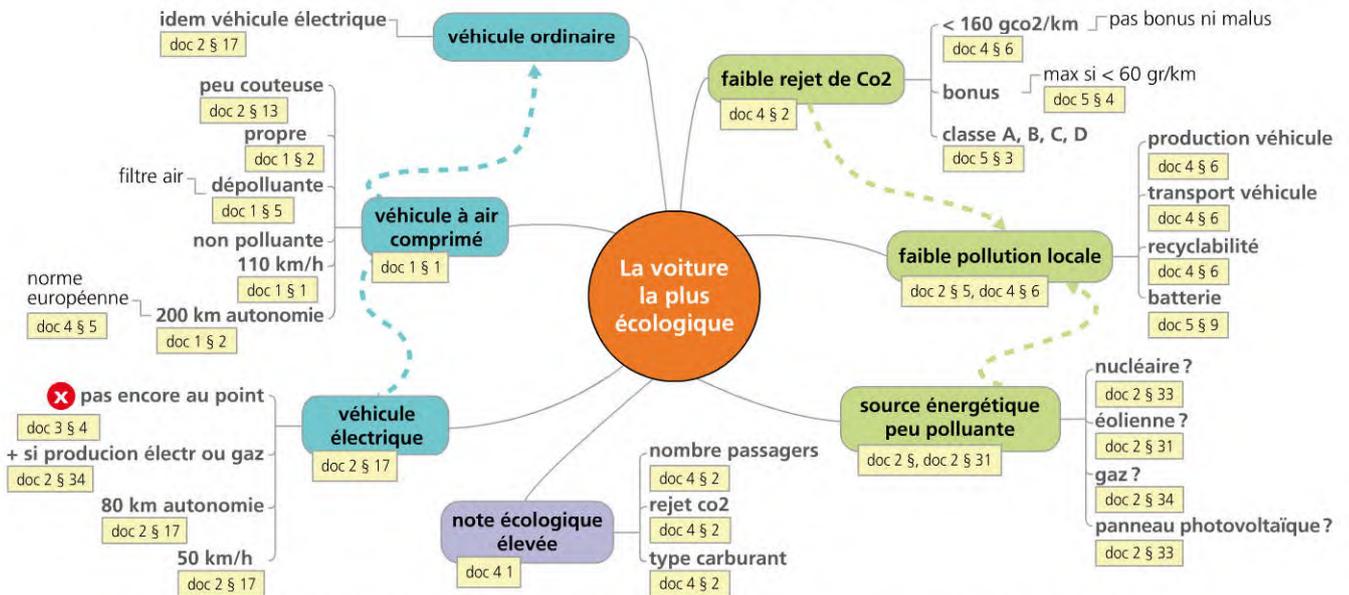
L'idée 4 qui évoque la note écologique attribuée aux véhicules neufs n'est citée que dans un seul document. Elle n'offre aucune transversalité, bien qu'elle réponde bien évidemment à l'objet de la commande. Il faut noter que si elle n'est pas transverse, cette idée reste une idée essentielle, elle pourra donc servir de transition aux deux parties de la note de synthèse.

**Tableau 6.6 – Regroupement des idées/dossier « La voiture la plus écologique »**

| Idées essentielles               | Liens ou dénominateurs communs                       | Regroupement des idées                         | Plan     |
|----------------------------------|--|--|----------|
| Faible rejet de CO <sub>2</sub>  | Thématique commune pollution                         | Lutte contre la pollution                      | Partie 1 |
| Faible pollution locale          |  |  |          |
| Source énergétique peu polluante |  |  |          |
| Note écologique élevée           |  | Transition                                     |          |
| Véhicule électrique              | Dénominateur commun : caractéristiques des véhicules | La comparaison entre les véhicules écologiques | Partie 2 |
| 1. Véhicule à air comprimé       |  |  |          |
| 2. Véhicule ordinaire            |  |  |          |

## Les deux parties du plan de la note de synthèse

Figure 6.5 – Schéma arborescent regroupement des idées/dossier  
« La voiture la plus écologique »



Les pointillés bleus signalent le premier regroupement d'idées. Les pointillés verts signalent le deuxième regroupement d'idées. L'idée essentielle de couleur mauve peut se relier indifféremment à l'une des deux parties (voir le poids des idées dans le paragraphe précédent).

Le schéma arborescent de la figure 6.5 donne une vision synthétique des idées essentielles. Il organise les idées, en faisant apparaître la relation entre idées essentielles et objet de la commande.

Le schéma arborescent retrace la relation logique entre idées essentielles et idées secondaires existant dans le dossier.

La visualisation et l'organisation des idées fiabilisent la recherche du plan en deux parties équilibrées.

La réponse à la commande « la voiture la plus écologique » se fonde sur les deux idées essentielles suivantes :

- **Partie 1 : la lutte contre la pollution constitue un facteur essentiel pour définir la voiture écologique.**
  - Titre 1 : la source énergétique des véhicules se doit d'être la moins polluante possible.
  - Titre 2 : la pollution inhérente à la production de véhicules écologiques doit être prise en compte.
- **Transition :** la note écologique est fondée sur un faible rejet d'oxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) en fonction du poids des passagers et du type de carburant.

- **Partie 2 : les véhicules les plus écologiques : voiture à air comprimé, et voiture électrique.**
  - Titre 1 : la voiture à air comprimé présente l'avantage de dépolluer l'air qu'elle consomme.
  - Titre 2 : sur un plan écologique, la voiture classique peut se comparer au véhicule électrique.

### Remarque

La rédaction du plan fait l'objet du chapitre suivant.

# Chapitre 7

## La rédaction du plan

La rédaction finalise la note de synthèse. L'étape reste importante, mais le travail préparatoire en amont l'allège considérablement. Ci-après, le rappel des cinq phases de l'élaboration d'une note de synthèse est complété par le timing lors d'un concours.

| N° phases | Intitulés des phases                            | Chapitres | Timing en 3 heures |
|-----------|---|-----------|--------------------|
| 1         | Analyse de l'objet                              | 3         | 10 min             |
| 2         | Ordre de lecture des documents                  | 4         | 10 min             |
| 3         | Lecture approfondie et prise de notes           | 5         | 1 h                |
| 4         | Étude de la transversalité et recherche du plan | 6         | 20 min             |
| 5         | La rédaction de la note de synthèse             | 7         | 1 h                |

## La note de synthèse de concours

La note de synthèse de concours est soumise à l'impératif d'un *timing*: à titre indicatif, le temps destiné à la seule rédaction se limite à une heure.

Généralement, le candidat prend le temps de faire un brouillon pour l'introduction et la conclusion, puis il rédige le corpus au fil de l'écriture en s'appuyant sur sa prise de notes (voir chapitre 5).

Avant de préciser les impératifs de la rédaction, passons en revue les facteurs d'annulation des copies. Cette liste d'erreurs « fatales » n'a rien d'illusoire et s'applique sur l'ensemble des concours.

Rappelons que la note de synthèse repose sur la sélection des informations pertinentes et sur une restitution structurée mais dynamique.

## Les causes d'annulation

Dans tous les cas, la copie ne porte aucun *signe distinctif* faisant référence à l'identité du candidat. L'anonymat le plus total fait référence à l'obligation de neutralité et d'impartialité.

Sont donc interdits sur la copie réglementaire :

- la signature ou le paraphage du candidat ;
- l'indication de grades mêmes fictifs ;
- l'indication de son nom et prénom (même fictifs) ;
- les encres particulières ou les surligneurs ;
- le nom d'un organisme public existant, employant ou non le candidat.

Seul le nom de l'organisme fictif indiqué dans l'objet peut être cité.

## Les critères d'évaluation de la note de synthèse de concours

- La compréhension immédiate des textes appartenant au corpus.
- La fiabilité de l'information transcrite (absence d'interprétation personnelle).
- La cohérence et le déroulement logique de la démonstration.
- La maîtrise de la langue française (syntaxe et orthographe) ; n'oubliez pas que les fautes d'orthographe sont retenues et peuvent vous coûter jusqu'à 3 points de sanction.

## Les principes rédactionnels de la note de synthèse en concours et en situation professionnelle

Votre lecteur, en l'occurrence un supérieur hiérarchique, ne possède aucun pouvoir surnaturel pour décoder votre pensée, aussi rendez-la limpide. Ne perdez jamais de vue le fait suivant : votre lecteur n'a pas pris connaissance du dossier, à vous de lui transmettre la quintessence de ce dossier sans interprétation aucune.

La rédaction ne nécessite pas de talents littéraires particuliers, néanmoins elle respecte les quelques règles qui établissent la simplicité et la clarté d'expression :

- appliquez la syntaxe française (*sujet, verbe, complément*) et oubliez le style texto ou télégraphique car vous n'êtes pas en train d'écrire la liste de vos courses ;
- chassez les inférences de langage et restez sur un registre d'expression factuelle (chapitre 2). Votre opinion, aussi valable soit-elle, ne peut figurer dans une note de synthèse. Cette erreur est sanctionnée car elle va à l'encontre de l'objectivité et de la fiabilité de l'information délivrée. La tournure de phrase ne comporte donc pas l'utilisation du « je, nous, on » ;
- remplacez l'emploi du « je, nous, on » par « qui fait quoi, comment ou quand » défini dans le dossier. Exemple : « Le président de l'association a reçu des subventions... » et non « J'ai vérifié le montant des subventions perçues par le président de l'association... » ;
- optez pour un vocabulaire précis et remplacez la batterie des « être, faire et avoir » par des verbes ajustés ;
- évitez le foisonnement des « qui » et des « que » ;
- donnez la signification des sigles utilisés ;
- limitez les phrases à une vingtaine de mots. Au-delà, coupez la phrase en deux sous peine de rendre votre prose peu compréhensible. Ceci irrite considérablement le correcteur. N'oubliez pas qu'un texte bien rédigé se comprend dès la première lecture ;
- bannissez les recopiations de citations qui n'apportent aucune valeur à l'exercice de la note de synthèse, ne la confondez plus avec un commentaire composé (chapitre 1).

### Un petit conseil aux candidats en concours

Si vous vous êtes laissé piéger par le temps, ne glissez pas le brouillon dans votre copie, il ne sera pas noté. Par contre, vous pouvez rédiger le plan détaillé sur la copie réglementaire. Elle attestera votre réflexion.

### Le titrage de la note de synthèse

La note de synthèse doit comporter des titres et des sous-titres qui explicitent le plan annoncé tout en répondant à la commande. Mais, n'oublions

pas que le plan d'une note de synthèse s'ajuste à l'étude du dossier et n'est aucunement préétabli.

Le titre d'accroche génère des interprétations personnelles, et n'a pas de place dans une note de synthèse.  
Le titre informatif se veut partial et objectif ; il valorise la note de synthèse.

La note de synthèse comporte un titrage informatif, et non un titrage d'accroche publicitaire.

Le titrage informatif, comme son nom l'indique, livre de l'information. Il est fondé sur les faits contenus dans le dossier et non sur les connaissances personnelles du rédacteur.

Le titrage d'accroche suggère l'information mais ne la livre pas. Il incite ainsi le lecteur à parcourir l'intégralité du contenu. Cette démarche va à l'encontre de l'efficacité propre à une note de synthèse.

Le titrage de la note de synthèse se décline en :

- chapeau ou chapô ;
- titres ;
- sous-titres.

### **Les impératifs du titrage informatif**

Le premier impératif répond au principe de pertinence.

Le deuxième répond à celui de la logique.

Le troisième à celui de la cohérence.

### **La pertinence**

Le titre est pertinent quand il répond à l'objet de la note de synthèse.

À l'instar d'une vitrine de magasin, les chapeaux d'une note de synthèse livrent leurs produits sans détour. Si la vitrine de magasin expose aux yeux de son client hypothétique ses produits les plus attrayants, les chapeaux des notes de synthèse assurent au lecteur l'immédiateté de la compréhension. En une ou deux phrases, le rédacteur livre à « son client » la substantifique moelle de ce qu'il doit impérativement savoir.

### **La logique**

Le titre est logique quand il préserve le déroulement de la démonstration.

Il présente une forme déductive qui se décline par l'enchaînement cohérent des sous-titres...

Ainsi, des sous-titres qui exprimeraient une contradiction avec leurs titres marqueraient une rupture de cohésion dans la démonstration.

## La cohérence

Le titre est cohérent quand il reflète le sens des paragraphes qui le suivent. Un titre annonce une idée qui va être développée ; que dire quand cette idée n'est pas reprise par son rédacteur ?

Logique et cohérence vont de pair. Un titre cohérent respecte l'idée à démontrer.

## La déclinaison des titres

La différenciation entre chapeau, titres et sous-titres marque la rédaction de la note de synthèse et se visualise ainsi :

|  |   |
|--|---|
| <b>INTRODUCTION</b>  | 8 à 15 lignes maxi  |
| Contexte, situation<br>La présentation de l'objet<br>Annonce du plan   |   |
| <b>CORPUS</b>  | À titre indicatif, un dossier d'une trentaine de pages génère un volume de corpus variant entre 3 et 5 pages. |
| <b>Partie 1 :</b> Libellé conforme à l'annonce du plan<br>Chapô<br>Titre 1<br>Sous-titre 1.1 (éventuel)<br>Sous-titre 1.2 (éventuel)<br>Transition<br>Titre 2<br>Sous-titre 2.1 (éventuel)<br>Sous-titre 2.2... (éventuel) |   |
| Phrase de transition   | Le lien entre les deux parties du plan relève d'une idée contenue dans le dossier.                            |
| <b>Partie 2 :</b> Libellé conforme à l'annonce du plan<br>Chapô<br>Titre<br>Sous-titre<br>Phrase de transition   | Si la conclusion existe, la phrase de transition est impérative.  |
| <b>CONCLUSION FACULTATIVE</b>  | L'absence de conclusion dans une note de synthèse ne peut être sanctionnée.                                   |
| Phrase reprenant les éléments les plus porteurs<br>Phrase ouvrant sur une projection d'avenir  |   |

## Les chapeaux ou chapô

Le chapeau également orthographié chapô comporte entre 50 % et 80 % de l'information qui sera développée. Le message se veut essentiel et livre

en une ou deux phrases structurées la raison d'être de chacune des deux parties du plan.

Les chapeaux véhiculent les idées qui éclairent la réponse à la commande. Le rédacteur se concentrera donc sur la rédaction de ce titre premier, les expressions sibyllines ou tautologiques seront à proscrire.

Un chapeau (ou chapô) livre à son lecteur une *information utile et nécessaire en réponse à la commande*... Rédigé de façon intégrale et respectant la syntaxe du trio « sujet, verbe, complément », il ne dépasse pas trois lignes.

Le chapeau annonce le contenu pour chacune des deux grandes parties du plan, puis il est décliné en titres qui à leur tour seront déclinés en sous-titres. La cohérence, nous l'avons vu précédemment, est de mise : titres et sous-titres sont interdépendants et reflètent la progression du plan adopté.

**Tableau 7.1 – La formulation des chapeaux de la note de synthèse**

| Formulation conseillée   | Formulation à éviter  |
|--|---|
| <b>Exemple de chapeau :</b> La loi du 29 juillet 1998 permet au consommateur surendetté de garder un « reste à vivre » qui ne peut être inférieur au SMIC. | Les principes du surendettement   |
| <i>Le chapeau présente une phase intégralement rédigée. Le lecteur détient une information fiable par le biais d'une seule phrase.</i>                     | <i>La phrase ne présente aucune structure rédactionnelle et ne livre aucune information. Le lecteur va devoir RECHERCHER ce que sont les principes du surendettement...</i> |

### Les titres et sous-titres

Les titres et sous-titres correspondent impérativement au contenu des paragraphes associés et dessinent la progression logique du plan. Leurs rédactions peuvent faire appel au seul emploi de substantifs. Les titres et sous-titres pourront donc se lire ainsi :

**Tableau 7.2 – La formulation des titres et sous-titres de la note de synthèse**

| Formulation conseillée   | Formulation à éviter   |
|--|--|
| Exemple de titre : Le marketing fait progresser le consumérisme des jeunes enfants   | La progression de la surconsommation   |
| Exemple de sous-titre : Les acteurs de la lutte contre la surconsommation en Europe  | La surconsommation dans les pays développés.   |
| Le lecteur saisit le raisonnement de son rédacteur grâce à l'enchaînement logique du titrage. La relation établie entre le consumérisme du jeune et la lutte contre cette progression se fait aisément sans pour autant lire le contenu des paragraphes qui suivront. Le sous-titre ne comporte pas obligatoirement une structure syntaxique (sujet, verbe, complément). | Le titrage reste vague, généraliste. Le lien établi entre titre et sous-titre n'apporte qu'un éclairage restreint. La lecture du contenu s'impose, ce qui est contraire à l'esprit de la note de synthèse. |

### **Le paragraphe comme unité de raisonnement**

L'écriture des paragraphes rythme la dynamique d'une note de synthèse ; chaque paragraphe déroule une idée qui épouse le déroulement de la démonstration ; le rédacteur emmène ainsi son lecteur dans la découverte progressive de la logique contenue dans le dossier.

Il ne s'agit pas de rechercher l'élégance du style mais de faciliter l'accès du lecteur à la substantifique moelle d'une problématique.

L'idée se fait argument car elle ne met en évidence que les faits se rapportant à l'objet de la note de synthèse. Rappelons que rapporter un point de vue inclus dans le dossier, appartient au registre factuel ; en effet, rapporter l'opinion d'autrui n'émane aucunement du référentiel des valeurs propres au rédacteur.

Une note de synthèse se bâtit donc sur un titrage cohérent, des paragraphes organisés.

### **La structure rédactionnelle de la note de synthèse**

La structure comprend une introduction, un développement ou corpus et une conclusion (facultative).

|   |   |
|---|---|
| <b>INTRODUCTION</b>                     | 8 à 15 lignes maxi  |
| Phrase d'entrée en matière              | Une phrase ou deux servent à interpeller le lecteur sur le sujet abordé.  |
| Contexte, situation, actualité du sujet | Une phrase ou deux recadrent le sujet dans l'actualité, dans son environnement juridique, médical, politique, social, ou encore artistique... Des données chiffrées mais significatives peuvent être avancées. Il est conseillé de contextualiser le sujet en utilisant les éléments du dossier fourni. |
| Définition (option selon sujet)         | Une phrase ou deux pour donner une définition nécessaire à la compréhension de la note. Aussi, est-il judicieux de l'intégrer dans cette phase de l'introduction.   |
| La présentation de l'objet              | Une phrase ou deux reformulent la demande telle qu'elle est décrite dans l'objet. Elle peut s'exprimer sous forme affirmative ou interrogative.   |
| Annonce du plan                         | Une ou deux phrases annoncent le plan ajusté à l'étude du dossier qui traitera le sujet en deux parties équilibrées.  |
| <b>CORPUS</b>                           | À titre indicatif, un dossier d'une trentaine de pages génère un volume de corpus variant entre 3 et 5 pages.   |
| Intitulé partie 1                       | Le même intitulé qui a été rédigé dans l'introduction.  |
| Chapeau partie 1                        | Deux ou trois lignes maxi intégralement rédigées livrent de l'information. le chapeau se détache du texte pour assurer une lecture aisée. Il se décline en 1 ou plusieurs titres.   |
| Titre 1                                 | Une phrase démontre un raisonnement qui étaye le chapeau  |
| Sous-titre 1.1                          | Les titres sont numérotés.  |
| Sous-titre 1.2                          | Les sous-titres complètent le sens du titre.  |
| <b>Titre 2</b> (éventuel)               |   |
| Sous-titre 2.1                          |   |
| Sous-titre 2.2...                       |   |

|   |  |
|---|--|
| <i>Phrase de transition</i>                     | Le lien entre les deux parties du plan relève d'une idée contenue dans le dossier.                 |
| <b>Intitulé partie 2</b><br>Chapeau partie 2    | <i>Idem</i> partie 1   |
| <b>Titre</b><br>Sous-titre                      | <i>Idem</i> partie 1<br><i>Idem</i> partie 1   |
| <i>Phrase de transition</i>                     | Si la conclusion existe, la phrase de transition est impérative.                                   |
| <b>CONCLUSION (FACULTATIVE)</b>                 | L'absence de conclusion dans une note de synthèse ne peut être sanctionnée.                        |
| Phrase reprenant les éléments les plus porteurs | Elle n'ajoute aucun nouvel élément, mais résume la logique motrice du contenu.                     |
| Phrase ouvrant sur une projection d'avenir      | Phrase simple ouvrant à la réflexion sans pour autant faire de grandes anticipations de scénarios. |

### Exemple de rédaction d'une introduction

|  |   |
|--|---|
| <b>Entrée en matière</b><br><b>Contexte, situation, actualité du sujet</b><br><b>Définition (selon les sujets)</b> | Les progrès de l'informatique ont porté la vie du xx <sup>e</sup> siècle. Ils ont marqué les pratiques des entreprises, des administrations puis la vie quotidienne des citoyens en leur apportant le « surf » sur Internet. Internet ou « l'autoroute de l'information » permet de transmettre des données aux différents points du globe et ce, à la vitesse de la lumière. |
| <b>La présentation de l'objet</b>  | Cette vulgarisation de l'informatique présente une avancée dans la qualité des services rendus aux administrés. Comment fiabiliser de tels services ?   |
| <b>Annonce du plan</b>   | L'analyse de cette problématique se fera en deux temps :<br>a) les précautions à prendre pour éviter toutes pertes de confidentialité ;<br>b) l'ajustement des services en ligne à la réglementation en cours.  |

### La présentation de la note de synthèse

#### Le timbre en situation de concours

La présentation communément nommée « Timbre » dans la fonction publique comporte obligatoirement :

|  |                         |
|--|-------------------------|
| (1) L'organisme de référence                         | (3) La date             |
| (2) Le service                                       | (4) Note de synthèse    |
|  | (5) À l'attention de... |
| (6) Objet (de la note de synthèse)                   |                         |
| (7) Références: (textes officiels ou réglementaires) |                         |

- (1) (2) L'organisme de référence ainsi que le service sont ceux nommés dans l'objet.
- (3) La date est fictive, elle ne peut être celle du concours ; la date réelle du concours figure sur la copie réglementaire.
- (4) L'intitulé au-dessus « Note de synthèse » est central.
- (5) Le destinataire est nommé en dessous de l'objet.
- (6) L'objet ou la commande.
- (7) Les références contenues uniquement dans le dossier.

Seules les indications données dans l'objet de la note de synthèse sont recevables par le jury. Si la commande ne précise aucun nom fictif de collectivités ou de service ou de destinataire, le candidat présentera sa note de synthèse en portant des points de suspension en lieu et place des informations manquantes.

Cette façon d'œuvrer prouvera sa connaissance des règles de présentation.

## La présentation de la note de synthèse en situation professionnelle

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| (1) Le département de l'entreprise                      | (3) La date                         |
| (2) Le service émetteur                                 | (4) Note de synthèse                |
|   | (5) À l'attention de (destinataire) |
| (6) Objet (de la note de synthèse)                      |                                     |
| (7) Références: (textes officiels... ou réglementaires) |                                     |
| (8) Rédacteur:  |                                     |
| (9) autres destinataires:                               |                                     |

## En résumé

Pour rédiger une note de synthèse respectez :

### Le fond

Le texte produit un **sens neuf** à partir d'informations contenues dans le dossier, il ne raconte pas et ne répète pas (ce n'est pas un roman et encore moins un texte de remplissage).

Le texte reste centré sur l'objet de la note de synthèse et sur l'intention d'informer. Les informations sont vérifiables, significatives.

Le texte distingue les faits et les opinions.

Les informations ainsi traitées permettent à un lecteur non averti de comprendre dès une première lecture les données de la problématique.

## La forme

Le **chapeau** annonce l'essentiel du texte et suscite l'intérêt. Il est conforté par les titres et sous-titres.

Le texte est découpé en **paragraphes** complets homogènes et progressifs signalés par un alinéa et une ligne blanche.

L'orthographe d'usage est respectée ; il n'y a aucune abréviation.

Les **accords** sont correctement établis.

Les **verbes** structurent chaque phrase et sont conjugués aux modes et temps adéquats.

Les phrases sont **reliées** entre elles.

## Proposition de corrigé : rédaction de la note de synthèse sur la protection des forêts

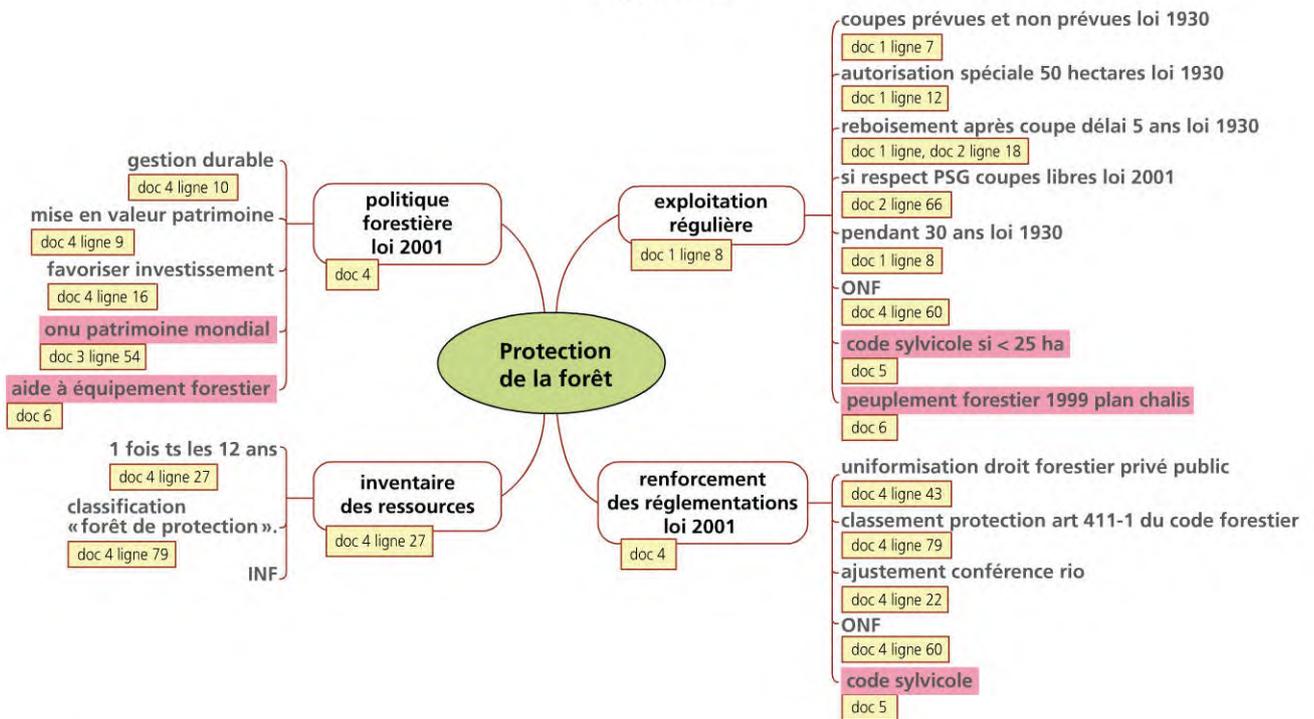
La rédaction de la note de synthèse sur la protection de la forêt (voir « prise de notes » chapitre 5) présente un volume peu important, le dossier ne comprenant qu'une douzaine de pages. Néanmoins, l'approche pédagogique de cet exercice permet de comprendre la particularité du plan de la note de synthèse :

- il répond à l'objet de la note de synthèse ; « comment protéger la forêt » ;
- il fait apparaître deux parties et deux sous-parties sensiblement égales ;
- il met en évidence une démonstration liée aux deux chapeaux.

Pour l'étude de la commande et de l'ordre de lecture de ce dossier, veuillez consulter les chapitres 3 et 4.

Rappel visuel de la prise de notes

Figure 7.1



**Introduction**

Phrase d'entrée en matière

La forêt couvre 28 % du globe terrestre et fait partie intégrale de notre environnement.

Contexte, situation, actualité du sujet

La protection de la forêt faisait déjà partie des préoccupations de l'État français lors des années trente. Elle continue à être soutenue par une législation récente de 2001 et par des codes de bonnes pratiques sylvicoles.

Présentation de l'objet

Quelles sont donc les démarches qui assurent la protection de la forêt ?

Annonce du plan

Cette problématique sera étudiée sous deux angles différents :

- d'une part, l'aspect réglementaire qui régit l'exploitation régulière des forêts ;
- d'autre part, l'aspect économique et culturel qui concourt au développement durable de la forêt.

**Corpus****Chapeau  
partie 1****I. L'aspect réglementaire régit l'exploitation régulière des forêts.**

La protection des forêts dépend d'une exploitation régulière appuyée par la loi de 2001 relative à l'orientation sur la forêt. Elle soumet les propriétaires forestiers à des autorisations de coupes et à une obligation de reboisement.

**Titre 1.1**

*L'exploitation régulière de la forêt inclut les coupes et le reboisement.*

Une coupe régulière des arbres fortifie la forêt, elle est conseillée depuis 1930 et les propriétaires des forêts sont de nos jours encore tenus de respecter la coupe des arbres. En 2001, le propriétaire d'une forêt de 10 à 25 ha doit déposer auprès des autorités un plan simple de gestion (PSG). Ce plan, valable trente ans comporte des coupes libres.

Le propriétaire d'une forêt de moins de 25 ha peut aussi adhérer à un code sylvicole qui incite à la pratique régulière de coupes.

Enfin, depuis le sinistre des forêts en 1999, le peuplement forestier fait l'objet de suivi.

**Titre 1.2**

*Depuis 2001, le renforcement de la réglementation sur la protection de la forêt implique une uniformisation du droit forestier*

Cette uniformisation touche le reboisement, les inventaires, la lutte contre l'érosion des sols et s'ajuste au courant écologique de la politique des forêts.

L'ONF (Organisme national des forêts) assure ces différentes tâches pour les forêts de l'État mais également pour les groupements de petits propriétaires forestiers moyennant une redevance annuelle.

Par ailleurs, cette même uniformisation permet de faire apparaître une nouvelle mesure de protection des forêts en instaurant le classement « forêt de protection » (art. 411-1 du Code forestier).

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Transition</b>           | <p><i>Les obligations créées par la loi de 2001 occasionnent de nouveaux projets qui à leur tour nécessitent de nouveaux investissements d'ordre privés et publics.</i></p> <p>II. l'aspect économique et culturel concourt au développement durable de la forêt.</p>   |
| <b>Chapeau partie 2</b>     | <p><b>La gestion durable des forêts requiert un investissement financier mais également un investissement culturel qui respecte les principes élémentaires de la sylviculture.</b></p>  |
| <b>Titre 2.1</b>            | <p><i>La gestion durable des forêts commence par le recensement du patrimoine</i></p> <p>L'IFN (Inventaire forestier national), en place depuis 1958, procède à des inventaires des ressources forestières privées ou publiques tous les douze ans. Il a ainsi créé une classification des forêts en forêt de production, forêt de protection, forêt d'agrément.</p> <p>Le petit propriétaire peut également assurer le recensement de son patrimoine en s'informant sur les exigences de chaque espèce d'arbre et sur la nature du sol de son terrain.</p>   |
| <b>Titre 2.2</b>            | <p><i>La mise en valeur du patrimoine forestier a un coût</i></p> <p>La protection de la forêt nécessite un matériel d'exploitation spécifique et une connaissance des savoirs sylvicoles qui nécessitent des investissements.</p> <p>L'investissement financier favorisé par la loi d'orientation sur la forêt française de 2001 ouvre des droits à des subventions de nature à soutenir les élagages, à acquérir du matériel d'exploitation neuf et à diffuser les connaissances sylvicoles par le biais d'actions de formations.</p> <p>Ces subventions s'adressent aux propriétaires et exploitants forestiers mais également aux collectivités qui mettent en place des activités d'animation sur leur territoire.</p> |
| <b>Phrase de transition</b> | <p><i>Ainsi, la forêt prend une dimension économique mais également culturelle – cette dernière dimension est valorisée par l'ONU qui déclare la forêt patrimoine mondial.</i></p>  |

**Conclusion****Facultative**

La volonté d'acquérir des connaissances, de gérer le patrimoine forestier mais également d'en assurer sa pérennité caractérise les actions menées pour protéger la forêt.

Ces démarches vont de pair avec les enjeux économiques que représente la forêt dans le futur.

**Aide à la rédaction**

| Pour amener une affirmation   | Pour amener une contestation   | Pour amener une réflexion  | Pour amener une confirmation   |
|---|--|--|--|
| selon X<br>d'après X<br>X pense<br>X croit<br>X s'exclame pour X<br>si l'on en croit X<br>sous la plume de X<br>X constate<br>X fait part de<br>X évoque... | X refuse<br>X s'indigne<br>X revendique<br>X conteste<br>X s'insurge contre<br>X déplore<br>X craint<br>X doute que... | X explique<br>X analyse<br>X fait apparaître<br>X montre<br>X démontre<br>X découvre que<br>X met en évidence<br>... | X insiste sur<br>X souligne que<br>X rappelle que<br>X confirme que<br>X est d'accord avec<br>X prouve aussi<br>X partage cette idée |

| Pour amener un complément                         | Pour amener une question   | Pour amener un souhait, un conseil                       | Pour une information implicite                             |
|---|--|--|--|
| X prolonge<br>X complète<br>X ajoute<br>X précise | X se demande si<br>X s'interroge sur<br>X questionne sur<br>se demande X,... | X souhaite<br>X préconise<br>X propose<br>X conseille... | X laisse entendre que<br>X sous-entend que<br>X suggère... |

| Le respect de la hiérarchie |  |   |
|-----------------------------|--|---|
|                             | Le supérieur dispose <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande l'avis de</li> <li>• Constate</li> <li>• Note</li> <li>• Prend acte</li> <li>• Observe</li> <li>• Informe</li> <li>• Fait savoir</li> <li>• Avise</li> <li>• Invite</li> <li>• Prie</li> <li>• Engage</li> <li>• Attire l'attention</li> <li>• Prie de veiller à</li> <li>• Attache du prix à</li> <li>• Enjoint à</li> <li>• Ordonne à</li> </ul> | Le subordonné propose <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appelle son attention</li> <li>• Sollicite</li> <li>• Signale</li> <li>• Expose</li> <li>• Rend compte</li> <li>• Prie de bien vouloir</li> <li>• Suggère</li> <li>• Propose</li> <li>• Soumet à l'approbation</li> <li>• Est reconnaissant à</li> <li>• Se permet de</li> </ul> |

# Chapitre 8

## Entraînement à la note de synthèse

### Dossier : « Le contrat de partenariat public-privé »

Extrait des annales de concours, ce dossier s'adresse à tous les lecteurs désireux d'améliorer leur technique.

Une version corrigée est proposée pour chacune des notes et comprend le détail de la méthodologie présentée dans les chapitres précédents.

Tableau des phases de la note de synthèse

| N° phases | Intitulés des phases                            | Chapitres | Timing en 3 heures |
|-----------|---|-----------|--------------------|
| 1         | Analyse de la commande                          | 3         | 10 min             |
| 2         | Ordre de lecture des documents                  | 4         | 10 min             |
| 3         | Lecture approfondie et prise de notes           | 5         | 1 h                |
| 4         | Étude de la transversalité et recherche du plan | 6         | 20 min             |
| 5         | Rédaction de la note de synthèse                | 7         | 1 h                |
| 6         | Pause et relecture                              |           | 15 min             |

### Dossier 1 : « Le partenariat public-privé »

#### Sujet

Vous venez de prendre vos fonctions à la direction générale des services d'une importante communauté d'agglomération (dénommée ici CA). Celle-ci a, par le passé, choisi de confier l'exécution d'un certain nombre de ses missions à des entreprises privées selon des modalités diverses. L'ordonnance du 17 juin 2004 a encore élargi le champ des possibilités.

Le directeur général des services doit co-animer une réunion de présentation des contrats de partenariat que l'établissement pourrait être amené à conclure.

À cette fin, il vous demande à l'aide des seuls documents joints, de lui rédiger une note présentant les différentes caractéristiques du dispositif existant. Cette note est susceptible d'être distribuée aux participants.

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Document 1</b> | « Il ne faut pas survendre l'ordonnance des PPP* »<br>Source: <i>Lettre du cadre territorial</i> , du 1 <sup>er</sup> juillet 2004   |
| <b>Document 2</b> | « PPP* et PFI: les cinq leçons de l'exemple anglais »<br>Source: <i>La Gazette des communes</i> , 23 août 2004   |
| <b>Document 3</b> | « Contrat de partenariat, mode d'emploi »<br>Source: <i>Lettre du cadre territorial</i> , n° 280, 1 <sup>er</sup> septembre 2004   |
| <b>Document 4</b> | « Contrats de partenariat public-privé; comment anticiper les risques? »<br>Source: <i>Le Moniteur</i> , 21 janvier 2005   |
| <b>Document 5</b> | « Le secteur privé se lance dans l'aménagement urbain »<br>Source: <i>Le Moniteur</i> , 25 mars 2005   |
| <b>Document 6</b> | « Mettre en œuvre un contrat de partenariat »<br>Source: <i>La Gazette</i> , du 4 avril 2005   |
| <b>Document 7</b> | « Contrats de partenariats, un organisme expert au service des collectivités locales »<br>Source: <i>Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. MINEFI collectivités locales</i> |
| <b>Document 8</b> | « Les collectivités bretonnes soutiennent la recherche appliquée »<br>Source: <i>La Gazette des communes</i> , 22 août 2005  |
| <b>Document 9</b> | « L'espace des contrats de partenariats »<br>Source: <i>Minefi.Gouv.fr</i> , exemples 30 août 2005   |

\* PPP: partenariat privé-public.

## Analyse de la commande

|                   | Étape 1  |   |  |                    | Étape 3       |
|-------------------|--|---|--|--------------------|---------------|
|                   | Destinataire   | Contexte  | Objet  | Mode de traitement | Problématique |
| <b>Composants</b> | Directeur général des services<br>Participants d'une réunion | Vous venez de prendre vos fonctions à la direction générale des services d'une importante communauté d'agglomération (dénommée ici CA). Celle-ci a par le passé choisi de confier l'exécution d'un certain nombre de ses missions à des entreprises privées selon des modalités diverses. L'ordonnance du 17 juin 2004 a encore élargi le champ des possibilités. | Rédiger une note présentant les différentes caractéristiques du dispositif existant. | Présenter          |               |

|   |  |   |   |  |  |
|---|--|---|---|--|--|
| <b>Étape 2</b><br><b>Démarche</b><br><b>déductive</b> |  | Le partenariat privé-public existe déjà. Il s'agit d'expliquer en quoi l'ordonnance modifie ce partenariat. | Un dispositif = mesures, modalités, réglementation, charte. Dispositif existant ne veut pas dire appliqué. Et veut dire qui en réfère au présent. Ceci implique que le dispositif futur n'est pas inclus dans la demande. | La présentation inclut les différents aspects ou caractéristiques. | Les particularités du partenariat privé-public résultant de la législation 2004. |
|---|--|---|---|--|--|

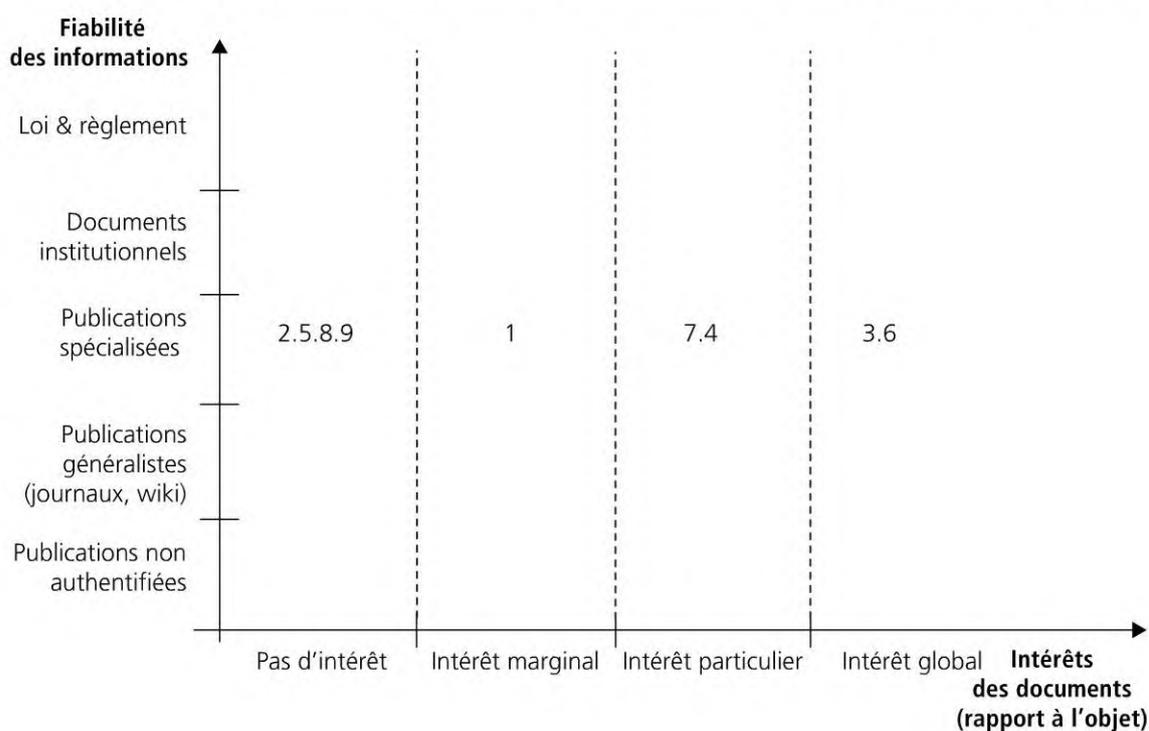
## Ordre de lecture des documents

Les documents font tous référence à des sources fiables émanant de presses spécialisées. L'ordre de lecture repose donc uniquement sur les intitulés des documents et le balayage de leurs titres.

Le graphique met en évidence la priorité des textes 7, 4, 3, 6.

Quatre documents sur neuf seront choisis pour une lecture approfondie, les cinq autres ne seront qu'abordés, voire exclus s'ils sont « parasite ou piège » Les documents sont regroupés en fin de chapitre p. 134.

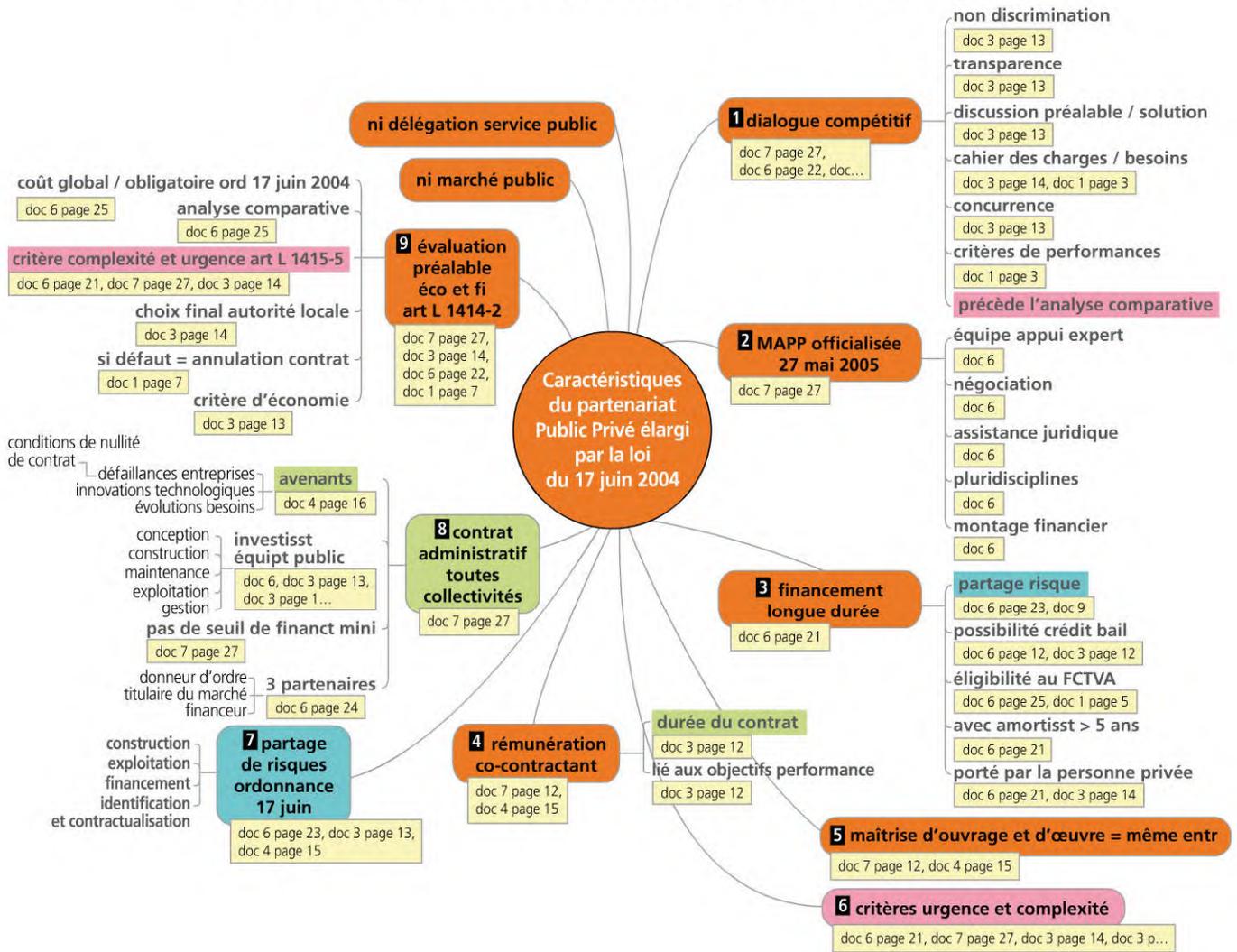
Figure 8.1 – Le positionnement des documents/dossier « partenariat public-privé »



| Documents  | Intitulés  | Ordre de lecture | Analyse   |
|------------|--|------------------|---|
| Document 1 | « Il ne faut pas survendre l'ordonnance des PPP »<br><i>Source: Lettre du cadre territorial, du 1<sup>er</sup> juillet 2004</i>  | ⑤                | Intitulé <i>ad hoc</i> , mais reflétant une opinion par conséquent ce document ne fera pas partie du « quarté gagnant » de la lecture prioritaire mais Il sera consulté.                        |
| Document 2 | « PPP* et PFI : les cinq leçons de l'exemple anglais »<br><i>Source: La Gazette des communes, 23 août 2004</i>   |                  | Intitulé qui positionne une illustration et non une réponse directe à la commande.  |
| Document 3 | « Contrat de partenariat, mode d'emploi »<br><i>Source: Lettre du cadre territorial, n° 280, 1<sup>er</sup> septembre 2004</i>   | ①                | L'intitulé répond à la commande de la note de synthèse.   |
| Document 4 | « Contrats de partenariat public-privé ; comment anticiper les risques ? »<br><i>Source: Le Moniteur, 21 janvier 2005</i>  | ④                | La lecture de ces risques peut contribuer à la définition des particularités du dispositif PPP. Il faudra faire attention à ne pas dévier vers une analyse de risques qui serait un hors sujet. |
| Document 5 | « Le secteur privé se lance dans l'aménagement urbain »<br><i>Source: Le Moniteur, 25 mars 2005</i>  |                  | Le titre n'évoque pas la notion de contrats de partenariat.<br>Document piège   |
| Document 6 | « Mettre en œuvre un contrat de partenariat »<br><i>Source: La Gazette, du 4 avril 2005</i>  | ②                | L'intitulé répond directement à la commande. Il fait double emploi avec le document 3.  |
| Document 7 | « Contrats de partenariats, un organisme expert au service des collectivités locales »<br><i>Source: ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. MINEFI collectivités locales</i> | ③                | L'intitulé ouvre à une réflexion sur les PPP, la source du ministère invite à une lecture prioritaire.  |
| Document 8 | « Les collectivités bretonnes soutiennent la recherche appliquée »<br><i>Source: La Gazette des communes 22 août 2005</i>  |                  | Aucun rapport avec la commande, document parasite.  |
| Document 9 | « L'espace des contrats de partenariats »<br><i>Source: minefi.gouv.fr, exemples 30 août 2005</i>  |                  | Que sous-tend le mot « espace » ? Le balayage des titres définit le document comme étant un résumé dont une partie ne répond pas à la commande (modèle étranger).                               |

## Prise de notes et organisation des idées

Figure 8.2 – Schéma arborescent/dossier « partenariat public-privé »



## Recherche de la transversalité

Tableau 8.1 – Schéma les idées transverses/dossier « partenariat public-privé »

| Idées essentielles                                      | Document 1 | Document 3 | Document 4 | Document 6 | Document 7 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1. Dialogue compétitif                                  | +          | ++++       |            | X          | X          |
| 2. MAPP   |            |            |            |            | X          |
| 3. Financement longue durée du contrat                  |            |            |            | X +++++    |            |
| 4. Rémunération du cocontractant tout au long           |            | X ++       | X          |            | X          |
| 5. Maîtrise ouvrage et œuvre                            | X          |            |            |            |            |
| 6. Critères d'urgence et de complexité                  | X +        | X +        |            | X +++      | X +        |
| 7. Partage de risques                                   |            |            | X          |            |            |
| 8. Contrats administratifs ouverts à toute collectivité |            | X +        | X          | X +        | X +        |
| 9. Évaluation préalable                                 | X +        | X +        |            | X +++      | X +        |

La plus importante des transversalités s'établit sur quatre documents. Les idées essentielles transversales au dossier font apparaître l'épine dorsale de la note de synthèse.

Les quatre idées essentielles les plus transverses :

- un dialogue compétitif ;
- les critères d'urgence et de complexité ;
- contrats administratifs ouverts à toutes collectivités ;
- une évaluation préalable économique et financière.

Le travail suivant se définit par le relais des cinq autres idées essentielles restantes aux quatre idées motrices que nous venons de lister.

## Le regroupement des idées et l'identification du plan en deux parties

Le regroupement s'effectue en déterminant un dénominateur commun entre les idées. Pour mémoire, ce lien ne peut s'inventer, il existe dans les documents. Cette recherche s'effectue aisément à l'aide du schéma arborescent.

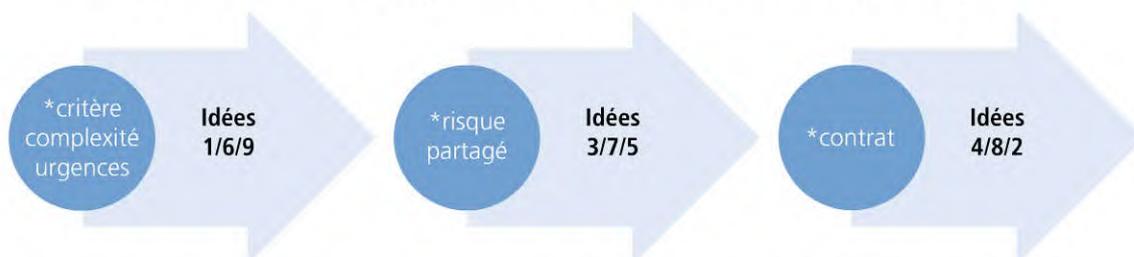
Il suffit de repérer les mots-clés portant les idées secondaires (voir chapitre 2) qui alimentent plusieurs idées essentielles.

Pour le cas étudié, le schéma arborescent présente le critère d'urgence et de complexité comme idée secondaire participant à la fois aux idées essentielles 1/6/9. Elles sont signalées sur l'arborescence par la couleur rose.

La couleur verte : idées liées par la notion de contrats.

La couleur bleue : idées liées par la notion de partages de risques.

Figure 8.3 – « Le regroupement des idées – « partenariat public-privé »



\* Dénominateur commun permettant un regroupement entre les idées essentielles

Nous sommes face à trois groupes d'idées essentielles. Une fois la matrice du poids des idées consultée, on se rend vite compte que les idées 3/5/7/ 4/8/2

présentent un caractère de faible transversalité et une transversalité nulle pour les idées 5 et 2.

**Tableau 8.2 – Tableau du regroupement des idées essentielles en deux parties équilibrées**

| Idées essentielles                                      | Liens établissant le groupement d'idées                     |
|---|---|
| 1. Dialogue compétitif                                  | Critère d'urgence et de complexité                          |
| 2. Critères d'urgence et de complexité                  |   |
| 3. Évaluation préalable                                 |   |
| 4. Financement longue durée du contrat                  | Partage de risques formulé dans les contrats de partenariat |
| 5. Partage de risques                                   |   |
| 6. Maîtrise ouvrage et œuvre                            |   |
| 7. Rémunération du cocontractant tout au long           |   |
| 8. Contrats administratifs ouverts à toute collectivité |   |
| 9. MAPP   |   |

Il reste à établir la transition entre les deux grandes parties de la note de synthèse.

Les deux parties du plan émergent, reliées par l'existence de la MAPP (mission d'accompagnement des partenariats privé-public).

**Tableau 8.3 – Le plan du dossier « partenariat public-privé »**

| Groupe d'idées   | Liens établissant le groupement d'idées                     |
|--|---|
| 1. Dialogue compétitif   | Critère d'urgence et de complexité                          |
| 2. Critères d'urgence et de complexité   |   |
| 3. Évaluation préalable  |   |
| <b>Transition entre les deux parties</b>   |   |
| Après l'évaluation préalable, les collectivités formalisent le contrat de partenariat et y annexent un cahier des charges afin de limiter les risques. Les collectivités peuvent être conseillées par des d'experts: La MAPP |   |
| 4. Financement longue durée du contrat   | Partage de risques formulé dans les contrats de partenariat |
| 5. Partage de risques  |   |
| 6. Maîtrise ouvrage et œuvre   |   |
| 7. Rémunération du cocontractant tout au long du contrat   |   |
| 8. Contrats administratifs ouverts à toute collectivité  |   |

Rappelons que même si la deuxième partie contient un nombre d'idées plus important, le poids évalué est égal.

## La rédaction

### Introduction

L'ordonnance du 17 juin 2004 ouvre à toutes les collectivités publiques un nouveau type de contrat de partenariat public-privé. Ce contrat adminis-

tratif s'ajoute au dispositif existant qui comprend les marchés publics, les délégations de service public, les autorisations d'occupation temporaire.

L'ordonnance précitée autorise des personnes privées à concevoir, financer, construire, réaliser la maintenance et gérer des équipements matériels et immatériels nécessaires aux services publics. Dès lors trois acteurs partenaires sont associés :

- le donneur d'ordre, généralement la collectivité ;
- le titulaire du marché, c'est-à-dire l'entreprise sélectionnée lors d'un appel d'offre de marché public ;
- le financeur : les organismes prêteurs.

Quelles sont donc les caractéristiques qui définissent un contrat de partenariat privé-public ?

- la première partie présente les conditions d'accès aux contrats de partenariat défini par l'ordonnance du 17 juin 2004 ;
- la seconde traite des risques inhérents à ces contrats de longue durée.

### ***Partie 1 : les conditions d'accès aux contrats de partenariat définies par l'ordonnance du 17 juin 2004***

Les critères d'urgence et de complexité et l'analyse comparative des projets constituent les conditions d'accès aux contrats de partenariat.

#### **1.1 La pesée des critères de complexité et d'urgence conditionne l'accès à ce nouveau contrat de partenariat**

Le critère d'urgence fait référence à un retard dans l'usage de biens d'équipements collectifs. L'appel aux entreprises privées est censé faire gagner 30 % à 50 % du temps dans la réalisation des projets. C'est à ce titre que des objectifs de performance seront fixés dans les contrats de partenariat.

Le critère de complexité fait référence aux disponibilités des compétences en interne. Elles ne sont pas toujours présentes aux moments décisifs et déterminent l'appel aux entreprises privées.

Le contrat prévoit des garanties, objet du paragraphe 1.3 de la présente note. L'évaluation de ces critères est indispensable à la viabilité du projet de partenariat qui sera obligatoirement examiné par une commission d'évaluation.

## **1.2 La collectivité doit engager un dialogue compétitif entre les entreprises privées qui se substitue à la procédure de marché public.**

Il faut noter que toutes les collectivités, quelle que soit leur taille, peuvent lancer un contrat de partenariat, aucun seuil minimal d'investissement n'ayant été préétabli dans l'ordonnance. À l'instar des collectivités les plus importantes, elles se doivent d'organiser un dialogue compétitif entre les entreprises en respectant les règles de non-discrimination, de transparence et d'égalité. Une discussion d'experts est alors engagée permettant d'envisager les solutions aux problèmes d'ordre technique, économique et financier et de concevoir un cahier des charges.

Ce dialogue se substitue à la procédure des marchés publics qui, pour mémoire, constituait l'un des dispositifs du partenariat public-privé avant la parution de l'ordonnance du 17 juin 2004.

Seules les entreprises ayant participé à ce dialogue pourront déposer une offre répondant à ce cahier des charges.

L'analyse comparative des offres donne lieu à une sélection de l'offre la plus économique pour la collectivité qui assure la meilleure performance.

## **1.3 Les collectivités publiques peuvent bénéficier des conseils de la MAPP pour édifier leur contrat de partenariat**

La MAPP (mission d'accompagnement au partenariat privé-public) a vu le jour de façon officielle le 27 mai 2005 et prodigue ses conseils gratuitement à toute collectivité.

Elle est constituée d'experts juridiques, financiers, techniques et économiques, qui éclairent la collectivité demandeuse sur :

- les clauses spécifiques qui garantissent le respect de l'affectation des biens ou équipements au seul service public ;
- la possibilité d'avenants en matière :
  - de construction ;
  - de financement ;
  - d'innovations technologiques ;
  - d'ajustement des besoins du donneur d'ordre ;
- la justification du projet face aux critères de complexité et d'urgence.

La MAPP a donc un rôle de conseil et d'aide à l'identification des risques encourus dans le partenariat privé-public.

**Partie 2 : les risques inhérents à ces contrats de longue durée****2.1 Une analyse comparative des projets déposés par les entreprises met en évidence le partage des risques entre les acteurs du partenariat**

Une analyse comparative des offres des différentes entreprises inclut leurs performances et le partage des risques tant techniques que financiers.

Chaque acteur supporte le risque qu'il maîtrise le mieux. C'est ainsi que se négocient les risques liés à la construction, à la durée de la maintenance, aux montages financier et juridique de l'opération.

Des pénalités financières sont définies en cas de défauts dans les constructions ou de manque de précautions industrielles. Elles seront inscrites dans les cahiers des clauses administratives et techniques.

L'évaluation porte sur le coût global de l'opération, évaluation rendue obligatoire par l'ordonnance du 17 juin, et doit indiquer la charge financière portée par la collectivité par rapport à sa capacité de financement annuel.

Le risque financier est porté par la personne privée, la personne publique ayant à disposition une formule de rachat de ses crédits.

L'optique financière du dialogue compétitif est modelée par le partage des risques entre les partenaires privé-public.

**2.2 Le contrat de partenariat ne peut se concevoir que sur une longue durée sans mise à contribution de l'utilisateur.**

Les investissements envisagés s'étalent sur une durée de 9 à 25 ans dont leur durée d'amortissement ne peut être inférieure à 5 ans. Il faut garder en mémoire que les contrats de partenariat font référence à des constructions d'équipements collectifs importantes telles que crèches, médiathèques, hôpitaux, collèges. Ces financements lourds sont montés avec des échéances étirées dans le temps et uniquement portés par les acteurs du dispositif ; l'utilisateur n'est pas mis à contribution ; cette dernière particularité différencie le contrat de partenariat du dispositif de délégation de service public.

**2.3 Le risque financier est limité par une rémunération du cocontractant tout au long de son contrat et par une formule de crédit-bail**

Si le contrat de partenariat dure vingt-cinq ans, le cocontractant sera rémunéré sur les vingt-cinq ans de financement et d'amortissement. Cette par-

ticularité, contraire au marché public qui interdisait une rémunération différée, assure à la collectivité ou à l'État une garantie de contrôle sur la construction et le suivi du projet. Il faut noter que la possibilité de confier à une seule et même entreprise la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, met en jeu le pouvoir de contrôle de l'État ou des collectivités; aussi le mode de rémunération lié à des objectifs de performance cadre-t-il le budget dans des proportions justifiables.

Par ailleurs, les collectivités deviennent les locataires de la gestion de leurs propres biens. Elles peuvent choisir une formule de crédit-bail qui leur permet de passer d'un droit d'usage à celui de la propriété pleine et entière. Elles limitent ainsi leur capacité d'endettement dans le temps.

La société de financement se voit donc impactée par ces choix de montage financier. En effet, l'étalement des paiements dus par la collectivité constitue une priorité dans le montage financier retenu. Ils seront comptablement neutres, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent être définis comme une dette publique.

Le contrat de partenariat permet l'aide du fonds de compensation de la TVA sous certaines conditions et allège le crédit des collectivités.

### **Conclusion**

Les expériences anglo-saxonne, allemande et espagnole sont significatives, néanmoins aucun retour d'expérience française ne peut attester de la valeur de ce nouveau partenariat. Il faut cependant souligner que ce type d'expérience a déjà eu lieu. En effet, la construction et la gestion d'autoroutes en France a fait appel par le passé à des financements public-privé.

On peut conclure en soulignant que l'ordonnance du 17 juin a su prévoir les garanties et l'accompagnement expert nécessaires à la réussite de ce partenariat.

## Dossier: Le partenariat public-privé

### Document 1

# IL NE FAUT PAS SURVENDRE l'ordonnance PPP

- Les collectivités ont-elles besoin de ces nouvelles dispositions ? Les textes actuels régissant les DSP ou les SEM ne sont-ils pas suffisants ? Ce texte est utile. Il existe une frange de projets qui ne sont pas couverts par la délégation de service public et pour lesquels la collectivité n'a pas envie de recourir aux marchés publics. La jurisprudence du Conseil d'État établit clairement qu'une DSP doit avoir une part significative des recettes dépendant d'un aléa d'exploitation. Un équipement dont les recettes sont très peu variables ne peut donc pas relever d'une DSP. Sur certains montages, le recours au Code des marchés publics (CMP) n'était pas approprié en termes de coût, de délais ou de contrôle de la dépense publique. Le PPP va occuper cette place intermédiaire entre le CMP et la DSP. Il rend par ailleurs possible une accélération nécessaire des investissements. Il faudra cependant « faire vivre » l'ordonnance : les notions d'urgence, de démonstration de l'utilité pour avoir recours aux PPP dépendent d'une commission d'évaluation dont il faudra bien regarder les travaux. La jurisprudence va évoluer.

- L'abandon de la maîtrise d'ouvrage publique ne représente-t-il pas un danger à terme pour les collectivités ? Ne risquent-elles pas de perdre toute possibilité de contrôle du public sur ses activités partenariales avec le privé ? Le choix de la DSP, du CMP ou du PPP est du ressort de la collectivité. Mais si on se lance dans les PPP, il faut être certain que le cahier des charges soit précis. Cela signifie que la maîtrise d'ouvrage

### Entretien avec Daniel Caille, directeur général de Dexia – Crédit Local, et Pierre Vérot, directeur des marchés commerciaux

*L'État prévoit d'accompagner les collectivités par la mise en place d'un organisme expert public*

publique doit être suffisamment forte pour garantir la stabilité du cahier des charges. Une fois le programme fixé, il faudra s'y tenir car les opérateurs privés n'apprécieront pas qu'on en change en cours de route, ce qui se traduira par des surcoûts.

La stabilité de la programmation et une bonne définition des besoins sont donc des éléments essentiels : on ne peut que recommander aux collectivités d'y porter la plus grande attention. En tout état de cause, la puissance publique conserve ses prérogatives politiques de définition du besoin et des critères de performance à atteindre : par la procédure de dialogue compétitif, elle joue un rôle majeur pour affiner les moyens destinés aux objectifs visés et mettre au point le contrat lui-même. Elle « poursuit les discussions avec les can-

*didats jusqu'à ce qu'elle soit en mesure d'identifier la ou les solutions, au besoin après les avoir comparées, qui sont susceptibles de répondre à ses besoins ».* Elle reste associée au partenaire privé tout au long de la conception et de la réalisation pour s'assurer de la compatibilité des études détaillées et des ouvrages avec la commande initiale, puis tout au long de l'exploitation pour s'assurer du bon respect des objectifs du contrat. Elle peut recourir à des avenants pour intégrer des modifications de programme. En fait, les collectivités conserveront un pouvoir de contrôle très similaire à celui qu'elles possèdent dans le cadre de DSP. Les cadres territoriaux en ont donc bien l'habitude.

- Un des bénéfices du PPP est le gain de temps, l'opérateur ne devant passer ni par des procédures de marchés publics, ni par celles de la loi Sapin. L'économie due à ce gain de temps justifie-t-elle les PPP ?

Le gain de temps ne saurait être la seule justification d'un contrat de partenariat : l'évaluation préalable abordera tous les aspects économiques, financiers, juridiques et administratifs, afin de conduire à la validité de la procédure. L'urgence pourra être l'un des critères invoqués, de même que la complexité de l'ouvrage à réaliser. Mais même ces circonstances ne pourront pas, par exemple, justifier un « sacrifice » de la qualité architecturale : en effet, lorsqu'un contrat de partenariat confie au cocontractant tout ou partie de la conception des ouvrages, parmi les conditions d'exécution du contrat figure l'obligation d'identifier une équipe de maîtrise d'œuvre chargée de la concep-

**CONTRE****Les élus seront les promoteurs des PPP**

[...] Au nom de la décentralisation, [les collectivités] se voient transférer par l'État un nombre croissant de compétences, sans marge financière. Le choix sera simple pour un exécutif local : soit assumer ces nouvelles compétences en augmentant la pression fiscale sur les ménages et les entreprises avec le risque d'être battu aux élections ; soit ne rien faire et subir la critique des usagers. Il ne faut pas être grand clerc pour voir que les élus locaux seront, parfois à leur corps défendant, les promoteurs des PPP, renouveaux des METP que la région Ile-de-France a su exploiter en son temps, jusqu'à ce que la justice en démontre publiquement le caractère opaque et « corrupteur ».

En offrant la possibilité de confier, dans un même marché, la conception, le financement, la construction et l'exploitation, les PPP vont permettre de revenir sur une règle intangible en matière de construction d'ouvrage public depuis

**Arnaud  
Montebourg**

1985. Cette règle est simple : celui qui conçoit l'ouvrage doit être indépendant de celui qui le réalise. Aujourd'hui, quand une collectivité publique réalise un bâtiment, elle mandate un architecte qui définit un projet chiffré. Ce n'est qu'une fois ce travail achevé, que les entreprises du BTP sont sélectionnées, l'architecte restant aux côtés de la collectivité pour garantir la bonne réalisation du projet et surveiller l'exécution des travaux.

Dorénavant, avec les PPP, l'architecte ne sera plus nécessairement indépendant du constructeur, puisque la même entreprise pourra être retenue pour la phase de conception et de réalisation. Loin d'être anodine, cette nouvelle règle du jeu doit être dénoncée avec fermeté. Pour ceux qui voudraient passer outre, le drame du terminal de Roissy est là pour rappeler le bienfait de l'indépendance de la maîtrise d'œuvre tant avec la maîtrise d'ouvrage qu'avec le constructeur.

**POUR****Au pouvoir de faire, ajouter les outils du faire faire**

Ces partenariats, pour voir le jour, doivent bénéficier d'un cadre souple afin de permettre des contrats de longue durée, globaux (conception — financement — construction — exploitation — maintenance) à paiement établi. Pour l'État, c'est la possibilité d'accélérer des programmes, dès aujourd'hui, de prisons, de commissariats (comme on l'a permis par des dispositions législatives particulières), mais aussi demain des hôpitaux, des musées, des bâtiments publics, des universités, des aéroports, de grandes infrastructures, de grandes rénovations urbaines... Pour les collectivités locales, si la nouvelle décentralisation leur donne le pouvoir de faire et d'expérimenter, les contrats

**Alain Madelin**

de partenariat public-privé ajoutent les outils du FAIREFAIRE et de l'innovation. En période de difficultés économiques et budgétaires, les contrats de partenariat public-privé permettent de multiplier les projets d'investissement.

La décentralisation, qui est souvent perçue par les collectivités comme un transfert de charges, dans un jeu au mieux à somme nulle, devient un jeu à somme positive. En libérant la capacité d'innovation et de financement du secteur privé, les outils modernes de partenariat public-privé permettent d'aligner l'efficacité des entreprises à l'intérêt général. Un vrai plus, nécessaire à la réussite de la décentralisation.

tion des ouvrages et du suivi de leur réalisation. D'autre part, les offres comportent nécessairement, pour les bâtiments, un projet architectural ; enfin, parmi les critères d'attribution du contrat figure nécessairement la qualité globale des ouvrages.

- Les PPP vont certainement bénéficier d'un effet de mode, poussés notamment par l'Europe, mais ils s'inspirent essentiellement d'une culture anglo-saxonne. Cet outil a été conçu à la base pour l'État et les hôpitaux : s'applique-t-il finalement bien aux collectivités ? N'oublions pas que la culture anglo-saxonne a, quant à elle, été fortement inspirée, au début des années quatre-vingt-dix, par les expériences françaises, notamment celles de nos délégations de service public !

Par ses lois d'orientation et de programmation pour la sécurité intérieure et pour la justice en 2002, ainsi que la loi de programmation militaire en 2003, l'État a conforté l'application de textes plus anciens concernant le BEA, bail emphytéotique administratif (loi du 5 janvier 1988). L'ordonnance Mattéi du 4 septembre 2007 en a fait de même pour le secteur hospitalier.

Le BEA est bien connu des collectivités depuis la loi de 1988. Le contrat de partenariat s'y apparente puisque, lorsqu'il emporte occupation du domaine public, ce contrat vaut autorisation d'occupation de ce domaine pour sa durée (le titulaire du contrat a, sauf stipulation contraire du contrat, des droits réels sur les ouvrages et équipements qu'il réalise ; ces droits lui confèrent les prérogatives et obligations du propriétaire, dans les conditions et les limites prévues par les clauses du contrat ayant pour objet de garantir l'intégrité et l'affectation du domaine public). Le titre II de la nouvelle ordonnance permet simplement aux collectivités d'appliquer, si elles le souhaitent,

des procédures analogues pour leurs propres besoins. Aspect essentiel, il permet le bénéfice du fonds de compensation de la TVA à la part des loyers correspondant à l'investissement : à condition que le bien appartienne à son patrimoine ou soit destiné à l'intégrer, « la collectivité territoriale ou l'établissement public qui a passé un contrat de partenariat bénéficie du FCTVA sur la part de la rémunération versée à son cocontractant correspondant à l'investissement réalisé par celui-ci pour les besoins d'une activité non soumise à la TVA ».

- Le bénéfice d'un meilleur professionnalisme apporté par le secteur privé, notamment pour répondre à des besoins croissants de la population, vous paraît-il un argument convaincant ? Est-il suffisant pour se lancer dans les PPP ?

Les approches du secteur public et du secteur privé sont complémentaires ; le principe d'un contrat de partenariat est de faire assumer le risque par la partie la plus à même de le faire. Ainsi, l'intégration au sein du partenaire privé de la conception, de la réalisation et de la maintenance pourra-t-elle conduire à de meilleurs arbitrages à l'amont, dans un souci de minimiser le coût global. L'expérience du partenaire privé, tant en France qu'à l'étranger, pourra enrichir le contrat. D'un autre côté, le transfert de risques trop aléatoires au secteur privé (risque de demande dans certains cas, risque législatif) tendrait-il à renchérir le coût du contrat et à rendre la « bancabilité » du projet hasardeuse.

- Les collectivités ont-elles les moyens de mener les nouveaux types de négociations que supposent les PPP ? Sont-elles suffisamment « fortes » pour résister aux grandes sociétés ?

L'État prévoit d'accompagner les collectivités par la mise en place d'un organisme expert public auquel les collectivités pourront s'adresser afin de réaliser la phase d'évaluation préalable. Pour ce qui est du dialogue compétitif réalisé pendant la phase de consultation, il s'agit de la procédure introduite dans le nouveau Code des marchés publics et existante dans le droit européen : gageons que les grandes collectivités, une fois la période d'adaptation passée, sauront être des interlocutrices et des négociatrices efficaces face aux grands groupes de construction et de services, comme elles le montrent dans la négociation de leurs contrats de délégation de service public ! Et puis, il n'y aura  
.../...

## RÉACTION

### La durée du PPP est une question cruciale

Les collectivités doivent se poser la question des métiers et des fonctions dont elles ont besoin dans le long terme : une ville construit souvent une seule piscine, il n'est pas certain qu'elle ait besoin d'avoir en interne les capacités de conception d'un tel projet (même si elle décide de le gérer en interne), mais elle a certainement besoin d'en avoir les capacités de suivi et de maîtrise.

L'affaiblissement de la capacité de contrôle des collectivités est souvent lié à l'affaiblissement du service public lui-même. Il arrive qu'une collectivité perde ainsi un savoir-faire dans l'administration, sans même avoir conservé la capacité de contrôle. Or pour contrôler, il faut avoir une connaissance du service rendu, le maîtriser, ce qui est parfois plus difficile encore à trouver à l'extérieur qu'à construire à l'intérieur d'une collectivité.

La durée du PPP est une question cruciale. S'il peut être simple de préciser les besoins auxquels doit répondre la construction d'une crèche ou d'une piscine pour les cinq prochaines années, la

**Gildas Barruol,  
DGS, conseil  
général de  
Seine-Saint-Denis**

*Celui qui conçoit l'ouvrage  
doit être indépendant  
de celui qui le réalise*

difficulté devient grande sur une période de 15, 20 ou 30 ans. Or, un investissement de ce type (et le contrat de PPP qui y est lié) a souvent une telle durée : il est dès lors indispensable de garder des possibilités de réadaptation et d'évolution du service, ce que garantissent la maîtrise d'ouvrage et la gestion directe ou déléguée de courte durée. À quel prix et dans quelles conditions cela sera-t-il possible au sein d'un PPP de longue durée ? Il faudra répondre à cette question complexe dans sa

dimension contractuelle : trouver les clauses permettant de réadapter le service rendu pour tenir compte des nouveaux besoins.

Soyons donc pragmatiques. On a connu des phases fortes de privatisation, qui en ont montré certaines limites. On se rend compte qu'il ne suffit pas de bien gérer aujourd'hui, il faut aussi être en capacité de maîtriser demain. En outre, comment va-t-on élaborer la norme demain, après les transferts de

compétences et l'affaiblissement de l'expertise opérationnelle de l'État dans ce cadre ? C'est le cœur d'un vrai débat aujourd'hui, auquel le PPP participe.

## RÉACTION

### Maintenir sur une longue période une pression suffisante sur le partenaire

**Michel Bin,  
DGS de  
Montrouge**

La DSP doit être essentiellement financée par l'utilisateur : dans certains services publics, c'est impossible, en particulier dans les domaines culturel et social. Il manquait donc une brique dans le dispositif, un trou que le PPP semble combler.

Je ne crois en revanche pas à une perte de compétences internes des collectivités : les PPP seraient limités à des opérations dans les domaines social ou culturel et conserveraient de toute façon un caractère exceptionnel. Leur principal avantage est de nous permettre de faire appel à un professionnalisme que les collectivités ne possèdent

pas toujours et d'apporter une grande rapidité d'exécution.

La difficulté posée par le PPP est double : d'abord, il nous oblige à élaborer des cahiers des charges extrêmement fins. Il pose ensuite la question de notre capacité à suivre ce genre de contrat et à maintenir sur une longue période une pression suffisante sur le partenaire. C'est probablement une compétence à développer au sein des collectivités. Il nous faudra chercher une assistance extérieure pour le cahier des charges et pour la négociation.

.. / ... pas que les grandes sociétés : parmi les clauses obligatoires d'un contrat de partenariat figurent notamment les conditions dans lesquelles le cocontractant fait appel à d'autres entreprises pour l'exécution du contrat, et notamment comment il respecte son engagement d'attribuer une partie du contrat à des PME et à des artisans. En effet, parmi les critères d'attribution, figure nécessairement la part d'exécution du contrat que le candidat s'engage à confier à des PME et à des artisans.

N'oublions pas non plus que le contrat de partenariat, comme en a décidé le Conseil constitutionnel, doit rester une procédure exceptionnelle : il s'adressera en priorité à des collectivités de grande taille, bien structurées, et pour des

montants d'investissements significatifs, et ce d'autant plus que la documentation juridique qui accompagne ces nouveaux contrats, renchérit le coût.

- Y a-t-il un risque d'entraîner les collectivités locales à surinvestir ? Existe-t-il un risque de dérapage du montant des investissements initialement planifiés ?

Le contrat de partenariat permet à une collectivité de faire face à un besoin complexe ou urgent momentané, dûment évalué dans le cadre de l'évaluation préalable. Le défaut de cette évaluation conduirait à la nullité du contrat. De plus, avant de se lancer dans cet investissement, la collectivité devra s'assurer qu'elle dispose des ressources suffisantes pour honorer ses loyers ou

redevances sur une longue période, tout comme elle s'en assure pour un investissement réalisé en propre. Et à la fin, son projet de délibération doit être accompagné d'une information comportant le coût prévisionnel global du contrat, en moyenne annuelle, pour son budget, ainsi que l'indication de la part que ce coût représente par rapport à sa capacité de financement annuelle.

Une enquête effectuée en Angleterre par le National Audit Office sur l'expérience PFI (private finance initiative) a montré que dans 75 % environ des cas, le budget initial a été respecté, contre 25 %, dans le cas d'une maîtrise d'ouvrage publique, et que, lorsqu'il n'a pas été respecté, cela était dû pour l'essentiel, à une modification du programme initial.

## RÉACTION

### On ne construit pas des ouvrages tous les jours !

L'intérêt du PPP est différent de ce qu'apporte la DSP. La collectivité reste en effet gestionnaire du service public, c'est une différence de taille car certaines activités sont difficiles à déléguer, en particulier quand il n'y a pas de ressources ou de paiement à la clé. Le PPP offre donc des possibilités supplémentaires. Nous sommes dans une négociation préalable : il peut être intéressant d'avoir un partenaire qui « fait son affaire » de la construction d'un ouvrage répondant aux caractéristiques et aux exigences de la collectivité, pour un loyer fixé d'avance. Nous n'aurons donc plus les mêmes difficultés que dans une consultation classique, aboutissant souvent à un prix de l'ouvrage plus élevé que prévu.

On ne construit pas des ouvrages en permanence : le gros de notre activité consiste davantage à adapter les équipements existants aux nouveaux besoins. On ne construit qu'une médiathèque par collectivité : il y a donc un savoir-faire qu'on peut ne pas avoir. C'est dans ce cadre que le recours aux PPP peut s'avérer intéressant.

**Christian Erenati,  
DGST  
de Saint-Ouen**

*La relation avec le maître d'œuvre n'est plus la même que dans la loi MOP*

La relation avec le maître d'œuvre n'est plus la même que dans la loi MOP. Mais la perte de cette maîtrise d'opération est compensée par des exigences sur l'équipement, la qualité environnementale, d'insertion urbaine, de fonctionnalités diverses... qui sont formulées au départ et que l'on peut contrôler tout au long de leur réalisation, quitte à prévoir des pénalités en cas de manquements par le partenaire. On peut donc formuler clairement nos exigences : au partenaire de trouver ensuite les bonnes solutions pour y répondre. Nous disposons alors des moyens de suivi, de pression et éventuellement de sanction financière si les objectifs ne sont pas atteints : ce qu'on ne peut pas faire aujourd'hui car on ne se sanctionne pas soi-même !

L'exigence de qualité est donc plus facile à formuler et à contrôler. La perte de maîtrise du processus n'est donc pas aussi grave qu'il n'y paraît, car tout le monde peut en tirer avantage. Il oblige cependant le partenaire à réfléchir au processus et au coût de construction qui entre dans le loyer fixé en amont.

Sans vouloir comparer la maîtrise d'ouvrage publique anglaise à la française, il n'y a pas lieu de craindre des dérapages inconsidérés des budgets d'investissement : en externalisant au sein du groupement privé la conception et la réalisation, la puissance publique n'assume pas tous les risques d'interface qu'elle conserve dans le cas de marchés publics séparés. Finalement, chaque collectivité, en fonction de l'évaluation préalable qu'elle aura effectuée, de sa propre organisation de maîtrise d'ouvrage, du volume d'investissements qu'elle réalisera parallèlement sous sa propre maîtrise d'ouvrage, examinera si cette procédure répond ou non à ses propres caractéristiques et besoins !

#### **-Les collectivités doivent-elles se lancer dès à présent dans les PPP ?**

Il convient d'inciter les collectivités à la prudence. L'exemple des autres pays

européens nous montre que le recours aux PPP est complexe, nous aurions tort de croire le contraire. Les PPP supposent un montage juridique et financier précis, qui en réserve l'utilité à des projets d'une certaine taille et pour des collectivités qui ont déjà l'expertise pour monter des schémas juridiques compliqués. En dessous d'un seuil minimum de 10 millions d'euros, les PPP n'ont pas

### *Il ne suffit pas de bien gérer aujourd'hui, il faut aussi être en capacité de maîtriser demain*

d'intérêt économique, le jeu n'en vaut pas la chandelle.

Pour résumer, les collectivités doivent avoir trois préoccupations : un seuil minimum de projet, une forte expertise et un conseil capables de les assister dans la définition de schémas financiers coûteux et complexes, une programma-

#### **Les DG d'Ile-de-France face aux PPP**

Le 13 février dernier, la conférence des DG d'Ile-de-France se penchait sur les PPP. Au menu, une discussion franche entre dirigeants territoriaux autour des avantages et inconvénients de ce nouveau dispositif.

Les actes de la rencontre sont désormais disponibles : ils sont adressés sur simple demande à l'adresse suivante :

[jcdionisi@mairie-saint-ouen.fr](mailto:jcdionisi@mairie-saint-ouen.fr).

tion définitive et stable. Il ne faut donc pas survendre l'ordonnance PPP : son application sera mesurée pour les collectivités et sa montée en puissance sera plus lente qu'on le dit. ■

MOP : Maîtrise d'ouvrage publique

LA LETTRE DU CADRE TERRITORIAL N° 278 - 1<sup>er</sup> JUILLET 2004



## Document 2

### PPP et PFI : les cinq leçons de l'exemple anglais

**Alors que le contrat de partenariat public-privé (CPPP) arrive en France, le Private Finance Initiative (PFI), son équivalent britannique, est une réalité depuis une dizaine d'années outre-Manche. Une expérience déjà riche d'enseignements. Reportage en Angleterre.**

Créés au début des années 90, sous l'administration conservatrice de John Major, développés par les travaillistes du gouvernement de Tony Blair, les projets PFI (Private Finance Initiative), équivalents de nos contrats de partenariat public-privé (CPPP), se sont banalisés outre-Manche. Seuls les syndicats demeurent farouchement opposés au transfert d'agents publics vers le secteur privé lié à ce mode de gestion. Par ailleurs, Bruxelles conteste la conformité du recours à la procédure négociée dans le cadre de ces contrats qui globalisent la conception, la construction, la maintenance, l'exploitation et le financement d'équipements publics.

Il n'empêche, en Grande-Bretagne, près de cinq cents projets PFI ont vu le jour, pour un montant global de plus de 30 milliards de livres sterling (44 milliards d'euros). Ils sont menés tant par l'Etat (prisons, hôpitaux, routes, tribunaux) que par des collectivités territoriales (écoles, logements, centres de loisirs, environnement). Des collectivités qui, souvent, n'ont pas eu le choix : le PFI leur a été imposé par l'administration centrale. Désormais, les collectivités françaises sont habilitées à passer des contrats de partenariat avec le secteur privé (lire références, p. 18). Quels enseignements tirer de l'expérience britannique ?

#### ① Pour des projets de plus de 30 millions d'euros

Compte tenu du coût de montage des PFI, seuls les projets d'un montant supérieur à 20 millions de livres sterling (30 millions d'euros environ) sont économiquement compétitifs. « D'autant qu'en Angleterre, souligne Laurence Monnier, de Fitch Ratings Londres, le droit de la commande publique est beaucoup moins étoffé qu'en France. Tout doit donc figurer dans les contrats, qui atteignent des volumes inouïs. » Les collectivités peuvent grouper leurs réalisations, afin d'atteindre la taille critique. « A condition, toutefois, précise Tim Steadman, du cabinet d'avocats international Clifford Chance, que l'ensemble des équipements à construire et à exploiter soit placé sous l'autorité d'un même exécutif local, sinon la complexité des contrats est beaucoup trop grande. »

#### ② Une solution inadaptée en cas d'urgence

« Les PFI sont livrés en temps et en heure. Mais, compte tenu de la durée de rédaction des contrats, qui s'étend souvent sur un ou deux ans, ce mode de gestion n'est pas adapté aux situations d'urgence. D'autant qu'il n'y a rien de pire qu'un mauvais contrat, trop vite signé », fait valoir Richard Dyton, avocat associé au cabinet Simmons et Simmons de Londres. Un constat en contradiction avec le CGCT (article L.1414-2), réservant le recours au PPP aux seuls projets complexes ou urgents.

#### ③ Un projet d'équipement prévu dans le moindre détail

Tous les acteurs des PFI interrogés outre-Manche, juristes ou territoriaux, le répètent : opter pour ce type de partenariat suppose que la collectivité ait fixé avec précision les contours du projet de l'équipement ou du service souhaité, et qu'elle ne change plus d'avis.

Le principe de ces contrats veut, en effet, que le coût global de l'opération (conception, construction, exploitation, maintenance et financement) soit évalué une fois pour toutes, et traduit en une série de loyers constants. Les sociétés gestionnaires de ces équipements se prémunissent généralement de tout risque de perte de bénéfices en pénalisant les changements de spécifications exprimés dans le contrat sous forme de performances attendues.

L'exemple du Parlement d'Ecosse, pour lequel les élus sont revenus à plusieurs reprises sur le cahier des charges initial, générant un surcoût important, est connu. De même, plusieurs PFI, portant sur des projets mettant en œuvre du matériel de haute technologie, se sont soldés par des échecs, l'évolution rapide des appareils rendant impossible toute évaluation fiable de leurs coûts. Le système anglais de délivrance des passeports, qui a tourné au fiasco, est également fréquemment cité par les spécialistes du sujet.

« Un Private Finance Initiative initié par le National Air Control (NAO) s'est révélé un échec retentissant », indique Steve Trueman, directeur de l'organisme de conseil 4Ps, Public Private Partnerships Programme, créé en 1996 par The English Local Authority Association, qui regroupe des collectivités locales aidant les collectivités britanniques à monter ces projets.

#### ④ Une globalisation facteur d'économies

En Grande-Bretagne, la recherche du « value for money » (du meilleur rapport qualité-prix) figure au cœur de cette démarche. En France, la compétitivité des projets PPP par rapport aux modes de gestion traditionnels sera également une condition pour être autorisé à opter pour un partenariat public-privé.

La comparaison du coût d'un service, suivant qu'il est prodigué dans son intégralité – fonctions régaliennes exceptées – par le secteur privé ou par le secteur public, revêt donc un aspect central. En l'occurrence, tous les avocats anglais spécialistes de ces questions (lesquelles représentent d'ailleurs une manne pour leurs cabinets) insistent sur les économies entraînées mécaniquement par la globalisation des tâches de conception, de construction et de maintenance. « Plutôt que de choisir de manière systématique les ampoules les moins chères pour l'éclairage public, mais qui devront être remplacées tous les deux ans, la société gestionnaire du PFI va choisir des ampoules trois ou quatre fois plus chères à l'achat, mais dont la durée de vie est dix fois plus longue, car elle sait qu'à terme elle fait des économies », indique Richard Dyton, associé au sein du cabinet Simmons & Simmons à Londres. « Des sociétés gestionnaires sont parfois conduites à ramener à la raison des élus désireux de bâtir des équipements luxueux, compte tenu du coût de la maintenance », ajoute-t-il.

Par ailleurs, n'avoir qu'un seul interlocuteur pour les questions relatives à l'entretien, à la maintenance ou à l'exploitation, est apprécié des personnels comme des usagers, car cela évite les habituels renvois de responsabilités.

Il est toutefois trop tôt pour évaluer avec précision les éventuelles économies permises par ces partenariats. D'autant que l'on peut légitimement s'interroger sur la validité des études comparatives menées entre les différents modes de gestion, dès lors que le PFI est imposé par l'administration centrale.

#### ⑤ Élément clé : le partage des risques

La complexité des PFI provient de la longue durée des contrats. Il s'agit de traduire, sur une longue durée, le coût global d'un projet en une série de loyers constants. Les risques pour les deux parties, de trop payer, d'un côté, ou d'être sous-payées, de l'autre, sont réels. D'autant que ces contrats – c'est là leur intérêt – fixent des objectifs de performance dont dépend la rémunération du cocontractant. Ce qui est inhabituel. Procéder à un partage des risques judicieux est donc un impératif pour tirer parti de ces montages. Moins les risques du partenariat dépendent de la société gestionnaire, plus elle cherchera à s'en prémunir en demandant le prix fort pour leur prise en charge.

La rationalité économique veut que chaque partie assume les risques sur lesquels elle peut agir. Par exemple, « faire dépendre la rémunération d'un gestionnaire de prison du nombre de détenus est un non-sens, puisque, par définition, la société privée n'a aucun pouvoir sur la sévérité de la politique pénale d'un Etat, indique Tim Steadman, avocat associé, du cabinet Clifford Chance. En revanche, indexer la rémunération d'un organisme de formation sur le nombre de stagiaires formés à un sens ». Le partage des risques devient alors un facteur de performance.

#### Avis mitigé à l'East Sussex County Council

Dans la cafétéria de l'East Sussex County Council (\*), à une centaine de kilomètres au sud de Londres, Ian Woodland, « contract manager » à la direction de l'éducation du comté, parle sans grand enthousiasme du Private Finance Initiative (PFI). Cette collectivité a réalisé par ce biais, en 1999, un groupe scolaire, composé de cinq écoles, pouvant accueillir 1 600 élèves. « Le HM Treasury (ministère des Finances), explique Ian Woodland, nous a indiqué qu'il n'autoriserait pas ce projet si nous utilisions les modes de financement traditionnels. Nous n'avons donc pas eu le choix. » La globalisation des fonctions, que les Britanniques appellent les « facilities management » (maintenance générale, entretien, sécurité, cantines), est saluée par la communauté éducative. Les professeurs entretiennent de bonnes relations avec la société gestionnaire du groupe scolaire. Et le design de l'établissement donne également satisfaction. Mais Ian Woodland insiste sur la lourdeur du contrat préalable au lancement des travaux, dont l'élaboration a duré deux années pleines. Surtout, la collectivité est aujourd'hui embarrassée par la rigidité des termes du contrat de partenariat. Pour deux raisons : le groupe scolaire a été prévu pour recevoir 1 600 élèves. Or les besoins actuels s'élèvent à 1 800 élèves. Qui doit financer les travaux d'extension ? Nulle clause ne le précise, et aucune solution n'a encore été trouvée. Par ailleurs, la fréquence de remplacement du matériel informatique s'est accrue depuis la signature du contrat. Qui doit payer les nouveaux ordinateurs ? Le contrat, qui prévoit une rémunération fixe du gestionnaire sur une période de vingt ans, ne le précise pas.

(\*) Il existe trente-cinq comtés en Angleterre. Ils interviennent principalement dans les domaines de l'éducation, des services sociaux aux personnes, des services d'incendie et de protection civile, des infrastructures routières, de l'aménagement du territoire et du traitement des déchets.

### Les contrats de partenariat public-privé

+ Avantages La globalisation, facteur d'économies. Selon les avocats britanniques, la globalisation, dans un même contrat, signé avec un seul contractant, de l'ensemble des opérateurs, réduit les coûts. Et ce, sur toute la durée de vie d'un équipement. Par exemple, un constructeur ne sera pas tenté d'utiliser les matériaux les moins chers, peu soucieux du coût de maintenance. En pratique, il est trop tôt pour comparer les coûts des différents modes de gestion. Un interlocuteur unique. Professeurs, parents d'élèves, médecins... la majorité des usagers est satisfaite de n'avoir qu'un interlocuteur en cas de réclamations, admet Ian Woodland, « contract manager » à l'East Sussex County Council. Une rémunération sur la performance. Une livraison en temps et en heure, le respect du contrat et le bon fonctionnement du service conditionne le paiement du gestionnaire... qui a donc intérêt à être performant. — Inconvénients Des contrats complexes. Même si le HM Treasury (ministère des Finances) propose des guides en la matière, la complexité des contrats de partenariat reste extrême. Prévoir le coût global d'un équipement, afin de le traduire en loyers fixes sur une période allant jusqu'à trente ans, ne s'improvise pas. Les coûts de montage. Compte tenu des frais de montage des PFI, le National Audit Office (NAO, équivalent britannique de la Cour des comptes) déconseille d'opter pour ce mode de gestion pour des projets dont le montant est inférieur à 20 millions de livres (30 millions d'euros). La rigidité des clauses. Les modalités de rémunération de la société gestionnaire, un loyer qui reste fixe pendant dix, vingt ou trente ans, exigent une juste évaluation des coûts de l'équipement ou du service, et de celle des besoins de la collectivité. Tout changement de spécifications entraîne un surcoût, souvent très élevé.

### PPP et PFI : quelles différences ?

Des conditions plus sévères en France. Pour conclure un partenariat public-privé (PPP), les collectivités françaises devront prouver non seulement que cette solution est plus rentable qu'un mode de gestion classique, mais aussi qu'elle est justifiée par la complexité ou l'urgence du projet. Dans le cas d'un Private Finance Initiative (PFI), seule la première condition est exigée. Un même objet. Les contrats de PPP comme les PFI visent à confier à un gestionnaire privé, via un seul contrat signé avec une seule société, la conception, la construction, l'exploitation, la maintenance et le financement d'équipements publics ou de la fourniture de prestations de services. Une validation nationale. L'aval du HM Treasury est nécessaire pour opter pour un PFI. Les collectivités doivent leur soumettre un comparatif, le « public sector comparator », entre le coût de leur PFI et celui d'une solution classique. Les collectivités françaises pourraient devoir se plier à ce type d'exercice. Moins de risques d'entente illicite en Grande-Bretagne. Comme ce pays ne compte pas de majors du BTP, les risques d'ententes illicites y sont moindres qu'en France, où ils risquent d'augmenter la note. Personnels privés ou publics ? Les personnels publics affectés aux tâches non régaliennes confiées à un opérateur privé dans le cadre d'un PFI sont transférés au secteur privé. En France, il n'y aurait aucune dérogation au statut général de la fonction publique. Il n'y aurait donc aucun transfert, autre que sur la base du volontariat, de fonctionnaires des administrations publiques vers le secteur privé.

### « Combiner les objectifs du secteur public et du secteur privé »

#### Tim Steadman, associé, cabinet d'avocats Clifford Chance

« La vocation des acteurs du secteur privé est de gagner de l'argent. Celle du secteur public est d'offrir à la population un service de qualité. Les PFI permettent de combiner ces deux objectifs pour atteindre le meilleur résultat au moindre coût, car la seule façon qu'ont les opérateurs privés d'être payés dans le cadre d'un tel partenariat, c'est de fournir le service demandé. »

### « 20% d'économie, en moyenne, grâce au Private Finance Initiative »

#### Jérôme Revole, attaché commercial, mission économique de l'ambassade de France au Royaume-Uni

« Une étude de la National Audit Office (NAO) estime qu'en moyenne les PFI permettent de réaliser un gain de 20%, par rapport aux modes de gestion traditionnels. »

**«Le profit n'est pas un mal en soi»****Laurence Monnier, directrice senior, Fitch Ratings, à Londres**

«Le fait qu'un PFI permette à des opérateurs privés de dégager un profit n'est pas un mal en soi. C'est même, au contraire, la preuve que les coûts ont été correctement évalués, et l'assurance que le projet est économiquement viable.»

**«Il est trop tôt pour dresser un bilan»****Steve Trueman, directeur de 4ps, Public Private Partnerships Programme**

«Les premiers contrats de PFI se sont concrétisés en 1998. Il est donc encore trop tôt pour dire si cette réforme est un succès. En tout cas, on s'est rendu compte que les PFI étaient totalement inadaptés au secteur des hautes technologies, dont le matériel –?et le prix- évoluent trop vite. C'est pourquoi les PFI initiés dans ce secteur se sont quasiment tous soldés par des échecs retentissants.»

Jacques Paquier, envoyé spécial

La Gazette n°1753 du 23/08/2004

## Document 3

LA LETTRE DU CADRE TERRITORIAL N° 280 · 1<sup>er</sup> SEPTEMBRE 2004

59

# CONTRATS DE PARTENARIAT : mode d'emploi

**En complément de l'analyse politique et stratégique des PPP dans *La Lettre du cadre* du 1<sup>er</sup> juillet dernier, le décryptage juridique de l'ordonnance du 17 juin 2004.**

**A**insi, en droit interne, à côté des délégations de service public et des marchés publics, existe désormais une nouvelle possibilité d'associer le secteur privé aux politiques publiques, nationales ou locales. Le financement, la construction, puis la gestion d'équipements constituent plus précisément la finalité de ces nouveaux contrats. S'agissant des collectivités territoriales, l'ordonnance insère un nouveau chapitre IV, intitulé « Les contrats de partenariat » dans le livre IV de la première partie du CGCT (nouveaux art. L.1414-1 à L.1414-16 : voir notre encadré).

Ce sont bien souvent des contraintes économiques et financières qui expliquent le recours à ce qu'on appelle désormais le « partenariat public-privé ». Cette notion de PPP est d'origine américaine. Mais elle a été largement utilisée par les gouvernements britanniques qui en ont fait une solution de nature politique pour compenser le retrait des budgets publics par une mobilisation de financements privés. La politique urbaine, notamment la construction de logements, et la fourniture de services publics en ont été les domaines privilégiés. Dans une moindre mesure, le PPP a été mis en œuvre en Allemagne. C'est par une procédure de

ce type que la ville de Cologne, le Land de Rhénanie du Nord-Westphalie et la conurbation de Düsseldorf ont mené à bien de lourdes opérations d'aménagement urbain. En revanche, en France, comme d'ailleurs généralement en Allemagne, il paraissait nécessaire que les pouvoirs publics élaborent la planification spatiale et assument la responsabilité des équipements publics, nécessaires au fonctionnement des grands services publics : hôpitaux, locaux de police, prisons, écoles, par exemple.

Il en est, en réalité, du partenariat public-privé comme de Monsieur Jourdain et de la prose. Sans que l'on utilise forcément une telle expression, des procédures de cette nature ont été imaginées dès que les personnes publiques sont intervenues dans la vie économique et sociale : ce furent les contrats d'affermage et de concession, puis les sociétés d'économie mixte et, plus tard, les zones d'aménagement concerté. La construction et la gestion des autoroutes en France ont constitué une forme de PPP avant l'heure.

## Un partenariat « à la française » avec le secteur privé

Mais, jusqu'à une période récente, il paraissait inconcevable que des équipements liés à des prérogatives de puissance publique, puissent être construits, financés, gérés par des personnes privées.

Les débats qui se sont déroulés sur ces questions ont été, en partie, concrétisés par deux textes : la loi du 9 septembre 2002 d'orientation et de programmation pour la justice, et la loi du 29 août 2002 d'orientation et de

programmation pour la sécurité intérieure. Ce dernier texte ouvre à une personne publique la possibilité de confier à une personne privée la conception, la construction et l'aménagement d'un équipement public. Plus précisément, cette même loi permet à l'État et aux collectivités locales de délivrer à un opérateur privé une autorisation d'occupation temporaire du domaine public, en le chargeant de construire des équipements publics qui seront pris à bail avec option d'achat anticipé. Il est possible pour la personne publique de financer par crédits-bails de tels équipements. Toutefois, la loi du 29 août 2002 renvoyait à une ordonnance, prise sur le fondement de la loi habilitant le gouvernement à simplifier le droit du 2 juillet 2003, le soin de préciser les règles de publicité, de mise en concurrence, de rémunération et de prévoir les conditions d'un accès équitable aux architectes, aux PME et aux artisans intéressés par une telle procédure.

Ce sont ces précisions qu'apporte l'ordonnance du 17 juin 2004 et c'est le deuxième des trois titres la composant qui définit le régime des « contrats de partenariat des collectivités territoriales et de leurs établissements publics », en introduisant une série de nouveaux articles dans le CGCT. Il apparaît immédiatement que l'une des principales caractéristiques de ces contrats de partenariat, par rapport aux autres formules d'association du privé à des politiques publiques, tient à la rémunération du cocontractant : il bénéficie d'un paiement de la part de la personne publique, durant toute la durée du contrat.

### Des contrats encadrés

Le régime des contrats de PPP « à la française » s'explique avant tout par le double cadre dans lequel ils s'inscrivent.

. Tout d'abord, le Conseil constitutionnel, dans sa décision n° 2003-473 DC du 26 juin 2003, loi habilitant le gouvernement à simplifier le droit, a limité l'utilisation des contrats de partenariat aux « situations répondant à des motifs d'intérêt général tels que l'urgence qui s'attache, en raison de circonstances particulières ou locales, à rattraper un retard préjudiciable, ou bien la nécessité de tenir compte des caractéristiques techniques, fonctionnelles ou économiques d'un équipement ou d'un service déterminé ».

Ainsi s'expliquent les conditions d'urgence, de complexité, de difficultés techniques et financières mentionnées au nouvel article L.1414-2 et complétées par l'article L.1414-5.

. Ensuite, s'il s'agit, en droit interne, d'un nouveau type de contrat administratif, les contrats de partenariat sont des marchés publics au regard du droit communautaire. Le respect des directives européennes s'impose donc, notamment les deux directives du 31 mars 2003 (2004/17/CE portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux et 2004/18/CE relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et services). Ces deux directives ont créé la procédure de « dialogue compétitif » qui avait été transposée — par anticipation — dans le nouveau Code des marchés publics.

### Les conditions de concurrence

Telles qu'elles sont définies par les nouveaux articles du CGCT, les modalités du dialogue compétitif sont de nature à répondre aux exigences du Conseil constitutionnel, s'agissant du principe

d'égalité devant la commande publique, de non-discrimination et de transparence. En effet, la passation d'un contrat de partenariat est précédée d'une phase de publicité permettant la présentation de plusieurs offres concurrentes. Les modalités de cette publicité devraient être précisées par décret. L'envoi de l'avis à concurrence doit précéder d'au moins quarante jours la date limite de réception. Au terme de ce délai, une commission (composée selon les modalités de l'article L.1411-5) dresse la liste des candidats admis à

participer au dialogue qui sera engagé par la personne publique avec chacun de ceux-ci, sur la base d'un programme fonctionnel qu'elle a établi. Tous les aspects du contrat peuvent être discutés, chaque candidat devant disposer d'informations strictement identiques. La personne publique poursuit la discussion jusqu'au moment où elle estime être en mesure d'identifier la solution. Lorsqu'elle juge que la discussion est arrivée à son terme, la personne publique en informe les candidats qui sont invités à remettre leurs offres. Le contrat est attribué au candidat ayant présenté l'offre économiquement la plus avantageuse. Parmi les critères d'attribution peut figurer l'engagement de confier des travaux à des PME.

## À partir de quel degré d'urgence, de complexité ou de coût peut-on considérer que l'usage d'un contrat de partenariat devient la solution idoine ?

### Les nouveaux articles du CGCT

Article L.1414-1. - Les contrats de partenariat sont des contrats administratifs par lesquels la personne publique confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale relative au financement d'investissements matériels, d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public, à la construction ou transformation des ouvrages ou équipements, ainsi qu'à leur entretien, leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion, et, le cas échéant, à d'autres prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée. Le cocontractant de la personne publique assure la maîtrise d'ouvrage des travaux à réaliser. Il peut se voir confier tout ou partie de la conception des ouvrages. La rémunération du cocontractant fait l'objet d'un paiement par la personne publique pendant toute la durée du contrat. Elle peut être liée à des objectifs de performance assignés au cocontractant.

réalisation de projets pour lesquels une évaluation, à laquelle la personne publique procède avant le lancement de la procédure de passation :

- montre ou bien que, compte tenu de la complexité du projet, la personne publique n'est pas objectivement en mesure de définir seule et à l'avance les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins ou d'établir le montage financier ou juridique du projet, ou bien que le projet présente un caractère d'urgence :

- expose avec précision les motifs de caractère économique, financier, juridique et administratif, qui l'ont conduit après une analyse comparative, notamment en termes de coût global, de performance et de partage des risques, de différentes options, à retenir le projet envisagé et à décider de lancer une procédure de passation d'un contrat de partenariat. En cas d'urgence, cet exposé peut être succinct.

L'évaluation mentionnée ci-dessus est présentée à l'assemblée délibérante de la collectivité territoriale ou à l'organe délibérant de l'établissement public, qui se prononce sur le principe du recours à un contrat de partenariat.

Article L.1414-2. - Les contrats de partenariat ne peuvent être conclus que pour la

## Les stipulations du contrat de partenariat

Le contrat de partenariat lui-même comporte un certain nombre de clauses obligatoires, notamment : sa durée, les conditions de partage des risques entre la personne publique et son cocontractant, les objectifs de performance assignés à cet opérateur, ainsi que le mode de calcul de la rémunération à laquelle il pourra prétendre. Il est dans la logique même de ce type de contrat que soient également précisées les obligations pesant sur le cocontractant afin de garantir le respect de l'affectation des ouvrages et équipements au service public, ainsi que les modalités de contrôle dont disposera la personne publique s'agissant non seulement du respect des objectifs, mais également du recours à d'autres entreprises pour l'exécution du contrat. Enfin, le contrat de partenariat doit mentionner les conditions dans lesquelles il peut être procédé, par avenant ou — faute d'accord — par une décision unilatérale de la personne publique, à la modification de certains aspects du contrat, voire à sa résiliation.

L'assemblée délibérante autorise la signature du contrat de partenariat.

## Une évaluation préalable à la procédure de passation

Mais avant d'éventuellement débattre des stipulations, l'assemblée délibérante de la collectivité territoriale ou de l'EPCI doit se prononcer sur le principe même du recours à un contrat de partenariat. À cette fin, une évaluation est exigée à l'article L.1414-2, puisque les contrats de partenariat ne pourront être utilisés que dans des circonstances particulières d'urgence, de complexité, de difficultés techniques ou financières. Cette évaluation vise à établir que ces conditions sont réunies. Se pose une double question à laquelle le texte ne répond pas :

. Quelle est l'autorité compétente pour établir cette évaluation ? Initialement, les auteurs de l'ordonnance avaient envisagé de confier cette tâche à une

## L'ordonnance du 17 juin 2004

Même si les termes « partenariat public-privé » n'apparaissent pas dans l'ordonnance du 17 juin 2004, il s'agit d'appliquer, avec quelques atténuations, une procédure inspirée des Compulsory Competitive Tendering (CCT) et Private Finance Initiative (PFI) britanniques, puisqu'une collectivité publique pourra désormais demander à

une personne privée le soin de financer, construire, entretenir, gérer un équipement destiné à un service public. La personne publique rémunère le cocontractant pour l'ensemble — biens et services (par exemple d'entretien et de maintenance) — y compris par rapport à des objectifs de performance précisés dans le contrat.

institution étatique. Mais les élus locaux y ont vu un risque de résurgence d'une tutelle. L'article L.1414-2, tel qu'il est introduit par l'ordonnance du 17 juin 2004 dans le CGCT n'apportant aucune précision, on peut considérer que les collectivités territoriales disposent d'une certaine liberté pour choisir l'autorité chargée de l'évaluation.

. À partir de quel degré d'urgence, de complexité du projet ou de coût financier peut-on considérer que l'usage d'un contrat de partenariat devient la solution idoine ? Naturellement une telle interrogation soulève tout d'abord les points délicats de la pertinence et de la validité de l'évaluation, ensuite du degré de rigueur des dispositions législatives. Avant l'application de cette nouvelle procédure, il est difficile de prévoir la façon dont les préfets vont apprécier les conditions nécessaires à la mise en œuvre des contrats de partenariat — il est possible qu'une circulaire leur soit adressée à ce sujet — et leur volonté de saisir éventuellement le juge administratif. De nombreux élus souhaitent une interprétation souple. Mais il faut souligner que ces conditions ont été impo-

sées par le Conseil constitutionnel. Celui-ci paraissait souhaiter que l'appel à des personnes privées pour construire, gérer et entretenir des équipements publics demeure la solution ultime, lorsque manifestement la collectivité ne dispose pas d'autres solutions. La réponse à cette double question pourrait donc venir de la jurisprudence. ■

HERVÉ GROUD,  
PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC  
À L'UNIVERSITÉ DE REIMS, DIRECTEUR  
ADJOINT DU CENTRE DE RECHERCHE SUR LA  
DÉCENTRALISATION TERRITORIALE (CRDT)

## À retenir

L'ordonnance du 17 juin 2004 crée — à côté des marchés publics et des délégations de service public — une nouvelle catégorie de contrats, les contrats de partenariat, permettant de confier à des personnes privées la construction, la gestion et l'entretien des équipements nécessaires aux services publics. Toutefois, au regard du droit communautaire, il s'agit de contrats de marchés publics soumis aux directives précisant les règles en la matière.

### TEXTES DE RÉFÉRENCE

- Conseil constitutionnel, décision n° 2003-473 DC du 26 juin 2003, loi habilitant le gouvernement à simplifier le droit, recueil, p. 382, JO 3 juillet 2003, p. 11205.
- Loi n° 2002-1 094 du 29 août 2002, d'orientation et de programmation pour la sécurité intérieure, JO 30 août 2002, p. 14390.
- Ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat, JO 19 juin 2004, p. 10994.

- Directive n° 2004/17/CE du Parlement et du Conseil du 31 mars 2004, portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux, JOCE, n° L134, du 30 avril 2004, pp. 0001-0113.
- Directive n° 2004/18/CE du Parlement et du Conseil du 31 mars 2004, relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services, JOCE, n° L134, du 30 août 2004, pp. 0114-0240.

## Document 4

# Contrats de partenariat public-privé

## Comment anticiper les risques

- Les risques juridiques, financiers ou autres, font partie intégrante des contrats de partenariats, particulièrement complexes.
- Le principe de «l'allocation optimale» permettra de les répartir entre les contractants, selon leur capacité à les maîtriser.

La mise en œuvre des contrats de partenariat, conçus comme des contrats globaux, devrait comporter, en raison de la diversité et de la complexité des missions confiées au cocontractant de l'administration, une multiplicité de risques. En imposant que tout contrat de partenariat «comporte nécessairement des clauses relatives aux conditions dans lesquelles est établi le partage des risques entre la personne publique et son cocontractant», l'ordonnance du 17 juin 2004 obligera à procéder à la fois à une identification, à un partage et à une contractualisation de ces risques.

### DES RISQUES IDENTIFIÉS

De manière assez schématique, on peut regrouper les risques susceptibles d'affecter l'exécution d'un contrat de partenariat en trois grandes catégories selon le moment où ils sont susceptibles d'intervenir.

#### ► Construction de l'ouvrage

Les risques directement liés à la construction de l'ouvrage (n'existant bien entendu que pour les seuls contrats qui emportent réalisation d'un tel investissement) peuvent résulter : d'erreurs de conception, d'une augmentation du coût des matériaux, ou de la découverte d'un sol aux caractéristiques différentes des données géologiques initialement fournies.

#### ► Exploitation

La bonne exécution d'un contrat de partenariat pourra se trouver affectée par des surcoûts de fonctionnement, qu'ils procèdent d'une mauvaise appréciation initiale ou des effets de l'inflation. Par ailleurs, la

plupart des contrats de partenariat portant sur l'exploitation d'ouvrages mis à la disposition du public comporteront un risque commercial car la demande effective peut ne pas correspondre aux prévisions initiales. La faculté de lier la rémunération «à des objectifs de performance assignés au cocontractant» (art. L414-1 du CGCT) constitue un autre type de risque : celui que le titulaire du contrat de partenariat n'atteigne pas les objectifs de performance ainsi fixés.

#### ► Risques «transversaux»

Les risques «transversaux» peuvent surgir à tout moment, au stade de la construction ou de l'exploitation. Au premier rang de ces risques figurent les risques financiers et notamment la variation des taux d'intérêts appliqués au remboursement des sommes prêtées qui, eu égard à l'ampleur des capitaux destinés à être investis, ne seront pas négligeables. Les risques juridiques devront également être identifiés, qu'il s'agisse de l'évolution de l'encadrement législatif et réglementaire ou des risques contentieux inhérents

au projet, notamment les éventuels recours de contribuables ou d'usagers, ou encore les risques liés à l'absence de délivrance d'autorisations pourtant nécessaires à la réalisation du projet (permis de construction, autorisation d'exploiter une installation classée,...). Au-delà, les risques de force majeure (catastrophe naturelle, attentat) devront aussi être pris en compte. Une fois identifiés, ces risques devront encore être évalués et quantifiés.

### DES RISQUES PARTAGES

Le principe qui sous-tend le partage des risques inhérents à un projet de partenariat public-privé est celui dit de «l'allocation optimale». Il s'agit de répartir les risques entre les cocontractants qui en ont la meilleure maîtrise du point de vue technique, économique et financier. L'intérêt est double : éviter au maximum l'occurrence de chacun des risques tout en veillant à ce que, si l'un d'eux survient, les conséquences sur l'exécution du contrat soient limitées, notamment en termes de coûts (1).

#### ► Appréciation au cas par cas

L'appréciation des risques doit s'effectuer au cas par cas, au vu des caractéristiques propres à chaque projet et des aléas susceptibles d'être rencontrés. Certains risques seront naturellement transférés au partenaire privé (le risque de performance ou encore la majeure partie du risque de construction). D'autres auront davantage vocation à être pris

en charge par la personne publique (le risque de force majeure notamment) ou pourront efficacement être répartis entre les deux cocontractants (le risque financier ou le risque lié aux surcoûts de fonctionnement).

#### ► Le risque commercial

L'article 1<sup>er</sup> de l'ordonnance du 17 juin 2004 énonce que «la rémunération du cocontractant fait l'objet d'un paiement par la personne publique pendant toute la durée du contrat». C'est toute la singularité des contrats de partenariat qui se distinguent ainsi des marchés publics (pour lesquels le Code des marchés publics interdit tout paiement différé des prestations) et des conventions de délégation de service public, même si là, la distinction peut être parfois plus difficile.

Si la rémunération du titulaire d'un contrat de partenariat doit avant tout procéder d'un prix payé par l'administration, rien n'indique dans les textes que ce prix ne puisse être lié aux résultats d'exploitation. Au contraire, l'ordonnance du 17 juin 2004 (art. 11) offre en théorie une telle possibilité : d'une part, la rémunération peut être liée à des objectifs de performance assignés au cocontractant et, d'autre part, parmi ces objectifs peut figurer le niveau de fréquentation de l'ouvrage exploité. Si la rémunération du partenaire privé allait jusqu'à se trouver être «substantiellement liée aux résultats d'exploitation constatés», surviendrait un risque de requalification en délégation de service public (2). Or, le législateur a voulu clairement créer une nouvelle catégorie de contrats, distincte des marchés publics et des conventions de délégation de service public (3). Il faut donc considérer que, même liée au niveau de fréquentation de l'ouvrage, la rémunération du titulaire du contrat de partenariat ne peut substantiellement dépendre de ce facteur. Dans l'hypothèse où le contrat de partenariat induirait un risque commercial, le partenaire privé ne saurait assumer ce risque que dans des proportions limitées.

### L'essentiel

► Des risques juridiques et financiers (ou des cas de force majeure) peuvent intervenir lors de la construction de l'ouvrage ou pendant son exploitation.

► Une fois identifiés et le principe de leur répartition arrêté, les risques doivent être contractualisés.

► Le recours à des clauses largement éprouvées devrait permettre de les anticiper.

## DES RISQUES CONTRACTUALISES

Une fois identifiés et le principe de leur répartition arrêté, les risques liés à l'exécution d'un contrat de partenariat devront être contractualisés. Il pourra être fait appel à certains types de clauses déjà éprouvés.

### ► Révision de prix

Pour le risque de construction, une clause prévoyant le versement d'un prix ferme et non ajustable aura, théoriquement, pour effet de faire supporter par le cocontractant les risques liés aux surcoûts potentiels. A l'inverse, un calcul du prix sur la base des dépenses réelles et contrôlées anéantira presque totalement le risque lié aux surcoûts de construction. Une voie médiane peut résider dans des formules de révision de prix reflétant les différents facteurs de coût de la construction.

La solution tenant à l'insertion d'une clause de révision de prix respectueuse d'un partage équilibré des risques (en pratique, le prix révisé ne correspond jamais vraiment au surcoût réellement constaté) devrait aussi être largement adoptée pour couvrir les risques de surcoût de fonctionnement (inflation).

### ► Garantie de paiement

Le risque de performance sera le plus souvent alloué au partenaire privé par des clauses de pénalités sanctionnant ses divers manquements aux objectifs qui lui ont été initialement assignés. L'automatisme et le caractère suffisamment dissuasif des pénalités appliquées apparaissent le moyen le plus efficace de transférer ce risque de performance (4).

L'insertion d'une clause de garantie de paiement assurant le versement d'une rémunération, sans qu'importe le niveau de fréquentation de l'ouvrage exploité, permettra de contractualiser le risque commercial et de s'assurer que l'aléa laissé à la charge du cocontractant ne sera pas de nature à entraîner la requalification du contrat en délégation de service public.

### ► Variation de taux d'intérêt

Compte tenu de l'importance des investissements qui seront consentis dans le cadre des futurs contrats de partenariat, la prise en charge des risques financiers devra faire l'objet de stipulations contractuelles très précises. Par exemple, pour les variations de taux d'intérêt, plusieurs solutions s'offriront aux cocontractants pour en éliminer les effets :

clauses de stabilité prévoyant l'obligation pour le partenaire privé de ne conclure que des contrats de prêts à taux fixes : clauses « swap » renvoyant à l'engagement du partenaire privé (s'il est amené à emprunter à taux variable) de conclure avec un tiers, titulaire, quant à lui, d'un contrat de prêt à taux fixe, un accord par lequel les deux parties s'engagent à se verser réciproquement les flux financiers correspondant au paiement des intérêts dus au titre de leur emprunt respectif, ou encore clauses d'indexation tarifaire conduisant à faire supporter le risque à la personne publique ou, éventuellement, aux utilisateurs de l'ouvrage exploité.

### ► Avenants

En dépit de l'effort prospectif que consentiront les parties, ces dernières ne parviendront jamais à tout prévoir. Les contrats de partenariat devront être conçus comme des contrats évolutifs, ce qui « est indispensable pour s'assurer que le partage des risques reste optimal pour l'ensemble des cocontractants ». L'article 11 de l'ordonnance du 17 juin 2004 impose un certain encadrement contractuel du recours aux avenants. Elle prévoit la nécessaire insertion dans le contrat d'une clause relative « aux conditions dans lesquelles il peut être procédé, par avenant ou, faute d'accord, par une décision unilatérale de la personne publique, à la modification de certains aspects du contrat ou à sa résiliation, notamment pour tenir compte de l'évolution des besoins de la personne publique, d'innovations technologiques ou de modifications dans les conditions de financement obtenues par le cocontractant ».

Cette clause devra fixer les limites susceptibles d'être apportées au contrat afin que les données essentielles de la consultation initiale ne soient pas remises en cause. Dans le silence des textes, le juge administratif devra préciser si les conditions auxquelles est traditionnellement subordonnée la légalité des avenants conduits en matière de marchés publics ou de délégations

## EN SAVOIR PLUS

### ► TEXTES DE RÉFÉRENCE

– Ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 (publiée dans « Le Moniteur » du 25 juin 2004, cahier détaché n° 1, p. 410, et intégrée dans les articles 1414-1 et suivants du CCCT); voir aussi présentation générale sur le site du ministère de l'Économie: [www.ppp.minefi.gouv.fr/presentation.htm](http://www.ppp.minefi.gouv.fr/presentation.htm);  
– loi du 2 juillet 2003 (publiée dans « Le Moniteur » du 11 juillet 2003, cahier détaché n° 1, p. 376).

### ► ARTICLES DU « MONITEUR »

– « Choisir une procédure de dialogue pour les projets complexes », 3 décembre 2004, p. 96;  
– « Bientôt une nouvelle réforme du droit de la commande publique », 15 octobre 2004, p. 90;  
– « De nouvelles formes de contrats atypiques », 17 septembre 2004, p. 88;  
– « Quelle procédure de passation pour les contrats publics complexes? », 2 juillet 2004, p. 74

## Les recommandations d'Eurostat

Les modalités de répartition des risques inhérents à l'exécution des contrats de partenariat seront sans doute largement influencées par les recommandations formulées par l'Office statistique des Communautés européennes Eurostat. Devant la tendance de nombreux États européens à promouvoir des modèles de partenariat public-privé pour faire financer par le secteur privé leurs besoins en investissements et éviter d'accroître leur déficit budgétaire dans une mesure contraire aux fameux « critères de Maastricht » (1), Eurostat a précisé le « traitement comptable dans les comptes nationaux des contrats souscrits par les unités publiques dans le cadre de partenariats avec des unités privées » dans une décision du 11 février 2004.

L'étalement dans le temps des sommes versées par la personne publique ne doit pas être assimilé au remboursement d'un emprunt : les actifs doivent donc être classés comme des actifs non publics. L'Office subordonne ce classement à la condition que le partenaire privé supporte la majeure partie des risques liés au projet. Il considère que le partenaire privé supporte la majorité des risques s'il assume :

- d'une part, le risque de construction;
- d'autre part, au moins l'un des deux autres risques, à savoir : le risque de disponibilité (non exécution des prestations, non respect des engagements de performance...) et le risque lié à la demande, c'est-à-dire le risque commercial.

(1) Critères fixés par le protocole n° 6 annexé au Traité de Maastricht relatif aux critères de convergence visés à l'article 104 du Traité CE selon lequel un déficit devient excessif, et dont le contraire à ses dispositions, s'il excède 3% du PIB et que la dette publique dépasse 60% du PIB.

de service public (à savoir le maintien de l'objet et l'absence de bouleversement de l'économie du contrat) ont vocation à s'appliquer, de la même manière, aux avenants aux contrats de partenariat.

### ► Défaillance du contractant

De tous les risques envisageables, il en est enfin un dont les effets ne sauraient être durablement corrigés, ni par l'intermédiaire des clauses initiales du contrat, ni par voie d'avenant : le risque de défaillance du titulaire. Temporaire, cette défaillance pourra être compensée par une mise en régie provisoire. Durable,

elle conduira à la résiliation du contrat. Une fois encore, l'article 11 de l'ordonnance du 17 juin 2004 impose de prévoir les « conditions dans lesquelles, en cas de défaillance du cocontractant, la continuité du service public est assurée, notamment lorsque la résiliation du contrat peut être prononcée » ainsi que les conséquences de la fin anticipée. Ce sera en particulier l'occasion pour les parties de régler à l'avance la délicate question du sort des biens financés par le titulaire.

CHRISTOPHE CABANES ET BENOÎT NEVEU,  
AVOCATS À LA COUR,  
CABINET CABANES & ASSOCIÉS ■

(1) Équilibré, le partage des risques ne doit pas aboutir à ce que l'ensemble des risques soit reporté sur le partenaire privé. Dans sa présentation générale, le Minefi attire très clairement l'attention sur cet écueil en indiquant : « On se méfiera aussi des formules dans lesquelles la totalité du risque est à la charge de l'entreprise privée. Ils ne sont avantageux qu'en apparence pour l'État public. L'entreprise privée en effet est bien obligée de se garantir contre un risque excessif (sous la pression de ses banques notamment) et elle le fera payer à l'État public, sous la forme de prix ou de tarifs plus élevés. »

(2) L'article 3 de la loi Muret définit la délégation de service public comme : « un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. »

(3) Voir l'article 6 de la loi du 2 juillet 2003 habitant le gouvernement à simplifier le droit.

(4) L'article 11 (2) de l'ordonnance du 17 juin 2004 prévoit d'ailleurs explicitement l'obligation de définir dans le contrat de partenariat les sanctions et pénalités applicables.

## Document 5

# Le secteur privé se lance dans l'aménagement urbain

L'ampleur du renouvellement urbain en cours conjuguée à des finances publiques limitées poussent les villes à recourir au secteur privé. Les procédures de ce partenariat public-privé urbain, inédit en France restent à inventer.

**L**es promoteurs privés s'intéressent de plus en plus à l'aménagement urbain. Pour se placer auprès des villes, sans doute au plus près des donneurs d'ordres et des terrains à bâtir. Faut-il leur en faire le reproche ?

Là où les promoteurs ont à gagner, les collectivités n'ont pas forcément à perdre, dans un contexte simultané de grands travaux de renouvellement urbain et de finances publiques limitées. Car, pour construire de nouveaux logements, des équipements publics ou des espaces verts, les villes n'auront probablement pas les moyens d'acheter les milliers d'hectares que Réseau ferré de France s'appête à

mettre sur le marché, ou acquérir les terrains promis par l'Etat.

« De toute évidence, l'appétit est là, de la part de tous les opérateurs, chacun à son niveau. Et dans bien des villes, l'équipe chargée de l'urbanisme discute très en amont avec des promoteurs. De manière informelle, ces derniers participent bien à la conception de projets urbains », affirme Marc Pigeon, le président de la Fédération des promoteurs constructeurs.

## Certaines expériences ratées restent dans les mémoires

« Il y a des concepts qui développent une extraordinaire attirance et le partenariat public-privé en fait par-

tie, estime Jean-Marie Bernard, responsable du secteur aménagement à la Fédération des SEM. Mais le jour où on lâchera la bride au secteur privé, le risque est de voir certaines villes se désengager de leurs responsabilités. » Certaines expériences ratées d'aménagement initiées par le privé et achevées par le public restent, en effet, dans les mémoires, comme la construction de la Cité internationale de Lyon, lourde pour les finances de la communauté urbaine.

A l'inverse, de très nombreuses collectivités paient encore les intérêts d'emprunts contractés, dans les années 90, pour acquérir des terrains : l'objectif alors était de construire

Le Moniteur 25 mars 2005 / 72

## Gennevilliers

### Nexity investit dans la matière grise

Lorsque la ville de Gennevilliers communique sur son projet urbain, c'est en présence de sa société d'économie mixte, la Semag et, plus inattendu, du promoteur Nexity. Villes et Projets, l'une des filiales de ce groupe privé est, en effet, très présente dans le processus de réflexion autour de l'aménagement de Cœur de Seine, une zone de plusieurs hectares en centre-ville sur laquelle seront développés un parc, des immeubles de bureaux et plusieurs programmes de logements. Au total, plus de 250 000 m<sup>2</sup> à construire. « Nous avons rencontré les élus, en 2002, et nous avons souhaité accompagner la réflexion de la ville afin d'accélérer le temps de l'aménagement, explique Jean-Luc Poidevin, directeur de Villes et Projets et initiateur de ce partenariat. Nous avons signé une sorte de protocole d'accord, sans réelle valeur juridique. Il ne nous garantit rien, mais la ville nous a laissés entendre, dès le début, que si la collaboration se passait bien, nous pourrions acheter les premiers terrains. » De fait, Sari-Nexity s'est vu attribuer un lot sur lequel le promoteur construit 50 000 m<sup>2</sup> de bureaux ; Appolonia, une autre filiale du groupe, devrait bientôt lancer 13 000 m<sup>2</sup> de logements à proximité. « Nous sommes en plein partenariat public-privé. Nexity apporte son expertise en matière de faisabilité économique, pour définir le pôle tertiaire et le type de logements adaptés à cet endroit. Bien

sûr, nous ne souhaitons pas nous en tenir aux études et nous attendons rapidement un retour sur investissement. Ce qui n'exclut pas que, sur de grandes opérations, la ville invite d'autres opérateurs », poursuit Jean-Luc Poidevin. L'investissement se chiffre, dans le cas de Gennevilliers, à 500 000 euros, le coût des études et des équipes mobilisées sur le projet. Il justifie, à lui seul, l'existence de la structure Villes et Projets, tête chercheuse de montages du même type, qui rallie ensuite les spécialistes des différentes filières du groupe. « Dans bien des cas, le public et le privé ne se rencontrent qu'au moment de la vente. Nous sommes le seul pays à vivre cette situation. Je ne veux pas supplanter les aménageurs publics, mais je souhaite travailler avec eux », conclut Jean-Luc Poidevin.

Le quartier Cœur de Seine, à Gennevilliers. Plusieurs hectares, en centre-ville, où vont être implantés un parc, des immeubles de bureaux et de logements.

vite pour vendre au plus haut du marché. Mais les opérations d'aménagement sont de plus en plus complexes, souvent programmées dans des milieux urbains denses ou sur d'anciens sites industriels dont le coût de dépollution grève d'avance les recettes futures.

Pour la Fédération des SEM, qui défend le métier de ses adhérents, la meilleure forme de partenariat entre le public et le privé commence par la maîtrise du foncier par un acteur public. « C'est en acquérant les terrains avant qu'ils soient valorisés par un projet qu'une collectivité peut assurer la rentabilité d'une opération privée,

**« Le jour où on lâchera la bride au secteur privé, le risque est de voir certaines villes se désengager de leurs responsabilités. »**

détaille Jean-Marie Bernard. Dans le cas contraire, les prix montent et les promoteurs devront augmenter leurs participations au financement des équipements. »

#### Mise en concurrence

L'expropriation et le droit de préemption ont mauvaise réputation, mais, sans maîtrise foncière, il semble en effet difficile pour une collectivité d'imposer ses vues à un partenaire privé, dès lors qu'elle souhaite construire – en plus de bureaux et de logements vendus – des espaces publics, des équipements collectifs et des logements sociaux, par définition non rentables. La probable remise en cause, par

Bruxelles, des conventions publiques d'aménagement passées entre les villes et les SEM promet déjà des changements dans le secteur. En application de la législation européenne, les collectivités pourraient, en effet, être désormais tenues de mettre en concurrence leur propre société d'économie mixte avec des opérateurs privés. « Ce qui constituera une grande perte de temps et d'argent, car les SEM l'emporteraient toujours », s'énerve un fonctionnaire du ministère de l'Équipement. Les acteurs privés comptent pourtant sur cette nouvelle jurisprudence pour se lancer dans la course.

CATHERINE SABBAH ■

## Boulogne

# Un montage innovant maîtrisé par la ville

Un terrain privé – celui des anciennes usines Renault – des promoteurs avides de foncier bien situé dans l'ouest parisien, un projet de fondation privée (Pinault) pour l'art contemporain : « Beaucoup d'acteurs, y compris peut-être la ville de Boulogne, auraient aimé que cette opération se fasse sans l'intervention du secteur public, constate un bon connaisseur du dossier. De fait, en 2001, un groupe de promoteurs avait signé une promesse de vente pour les terrains de l'île Seguin, à laquelle ils ont dû renoncer. » Depuis le 13 septembre 2004, le montage qui scelle l'avenir de l'île et du Trapèze – 31 ha sur la rive droite de la Seine où s'étendaient les usines de Billancourt – est un accord tripartite entre trois partenaires :

- Le propriétaire privé – Renault – cède à la SAEM Val de Seine Aménagement (pour un euro symbolique) 17 ha de terrains qui seront aménagés en espaces publics. À l'issue de l'opération, la ville de Boulogne en récupérera la propriété.

- Le groupement de promoteurs DBS (Nexity, Hines, Sorif et Capri), choisis après appel d'offres,

achètera les terrains progressivement libérés, d'ici à 2008, après dépollution par leur ancien propriétaire. Ils verseront à l'aménageur une participation pour la réalisation des équipements.

- La Ville rachète une partie de l'île Seguin, hors emprise Pinault,

pour 33 millions d'euros, et garde un contrôle sur la qualité architecturale des programmes qui seront soumis à des concours.

« L'originalité du montage réside dans son échelle, explique Jean-Louis Subileau, le directeur de la SAEM. Il évite à la Ville la plus grande part du portage foncier. C'est une première pour un projet de 905 000 m<sup>2</sup> ! ».

Les terrains rachetés par la Ville ne seront payés qu'en 2006 pour la première moitié, en 2008 pour la seconde, sauf s'ils sont revendus avant : « Dans ce cas, et si les recettes estimées sont dépassées au terme de l'opération, nous partagerons les surplus avec le vendeur », précise le directeur de la Saem.

« L'histoire n'est pas totalement écrite : nous avons créé une ZAC, obtenu 17 hectares pour les espaces

publics et le contrôle de la qualité, tout cela sans déclaration d'utilité publique ni expropriation. Le maire voulait éviter le risque financier à la collectivité, c'est pour l'instant le cas. Mais ce type de montage prend beaucoup de temps et pourrait être simplifié sur le plan juridique et fiscal. Je pense, toutefois, que des opérations de cette taille ne peuvent se passer de la puissance publique. Les promoteurs privés ne sont pas prêts à prendre le risque de l'aménagement. Le déficit en reviendrait à la collectivité, sans qu'elle ait eu un quelconque contrôle de l'opération. »

### Public-privé : des passerelles humaines

Le premier « P » des partenariats publics-privés pourrait aussi signifier passerelle. Les initiatives les plus avancées reposent sur des montages juridiques autant que sur des rencontres entre des professionnels passés du public au privé ou réciproquement, sans *a priori* idéologique. Pascal Carré, l'ancien directeur de cabinet du maire de Vaulx-en-Velin, travaille désormais pour ING Real Estate Development France où il est chargé de dialoguer avec les collecti-

vités, un monde qu'il connaît « pour avoir été en première ligne dans la ville la plus maltraitée de France », déclare son patron, Paul Roch. Chez Nexity, Jean-Luc Poidevin, le directeur général de Villes et Projets a fait plusieurs allers et retours entre le secteur public et le secteur privé : de la SCET à l'Établissement public d'aménagement de la Défense (EPAD) en passant par le groupe Sari-Seri pour aboutir à L'Epamsa, l'Établissement public

chargé des actions de la politique de développement territorial de Mantes-en-Yvelines. Sa nouvelle fonction, au sein de Nexity, s'inscrit dans une logique d'aménagement et de volonté de redévelopper des sites délaissés.

À la Duchère, à Lyon, la société d'équipement du Rhône et de Lyon (la SERL) a confié au duo composé de Christian Bret et Bernard Badon l'animation de la mission GPV. Le premier arrive de la Semapa (Paris-

Rive gauche) où il a surtout travaillé avec des constructeurs de bureaux ; le second vient du Grand Lyon, où sa mission d'aménagement à Vaise consistait à convaincre des entreprises et des promoteurs privés de venir développer ce quartier du IX<sup>e</sup> arrondissement. « C'est aussi pour notre carnet d'adresses, pour les contacts et la confiance que nous avons tissés avec le monde du privé, que nous avons été choisis », explique Bernard Badon. c. s. ■

Le Moniteur 25 mars 2005 /75

## La Courneuve

### Un projet encore en pointillés

Pour Hervé Jobbé-Duval, le président de la Centrale de création urbaine (CCU), le projet est déjà ficelé. Les neuf partenaires de cette association de promoteurs vont lancer, à La Courneuve, en Seine-Saint-Denis, un projet de 700 logements, dont les deux tiers seront sociaux et intermédiaires, et quelque 2 000 emplois sur les terrains privés de CNIM (les Constructions navales et industrielles de Méditerranée).

« Nous avons signé une promesse de vente avec le propriétaire et nous nous engageons à construire les équipements publics », affirme l'enthousiaste patron de la CCU. « Le programme sera défini par une convention écrite entre le propriétaire et la CCU, précisant exactement quels équipements nous devons construire et dans quels délais, avec un système de pénalités si nous ne les respectons pas. » Très déterminé à travailler avec les collectivités en pilotant des projets sous leur contrôle, ce fêru de marketing propose aux élus une nouvelle définition du partenariat public-privé : « Ne rien faire, tout faire faire, mais ne rien laisser faire ». La nouveauté du montage tient, ici, à la structure originale de la Centrale de création urbaine à géométrie variable, selon les opérations, puisque les neuf partenaires ne seront pas forcément tous

engagés à chaque fois.

Il propose de créer, au cas par cas, une « association de projets », comparable à

une association foncière, capable d'acquérir les terrains et d'en confier la viabilisation à un aménageur professionnel, public ou privé.

Cependant, la mairie de La Courneuve se montre plus prudente. Selon l'adjoint à l'urbanisme, Laurent Thibaut, le projet n'est pas si avancé, même si le recours au privé – y compris pour l'aménagement – « fait partie du deal ». « Mais il s'agit d'un territoire de quelque huit hectares, à 2,5 km de Paris, sur lequel la pression foncière est énorme. Nous sommes très endins à faire du renouvellement urbain, mais nous n'avons pas l'intention de laisser faire les promoteurs. A cet endroit, nous n'avons pas le droit de nous tromper », explique-t-il. Tout en reconnaissant que la commune n'a pas les moyens de financer ses équipements, cet élu rède du temps pour étudier un site dont les transformations auront des répercussions sur toute la ville. « J'ai bien conscience que le terrain est privé, poursuit-il, mais je souhaite conserver un contrôle sur la qualité et le contenu des projets. Pour l'instant, le site est classé comme terrain industriel et sa transformation passera par une modification du PLU. »

## Prague

### Une expérience transposable en France?

Paul Koch, le président de la filiale française de promotion du groupe hollandais ING, regarde avec étonnement le pays dans lequel il a débarqué il y a deux ans et demi. Partisan convaincu du partenariat public-privé, il s'intéresse sur la possibilité d'appliquer en France les recettes venues d'ailleurs. Paul Koch a fait ses premières années dans le secteur public à Rotterdam. Quelques

années plus tard, recruté par ING, l'une des premières compagnies d'assurances hollandaises, il est envoyé à Prague : « Nous voulions acheter une brasserie et la transformer. La ville nous a donné son accord, à condition

Prague. L'immeuble de bureaux et de commerces construit par Jean Nouvel a généré une embellie immobilière pour le quartier.

que nous acceptions de produire un plan de développement des environs, une bande de 5 km de long sur 800 m de large ». L'urbaniste choisi pour remodeler ce secteur sera Jean Nouvel. Il entre dans la société, créée pour l'occasion, qui associe la ville, ING et un investisseur italien. Les études durent plus d'un an, mobilisent 40 personnes et définissent une dizaine de sites. « La ville en a choisi un, l'a confié à Jean Nouvel, cette fois désigné comme architecte. Le bâtiment de bureaux et de commerces de 40 000 m<sup>2</sup>, qu'il a construit, a généré plus de 350 000 m<sup>2</sup> autour, raconte Paul Koch. Chacun y a trouvé son compte : ING comme promoteur de l'opération, Jean Nouvel comme architecte et la Ville, compte tenu de l'engouement immobilier qui a suivi. Ces discussions et procédures juridiques ont duré sept ans, de 1991 à 1998. Les parties se sont fait confiance, tout en se garantissant par des contrats assez complexes. » En France, en deux ans, ING Real Estate Development a répondu à une quinzaine de consultations et dépensé 800 000 euros dans des concours. Paul Koch espère convaincre des élus que le consensus à la hollandaise ne lèse personne.

## Document 6

## FINANCES

# Mettre en œuvre un contrat de partenariat

## L'ESSENTIEL

- Depuis la décision du 2 décembre 2004 du Conseil constitutionnel sur l'article 51 de la loi sur la simplification du droit, ratifiant l'ordonnance du 17 juin 2004 créant les contrats de partenariat public-privé, aucun obstacle juridique ne s'oppose plus à la passation des contrats de partenariat entre les collectivités publiques et des entreprises privées.
- Les contrats de partenariat portent donc sur une mission globale fondée sur un tripode : financement sur une durée longue indépendante de la durée d'amortissement (au moins 5 ans), investissement lourd porté par la personne privée, prestations étendues (réalisation, exploitation, prestations de services...).
- La mise en place de ce type de contrat impose d'en connaître toutes les contraintes de mise en œuvre ainsi que les grandes étapes à respecter qui imposent de définir au préalable les effets recherchés et de mettre en place une équipe spécialisée en achat public, mais également en montage financier et négociation.

UNE ANALYSE DE  
Jean-Marc PEYRICAL, avocat à la Cour  
Cabinet DelcosPeyrical Mirouse

Les contrats de partenariat ont fait couler beaucoup d'encre depuis leur création par l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004, notamment sur le plan juridique. Au moment où plusieurs projets sont en phase de maturation, il est temps sans doute d'exposer les quelques retours d'expérience existants, notamment sous un angle financier.

La complexité des aspects financiers du contrat de partenariat se retrouve également, en partie, dans les autres contrats complexes, quelque fois assimilables à des partenariats public-privé (PPP) déjà existants (DSP, certains marchés publics...), notamment dans certains secteurs – bail emphytéotique administratif (BEA), autorisation d'occupation temporaire (AOT), location avec option d'achat (LOA) dans les secteurs de l'armée, la gendarmerie, etc.

Depuis la décision du 2 décembre 2004 du Conseil constitutionnel sur l'article 51 de la loi sur la simplification du droit ratifiant l'ordonnance du 17 juin 2004 créant les contrats

de partenariat public-privé (CC, décision n° 2004-506 DC, 2 décembre 2004), aucun obstacle juridique, et notamment constitutionnel, ne s'oppose plus désormais à la passation des contrats de partenariat entre les collectivités publiques, notamment locales, et des entreprises privées.

D'ailleurs, de nombreuses structures publiques s'appêtent – si elles ne l'ont déjà fait – à lancer des procédures avec des entreprises privées pour la conception, la construction, la maintenance ou l'exploitation d'équipements publics. Elles souhaitent ainsi bénéficier des avantages, tant sur le plan économique que sur celui de la qualité des constructions, que les concepteurs du texte prêtent à cette nouvelle forme de contrats : délais de travaux moins longs, coût financier global moins important grâce à un partage des risques efficient, réponse efficace aux problématiques de la gestion de services publics pour lesquels la délégation de service public, voire d'autres montages complexes bâtis à partir du BEA, ne représente pas toujours la formule optimale...

Pour autant, cette ordonnance du 17 juin 2004 n'est pas d'utilisation aisée : au-delà des contraintes juridiques – les fameux critères de l'urgence ou de la complexité – qu'elle met en œuvre, elle prévoit en effet un cadre financier permettant, normalement, de maintenir un juste équilibre entre la liberté économique des acteurs et la protection des finances publiques.

Ce cadre juridico-financier est susceptible de soulever quelques difficultés, et ce, pour différentes raisons :

- son application peut s'avérer lourde et complexe et imposer de recourir à une ingénierie administrative et financière particulière ;
- peu d'exemples concrets – et donc peu de retours d'expérience – sont disponibles dans des cas similaires. Seull'Etat et les centres hospi-

## RÉFÉRENCES

- Ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004

La Gazette 4 avril 2005 60

taliers étant pour le moment réellement impliqués dans le cadre de dispositifs juridiques sectoriels instaurés par la loi ou les ordonnances (justice et sécurité intérieure en 2002, pénitentiaire, hôpitaux en 2003) comprenant des contrats globaux de conception-réalisation et maintien en condition opérationnelle pour les commissariats, gendarmeries, prisons et hôpitaux. Les seuls exemples réellement opposables ont été réalisés dans le cadre des PFI anglais (Private Finance Initiative).

Les montages français aboutis (ministère de l'Intérieur) ou en cours (ministère de la Défense) ne font en outre l'objet d'aucune publicité s'agissant de procédures particulières, compte tenu de la nature des prestations en cause (notamment de prestations relatives à la sécurité et la sûreté de l'Etat ou secret défense).

Toutefois, le montage du ministère de l'Intérieur avec le groupe EADS est considéré par les spécialistes financiers comme un modèle puisqu'ils lui ont décerné le label de « deal of the year » pour l'année 2004. Mais même ce « trophée » ne concerne qu'un tout petit comité de financiers de haute volée. En l'occurrence, il s'agit d'un montage contractuel consistant, d'une part, en la location par le ministère d'un droit d'usage exclusif d'un réseau de télécommunications installé par le titulaire du contrat et, d'autre part, en la maintenance par ce dernier de l'infrastructure ainsi mise en place.

Concernant les établissements hospitaliers, les projets semblent se développer assez fortement: on compte à ce jour une trentaine de projets en France dont une vingtaine de « contrats de partenariat-établissements de santé et hôpitaux » ont d'ores et déjà été signés. L'intérêt de cet exemple, c'est qu'il concerne des projets de petite et moyenne taille: 8 à 10 millions d'euros pour la fourchette basse et 30 à 50 millions d'euros pour la haute.

Ce panorama ne donne pas vraiment un recul suffisant pour estimer et analyser avec précision la validité et la faisabilité du contrat de partenariat au regard d'autres procédures, plus classiques. Il est donc nécessaire d'avoir une approche pragmatique et de bien intégrer, sous l'éclairage des « rares » exemples français, les pratiques qui apparaissent adaptées à des projets pour lesquels l'administration se doit de combiner différentes compétences (financières, techniques et juridiques)

dont elle ne dispose pas souvent en nombre suffisant en interne.

Il n'est pas non plus évident de s'inspirer des exemples étrangers et anglais: en effet, entre autre différence, le PFI anglais n'est pas transposable au PPP à la française, parce que la Grande Bretagne, hors de la zone euro, n'est pas soumise aux impératifs d'Eurostat. Si tel était le cas, la dette anglaise exploserait par effet de consolidation des PFI et ce pays serait vraisemblablement très éloigné des critères de convergence imposés par les traités européens. En revanche, d'autres exemples, au Portugal ou en Espagne pour de grandes infrastructures, sont sans doute plus pertinents et plus comparables, notamment sur le plan financier, au cas français.

## I. Le contrat de partenariat et ses contraintes de mise en œuvre

Quelques rappels conceptuels préalables s'imposent en vue de déterminer les méthodes et procédures à appliquer par les collectivités publiques.

L'ordonnance du 17 juin 2004 définit un contrat de partenariat qui est une forme intermédiaire entre le marché public soumis au Code des marchés publics (CMP) et la délégation de service public (DSP) instaurée par la loi Sapin de 1993. Le contrat de partenariat n'est donc pas un PFI anglais, lui-même très inspiré du marché d'entreprise des travaux publics (METP) des années 90, et il a un périmètre plus restreint que la notion très large de partenariat public-privé défini par le livre vert de la commission européenne (mai 2004). En effet, le PPP communautaire recouvre autant les « PPP contractuels » concernant les marchés publics, les concessions et autres montages contractuels que les « PPP institutionnalisés » impliquant la participation conjointe d'un partenaire public et d'un partenaire privé dans une entité juridique à capital mixte (GIP, SEM, etc.) qui porte les actifs objets du contrat.

Le contrat de partenariat français est un contrat administratif par lequel « une personne publique confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée de l'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale relative au financement [...], à la construction ou transformation [...] des équipements, à leur entretien, leur mainte-

nance, leur exploitation ou gestion et, le cas échéant, à d'autres prestations de services [...] concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée ».

De cette définition découlent trois points:

- toutes les personnes publiques peuvent utiliser le procédé du contrat de partenariat, y compris les établissements publics comme les OPHLM, ce qui accentue à la fois leur caractère public et leur champ finalement étendu, en tout cas sur le plan organique;

- les contrats de partenariat portent sur une mission globale fondée sur un tripode: financement sur une durée longue indépendante de la durée d'amortissement (au moins 5 ans), investissement lourd porté par la personne privée, prestations étendues (réalisation, exploitation, prestations de services...);

- le contrat ainsi souscrit est régi par une logique de moyens et non de résultats imposant donc une évaluation économique et financière préalable généralement absente des procédures de marchés publics. Le contrat de partenariat est donc l'occasion d'adopter une approche

### A NOTER

Décider un contrat de partenariat réclame de mettre en place une équipe dédiée spécialisée.

économique - et gestionnaire - des contrats publics, de progresser dans l'art de la négociation par la mise en place d'équipes pluridisciplinaires (droit, finances, technique), par la pratique du dialogue compétitif, par l'appropriation d'une démarche comparative à partir des coûts globaux (établis à partir de la valeur actuelle nette des investissements réalisés) et, globalement, la nécessité de mieux connaître le coût des services publics pour en retirer un constat de performance.

En clair, le contrat de partenariat est un nouvel instrument dans la boîte à outil des collectivités publiques, mais qui réclame la mise en place d'une équipe dédiée spécialisée certes dans l'achat public, mais également dans le montage financier, la négociation et l'évaluation. Les frontières théoriques et pratiques entre services acheteurs-direction juridique-direction financière volent en éclat dans un tel schéma au profit de la mise en place d'une équipe projet transversale pluridisciplinaire structurée autour de la notion d'acheteur public, notion dont le contenu et la signification est donc appelée à évoluer en termes de compétences et donc de responsabilité.

En clair, le contrat de partenariat est un nouvel instrument dans la boîte à outil des collectivités publiques, mais qui réclame la mise en place d'une équipe dédiée spécialisée certes dans l'achat public, mais également dans le montage financier, la négociation et l'évaluation. Les frontières théoriques et pratiques entre services acheteurs-direction juridique-direction financière volent en éclat dans un tel schéma au profit de la mise en place d'une équipe projet transversale pluridisciplinaire structurée autour de la notion d'acheteur public, notion dont le contenu et la signification est donc appelée à évoluer en termes de compétences et donc de responsabilité.

## II. Les grandes étapes à respecter dans la mise en œuvre des PPP

### A. Définir de manière précise les effets recherchés

Au-delà du caractère obligatoire de cette démarche dans le cadre d'un contrat de partenariat, il faut bien cerner, y compris pour les partenaires privés pressentis, les avantages de recourir à cette formule.

■ **Gain de temps**: l'opération doit permettre de gagner entre un tiers et la moitié du temps normal de réalisation d'un ouvrage avec une approche classique (type marché public ou concession de travaux).

■ **Economie financière**, dès lors que les objectifs financiers sont étudiés et calibrés sur trois plans:

– l'étalement de la dépense pour le donneur d'ordre, bénéficiaire final de l'équipement. Il doit, en effet, raisonner en termes de soutenabilité budgétaire;

– la réalisation d'économies par un effet de raccourcissement des délais, voire d'industrialisation des processus. Cet aspect est difficile à évaluer pour les acheteurs publics sauf qu'un dialogue compétitif, bien mené et bien utilisé, permet durant la phase de négociation-élaboration de bien mesurer l'écart entre une offre de départ et l'offre « redimensionnée » d'arrivée. L'important est cependant de rester à périmètre constant de besoin et d'isoler la couverture des besoins nouveaux par rapport à leur expression initiale;

– la rentabilité financière pour le partenaire privé. Celui-ci ne souhaitera vraisemblablement pas porter le financement de l'opération dans ses comptes même si le contrat de partenariat signifie un partage des risques. Cette dette, consolidée comme telle au passif de son bilan est insoutenable (même pour les grandes sociétés) aux yeux de l'actionnariat, d'où la nécessité de s'adosser à un établissement bancaire chargé du financement, voire à une structure dédiée de cantonnement de la dette (et de partage des actifs).

■ **Mise en place d'un dispositif juridique adapté**: concevoir et mettre en place un dispositif qui n'a pas forcément vocation à s'éloigner d'un cadre juridique existant (marché public ou délégation de service public). Ce sont en effet les deux formules les plus retenues qui reposent toutefois sur une ingénierie juridique et financière particulière au travers d'un montage

où tous ces aspects (contrat juridique-financement) sont, d'ordinaire, dissociés.

Il faut en effet rappeler que les acheteurs publics peuvent passer un marché public en utilisant les souplesses actuelles du Code des marchés publics (en passant un marché de location qui permet de s'exonérer de la durée limitée des marchés à 4 ou 5 ans en général et en le couplant avec des conventions financières) ou un contrat de partenariat tel que prévu par l'ordonnance du 17 juin 2004 dont l'utilisation est très lourde par rapport à la solution à droit constant, qui exige toutefois une solide équipe de juristes, par surcroît imaginatifs. Il convient de signaler que la solution pragmatique du « marché public adapté » est choisie par les ministères à ce jour, même lorsqu'ils ont à leur disposition une mesure législative ad hoc... ce qui tend à démontrer, encore une fois, qu'il n'a pas fallu attendre une réglementation spécifique pour que soient mis en place des PPP, ou tout au moins des contrats afférents à ces derniers.

### B. Monter une équipe projet dédiée, épaulée par une assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO)

Sur le plan organisationnel, il faut constituer et dédier une équipe projet forte et structurée autour d'un cadre du niveau direction générale assisté d'une compétence juridique et financière. C'est indispensable car la mise en place progressive d'un tel montage impose de bâtir en parallèle les cadres juridiques et techniques classiques – cahier des clauses administratives particulières (CCAP) et cahier des clauses techniques particulières (CCTP) – de l'expression des besoins et le cadre de l'ingénierie financière (il faut « mixer » le droit applicable aux collectivités publiques avec des textes comme le Code civil ou le Code monétaire et financier). Cette réalisation nécessite une succession d'arbitrages qui ne relèvent pas, en général, de l'autorité politique et qui doivent être pris au fil de l'eau, sous peine de gripper la réalisation du projet.

En outre, la collectivité « donneuse d'ordre » va être confrontée à une procédure complexe et inédite à laquelle, en règle générale, elle n'est guère préparée. On ne peut donc que lui conseiller de s'adjoindre les compétences d'une assistance « musclée » à la maîtrise d'ouvrage (AMO): ce terme commode recouvre en fait deux réalités. Cette équipe

soutien doit être formée d'un juriste de haut niveau, de préférence un avocat rompu au droit public mais aussi au droit des contrats et à la souplesse de la négociation contractuelle, qui est un des fondements de la démarche des contrats de partenariat. Ensuite, il est indispensable de s'attacher les services d'un expert des montages financiers secteur public/secteur privé: là encore, ce profil est rare et souvent « trusté » par d'anciens hauts fonctionnaires de l'Etat en place dans le secteur bancaire, parfois international.

En tout état de cause, la collectivité doit veiller à s'attacher par contrat ce type d'experts: malgré leur coût, le retour sur investissement est réel surtout si le contrat de partenariat dépasse les 50 millions d'euros, ce qui apparaît comme le ticket d'entrée au-delà duquel l'opération a de fortes chances de présenter un intérêt économique réel. Pour éviter une procédure de marché public (très difficile à mettre en œuvre pour ce type de prestation de conseil où les intervenants sont peu nombreux sur la place et choisis « intuitu personae »). Une manière de faire consiste à les « pré-recruter » sur un marché à procédure adaptée de 90000 euros au plus pour la phase de lancement, puis, à joindre leur prestation d'assistance au profit de la collectivité dans le coût global et, partant, dans la redevance acquittée chaque année par la collectivité. Le coût de cette AMO devra être intégré par la collectivité dans le coût global du contrat de partenariat. En règle générale, les experts financiers sont rémunérés lors du bouclage de l'opération (système des « success fees ») et leur rémunération oscille entre 1% et 1,5% du montant hors taxe de l'opération. Compte tenu de l'importance des consultations, les frais d'avocats peuvent également, sans doute, être négociés forfaitairement.

### C. L'ingénierie juridique et financière: exemple de structuration pour une opération réalisée à périmètre juridique constant

L'ingénierie juridique et financière à laquelle il est généralement recouru repose tout d'abord sur des concepts juridiques bien connus des « civilistes »:

– la cession de marché public, même totale, est admise par le juge, sous certaines conditions (avis n° 364-803 du Conseil d'Etat du 8 juin 2000);

– la cession de créance au sens de l'article 1689 du Code civil;

– la délégation est définie par l'article 1275 du Code civil. Elle se définit comme « l'opération par laquelle une personne (le titulaire du marché: le délégant) donne l'ordre à une autre personne (délégué: entité de financement-refinancement) de s'engager envers un troisième (le délégataire: la personne publique, collectivité territoriale ou Etat). Dans certains cas, on trouve à la place d'une délégation, un accord tripartite entre le titulaire, le financeur et la collectivité.

Le montage financier qui doit reposer sur un partage du risque (au regard des critères Eurostat) – le risque industriel ou de construction est supporté par le titulaire du marché (sous la forme de pénalités que la collectivité a intérêt de calibrer et bien estimer pour disposer d'un moyen coercitif de contrôler son partenaire) et le risque financier par une structure de financement – oblige à combiner ces dispositifs différents (cession du marché, cession de créance et délégation accord tripartite). Il est rappelé ici que le partage des risques concerne également la collectivité, laquelle assume notamment le risque d'occupation de son domaine.

Un contrat de partenariat va mettre en relation, en règle générale, trois partenaires: le donneur d'ordre, le titulaire du marché et le financeur-refinancier (un grand établissement bancaire ou une filiale spécialisée dans le crédit bail, voire la location avec option d'achat (LOA).

Le dispositif juridique va donc décrire:

– les obligations du titulaire du contrat (construire un équipement conforme aux besoins de la collectivité dans un délai imposé et avec un régime de pénalités qu'il convient de « muscler », en assurer sa maintenance et l'exploiter durant une période déterminée);

– la cession d'une partie du contrat par le titulaire au profit du financeur par une convention qualifiée de double délégation. Cette convention prévoit le transfert du contrat (c'est une forme d'achat de celui-ci) et, en retour, le transfert symétrique du financeur au titulaire de l'obligation de faire, contenue dans le cahier des charges (conséquence du partage des risques: industriels et financiers);

Par cet acte, le titulaire du contrat transfère donc au financeur l'obligation de mise

à disposition de l'équipement et la créance qu'il détient sur le donneur d'ordre (montant global consolidé de la redevance), ainsi que l'obligation de vendre au donneur d'ordre l'équipement à l'expiration du contrat, sous réserve de l'exercice de l'option d'achat par celui-ci.

La cession partielle du contrat, concept dégagé par le juge administratif comprend en fait deux volets: la délégation (concept civiliste) et la cession de créance (concept civiliste).

Le donneur d'ordre (la collectivité locale ou l'Etat) donne son approbation à ce dispositif sous forme de lettre dite d'adhésion, formule classique en « common law » qui ne se rattache à aucune catégorie juridique bien identifiée en France.

Le financeur peut, éventuellement, selon l'importance du contrat, s'adosser à un refinancier de plus grande envergure (cas classique d'une filiale bancaire qui se réadosse à la maison mère): en règle générale, la formule choisie est celle, classique, du nantissement. En ce cas, le donneur d'ordre versera directement la redevance à la maison mère.

Cette construction complexe garantit cependant que la collectivité aura bien comme seul interlocuteur le titulaire « technique » du contrat et non le financeur, quand bien même celui-ci est propriétaire de l'investissement.

Il convient de veiller à cet aspect car les contrats de partenariat incitent les entreprises à se présenter sous la forme de consortium, c'est-à-dire une formule « packagée ». La personne publique en ce cas peut difficilement peser sur les coûts notamment de financement: en clair, la complexité juridique de ce type de montage peut grandement participer à la transparence (relative) et à l'obtention des meilleurs prix par mise en concurrence des financeurs, ce qui doit demeurer une exigence de la collectivité publique.

### III. Les obstacles et difficultés à isoler et surmonter

#### A. Dans un marché public, la formule à privilégier est celle d'une location

En fait, le montage retenu doit principalement permettre un étalement des paiements (on parle de soutenabilité budgétaire) pour la personne publique. En outre, pour l'Etat, le montage doit être déconsolidant, c'est-à-dire que ses conséquences financières ne doi-

vent pas être considérées comme une dette au regard des critères Eurostat, et pour le titulaire (industriel, entreprise du BTP...), il doit être comptablement neutre. Les collectivités locales sont déliées de cette obligation Eurostat, mais l'investissement constitue bien une dette, bien que « cachée » comptablement.

Compte tenu de l'interdiction formulée par l'article 94 du CMP d'insérer dans un marché d'acquisition des clauses de paiement différé et de la nécessité d'étaler la charge d'investissement sur une période plus longue que celle d'un marché, le marché de location est la seule formule qui permette de dissocier l'amortissement technique de l'amortissement financier. En contrepartie, la person-

**À NOTER**  
Un contrat de partenariat va mettre en relation trois partenaires: le donneur d'ordre, le titulaire du marché et le financeur-refinancier.

ne publique ne jouit pas pendant cette période (entre 9 et 28 ans) de la pleine propriété de l'équipement mais uniquement d'un droit

d'usage. La propriété revient, à l'issue de cette période, à la personne publique qui lève l'option d'achat, souvent pour un montant symbolique (un euro) ou le versement d'une dernière redevance.

Le contrat de partenariat présente, par opposition, l'avantage de la durée et de la possibilité d'opérer un paiement différé.

#### B. La nécessaire transparence dans la composition de la redevance du contrat de partenariat

La redevance doit être décomposée de la manière suivante:

- le montant des investissements réalisés par le titulaire des marchés;
- les coûts de fonctionnement;
- les frais financiers résultant du montage.

Ces frais financiers se décomposent en deux parties: les frais financiers proprement dits et les frais juridico-financiers couvrant la conception, la structuration et la mise en œuvre du montage financier (y compris les contrats de couverture de risque de taux qui permettent de « couvrir » la période comprise entre l'affermissement des taux et la signature effective du contrat, ainsi que les éléments de fiscalité attachés au montage).

Il paraît indispensable de bien décomposer les éléments constitutifs de la redevance, en particulier au regard du contrôle exercé

par une assemblée délibérante voire un conseil d'administration (hôpital, OPHLM), la chambre régionale des comptes ou des organes de contrôle pour l'Etat (Cour des comptes, contrôle financier).

En effet, l'évaluation préalable exposant le coût global de l'opération étant un élément imposé par l'ordonnance du 17 juin 2004, il est capital de pouvoir mesurer l'avantage retiré du choix de cette formule au regard des montages classiques assortis d'un emprunt. La présentation de la décomposition et de l'analyse comparative des coûts de financement est un enjeu crucial qui doit s'attacher à trois éléments :

- la marge de crédit évaluée en « spread » de crédit par rapport à un taux de référence (compte tenu de la nature de ces investissements « publics » la norme de référence est le long terme, voire pour une opération à 9-10 ans par exemple, le taux de « swap » à 9 ans) ;

- la commission de souscription perçue par le financeur ou la structure sociétaire tierce (selon l'importance de l'opération, c'est une société de cantonnement dédiée qui aura été constituée pour l'occasion) ;

- les charges de partage qui sont de plusieurs ordres (charges de gestion administrative de la structure sociétaire tierce ou du financeur) et les coûts liés à la fiscalité supportés par les mêmes.

Il subsiste en effet une charge fiscale non négligeable qui peut certes être réduite en utilisant les formules d'optimisation offertes par le CGI mais il demeurera une « friction fiscale » résiduelle répercutée sur le montant de la redevance.

Celle-ci tient à la TVA, l'IS (qui peut certes être optimisé par le biais des méthodes de report en arrière et en avant des pertes, mais encore faut-il être adossé à un grand groupe financier qui autorise cette optimisation), la taxe professionnelle liée au partage des actifs (équipements, biens mobiliers) non déductible, et la taxe Organique non déductible (0,13% du CA).

Il convient enfin d'intégrer pour les collectivités locales l'impact du FCTVA puisque, pour éviter les distorsions avec d'autres montages, les contrats de partenariat sont éligibles au FCTVA sous certaines conditions.

Sur ce plan, et pour mémoire, le montage doit respecter les règles suivantes.

- L'assiette prise en compte chaque année pour l'attribution du FCTVA est la rémunération annuelle correspondant à l'investissement réalisé par le cocontractant (hors coût financier). Cela signifie que cette part de la rémunération globale devra être clairement identifiable dans les documents budgétaires de la personne publique.

- Le FCTVA ne peut être versé que si l'activité de service public concernée ne donne pas lieu déjà à récupération de la TVA par la voie fiscale.

- L'éligibilité au FCTVA est subordonnée au fait que l'équipement en cause intègre bien le patrimoine de la personne publique au terme du contrat, cette intégration devant être constatée dans les clauses du contrat.

- L'attribution du FCTVA reçue par le cocontractant est minorée du montant des subventions toutes taxes comprises versées éventuellement par l'Etat à la personne publique pour la réalisation de l'équipement.

Au final, le contrat de partenariat repose sur une ingénierie complexe qui ne s'accommo-

#### A NOTER

Les contrats de partenariat sont éligibles au FCTVA sous certaines conditions

de pas de l'improvisation surtout face à des entreprises soucieuses de préserver leur marge vis-à-vis de la personne

publique et de leur financeur-refinanceur et donc de limiter ce partage du risque.

Pour y recourir, il est vraiment nécessaire de démontrer par une évaluation, en premier lieu, la complexité ou l'urgence du projet et, en second lieu, à l'issue d'une démarche comparative, les gains attendus de coût global, de performance et de partage des risques. Sur la procédure, le contrat de partenariat passera soit par une phase d'appel d'offres (uniquement en cas d'urgence), soit par une phase de dialogue compétitif si le projet est complexe.

Il convient de relever que le dialogue compétitif est aussi préconisé pour se prémunir d'une levée de bouclier de la Commission européenne. En raison même de la complexité et de la variété des projets, il est quasiment impossible de proposer un contrat type à des collectivités « intéressées ». Néanmoins, il faut bien insister sur la nécessité de rédiger des clauses pertinentes sur l'évolution de l'objet du contrat et de prix, sur les conditions et modalités de fin de contrat, sur la

matrice de répartition des risques (importance des pénalités et sanctions réellement applicables).

Enfin, pour mémoire, il existe bien d'autres formules dont le droit français est riche (notamment concession, DSP, bail administratif emphytéotique) qui, malgré leur caractère parfois ambigu, sont bien évidemment toujours applicables. Le contrat de partenariat n'est pas nécessairement la panacée. Dans bien des cas, lorsque la personne publique fait le choix de l'externalisation, la logique économique conduit au choix du contrat de DSP et on peut regretter qu'en 2003-2004, la réflexion sur les contrats de partenariat et les PPP n'ait pas débouché sur une véritable remise à plat des contrats de droit public, plutôt que de rajouter un nouvel outil (plutôt lourd et malcommode), dans un domaine déjà marqué par la complexité.

Il restera à la collectivité publique souhaitant les utiliser, à aborder ces contrats avec quelques réflexes de bon sens.

- Un bon contrat de partenariat n'a de chance d'être profitable que s'il est bien pensé et bien négocié, de manière professionnelle après une analyse fine et approfondie des besoins.

- Il est nécessaire de bien veiller aux clauses contentieuses. Outre la compétence de la juridiction administrative, c'est l'ensemble du régime jurisprudentiel d'exécution des contrats administratifs qui trouvera à s'appliquer. Il faut être vigilant sur cette exigence.

- Il faut constamment avoir à l'esprit la volonté de protéger les deniers publics : nul ne peut prédire avec certitude si les mécanismes prévus pour faciliter le financement de tels contrats fonctionneront bien. Cette simple remarque incite à bien calculer l'avantage entre le contrat de partenariat et les formules ordinaires adossées à un emprunt, surtout compte tenu des taux en vigueur.

Ainsi, en matière de mise en pratique des contrats de partenariat, des règles de prudence s'imposent aux collectivités publiques, notamment locales, une véritable expertise, tant sur le plan juridique que financier devant dès lors être mise en place. ■

## Document 7



A LA UNE



N°26 - 18 juillet 2005

### Contrats de partenariat : un organisme-expert au service des collectivités locales

*Le 27 mai 2005, la "Mission d'appui à la réalisation des contrats de partenariat" a été officiellement installée par le ministre de l'Economie, des finances et de l'industrie. Cette structure, a souligné Thierry Breton, va "mettre son expertise et ses conseils au service de l'ensemble des collectivités publiques, pour promouvoir et faciliter des projets innovants". Rencontre avec François Bergère, secrétaire général de la Mission.*

*La Lettre d'information MINEFI COLLECTIVITES LOCALES : "Partenariats public-privé", "contrats de partenariat", quel terme doit-on employer pour désigner ce nouveau mode de financement des investissements publics ?*

**François Bergère :** Le terme officiel est désormais, en France, celui de "contrats de partenariat". L'expression "PPP" plus parlante, surtout pour nos voisins européens, recouvre un champ plus large (bail emphytéotique administratif, procédure d'autorisation d'occupation temporaire – location avec option d'achat dite "AOT-LOA", etc.) pouvant aller jusqu'aux concessions. Concernant l'organisme dont je fais partie, deux appellations sont utilisées : celle "d'organisme-expert" et celle de "Mission d'appui à la réalisation des contrats de partenariat public-privé" (MAPPP en abrégé). Cette deuxième expression rend mieux compte de la réalité car nous apportons une aide, un accompagnement à la personne publique, sans se substituer à cette dernière pour la prise de décision.

*La Lettre : Comment expliquez-vous le regain d'intérêt actuel pour les contrats de partenariat ?*

**François Bergère :** Lors de l'installation de la Mission, Thierry Breton a indiqué que les contrats de partenariat constituaient, à ses yeux, "un accélérateur de croissance de l'économie et de modernisation de l'Etat et des collectivités locales". Ce projet a été porté par quatre ministres des Finances successifs, ce qui démontre une réelle volonté politique de le mener à son terme. Désormais l'outil existe et la MAPPP vient d'être créée : la phase opérationnelle commence. Bien sûr, l'accélération de l'investissement public ne se fera pas du jour au lendemain, plusieurs années étant nécessaires pour qu'il y ait un réel changement. Mais tous les espoirs sont permis, et notamment du côté des collectivités locales, qui sont aujourd'hui les principaux investisseurs dans le domaine civil.

*La Lettre : Toutes les collectivités locales peuvent-elles manier l'outil "contrat de partenariat", quelle que soit leur taille ou leur nature ?*

**François Bergère :** En droit français, le contrat de partenariat est ouvert à toutes les collectivités publiques. La notion de seuil minimum n'intervient pas, à la différence de l'optique britannique où rien n'est possible en dessous de 30 millions d'euros.

Les collectivités locales peuvent donc tout à fait utiliser ce nouvel outil. Elles ne doivent, en aucun cas, se laisser dissuader par l'apparente complexité ou lourdeur de la procédure. Cette dernière est en effet sécurisée sur le plan juridique et peut être utilisée pour les "petits" comme pour les "grands" investissements.

Par ailleurs, j'insiste sur le fait que les collectivités locales ne seront pas livrées à elles-mêmes en la matière : la MAPPP est là pour les aider et ce, tout au long de la procédure

(évaluation préalable, passation et exécution du contrat).

*La Lettre : Un premier contrat de partenariat a été conclu par la ville d'Auvers-sur-Oise pour un projet d'éclairage public. Cet exemple est-il représentatif des projets qui se prêtent le mieux aux contrats de partenariat ?*

François Bergère : Je tiens à préciser que la MAPPP, n'étant tout simplement pas opérationnelle à l'époque, n'a pas été saisie du dossier d'Auvers-sur-Oise. Nous avons obtenu, a posteriori, que nous soient fournis les éléments de ce dossier afin d'enrichir notre base de données interne.

Dans tous les cas, une analyse préalable doit démontrer que le recours au contrat de partenariat est juridiquement fondé, du fait de l'urgence ou le plus souvent de la complexité de l'opération, condition nécessaire à la conclusion d'un tel contrat. La complexité peut résider dans le montage technique, dans l'articulation des tâches ou des différents niveaux de responsabilités, ou encore dans la valorisation des recettes annexes. Elle peut être aussi bien juridique ou financière que technique.

Pour évaluer la complexité d'un projet, nous disposons d'indications données par la Commission européenne, notamment d'une fiche sur la mise en œuvre du dialogue compétitif dans laquelle la Commission fait par exemple référence aux projets d'infrastructures intégrées de transport, ou projets globaux, ainsi qu'aux projets avec une dimension informatique importante. Ces projets-là peuvent être présumés complexes.

*La Lettre : Pourquoi avoir recours à un contrat de partenariat plutôt qu'à une délégation de service public (DSP) ?*

François Bergère : Les questions à se poser sont les suivantes : peut-on faire payer l'utilisateur final et souhaite-t-on conserver en direct le cœur de mission de service public ? Sous ces réserves, la DSP offre les mêmes avantages qu'un contrat de partenariat (contrat global, unicité d'interlocuteur, financement, etc.). Mais en règle générale, les projets éducatifs ou sanitaires (comme les hôpitaux ou les écoles) nécessaires à l'exercice de missions de service public ne donnent pas lieu à paiement par l'utilisateur et se prêtent donc mieux à la mise en œuvre de contrats de partenariat.

*La Lettre : Le recours à un contrat de partenariat ne risque-t-il pas de coûter plus cher à l'acheteur public qu'un financement "classique" de ses investissements ?*

François Bergère : L'économie d'un contrat de partenariat comporte en effet un handicap inhérent : le financement coûte plus cher parce qu'il est porté par un partenaire privé. Le surcoût doit donc être plus que compensé par l'attente de gains liés à la qualité de la prestation, à l'optimisation de la maintenance, etc. L'intervention du secteur privé se justifie lorsqu'elle apporte une réelle plus-value à l'acheteur public.

Par ailleurs, il est clair que le recours au contrat de partenariat avec pour seule motivation des éléments financiers ou budgétaires serait assimilable à de la cavalerie budgétaire, qui différerait le paiement de façon artificielle et entraînerait ainsi des risques de surendettement.

*La Lettre : Ne craignez-vous pas de voir resurgir le fantôme des METP ?*

François Bergère : Les METP étaient une construction jurisprudentielle ne s'appuyant sur aucun texte. A l'inverse, le contrat de partenariat est un outil fiabilisé et juridiquement solide, construit pendant trois ans durant lesquels les différents partenaires se sont concertés, en prenant les avis du Conseil d'Etat et du Conseil constitutionnel, et en s'appuyant sur la réglementation européenne relative à la commande publique. Ceci de façon à éviter, autant que possible, les contestations juridiques du nouveau schéma.

En 2004 est parue l'ordonnance et en 2005, la MAPPP a été mise en place, mais la concertation continue : le décret créant la MAPPP a institué, auprès d'elle, un Comité d'orientation qui réunit 37 représentants de toutes les parties intéressées (Etat, collectivités

<http://www.colloc.minefi.gouv.fr/newsletter/lettreinfo26.html>

locales, organismes professionnels, etc.).

Tout ça ne veut pas dire qu'il n'y aura jamais de contestation de la part de candidats non retenus. Par ailleurs, les avocats, les architectes et les PME manifestent encore quelques réticences. Mais il est normal qu'une nouvelle procédure faisant irruption dans le dispositif bouscule un certain nombre d'habitudes bien établies.

*La Lettre : Comment une collectivité locale peut-elle saisir la MAPPP, et à quel coût ? Ne craignez-vous pas l'afflux de saisines ?*

**François Bergère :** Les collectivités peuvent solliciter l'avis de la Mission gratuitement, par courrier papier ou électronique, par téléphone ou en prenant rendez-vous. La MAPPP se déplace, elle sera notamment présente au Salon des maires en novembre prochain.

En termes de moyens, il est prévu d'élargir la Mission, actuellement composée de quatre personnes, à une demi-douzaine d'experts. Par ailleurs, la priorité sera donnée à la qualité plus qu'à la quantité. Face à un nombre trop important de dossiers, la Mission n'examinerait que les mieux ficelés et les plus sérieux.

*La Lettre : Quel bilan la MAPPP dresse-t-elle de son premier mois d'existence ? Avez-vous déjà reçu des projets présentés par des collectivités locales ?*

**François Bergère :** Depuis que la MAPPP est opérationnelle (fin mai 2005), elle a été saisie d'une quinzaine de projets provenant, essentiellement, de la sphère Etat. Cela va du projet de rénovation d'ensemble à vocation culturelle (musée, zoo, etc.) aux projets d'infrastructures en passant par la construction d'installations sportives. Deux projets sont à forte composante informatique. Les sommes en jeu sont très variables : cela peut aller de quelques millions à plusieurs milliards d'euros.

Pour l'instant, les projets de collectivités locales sont plutôt rares. Les premières sollicitations proviennent d'établissements publics de coopération intercommunale, essentiellement des communautés d'agglomération, pour des infrastructures diverses comme un stade, un complexe nautique ou une usine d'incinération d'ordures ménagères. La Mission d'appui n'est pas un point de passage obligé pour les collectivités mais malgré cela, elle commence à être connue des acheteurs locaux qui, petit à petit, se tournent vers elle.

**Pour en savoir plus :**

- ☐ Les contrats de partenariat - Principes et méthodes - Guide pratique - Mai 2005
- ☐ Installation de la mission d'appui sur les partenariats public-privé - Dossier de presse - 27 mai 2005

**Les coordonnées de la Mission d'appui à la réalisation des contrats de Partenariat public-privé (MAPPP) :**

6 rue L.Weiss  
75013 PARIS  
Tél: 01 44 97 34 30  
contrat.ppp@ppp.finances.gouv.fr

Directrice de la publication : Béatrice Delemasure

Rédactrice en chef : Bénédicte Boyer

Contact : [webmestre.colloc@minefi.gouv.fr](mailto:webmestre.colloc@minefi.gouv.fr)

© Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie - MINEFI Collectivités locales

<http://www.colloc.minefi.gouv.fr/newsletter/lettreinfo26.html>

## Document 8

## DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

# Les collectivités bretonnes soutiennent la recherche appliquée

La région, le département et l'agglomération rennaise apportent 3,3 millions d'euros à l'institut Maupertuis.

**B**ien connue outre-Rhin, la démarche est plus récente en France. Sur le modèle des «Fraunhofer» allemands, l'institut Maupertuis propose aux petites et moyennes entreprises (PME) bretonnes d'accéder à des outils de recherche appliquée pour accélérer la mise au point de nouveaux produits ou process. Créé à l'initiative d'un groupe d'industriels, l'institut a bénéficié, dès l'origine, du soutien du conseil général d'Ille-et-Vilaine, qui l'a accueilli sur le site du campus de Ker Lann, près de Rennes. Le département a été rapidement rejoint par le conseil régional, puis par l'agglomération de Rennes métropole. Ensemble, les trois collectivités apportent 2,1 millions d'euros pour financer le lancement opérationnel. Elles supporteront également les frais de fonctionnement à hauteur de 300000 euros en 2005, 460000 euros en 2006 et 440000 euros en 2007 (3,3 millions

d'euros au total). Cet engagement fort des collectivités contraste avec le retrait de l'État, qui avait participé au financement des études préliminaires, mais ne souhaite pas, pour l'instant, aller au-delà.

**Partenariat public-privé.** « Cette démarche n'est pas une aide-guichet, mais un vrai partenariat public-privé, dans une logique de sou-

tien à l'innovation », souligne Alain Gillouard, directeur général adjoint du conseil général d'Ille-et-Vilaine en charge de l'économie.

Association à conseil de surveillance et directoire, Maupertuis emploie actuellement deux salariés, mais la concrétisation rapide de plusieurs projets de recherche devrait permettre d'embaucher quatre ou cinq collaborateurs supplémentai-

res. L'institut bénéficie également de l'appui du groupe PSA Peugeot Citroën, dont l'usine automobile jouxte le campus de Ker Lann.

Deux domaines principaux de recherches ont été retenus : la mécatronique et les procédés d'assemblage. « Il s'agit d'un projet structurant pour la métallurgie bretonne, qui représente 2000 entreprises et 700000 emplois. L'institut Maupertuis va permettre à la Bretagne de combler son retard en matière de recherche et développement pour la productique et la mécatronique », souligne, de son côté, Pierre-Yves Legris, président de l'Union des industries métallurgiques et minières de Bretagne. Et dans une logique d'aménagement du territoire, l'institut rennais travaillera en lien étroit avec le centre de recherches techniques de Morlaix, ainsi qu'avec le centre d'études techniques des industries mécaniques de Nantes.

Xavier Debontré

## AIDE À LA CRÉATION D'ENTREPRISE

## Le premier incubateur au féminin

Au cœur du Silicon Sentier, « Paris pionnières » est réservé aux femmes créatrices d'entreprises.

**I**nauguré au début de mars, un incubateur spécifiquement destiné aux femmes chefs d'entreprises a ouvert ses portes dans le deuxième arrondissement de Paris. Une première du genre, qui a pu voir le jour grâce au soutien financier de la mairie, à hauteur de 110000 euros. Ce lieu d'accueil et d'accompagne-

ment de projets d'entreprises, spécialisé dans les services innovants, héberge la créatrice d'une société de nettoyage industriel utilisant des produits biodégradables.

Inégalités. Sept autres femmes doivent la rejoindre afin de bénéficier, comme elle, pendant une période d'environ six mois, d'un espace pour

recevoir leurs clients, d'un secrétariat, d'un fonds documentaire et, surtout, de formations (droit, finances et ressources humaines), dispensées par une équipe de six professionnelles, dont Frédérique Clavel, la fondatrice de Paris pionnières. « Lorsque j'ai décidé, en 2000, de créer ma propre entreprise de suivi en stratégie financière, je me suis heurtée à de nombreux obstacles et j'ai constaté que je n'étais pas la

seule. On nous fait moins confiance qu'aux hommes », regrette-t-elle. En effet, seules 28% de femmes montent des sociétés, 6% siègent dans les conseils d'administration et 3% dirigent des très grandes entreprises. « Pourtant, souligne Frédérique Clavel, ce réservoir de compétences représente un excellent moyen pour faire évoluer la société. »

Aude Raux

■ Paris pionnières, tél. : 01.72.77.32.60, email : contact@parispionnieres.org

## Document 9

### L'espace des contrats de partenariats

accueil / l'essentiel

#### Quels sont les enjeux des contrats de partenariat public-privé ?

**Les contrats de partenariat permettent d'optimiser les performances respectives des secteurs public et privé afin de réaliser rapidement les ouvrages dont la collectivité a un besoin urgent** (hôpitaux, écoles, immobilier, systèmes d'information...). Voici quels sont les principaux atouts de cette forme nouvelle de contrat :

– **le volume du financement disponible** pour faire face, par exemple à une demande de rénovation ou d'extension d'équipements des secteurs de la santé ou de l'éducation, **connaît une forte croissance du fait de la mobilisation de capitaux privés.**

Cette augmentation des ressources financières disponibles se double d'une accélération de la mise en œuvre de la réalisation des projets qui ne sont plus, alors, tributaires des disponibilités des ressources budgétaires publiques ainsi que de leur mise en œuvre qui obéit à des règles complexes.

– **le recours au secteur privé apporte**, dans certaines situations, **des économies d'échelle** que ne peuvent offrir des collectivités publiques plus réduites. Ce phénomène ira en s'accroissant du fait des progrès de la décentralisation.

– **la flexibilité et la rigueur reconnues au secteur privé utilisées à bon escient contrebalancent les règles de procédures du public** permettant ainsi une meilleure adaptation des moyens aux fins.

– **le dynamisme du privé en matière de technologie et sa créativité en recherche appliquée trouvent un débouché naturel dans les contrats de partenariat.** La collectivité bénéficie ainsi de l'innovation produite dans le secteur privé.

– **les contrats de partenariat supposent une répartition du risque (technique ou commercial)** inhérent à la fourniture de biens et services publics, entre public et privé.

**Chacun supporte les risques qu'il maîtrise le mieux.**

Ainsi, l'intervenant le mieux placé pour maîtriser les risques d'une construction est le constructeur. Tandis qu'en phase d'exploitation les risques se partagent entre les actionnaires, l'opérateur et la puissance publique.

## Les exemples étrangers

Les contrats de partenariat sous leur forme contemporaine ont été développés en premier lieu en **Grande-Bretagne**, sous la forme de « PFI », soit « *private finance initiative* ».

Introduits en 1992, les PFI recouvrent aujourd'hui la plupart des infrastructures de service public, dont les hôpitaux, les secteurs de la défense et de l'éducation, la gestion de l'eau et des déchets, la construction d'espaces de bureaux, de logements ou de prisons, les transports.

Ainsi, la formule du PFI a permis de réaliser des projets aussi divers que :

- la construction, le financement et la gestion d'un centre d'entraînement pour équipages d'hélicoptères ;
- la construction d'un système militaire de communication par satellite ;
- la réalisation de nombreux hôpitaux ;
- la rénovation de l'ensemble des écoles secondaires anglaises. En tout, depuis 1992, 680 projets, représentant 65 milliards d'euros, soit 10 à 15 % de l'investissement public ont été réalisés ou vont l'être sous forme de PFI.

Ces projets associent le plus souvent la réalisation d'un investissement (qu'il s'agisse de la construction d'un équipement ou de sa réhabilitation) à l'exploitation dudit équipement à l'issue des travaux. Ils permettent à la collectivité publique de bénéficier de la rigueur de gestion, de la performance et de la créativité de son partenaire privé. Cette formule sert également de support à des projets de rénovation sociale tels que la rénovation d'un quartier de l'est de Londres ou de centres sociaux.

Depuis, diverses formules de partenariat ont été élaborées en **Allemagne**, aux **Pays-Bas**, en **Espagne**, au **Portugal** et en **Italie** ainsi que pour des projets transfrontaliers.

En **Italie**, on peut citer l'adoption de la « loi objectif » (*Legge Obiettivo*) le 21 décembre 2001. Elle prévoit un système de programmation de grandes infrastructures. En effet, l'Italie est confrontée à une importante dette publique et à une carence en ce domaine. Elle a donc fait le choix de privilégier le mécanisme du partenariat public privé.

Hors de l'Europe, le **Canada** présente des projets originaux de PPP. Ainsi, à la suite du protocole de Kyoto, la ville de Toronto a décidé de réduire ses émissions de gaz à effet de serre. C'est dans le cadre d'un partenariat public-privé qu'elle a lancé en 1996 un programme de modernisation et d'amélioration de l'efficacité énergétique des immeubles de la commune. Ce partenariat regroupe les organismes publics et des

entreprises du secteur de l'énergie. Autre exemple original, à petite échelle, la mise en œuvre d'un programme pilote de soins à distance dans le nord de l'Ontario par un fournisseur privé de services de triage téléphonique. Cela montre que les PPP peuvent apporter une contribution tout à fait utile dans le domaine social.

Enfin les PPP constituent un instrument qui peut être bien adapté à la réalisation des grandes infrastructures transfrontalières. Le développement de ces nouveaux contrats constitue d'ailleurs un axe prioritaire d'activité de la Banque européenne d'investissement dont le rôle est de cofinancer les projets porteurs de développement en Europe.

<http://www.ppp.minefi.gouv.fr/exemples.htm>  
30 août 13

# Chapitre 9

## La note de synthèse assortie de propositions

La note de synthèse assortie de propositions fait partie des outils d'aide à la décision. Dernière-née des concours, elle enrichit la démarche par l'implication de son rédacteur (voir chapitre 1).

### L'argumentation

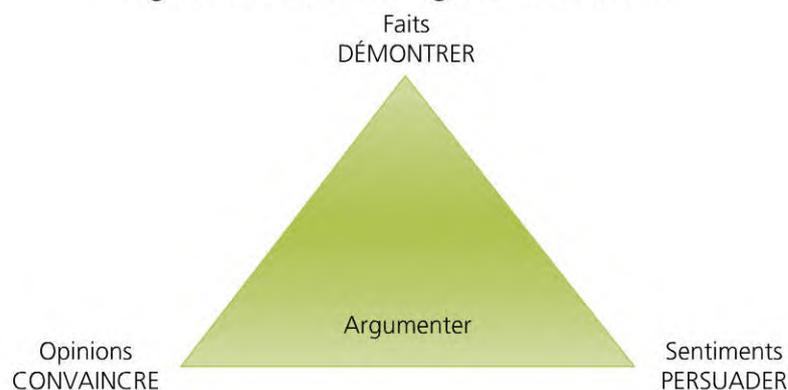
La proposition incluse dans la note de synthèse se veut argumentée, justifiée, reposant sur des faits et non sur de simples opinions (voir chapitre 2).

Que recouvre la notion d'argumentation ?

### Définition de l'argumentation

L'argumentation a pour rôle d'influencer notre interlocuteur. Elle se fonde sur une démonstration qui prend appui sur des faits. Elle n'offre ni décision, ni solution mais déroule un raisonnement qui conforte le choix de notre interlocuteur.

Figure 9.1 – Les trois registres d'influence



La note de synthèse argumentée s'appuie sur le registre du fait. Un avis personnel ne peut être toléré que s'il est démontré par la logique du fait. Aux principes de l'argumentation se superposent une construction de *phrase* (chapitre 2).

Les principes de l'argumentation reposent sur un raisonnement (vrai ou faux) :

- **déductif**, classement des idées allant du général au particulier ou construction de phrase *a priori*. *Exemple* : ma voiture fait l'objet de lourdes réparations parce qu'elle affiche un important kilométrage ;
- **inductif**, classement des idées allant du particulier au général ou construction de phrase *a posteriori*. *Exemple* : ma voiture affiche un fort kilométrage et fait donc l'objet de lourdes réparations ;
- **dialectique**, opposant deux propositions, la conclusion du raisonnement apporte une pensée nouvelle ou construction de phrase *a contrario*. *Exemple* : je n'apprécie guère les vacances et cependant je reconnais leur bien-fondé, aussi, je me ménage de nombreuses pauses dans ma vie professionnelle ;
- **d'analogie** : comparer deux faits, deux situations pour en déduire une valeur explicative, construction de phrase en parallèle ou *a simile*. *Exemple* : le bonheur se construit jour après jour, tout comme le bon vin, aussi avons-nous tendance à nous laisser vivre ;
- **de syllogisme** : raisonnement en trois temps fondé sur la loi de transitivité. *Exemple* : L'âne, le mulet, le cheval vivent longtemps, or ce sont là tous les animaux sans bile ; donc, tous les animaux sans bile vivent longtemps.

## Exercice pratique

*Identifiez le type de raisonnement et complétez-le par les phrases adéquates.*

- Cas 1. Type de raisonnement : ...

Annonce 1 : Le spectacle est à l'artiste ce que l'examen est à l'étudiant.

Déduction : donc...

- Cas 2. Type de raisonnement : ...

Annonce 1 : Tous les hommes sont mortels.

Annonce 2 : Socrate est un homme.

Conclusion : donc...

- Cas 3. Type de raisonnement : ...

Annonce 1 : L'alcool détruit la santé du buveur.

Annonce 2 : L'alcool donne de la gaieté.

*Conclusion :*

**Corrigé**

- Cas 1 : Type de raisonnement : l'analogie

Annonce 1 : Le spectacle est à l'artiste ce que l'examen est à l'étudiant.

*Déduction : Et donc l'humain est exposé au jugement de ses tiers.*

- Cas 2 : Type de raisonnement : le syllogisme

Annonce 1 : Tous les hommes sont mortels.

Annonce 2 : Socrate est un homme.

*Conclusion : Donc, Socrate est mortel.*

- Cas 3 : Type de raisonnement ? dialectique

Annonce 1 : L'alcool détruit la santé du buveur.

Annonce 2 : L'alcool donne de la gaieté.

*Conclusion : la consommation d'alcool à faible dose entretient la bonne humeur.*

## La logique de l'argumentation dans la note de synthèse

|  |  |
|--|--|
| <b>Partie note en réponse à la commande</b>        | <p>La représentation des faits<br/><i>Exemple : la Société protectrice des animaux récupère de plus en plus de chats déposés en toute légalité par leurs propriétaires. Ceux-ci ne veulent plus assumer les contraintes occasionnées par l'animal.</i></p> <p>La mise en problème<br/><i>Exemple : les chats qui vivent cloisonnés dans un appartement deviennent parfois hystériques lors des périodes dites de « chaleur ».</i></p>  |
| <b>Partie proposition en réponse à la commande</b> | <p>Le passage à une proposition alternative<br/><i>Exemple : Les chats en appartement abasourdissent leurs maîtres par des miaulements intempestifs et incessants, ils veulent prendre le large pour conquérir un « compagnon »... L'adoption ne devrait se concevoir que pour des propriétaires disposant d'un jardin. Cette contrainte limiterait la liberté de choix des amis des chats, aussi la diffusion massive de calmants félines pourrait-elle être envisagée.</i></p> <p>Logique dialectique<br/>Présentation de faits suivie de la présentation d'une thèse 1 : la thèse est volontairement limitative : « des chats que pour des maîtres disposant d'un jardin »<br/>Présentation de la thèse 2 : thèse plus démocratique visant la distribution de calmants félines.</p> |
|  | <p>Vérification de l'opérationnalité de la proposition<br/><i>Exemple : la diffusion massive peut se matérialiser par des distributeurs automatiques proches des cabinets vétérinaires et lieux publics...</i></p> <p>La proposition respecte le principe de réalité.</p>  |

Comme l'exemple l'indique, la partie proposition intègre une démonstration qui répond à la problématique soulevée dans la partie « note ». Les deux parties, bien que distinctes, sont reliées entre elles par une progression logique.

## **La proposition argumentée dans la note de synthèse**

La valeur ajoutée d'une proposition argumentée tient aux connaissances personnelles du rédacteur sur la problématique soumise à sa réflexion et à sa maîtrise du contexte institutionnel.

### **Les qualités de la proposition**

- Elle répond à la commande (comme la note de synthèse classique) et draine des solutions pertinentes.
- Elle fait appel aux connaissances personnelles du rédacteur. Elle respecte le principe d'expertise.
- Elle présente un caractère opérationnel et tient compte des enjeux, moyens, contraintes de réalisation. Elle respecte le principe de « faisabilité ».
- Elle s'appuie sur une analyse préalable de la situation et de son contexte économique, social, politique ou autre pour rendre pertinente la solution envisagée. Elle respecte le principe de réalité.

### **La construction de la note de synthèse assortie de propositions**

Le rédacteur a le choix entre :

- une structure conforme à la note de synthèse dans laquelle le plan se scinde en deux parties équilibrées (chapitre 7) : la deuxième partie intègre un espace réservé aux propositions, elle peut donc s'annoncer un peu plus longue que la première partie, l'équilibre des deux parties n'étant pas remis en cause pour autant.

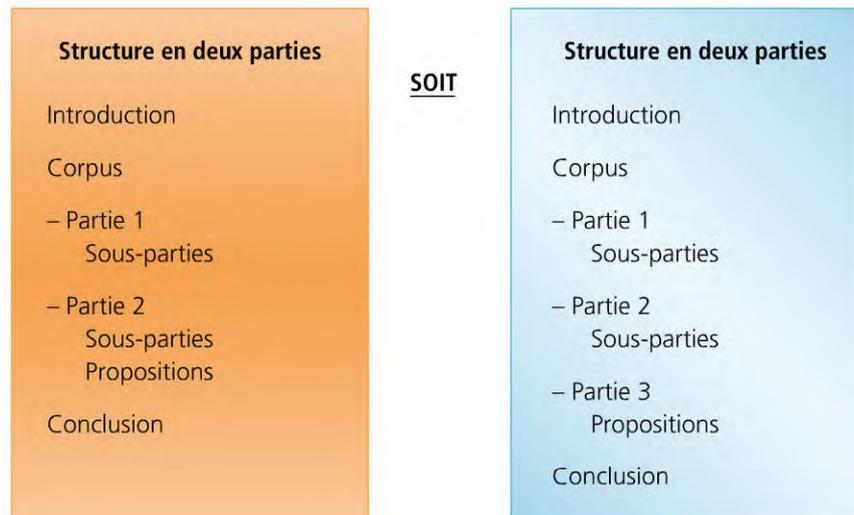
Sans jouer sur les nuances des termes, il faut remarquer que celui « d'équilibre » ne vaut pas celui de « longueur égale ». Ceci veut dire que la partie 2 incluant des propositions doit avoir un poids, et non une longueur, comparable à celui de la partie 1.

Une fois ce principe intégré, il est aisé de comprendre que la structure d'une note de synthèse peut s'enrichir de propositions sans influencer de façon significative sur son équilibre ;

- une structure plus proche du rapport qui contient deux parties dédiées à la note et une partie réservée à la proposition argumentée.

En bref, le plan de la note de synthèse assortie de propositions se conçoit de deux façons différentes (figure 9.2).

**Figure 9.2 – La structure de la note de synthèse assortie de proposition**



## Exercice commenté

Nous avons priorisé la méthode, aussi avons-nous volontairement réduit le dossier qui sert d'exemple.

### Sujet

À l'aide des seuls documents joints, vous rédigerez une note de synthèse sur les dispositifs favorisant l'emploi des seniors en France.

Vous étudierez plus particulièrement le cas suivant : comment garder le savoir des seniors ? Faites une proposition qui serait recevable dans votre structure.

- Document 1 : « Le CDD Senior ou comment relancer l'emploi des 57 ans et plus » – ANPE, août 2006
- Document 2 : « Seniors dans l'Europe » – INSEE Picardie, novembre 2007.

- Document 3 : « Le contrat à durée déterminée Senior (CDD Senior) » – site Internet du ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, mars 2007.
- Document 4 : « Le licenciement des salariés de 50 ans et plus : la contribution Delalande » – site Internet du ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.
- Document 5 : « Les seniors et l'emploi en France » – extraits du rapport d'Antoine d'Autume, Jean-Paul Betbèze et Jean-Olivier Hairault. La Documentation française, 2005.

## Analyse de la commande

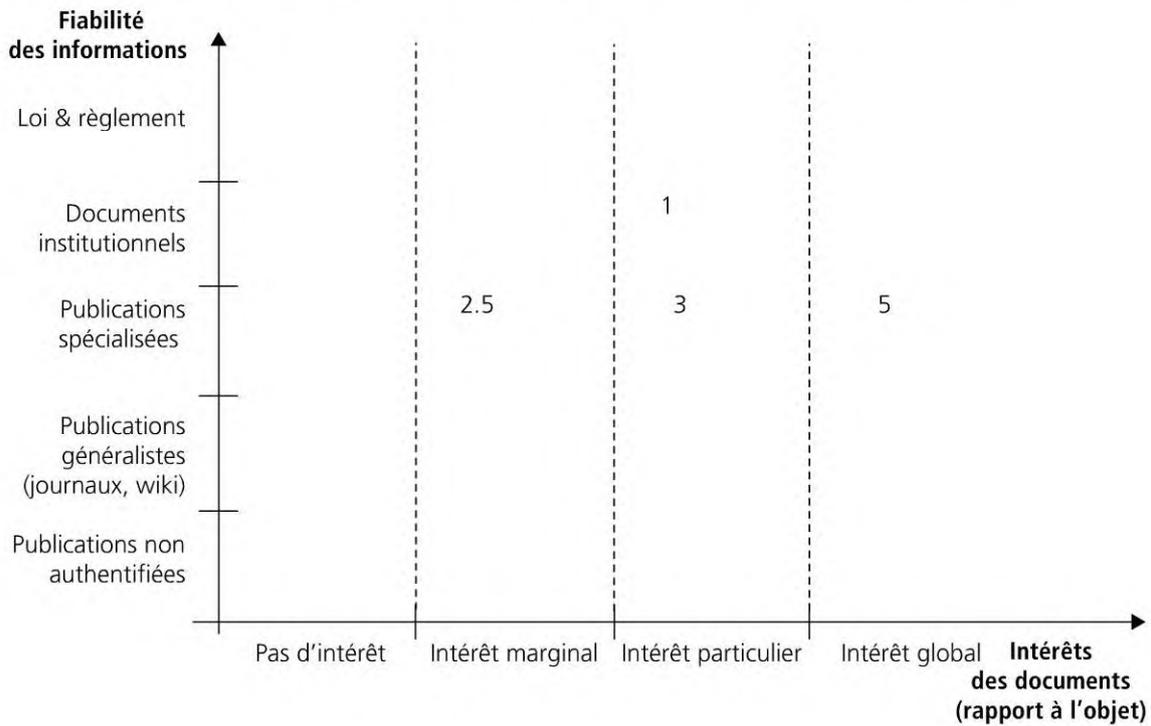
|                                       | Étape 1   |                                 |   | Étape 3                     |                       |                              |
|---------------------------------------|---|---------------------------------|---|-----------------------------|-----------------------|------------------------------|
|                                       | Destinataire  | Contexte                        | Objet   | Mode de traitement          | Problématique         | Proposition*                 |
| <b>Composants</b>                     | ?   | ?                               | Les dispositifs d'emploi des seniors en France.   | ?                           | ?                     | Garder le savoir des seniors |
| <b>Étape 2<br/>Démarche déductive</b> | Par définition, la note de synthèse s'adresse à un supérieur hiérarchique sauf précision dans la commande | Non précisé et donc généraliste | Dispositif = législation, système validé, chartes... en France exclusivement.<br>Ne pas traiter les causes/conséquences | Aucune précision = analyser | Liée à la proposition |                              |

\* L'analyse de la commande s'enrichit de l'élément « proposition » qui permet de sélectionner les informations lors de la prise de notes. Ces informations appuieront l'argumentation spécifique à la proposition.

## Ordre de lecture

Toutes les sources de ce dossier émanent d'organes publics ou des ministères. Seuls les titres et le survol rapides des chapeaux peuvent faciliter l'établissement de cet ordre de lecture.

Figure 9.3 – Le positionnement des documents/dossier « Les seniors »



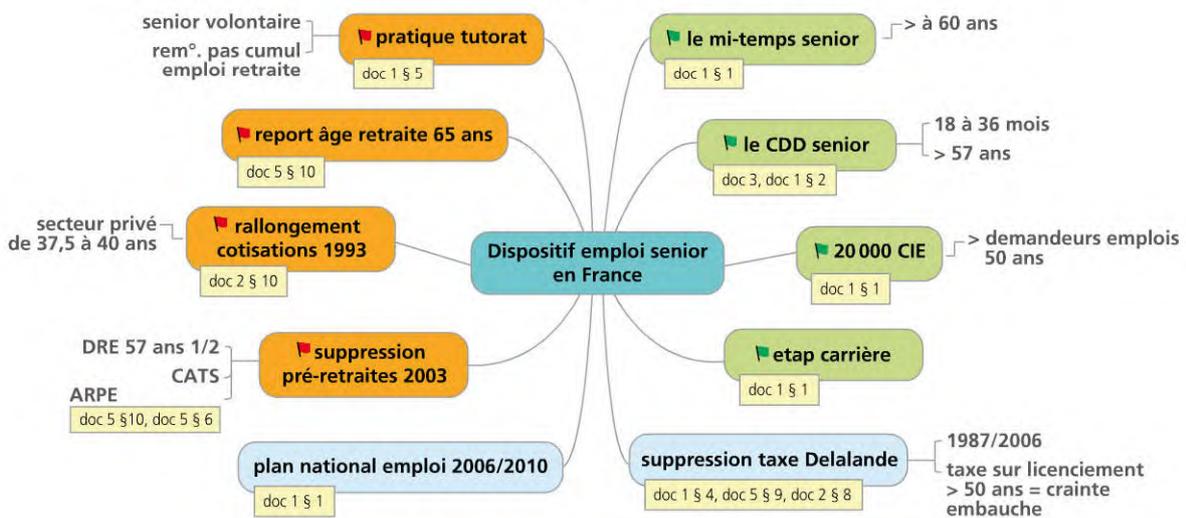
Les documents 5, 1 et 3 présentent un lien direct et fiable avec l'objet. Leur lecture sera donc priorisée.

Tableau 9.1 – Positionnement des documents sous forme de liste

| Documents  | Ordre de lecture | Analyse   |
|--|------------------|---|
| Document 1 : « Le CDD Senior ou comment relancer l'emploi des 57 ans et plus »<br>ANPE, août 2006  | ❷                | Le titre répond à la demande mais est limité à un seul intitulé, le CDD<br>Source fiable  |
| Document 2 : « Seniors dans l'Europe »<br>INSEE Picardie, novembre 2007  | ❹                | Titre hors sujet mais à vérifier car la France fait partie de l'Europe<br>Source fiable   |
| Document 3 : « Le contrat à durée déterminée Senior (CDD Senior) »<br>Site Internet du ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, mars 2007               | ❸                | Le titre complète le document 2<br>Source fiable  |
| Document 4 : « Le licenciement des salariés de 50 ans et plus : la contribution Delalande »<br>Site Internet du ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité | ❺                | Titre hors sujet, <i>a priori</i> , il est demandé de traiter l'emploi et non le licenciement, document à survoler<br>Source fiable |
| Document 5 : « Les seniors et l'emploi en France »<br>Extraits du rapport d'Antoine d'Autume, Jean-Paul Betbèze et Jean-Olivier Hairault, la Documentation française, 2005       | ❶                | Le titre correspond à la demande et la source est fiable  |

## Organisation des idées essentielles et prise de notes

Figure 9.4 – Arborescence dispositif emploi des seniors en France



## Étude de la transversalité et regroupement des idées

Tableau 9.2 – Poids et transversalité des idées essentielles/les seniors

| Idées essentielles |                                       | Document 1 | Document 2 | Document 3 | Document 4 | Document 5 |
|--------------------|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1                  | Pratique du tutorat                   |            |            |            |            | X          |
| 2                  | Report âge de la retraite             |            |            |            |            | X          |
| 3                  | Rallongement des cotisations retraite |            | X          |            |            |            |
| 4                  | Suppression pré-retraite              |            | X          |            |            | X          |
| 5                  | Mi-temps senior                       | X          |            |            |            |            |
| 6                  | CDD senior                            | X          |            | X          |            |            |
| 7                  | CIE                                   | X          |            |            |            |            |
| 8                  | Étap' carrière                        | X          |            |            |            |            |
| 9                  | Suppression taxe Delalande            | X          | X          |            |            | X          |

Seules les idées 4, 6 et 9 affichent une transversalité, l'idée essentielle sur la taxe Delalande offre une plus forte transversalité.

### Le regroupement des idées de la partie « note »

Reprenons le schéma arborescent (figure 9.4) et le tableau des transversalités (tableau 9.2) puis recherchons les facteurs communs reliant les idées essentielles.

Dans le cas étudié, aucune idée secondaire commune à plusieurs idées essentielles ne vient établir un dénominateur commun.

Par contre, quatre idées essentielles portent un mot-clé commun, celui de « retraite ». Le regroupement se fait donc aisément. Nous constatons qu'il est impératif de calquer le mot-clé sur les termes exacts employés par les auteurs.

**Tableau 9.3 – Le regroupement des idées essentielles et l'architecture du plan**

| Idées essentielles                           | Liens ou dénominateurs communs                 | Regroupement des idées                             | Plan     |
|--|--|--|----------|
| CDD Senior                                   | Thématique commune réglementation sur l'emploi | Mesures favorisant la reprise du travail du senior | Partie 1 |
| CIE  |  |  |          |
| Étap' carrière                               |  |  |          |
| Mi-temps senior/cumul retraite-emploi        |  |  |          |
| Pratique du tutorat                          | Transition                                     | Mesures allongeant la période de travail du senior | Partie 2 |
| <b>Report âge de la retraite</b>             | Le mot-clé « retraite » Idée commune           |  |          |
| <b>Rallongement des cotisations retraite</b> |  |  |          |
| <b>Suppression pré-retraite</b>              |  |  |          |
| <b>Suppression taxe Delalande</b>            | Transition avec partie proposition             |  |          |

Sur le schéma arborescent, les icônes « drapeaux » signalent les regroupements possibles.

## Structure de l'argumentation de la proposition

Rappel de la problématique : comment garder le savoir des seniors ?

Nous avons déroulé la structure la plus courante de raisonnement déductif.

**Tableau 9.4**

| Proposition : développer le tutorat   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Idées à développer  | Arguments   | Effets/conséquences de type concret  | Moyens/faisabilité   |
| Le tutorat, une prolongation de l'activité professionnelle reconnue comme utile | <ul style="list-style-type: none"> <li>– La reconnaissance du travail</li> <li>– La contribution à la performance</li> <li>– Une passerelle inter-génération</li> <li>– La vacance de poste à mi-temps</li> <li>– La réduction des erreurs lors des prises de postes par les débutants</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation du taux d'emplois des jeunes inexpérimentés</li> <li>Le recul de la pré-retraite et du licenciement</li> <li>Des savoirs formalisés, directement opérationnels, et moins de formations externes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation prévue au plan de formation</li> <li>Subventions</li> </ul> |

## Recherche de plan

Le tableau de regroupement (tableau 9.3) des idées découpe le plan.

Nous avons opté pour un plan en deux parties qui s'avère plus contraignant pour un rédacteur débutant que celui en trois parties.

### Rappel de l'objet

Les dispositifs favorisant l'emploi des seniors en France.

#### Partie 1. Les mesures prises pour maintenir l'activité professionnelle des seniors

- a) L'allongement des durées de cotisations.
- b) Les départs anticipés à la retraite sont remis en cause.
- c) Le cumul emploi/retraite pour les plus de 60 ans.

**Transition :** La suppression de la taxe Delalande incite l'entreprise à employer un senior ou à le maintenir dans son emploi.

#### Partie 2. Les mesures prises pour favoriser la reprise du travail des seniors

- a) Le CIE, contrat initiative emploi.
- b) Le CDD Senior, contrat à durée déterminée.
- c) Le temps partiel senior/le tutorat.

**Transition :** le développement de la fonction de tutorat permet la transmission des savoirs.

- d) Partie proposition : un tutorat en prolongement de l'activité salariée avant ou pendant la retraite.

## Rédaction

La France détient le taux d'emploi le plus fort pour la tranche d'âge des 30-54 ans et le plus bas pour celle des 54-59 ans.

Le gouvernement a donc mis en place un plan national pour l'emploi des seniors couvrant la période 2006-2010 ; il inclut deux principes : un accélérateur d'emploi et un réducteur de retraite.

Dans cette optique, la présente note a pour objet l'étude des dispositifs favorisant l'emploi des seniors en France.

- La première partie met en évidence la logique de non-rupture avec l'emploi et traitera des mesures prises pour maintenir l'activité professionnelle des seniors.
- La seconde partie s'appuie sur la réduction du nombre de seniors sans emploi et traitera des mesures prises pour favoriser la reprise du travail.

### **1. Les mesures prises pour maintenir l'activité professionnelle des seniors impactent le système des retraites**

#### **a) L'allongement des durées de cotisation de deux ans et demi**

Les cotisations retraite du secteur privé passe de 37,5 ans à 40 ans et l'éligibilité au droit de la retraite passe de 60 à 65 ans. Ceci implique que les seniors concernés restent quelques années de plus dans leur emploi et que les jeunes en recherche d'emploi ne remplaceront pas systématiquement le senior en retraite. Cette augmentation de la durée de cotisation est durcie par la suppression progressive des retraites anticipées.

#### **b) Les départs anticipés à la retraite sont progressivement supprimés**

Dans les années quatre-vingt, l'État encourage les départs en retraite des salariés de 57 ans, ceci afin de favoriser l'emploi des jeunes arrivant sur le marché de l'emploi. Mais le « papy-boom » prend de l'ampleur et le phénomène a un coût. Aussi l'État décide-t-il de freiner l'exode massif des seniors vers la retraite anticipée et, dorénavant, les seniors licenciés ne bénéficient plus des mesures qui relayent la retraite et n'ont plus accès :

- au dispositif de dispense de recherche d'emploi (DRE) ;
- à l'allocation de remplacement pour l'emploi (ARPE) ;
- à la cessation d'activité anticipée des travailleurs salariés (CATS).

#### **c) Le cumul emploi/retraite pour les plus de 60 ans est légalement instauré**

La législation ouvre le travail à temps partiel aux seniors en leur octroyant le droit au cumul de la rémunération de l'emploi et de la perception de la retraite. L'État cible la motivation par le gain qui permet aux seniors volon-

taires d'améliorer leur qualité de vie de retraité. Cependant le travailleur français souhaite partir rapidement en retraite et cesser définitivement son activité professionnelle. Il invoque, le plus souvent, un manque de reconnaissance de son travail et un manque de reconnaissance financière. Dès lors, le retour à l'emploi après une période de licenciement s'avère difficile. La suppression de la taxe sur le licenciement (taxe Delalande) d'un salarié de plus de 50 ans incite l'entreprise à employer un senior ou à le maintenir dans son emploi.

## **2. Les mesures prises pour favoriser la reprise du travail des seniors**

La tranche des quinquas au chômage retrouve difficilement un emploi. Le bilan personnalisé « Étap' carrière » permet de faire le point sur sa situation professionnelle et de définir éventuellement le choix d'un dispositif de retour à l'emploi.

### **a) Le CIE, contrat initiative emploi**

Le contrat initiative emploi s'adresse aux demandeurs d'emploi de plus de 50 ans ; 20 000 emplois seniors sont ainsi créés et permettent d'alléger le poids des retraites financées en partie par la population active. Le CIE pallie l'absence de ressources des quinquas licenciés qui ne peuvent plus bénéficier de la pré-retraite.

### **b) Le CDD senior de 57 ans, contrat à durée déterminée**

Le contrat CDD senior s'adresse aux seniors de 57 ans et plus. Il procure les mêmes droits que le CDD classique et peut être renouvelé une seule fois pour atteindre 36 mois maximum d'activité salariée.

Ce nouveau droit, validé par les différents syndicats, permet aux seniors de compléter leurs droits à la retraite lorsqu'ils sont au chômage.

### **c) Le temps de travail partiel pour les 60 ans et plus**

Le temps partiel s'ouvre aux seniors qui souhaitent garder une activité professionnelle. Il présente l'avantage de ralentir progressivement le rythme de travail et de maintenir le taux d'emploi des quinquas. Le tutorat fait partie des postes évolutifs pour les seniors en fin de carrière. Ces temps partiels cumulent la rémunération de l'emploi et l'indemnité de retraite.

Ces mesures incitatives pour les entreprises donnent aux seniors un nouveau profil de recrutement pour affronter le marché de l'emploi. Cependant,

il semblerait que le meilleur argument réside dans la non-coupure des seniors avec le monde du travail.

L'utilisation des savoirs fait partie de la force compétitive d'une entreprise privée ou publique, aussi l'instauration d'un tutorat peut-il participer à la capitalisation des savoir-faire.

#### **d) Un tutorat en prolongement de l'activité salariée avant ou pendant la retraite**

Si l'on veut réduire le poids financier des retraites qui pèsent sur les actifs et freiner la fuite du capital des savoirs, il est urgent de réorganiser les postes des seniors en poste de tuteurs, officiellement reconnus.

Les avantages sont nombreux : la reconnaissance du travail, la contribution du quinquà la performance, la valorisation du savoir partagé comme passerelle inter-génération, la vacance de poste à mi-temps, la réduction des erreurs lors des prises de postes par les débutants.

Certes, cette nouvelle production des savoirs inter-génération porte un coût, ne serait-ce que par la formation pédagogique des tuteurs. Néanmoins ce budget peut être prévu dans les plans de formations annuels. Il s'agit d'un choix budgétaire et non d'un surcoût. De plus, dans le secteur privé, le tutorat peut être en partie pris en charge par les OPCA (organismes paritaires, collecteurs agréés par l'État).

#### **Conclusion**

Une organisation apprenante gérée avec des seniors fait partie intégrante de l'évolution des compétences des structures publiques et privées.

## Dossier: Les seniors et l'emploi

### Document 1

anpe.fr

n°1 de l'emploi  
en ligne

## Le CDD senior ou comment relancer l'emploi des 57 ans et plus

Pour lutter contre la logique selon laquelle l'âge devient une variable d'ajustement du marché du travail, pénalisant les plus de 50 ans, le plan national d'action pour l'emploi des seniors vient d'être mis en place. Avec une mesure phare : le CDD senior. L'âge est un facteur de discrimination sur le marché du travail. Conscients de cette réalité, les partenaires sociaux et les représentants de l'Etat ont élaboré le plan national d'action pour l'emploi des seniors, qui s'inscrit sur la période 2006-2010. C'est l'aboutissement de négociations conclues le 13 octobre 2005 et d'un accord signé le 9 mars 2006 en vue de parvenir à un taux d'emploi des 55-64 ans de 50 % à son terme, contre 38 % aujourd'hui (chiffre qui relègue la France parmi les derniers en Europe !). Il est destiné aux 350 000 seniors au chômage, aux 400 000 bénéficiaires des ASS et aux 2,5 millions de salariés de cinquante ans et plus. Gérard Larcher, ministre délégué à l'Emploi, l'a qualifié de « révolution culturelle ». Premier axe : le CDD senior.

Ce CDD de 18 mois, renouvelable une fois (3 ans au maximum), est destiné aux demandeurs d'emploi de plus de 57 ans, en recherche d'emploi depuis plus de 3 mois ou bénéficiaires d'une convention de reclassement personnalisé (CRP). Il vise l'acquisition par l'exercice d'une activité professionnelle des droits nécessaires en vue d'une retraite à taux plein. Son objectif ? Améliorer la proportion des seniors en emploi d'une part, et favoriser leur employabilité d'autre part.

Un aménagement législatif et réglementaire a été adopté, puisque sa durée est supérieure à la durée normale d'un CDD. A l'issue du contrat, toutefois, l'employeur doit verser au salarié une indemnité identique à l'indemnité de fin de contrat de droit commun (10 % de la rémunération totale brute due au salarié).

#### Les autres pistes

Une trentaine de mesures complètent le CDD senior. À commencer par la généralisation pour les cadres du programme expérimental « Etap'carrière » (aide personnalisée à la recherche d'emploi) et 20 000 contrats initiative emploi (CIE) pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans. À noter encore, la suppression progressive de la contribution Delalande : aucune nouvelle embauche d'un salarié de plus de 45 ans ne sera passible de la contribution en cas de rupture du contrat.

Enfin, pour éviter une rupture brutale de l'activité salariée en fin de carrière, la retraite progressive va être encouragée afin de permettre aux plus de 60 ans de poursuivre à temps partiel une activité. En outre, la pratique du tutorat dans l'entreprise sera favorisée : le salarié volontaire pourra être rémunéré pour cette activité sans que cette rémunération soit prise en compte au titre des règles de cumul emploi-retraite. Ces mesures séduiront-elles les entreprises et permettront-elles d'éliminer les préjugés anti-seniors ? Réponse dans quelques mois, notamment avec le nombre de CDD seniors signés.

Article publié le 4 août 2006.

## Document 2 : Les seniors dans l'Europe



### Le travail des seniors : un enjeu pour l'Europe

*La plupart des pays européens doivent faire face au vieillissement de leur population et à l'arrivée à l'âge de la retraite des générations nombreuses de l'après-guerre. Ces constats font peser des difficultés sur les systèmes de retraite, notamment en France où l'âge de départ à la retraite est le plus bas d'Europe (58,8 ans en 2006). Dès 2001, l'Union européenne a donné une impulsion en faveur du travail des seniors en fixant un objectif de taux d'emploi des 55-64 ans à 50 % à l'horizon 2010. La France en est loin avec 37,6 % et devra combattre certains stéréotypes pour faire évoluer l'activité des seniors.*

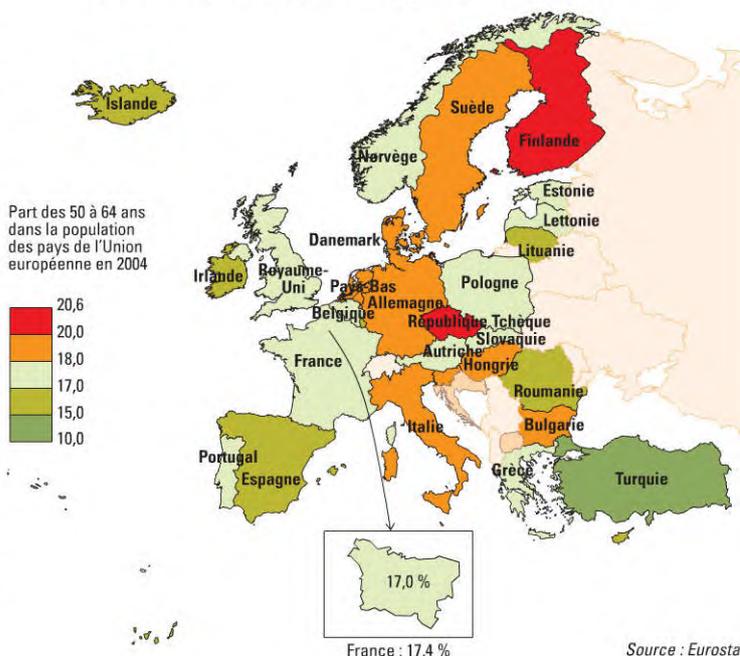
La question du retour des seniors au travail se pose fortement aujourd'hui en Europe du fait des défis démographiques auxquels elle va devoir faire face. Tous les pays de l'Europe des 15, exceptée la Grèce, ont vu la part des 50-64 ans progresser : cette part est passée de 16,8 % à 17,9 % entre 1994 et 2004. En France, la part des seniors est une des plus faibles des pays d'Europe (17,4 % en 2004) alors qu'à l'inverse, elle est particulièrement élevée dans les pays scandinaves (20 % environ).

#### Le choc du « papy boom »

L'Union européenne va devoir faire face, à moyen terme, à une pénurie de main-d'œuvre, liée au choc démographique du « papy boom » : une arrivée à la retraite des générations nombreuses de l'après-guerre qui seront remplacées progressivement par des classes moins nombreuses. Ainsi, entre 1995 et 2015, les 50-64 ans devraient augmenter de 16 millions en Europe des 15 alors que dans le même temps, les 16-29 ans devraient diminuer de 13 millions<sup>2</sup>. Ce mouvement est amorcé puisque entre 1994 et 2004, le nombre des 15 à 29 ans a déjà diminué en Europe des 15 de 10 % tandis que celui des 50 à 64 ans progressait de 10 %. La pression exercée sur les systèmes de sécurité sociale va aussi augmenter avec l'allongement de l'espérance de vie, perceptible dans tous les pays de l'Europe des 15, les Français bénéficiant d'une espérance de vie parmi les plus élevées d'Europe. Parallèlement l'espérance de vie sans incapacité sévère, elle aussi, s'allonge<sup>3</sup>.

#### Un vieillissement variable suivant les pays membres ou postulants à l'Union européenne<sup>1</sup>

Part des 50 à 64 ans dans la population des pays de l'Union européenne en 2004



Source : Eurostat

<sup>1</sup>Les deux cartes représentent les 27 pays membres de l'Union européenne et les trois candidats (ancienne république yougoslave de Macédoine, Croatie et Turquie).

<sup>2</sup>« Âge et travail en Europe », European foundation for the improvement of living and working conditions, 2007.

<sup>3</sup>Le réseau "REVES" (Réseau espérance de vie en santé) est l'un des organismes qui s'intéressent à la mesure d'une espérance de vie sans incapacité sévère. Ses travaux montrent que cet indicateur augmente en même temps que l'espérance de vie.

## Document 3: Le contrat à durée déterminée senior (CDD senior)

### QUI PEUT CONCLURE UN CDD « SENIOR » ?

#### Du côté des employeurs

Le CDD senior peut être conclu par tous les employeurs à l'exception des professions agricoles (voir précisions ci-dessous). Ce CDD doit être conclu avec une personne remplissant les conditions visées ci-dessous, afin de faciliter son retour à l'emploi et de lui permettre d'acquérir des droits supplémentaires en vue de la liquidation de sa retraite à taux plein.

#### Du côté de la personne recrutée

Le CDD « senior » s'adresse aux personnes âgées de plus de 57 ans inscrites depuis plus de trois mois comme demandeur d'emploi ou bénéficiant d'une convention de reclassement personnalisé (CRP).

Le CDD « senior », tel qu'il est présenté dans cette fiche, ne concerne pas les employeurs des professions agricoles (art. D. 1242-2 du Code du travail). Pour les professions agricoles, les articles D. 718-4 et D. 718-5 du Code rural et de la pêche maritime, issus du décret du 14 septembre 2010 cité en référence, autorisent la conclusion, par tout employeur de salariés mentionnés à l'article L. 722-20 (à l'exception des 5<sup>e</sup>, 7<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup>) du même code, de CDD avec une personne demandeuse d'emploi justifiant manquer d'au maximum 8 trimestres de cotisations, tous régimes confondus, pour bénéficier d'une retraite à taux plein. Ce CDD sera alors conclu au titre du 1<sup>o</sup> de l'article L. 1242-3 du Code du travail (c'est-à-dire au titre de dispositions légales destinées à favoriser le recrutement de certaines catégories de personnes sans emploi), pour une durée maximale de 24 mois. Il ne peut pas être renouvelé.

### QUELLE EST LA DURÉE DU CDD « SENIOR » ?

Le CDD « senior » peut être conclu pour une durée maximale de 18 mois. Il peut être renouvelé une fois pour une durée déterminée qui, ajoutée à la durée du contrat initial, ne peut excéder 36 mois.

### QUEL EST LE STATUT DU TITULAIRE D'UN CDD « SENIOR » ?

Le salarié titulaire d'un CDD « senior », comme tout autre titulaire d'un CDD « classique », dispose des mêmes droits que les autres salariés de l'entreprise : il exécute son travail dans des conditions identiques (durée du travail, travail de nuit, repos hebdomadaire, jours fériés, hygiène et sécurité...) et peut accéder aux mêmes équipements collectifs : transport, restauration, Tickets-Restaurants, douches, vestiaires, bibliothèque, salles de repos, crèches... Sa rémunération doit être au moins égale à celle que percevrait, après période d'essai, un autre salarié de l'entreprise, sous contrat à durée indéterminée, de qualification équivalente et occupant le même poste de travail. En cas de maladie ou d'accident, le salarié en contrat à durée déterminée peut avoir droit aux indemnités complémentaires prévues par la convention applicable à l'entreprise, s'il remplit les conditions posées par cette convention (par exemple, les conditions d'ancienneté). Par ailleurs, il peut bénéficier d'indemnités et de mesures particulières pour compenser la précarité de son emploi, notamment une indemnité compensatrice de congés payés au titre du travail effectivement accompli durant le contrat, quelle qu'en ait été la durée, si les congés n'ont pas été pris pendant la durée du contrat. Son montant ne peut être inférieur à 10 % de la rémunération totale brute due au salarié (indemnité de précarité comprise, lorsque celle-ci est due). Sur ces questions, on se reportera aux précisions figurant dans la fiche consacrée au contrat de travail à durée déterminée.

Le CDD senior est un contrat conclu au titre de dispositions légales destinées à favoriser le recrutement de certaines catégories de personnes sans emploi (1<sup>o</sup> de l'article L. 1242-3 du Code du travail) ce qui exclut en principe ses titulaires du bénéfice de l'indemnité de précarité versée en fin de contrat. Toutefois, l'avenant du 9 mars 2006 à l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2006, prévoit que les titulaires d'un CDD « senior » bénéficient, à l'issue de leur contrat, d'une indemnité de même nature que cette indemnité de précarité. Cet avenant ayant été étendu par arrêté du 12 juillet 2006 (JO du 22), il s'applique à tous les employeurs relevant des secteurs d'activité représentés par le Mouvement des entreprises de France (Medef), la Confédération générale des petites entreprises (CGPME) et l'Union professionnelle artisanale (UPA). Ainsi, en pratique, à de rares exceptions près, les salariés embauchés en CDD « senior » pourront prétendre à une indemnité d'un montant équivalent à celui de l'indemnité de précarité (soit en principe 10 % de la rémunération brute totale due au salarié).

Source : <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-concernant-le-site,93/mentions-legales,2266.html>.

## Document 4: Le licenciement des salariés de 50 ans et plus: la contribution Delalande

*Dernière mise à jour le 22 février 2007.*

Afin d'encourager le recrutement des « seniors », la suppression de la contribution « Delalande » est programmée par la loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 « pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social. » publiée au Journal officiel du 31 décembre 2006. Cette suppression interviendra dans les conditions suivantes :

- ▶ la contribution ne sera plus due au titre de la rupture du contrat de travail d'un salarié dont l'embauche sera intervenue après le 31 décembre 2006, date de publication de la loi précitée ;
- ▶ la contribution sera définitivement supprimée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008 (voir précisions ci-dessous).

### Quel montant ?

Le montant de cette contribution varie, selon l'âge de l'intéressé et la taille de l'entreprise, de 1 à 12 mois de salaire brut.

Si le salarié est reclassé en contrat à durée indéterminée dans les 3 mois suivant l'expiration du préavis, l'employeur peut demander le remboursement du versement effectué.

### Quelles exonérations ?

Cette contribution n'est pas due en cas de licenciement fondé sur l'un des motifs suivants :

- ▶ faute grave ou lourde ;
- ▶ refus par le salarié d'une modification de son contrat de travail consécutive à la durée du travail organisée par une convention ou un accord collectif ;
- ▶ départ de l'employeur à la retraite ou pour raison de santé entraînant la fermeture définitive de l'entreprise ;
- ▶ fin d'un chantier ;
- ▶ démission trouvant son origine dans un déplacement de la résidence du conjoint, résultant d'un changement d'emploi de ce dernier ou de départ en retraite du conjoint ;
- ▶ licenciement pour inaptitude lorsque l'employeur justifie, par écrit, de l'impossibilité où il se trouve de donner suite aux propositions de reclassement du médecin du travail ou lorsque l'inaptitude à tout poste dans l'entreprise a été constatée par le médecin du travail ;
- ▶ rupture du contrat de travail d'un salarié dont l'embauche est intervenue après le 31 décembre 2006 (date de publication de la loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006).

Le licenciement d'un employé de maison par un particulier n'entraîne pas le versement de la contribution Delalande.

Elle n'est pas due non plus lorsque le salarié bénéficie d'une allocation de préretraite FNE et dans les cas de rupture du contrat suivants :

- ▶ force majeure ;
- ▶ première rupture depuis 12 mois concernant un salarié âgé d'au moins 50 ans dans une entreprise de moins de 20 salariés ;
- ▶ salarié qui, à la date de son embauche, était âgé de plus de 50 ans et inscrit comme demandeur d'emploi depuis plus de 3 mois lorsque l'embauche est intervenue depuis le 9 juin 1992 et avant le 28 mai 2003 ;
- ▶ salarié qui, à la date de son embauche, était âgé de plus de 45 ans lorsque celle-ci est intervenue au plus tôt le 28 mai 2003.

La contribution « Delalande » n'est également pas due par l'employeur :

- ▶ qui prend l'initiative de rompre le contrat de travail « nouvelles embauches » (CNE) d'un salarié d'au moins 50 ans, lorsque cette rupture intervient dans les 2 ans qui suivent la conclusion de ce contrat ;
- ▶ en cas d'acceptation, par un salarié âgé de 50 ans ou plus, d'une convention de reclassement personnalisé (CRP) ou d'un contrat de transition professionnelle (CTP) ;
- ▶ à l'issue de la convention de reclassement personnalisé ou du contrat de transition professionnelle, lorsqu'en l'absence de reclassement, le bénéficiaire est admis au titre de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE)

La loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 (JO du 31) supprime du Code du travail, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008, l'article L. 321-13 relatif à la contribution « Delalande ». La date qui sera prise en compte pour déterminer si l'appel de cette contribution doit être mise en œuvre sera celle correspondant à l'effectivité de la rupture du contrat de travail et non celle de la notification de cette rupture. En conséquence, toute fin de contrat de travail d'un salarié âgé de 50 ans ou plus intervenant à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008 ne donnera pas lieu à l'appel de cette contribution.

Exemple : le licenciement d'un salarié âgé de 50 ans et plus, notifié le 15 décembre 2007 avec exécution d'un préavis de deux mois, entraînera une fin de contrat de travail le 15 février 2008 et ne pourra donc déclencher l'appel de la contribution « Delalande ».



Source : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/licenciement/licenciement-salaries-50-ans-plus-contribution-delalande-1115.html>.

## Documents 5: Les séniors et l'emploi en France

### Les séniors français hors de l'emploi

Cette section dresse un tableau du non-emploi des séniors en France, en situant le phénomène dans la perspective des trente dernières années. Il apparaît que le taux d'emploi subit des évolutions singulières autour de deux seuils: 55 ans et 60 ans. Les générations avant l'âge de la retraite ont subi une chute importante de leur taux d'emploi depuis le premier choc pétrolier.

Cette chute a d'abord affecté les 60-64 ans, puis, à partir de l'instauration de la retraite à 60 ans au début des années quatre-vingt, les 55-59 ans.

### Emploi et non-emploi: une question d'âge

Concernant les plus de 50 ans, il apparaît tout d'abord que le taux d'emploi des 50-54 ans est assez proche de celui des générations d'âge médian. Il est ensuite frappant de constater le « décrochage » qui s'effectue à partir de 55 ans: une baisse de 20 points du taux d'emploi des 55-59 ans par rapport à celui des 50-54 ans, puis un effondrement à partir de 60 ans

La situation au-delà de 60 ans ne peut surprendre et reflète l'adoption de la retraite à 60 ans comme le dernier seuil de sortie de l'emploi. Jusqu'à la réforme de 2003, le système de retraite laisse peu de place à une diversité des départs en retraite: la liquidation des droits intervient une fois le taux plein atteint. Compte tenu de l'âge d'entrée dans la vie active et d'une durée de cotisation relativement courte dans le passé, les Français partent (partaient) majoritairement à 60 ans, qui correspond en même temps à l'âge minimum d'éligibilité dans la plupart des régimes de retraite. Au-delà de cet âge, seuls 13,2 % des hommes et des femmes se maintiennent dans l'emploi.

### Préretraites publiques et dispense de recherche d'emploi

En ce qui concerne les dispositifs de préretraite faisant appel à des fonds publics, deux catégories sont à distinguer: d'un côté, les dispositifs spécifiques, dites « préretraites publiques » aujourd'hui en régression, et de l'autre, le dispositif de dispense de recherche d'emploi (DRE) plus universel.

Au-delà de la condition d'âge, les dispositifs spécifiques de préretraite publique sont assujettis à des conditions particulières et passent souvent par la signature d'une convention avec l'État:

- pénibilité du travail ou salarié handicapé dans le cas de la CATS (cessation anticipée d'activité de certains travailleurs salariés);
- exposition à l'amiante ou à des risques élevés pour la CAATA (cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante);
- au moins 160 trimestres au titre de l'assurance vieillesse pour l'ARPE (allocation de remplacement pour l'emploi);
- engagement de l'entreprise à embaucher ou à éviter les licenciements économiques dans le cas de la PRP (préretraite progressive);
- grandes difficultés économiques et financières de l'entreprise pour l'ASFNE (allocation spéciale du fonds national de l'emploi).

Ces dispositifs sont aujourd'hui en très nette régression: certains sont en voie d'extinction (ARPE, PRP ou les congés de fin d'activité (CFA) réservés aux agents de la fonction publique), d'autres ont vu leurs conditions d'accès durcies (ASFNE et CATS). Même si le stock d'allocataires reste élevé (140 000 personnes, fin 2004), le flux d'entrants est en baisse sensible (environ 35 000 bénéficiaires en 2004), et marque la fin d'une époque. Le dispositif de dispense de recherche d'emploi (DRE) des chômeurs âgés consiste à octroyer un revenu de remplacement sans obligation de recherche d'emploi. Les chômeurs concernés ne sont alors plus comptabilisés comme chômeurs au sens du BIT. Au-delà de 57 ans et demi, l'accès à la DRE est sans restriction; entre 55 ans et 57 ans et demi, seuls les demandeurs

d'emploi ayant cotisé 160 trimestres ou encore ceux relevant de l'allocation spécifique de solidarité ou non indemnisés ont accès aux dispositifs. La DRE permet à son bénéficiaire de conserver les droits sociaux concernant l'assurance-maladie, l'assurance vieillesse ou la retraite complémentaire. Au-delà de 57 ans et demi, ce dispositif s'assimile à une préretraite universelle, dont l'allocataire peut bénéficier jusqu'à l'obtention de son taux plein de retraite.

### Le faible taux d'emploi des seniors en France : quelles spécificités ?

Les seniors souffrent d'un déficit d'emploi après 55 ans en France. La faiblesse de l'âge de la retraite est responsable de la majeure partie des cessations d'activité après 60 ans. On peut interpréter en partie l'abaissement de l'âge de la retraite à 60 ans comme une mesure qui est venue avaliser les difficultés d'emploi qu'ont connues les plus de 60 ans dans les années soixante-dix. Le passage à la retraite masquerait dorénavant ce phénomène qui apparaît cependant de façon éclatante dans la tranche d'âge des 55-59 ans. Quelles sont les spécificités de cette tranche d'âge au regard des autres âges, et en quoi ces spécificités sont-elles propres à la France ?

La première spécificité qui vient à l'esprit est certainement que ces âges sont marqués par la culture de la préretraite. On peut parler à cet égard d'une véritable norme sociale qui s'est créée en France autour de la question des seniors. Il est profondément ancré dans l'esprit des différents acteurs du système que l'ajustement de l'emploi doit se faire sur cette classe d'âge. Parce qu'ils seraient moins adaptés et adaptables, parce qu'ils doivent laisser la place aux plus jeunes dans un monde où la demande de travail se raréfie, au moins dans des secteurs intensifs en travail et vieillissants, des systèmes d'indemnisations spécifiques ont été créés afin de faciliter, voire d'encourager ces départs. Préretraites publiques et « maison », chômage avec dispense de recherche permettent d'attendre relativement dignement l'âge de la retraite. Sont-ce les entreprises ou les travailleurs qui sont à l'origine de ces départs ? Il est difficile de trancher tant les situations peuvent être différentes, selon les secteurs d'activité par exemple, mais force est de reconnaître que les conditions sont réunies pour qu'une entreprise souhaitant diminuer sa main d'œuvre choisisse de le faire en faisant partir les seniors.

Comment ne pas être frappé par le fait que la France possède l'un des taux d'emploi parmi les plus élevés au monde pour les 30-54 ans et un des plus faibles pour les plus de 55-59 ans ? Comment ne pas voir que les dispositifs spécifiques à partir de 55 ans ont pour le moins facilité ce phénomène ?

Les anticipations des acteurs sont fortement conditionnées par ces dispositifs. En créant une norme sociale du départ avant l'âge.

Les aléas de fin de carrière. La remise en cause, à la fin des années quatre vingt, du système des préretraites et l'institution d'une taxe spécifique – la contribution Delalande – sur le licenciement des seniors n'ont pas réussi à inverser la situation. La raison en est que la cessation anticipée d'activité est un maillon essentiel du système de protection de l'emploi dont bénéficient les générations d'âge médian : elle constitue une soupape de sécurité dans un environnement économique marqué par de fortes turbulences. Elle institue un pacte implicite entre les partenaires sociaux, qu'un État soucieux uniquement des statistiques du chômage a avalisé.

Dans cette interprétation, les seniors ne souffrent pas de handicaps intrinsèques. Ils constituent seulement la génération sur laquelle les destructions d'emplois peuvent porter sans que le modèle social français, qui demeure celui de « l'emploi à vie », soit fondamentalement remis en cause. Le système traduit notre préférence collective pour un système dans lequel les seniors sont prématurément inactifs, tandis que les générations de travailleurs d'âge médian sont épargnées par le chômage. Ce choix n'est que le reflet de l'absence d'une culture collective de la mobilité, et de la représentation très négative du chômage qui lui est associée. Les dispositifs spécifiques d'indemnisation sont alors le moyen d'acheter la paix sociale : ils évitent le conflit intergénérationnel entre les seniors et les générations d'âge médian ainsi que le conflit entre employeurs et employés. Étant donné le caractère collectif du financement de ces dispositifs, leurs coûts ne sont internalisés ni par les entreprises, ni par les salariés impliqués dans les cessations d'activité.

Une deuxième spécificité assez évidente de la génération des seniors est qu'elle est la plus ancienne sur le marché du travail. Elle peut donc être inadaptée aux nouvelles technologies, aux nouvelles formes

d'organisation, soit de façon absolue, soit relativement aux générations les plus jeunes. Ceci peut être d'autant plus dramatique pour l'emploi que leur salaire suit souvent, pour sa part, une dynamique opposée en progressant à l'ancienneté. En outre, l'usure physique, mais également psychologique, peut peser négativement sur l'emploi des seniors. Comme il est difficile de considérer sérieusement que l'économie française connaîtrait des formes et des rythmes de progrès techniques différents de ses partenaires, on peut se demander si c'est la gestion de nos ressources humaines (des carrières et des salaires) qui est responsable, au moins en partie, de notre faible taux d'emploi des seniors. Formons-nous moins bien les salariés au cours de leur vie active ?

Sont-ils moins bien préparés à l'évolution des métiers et des tâches ? Les salaires sont-ils particulièrement déconnectés de la productivité en France ? Les conditions de travail sont-elles relativement plus difficiles que dans le reste du monde ? Toutes ces pistes sont potentiellement intéressantes et ont occupé une place dans le débat public. Il nous semble pourtant que la France ne se démarque pas significativement des autres pays développés en matière de pénibilité des tâches, d'organisation des fins de carrière ou de formation. Cette dernière, par exemple, diminue fortement avec l'âge dans de nombreux pays.

La gestion dans le cycle de vie des salaires est certainement un candidat plus sérieux pour expliquer notre spécificité. Nous sommes le seul pays pour lequel le salaire semble augmenter de façon continue avec l'âge, même si cette hausse est, à l'examen, plus faible que ne laisserait à penser une simple comparaison du salaire moyen par âge, en raison de forts biais de composition.

Au total, il est difficile de mettre en évidence des facteurs objectifs en faveur d'une spécificité française dans ces domaines, même s'ils sont très présents dans la représentation subjective des seniors au sein de la société française, façonnée par trente années de pratiques de préretraites.

La dernière spécificité, également liée à l'âge, est que la génération des 55-59 ans est la prochaine génération à partir de la retraite. Cette évidence a d'importantes implications pour le marché du travail, mais elles sont généralement considérées comme secondaires ou ne sont prises en compte qu'au regard de la réforme de la retraite. On considère souvent que le faible taux d'activité des seniors pose un problème pour l'allongement de l'âge de la retraite. Mais peu d'observateurs considèrent sérieusement la séquence inverse : le taux d'emploi des quinquas est fortement déterminé par la proximité de la retraite.

Les raisons tiennent à la fois aux comportements des entreprises et des travailleurs, et à leurs répercussions sur les taux de sortie de l'emploi et du chômage. Si les entreprises considèrent que les quinquas sont moins adaptables aux nouvelles technologies et formes d'organisation, c'est parce que l'horizon, dans cette classe d'âge, est trop court pour rentabiliser des investissements en formation. Le changement technologique ne serait pas un problème pour les seniors. En tout cas, ce n'est pas là que se situeraient les différences avec d'autres pays. Mais il devient problématique dès que l'horizon des salariés se raccourcit. Pourquoi reprendre un nouvel emploi, imposant des coûts de recherche et d'adaptation à un nouvel environnement, lorsque la retraite se profile à l'horizon ? De ce point de vue, la France se singularise, parmi les pays de l'OCDE, par l'un des horizons le plus court

concernant les quinquas et, a fortiori, les 55-59 ans. Cet horizon court peut également expliquer pourquoi les travailleurs décident de ne pas chercher un emploi ou refusent un changement d'entreprise et pourquoi les entreprises recrutent peu de seniors. En France, les « effets de bord » introduits par la retraite se produisent particulièrement tôt du fait de la retraite à 60 ans.

### **La difficulté à maintenir et à faire revenir en emploi la génération la plus ancienne sur le marché du travail**

Même si leur situation est particulièrement grave en France, les seniors rencontrent dans tous les pays des difficultés pour conserver ou retrouver un emploi. Les taux d'emploi commencent à diminuer dès

l'entrée dans la catégorie des seniors. Ceci suggère l'existence d'un problème intrinsèque de l'emploi des seniors, ayant peu à voir avec les modalités nationales d'ajustement du niveau général de l'emploi.

Pourtant, l'âge est d'abord un atout puisqu'il est synonyme d'expérience et d'accumulation de capital humain. Comment cet atout se transforme-t-il en désavantage lorsque, devenu senior, on doit s'insérer dans un collectif de travail où les plus jeunes l'emportent en nombre ?

La première explication possible tient à la moindre qualification des seniors. Génération la plus ancienne, les seniors n'ont pas bénéficié de l'allongement de la durée des études et ont donc un niveau de formation initiale inférieur à celui des générations plus jeunes. Mais l'essentiel se joue ailleurs, plein changement.

Le cadre qui se retrouve brusquement en surnombre par rapport à des concurrents qui lui ont été préférés, l'employé qui ne maîtrise pas les logiciels de la bureautique moderne, l'ouvrier qu'on ne juge plus capable de supporter l'intensité du travail demandé, ont en commun un élément très simple. Le temps a diminué la contribution qu'ils peuvent apporter à l'entreprise. L'âge s'est transformé en vieillissement.

Les raisons en sont variées. Elles peuvent tenir à une usure physique et morale, conséquence de longues années de travail éprouvantes, ou à une difficulté à s'adapter au progrès des techniques. Aux yeux de leurs employeurs, en tout cas, leur productivité s'est réduite et n'est plus en ligne avec leur salaire qui, souvent, a continué à augmenter. L'heure de la retraite a alors sonné pour eux. On comprendrait ainsi que les entreprises souhaitent se séparer de leurs travailleurs âgés. D'ailleurs, si les travailleurs ont conquis un droit à la retraite, les entreprises ont conservé celui de mise à la retraite d'office.

Ce processus n'est pourtant pas inexorable, au moins dans son rythme. De nombreux facteurs viennent le freiner ou, malheureusement, l'accélérer. L'expérience s'applique en permanence à le contrecarrer. La formation continue permet aux travailleurs de s'adapter à l'évolution des emplois. Des conditions de travail éprouvantes, en revanche, affectent de manière durable leur santé et leurs capacités. L'organisation du travail ouvre des marges d'action à l'entreprise pour accompagner la montée en âge de ses travailleurs et, finalement, de tirer le meilleur parti de leur diversité. La relation négative entre âge et productivité n'est-elle alors qu'un stéréotype, selon la question posée par exemple par Volkoff et alii (2000), ou a-t-elle un caractère objectif pouvant contribuer à expliquer les difficultés d'emploi des seniors ? Les questions concrètes sont de savoir si un décalage entre productivité et salaire caractérise bien la situation des seniors, s'il tend à s'accroître avec le développement des nouvelles technologies et de nouveaux modes d'organisation du travail et si, enfin, il est particulièrement prononcé en France, au point d'expliquer la situation particulière de l'emploi des seniors dans notre pays.

### Âge, productivité et salaire

Les seniors sont ainsi, en moyenne, moins qualifiés que les générations plus jeunes. Or il semble bien établi que nous vivons une époque où le progrès technique est biaisé à l'encontre des travailleurs non qualifiés. La tendance à substituer du capital à ce type de travail s'accroît, alors que le travail qualifié se révèle complémentaire des nouvelles technologies et voit sa demande augmenter. Dans un tel contexte, les seniors sont a priori handicapés.

Leur capital humain spécifique peut, bien sûr, compenser ce désavantage initial. Les compétences acquises en vingt ou trente ans de vie professionnelle compensent souvent largement l'absence de diplôme, comme en témoignent de nombreux itinéraires individuels. Pourtant, des inquiétudes se font jour ici aussi.

Comme le capital physique, le capital humain est soumis à dépréciation et à obsolescence. Les connaissances vieillissent et ne sont plus adaptées à un nouvel environnement technologique. Loin d'y échapper, le capital humain spécifique est particulièrement affecté puisqu'il était lié à l'utilisation de technologies maintenant dépassées. L'expérience se trouve ainsi dévalorisée, notamment dans l'industrie, où les modes de production ont été révolutionnés. C'est alors tout un savoir-faire ouvrier ou technicien qui ne trouve plus l'occasion de s'exprimer. En outre, le capital humain spécifique est, par définition,

difficilement transférable d'une entreprise à l'autre et, même, d'un établissement ou d'un poste à l'autre. Le risque est donc réel que les seniors se trouvent dépositaires d'un capital humain largement dévalorisé.

La formation au cours de la vie professionnelle apparaît alors comme le seul moyen d'échapper à cette obsolescence. Les actions de formation dans l'entreprise entretiennent et accroissent le capital humain des travailleurs, généralement dans ses deux dimensions. Elles constituent pour l'entreprise un investissement aussi important que l'installation d'équipements nouveaux.

Mais, là aussi, les seniors peuvent se trouver défavorisés. La formation des travailleurs qui doit accompagner l'extension des nouvelles technologies se révèle plus facile et plus rentable quand elle concerne des travailleurs plus jeunes. Mieux dotés en capital humain général, ils sont plus capables d'apprendre. Ayant un horizon plus long devant eux, ils savent, et l'employeur avec eux, que cet effort de formation aura le temps d'être amorti.

Enfin, les plus jeunes, comme on le dit, sont plus adaptables. Mais il faut peut-être y voir, plus qu'une faculté naturelle, une autre manifestation de ce phénomène d'horizon qui les amène à trouver rentable l'effort requis par le changement.

Dans un monde dynamique, en évolution rapide, le biais contre les non qualifiés risque de se transformer en biais contre l'âge



# Chapitre 10

## La synthèse

### Les caractéristiques de la synthèse

Rappelons quelques-unes de ses particularités (voir chapitre 1) :

- la synthèse ne comporte aucune commande, aucun objet, elle embrasse l'intégralité d'un dossier ;
- elle se réalise sur un dossier qui réunit des documents de sources diverses : presse, statistique, législation, étude... (voir chapitre 1) qui varie entre 12 et 30 pages ;
- les idées essentielles restent le fil rouge de la synthèse (voir chapitre 2), apports d'informations nécessaires à la compréhension du texte ;
- la transversalité s'étudie sur l'ensemble des documents du dossier et intègre les convergences comme les divergences ;
- enfin, la récompense finale se joue sur un plan libre de contraintes, son seul impératif étant de restituer au lecteur une information juste et cohérente. Le choix du plan se définit :
  - soit par des plans classiques prédéfinis ;
  - soit par un plan spécifique et *non* prédéfini issu d'un regroupement d'idées propres à la thématique.

### Rappel

L'organisation des idées et la prise de notes sont traitées au chapitre 5.

### Les plans classiques ajustables à une synthèse

- Plan par aspects : aspects financier, humain, juridique, économique, médical...

- Plan chronologique : par ordre de déroulement dans le temps, passé, présent, futur.
- Plan SPRI, situation, problématique, résolution ou décision, informations et ressources.
- Plan avantages/inconvénients.
- Plan causes, conséquences.
- Plan journalistique, sept questions pour cerner une problématique « le CQQCOQP », combien, quoi, qui, comment, où, quand, pourquoi.

## La méthode de la synthèse

La méthode est extraite de celle s'appliquant à la note de synthèse. Elle ne comporte plus cinq étapes mais trois ; cette réduction se comprend aisément, l'analyse de l'objet et l'ordre de lecture étant d'office supprimées.

|                |  |                                      |             |
|----------------|--|--------------------------------------|-------------|
| <b>Étape 1</b> | Lecture active et identification des idées essentielles  | Prise de notes en schéma arborescent | Chapitre 2  |
| <b>Étape 2</b> | Recherche de la transversalité et regroupement des idées |                                      | Chapitre 6  |
| <b>Étape 3</b> | Plan et rédaction  |                                      | Chapitre 10 |

## Synthèse : exercice commenté

Établir la synthèse des quatre documents suivants.

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
| <b>Document 1</b> | « Les Actes de la décentralisation »                                | Club de l'observation sociale en Rhône-Alpes, <a href="http://www.sante.gouv.fr">http://www.sante.gouv.fr</a> , janvier 2008 |
| <b>Document 2</b> | « Des parents d'élèves dénoncent la "discrimination territoriale" » | Véronique Soulé, <a href="http://www.liberation.fr">www.liberation.fr</a> , 28 septembre 2010                                |
| <b>Document 3</b> | « Maison de services publics, un simple guichet unique ? »          | L'ouverture dC. Bousquet, <a href="http://ruralinfo.org">ruralinfo.org</a> , 2006  |
| <b>Document 4</b> | « La Poste et ses territoires »                                     | Xavier Molénat, <i>Sciences humaines</i> , janvier 2008  |

CNFPT 1<sup>re</sup> Couronne – Service Préparations concours et examens professionnels.

## Document 1

[...] Les Actes de la décentralisation ont constitué et renforcé le territoire comme moyen d'action publique dans la lutte contre les inégalités sociales. Ce traitement territorialisé des inégalités entraîne une reconstruction de la question des inégalités sociales. Les inégalités entre individus tendent à être appréhendées au niveau des territoires d'intervention publique.

C'est dans les limites du territoire d'intervention que l'on établit le diagnostic, le suivi et l'évaluation, ce qui peut conduire à considérer les inégalités des individus au même niveau que les inégalités des territoires, les populations vivant dans les territoires étant assimilées aux territoires dans lesquels elles résident.

[...] Les territoires vécus correspondent à un autre angle d'approche de la réalité territoriale, celle de l'espace délimité par les pratiques courantes des individus. Par les circulations quotidiennes, les migrations domicile-travail, la fréquentation de services et d'équipements, les hommes dessinent des territoires selon des lieux, des aires et des contours, territoires qu'ils s'approprient plus ou moins intimement.

Ces territoires vécus peuvent parfois correspondre aux territoires institutionnels, du moins c'est souvent le message que veut faire passer l'autorité chargée de ces derniers. Ainsi en est-il par exemple des pays instaurés par la loi d'aménagement et de développement du territoire de 1995. Mais l'injonction n'est pas forcément réalité vécue.

L'INSEE a utilisé cette notion de territoires vécus dans la mise en place de nouveaux zonages d'étude. Ainsi, la carte des « territoires vécus » entend présenter l'organisation du territoire métropolitain à travers les pratiques quotidiennes de ses habitants. Elle est issue de la superposition de deux types d'approche : la première (organisation territoriale de l'emploi) repère les aires urbaines et les aires d'emplois, la deuxième (organisation territoriale des services) distingue les communes des pôles de services intermédiaires ainsi que les aires d'influence associées. Une notion voisine, correspondant elle aussi à un zonage d'étude, a également été définie par l'INSEE : celle de bassin de vie qui correspond au « plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès à la fois aux équipements et à l'emploi ».

[...] Ces découpages ont à première vue peu à voir avec les inégalités territoriales. Cependant, construits sur la base des polarités d'emplois et de services, ils servent de données de cadrage et surtout permettent de mettre en œuvre des études sur l'inégalité d'accès à ces mêmes emplois et services au sein des territoires du quotidien.

Source : Club de l'observation sociale en Rhône-Alpes, janvier 2008, <http://www.sante.gouv.fr>.

## Document 2: Des parents d'élèves dénoncent la « discrimination territoriale »

Révolté par le remplacement insuffisant des enseignants absents, un collectif d'Épinay (Seine-Saint-Denis) porte l'affaire devant la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde).

« Chaque jour, on fait le tour des 28 écoles d'Épinay pour compter les profs absents non remplacés. Depuis septembre 2010, il y a eu ainsi 630 jours de perdus, avec des classes qui se sont retrouvées sans enseignant et des enfants qui ont dû rentrer chez eux. Si on rapporte ce chiffre au nombre d'écoles et de jours travaillés, cela signifie qu'un jour sur quatre, une classe n'a pas eu cours faute de remplaçant ! » Membre de la FCPE, la première fédération de parents d'élèves, Mathieu Glaymann a un fils à l'école primaire Jean-Jaurès d'Épinay-sur-Seine, en Seine-Saint-Denis. Avec d'autres parents, depuis deux mois, ils occupent la journée le bureau de la directrice : sauf urgence, ils bloquent l'accès au téléphone, à l'ordinateur... Ils ont aussi organisé deux journées de blocage des écoles. Demain, ils passent à l'étape supérieure : ils saisissent la Halde pour « discrimination territoriale » en matière d'enseignement. Une première dans l'histoire pourtant riche des mobilisations dans l'éducation.

Le collectif est convaincu qu'Épinay n'est pas traité sur un pied d'égalité avec les autres communes d'Île-de-France, hors de Seine-Saint-Denis. Or, plus qu'ailleurs d'après lui, l'école y joue un rôle clé d'intégration et d'ascenseur social. Si elle est défaillante, de plus en plus de familles qui le peuvent vont fuir vers le privé ou des communes plus favorisées. D'autres parents ont fait leur enquête dans les départements voisins. Avec le même constat : c'est pire à Épinay.

[...] Patrick Braouezec, député de Seine-Saint-Denis, qui fut instituteur pendant vingt ans à Saint-Denis, sera présent demain, aux côtés notamment du président socialiste du conseil général, Claude Bartolone, et du maire divers droite d'Épinay, Hervé Chevreau. « Dans le département, il y a des discriminations dans de nombreux services publics, explique-t-il. Les queues sont interminables à la poste pour des problèmes de remplacement, et il faut deux mois pour avoir une carte d'identité. Mais c'est plus criant dans l'éducation, car c'est une discrimination lourde de conséquences pour nos jeunes [...] »

Source : Véronique Soulé, [www.liberation.fr](http://www.liberation.fr), 28 septembre 2010.

## Document 3: Maison de services publics, un simple guichet unique ?

[...]

**Réaffirmer la concertation avec les élus avant les fermetures** – Les apports de la nouvelle loi sont de deux ordres : adapter leur régime juridique pour accueillir notamment des services privés (professions libérales, commerces de détail par exemple) ; réaffirmer le principe de concertation avec les élus locaux avant la fermeture des services publics. Si le premier constitue une ouverture, le second n'oblige qu'à mettre les formes à des décisions de fermeture qui restent à l'appréciation du préfet dans un délai de trois mois pour une concertation qui peut s'avérer simple consultation. Faux procès ? Les services de l'État sont assez clairs : les enjeux relèvent plus du dialogue État/collectivités locales que du maintien du Trésor public ou de la Poste sur un territoire. Dans le cas où le manque de rentabilité est argumenté aussi fortement que l'impératif de services publics de proximité, les Maisons de services publics peuvent constituer une solution de sortie : maintien et concentration des moyens sur un même lieu ; partage des responsabilités et des financements puisque les collectivités locales sont également appelées à contribuer. Est-ce toutefois suffisant pour rendre attractifs les territoires ruraux comme la loi le pose en préambule ? Les maisons de services publics facilitent l'accès des usagers mais peuvent aussi se limiter à une superposition des services, simple guichet unique.

**Un réseau de 27 « points publics » en Paca** – Comment faire d'un tel dispositif un outil au service du développement du territoire ? Le réseau des Espaces ruraux emploi-formation (EREF) de la région PACA dispose d'une expérience innovante en matière de services publics. Les EREF se sont d'abord spécialisés sur l'emploi et la formation pour mieux en coordonner les services. Portés par des collectivités locales ou des associations, ils ont élargi leurs missions à l'ensemble des services aux publics : Caisse d'allocations familiales, chambres consulaires, Urssaf, ANPE, services sociaux, caisses de retraites, services préfectoraux, associations d'insertion... Des organismes présents à Marseille ou Gap, et qui avaient déserté les vallées enclavées du Queyras ou de l'Ubaye finissent par y revenir grâce aux points publics. Chargés de renseigner, de guider les usagers dans leurs démarches, ils sont aussi souvent habilités à traiter directement certaines opérations grâce à des conventions, avec la CAF ou l'ANPE par exemple. Les outils mis à disposition tels que les téléprocédures, les services en ligne, la visio-conférence facilitent également l'accès aux services en tous genres.

Les 24 points publics « Eref » sont implantés dans les principaux bourgs – centres des bassins de vie ruraux –, ils peuvent compter jusqu'à une vingtaine de partenaires avec pour principe de ne pas être situés à plus de 20 minutes de trajet des populations qu'ils servent. Outre l'accueil, l'information et les services rendus au public, les EREF animent une réflexion partenariale sur les difficultés et les atouts du territoire en vue de formuler des propositions d'actions de développement : diagnostic local débouchant sur la création d'un centre social rural ici, d'une formation des agents de développement là, création d'une couveuse d'activité plus loin, etc. La fréquentation et les projets qui se développent dans les points publics en Paca montrent alors la pertinence de maisons de services publics, pour peu qu'on les libère de leurs habillages administratifs au profit de projets de territoires.

**Points de services en Creuse** – La démission de 263 élus creusois en octobre 2004 avait mis en évidence les difficultés rencontrées par les élus locaux pour maintenir les services publics et... le dialogue avec l'État (fermeture « sans préparation, sans consultation » de cinq perceptions creusoises). À la suite de cette fronde, une commission d'organisation et de modernisation des services publics a été réunie par le préfet du département. Plusieurs propositions ont été faites, en particulier la multiplication de points d'accueil polyvalents recevant dans un même lieu la caisse d'allocations familiales, la Mutualité sociale agricole, l'ANPE, les directions départementales de l'agriculture et de l'environnement... L'animation de ces maisons des services publics « est à la charge des collectivités locales. La contribution de l'État à cette implantation est la remise en état des locaux mis à disposition par les collectivités. La Creuse étant un des neuf départements pilotes pour la loi relative au développement des territoires de proximité », formalisera ses engagements ruraux par une « convention pluriannuelle de progrès Collectivités et État ». Des « maisons médicales » ont aussi été envisagées.

Source : L'ouverture dC. Bousquet, *ruralinfo.org*, 2006.

## Document 4: La Poste et ses territoires

La contribution de La Poste à l'aménagement du territoire fait l'objet de débats passionnés. Plusieurs recherches ont tenté d'en cerner les effets et de proposer des pistes d'évolution.

Construit dans le contexte d'une France à 80 % rurale, le réseau actuel semble décalé par rapport à la nouvelle répartition de la population, urbaine pour l'essentiel. Plus de la moitié (60 %) des bureaux de poste sont implantés dans des communes de moins de 2 000 habitants où ne vit que le quart de la population (26 %). Au contraire, seul un bureau de poste sur six est implanté dans les villes de plus de 10 000 habitants, qui regroupent désormais 51 % de la population. Ainsi, alors que les communes de plus de 100 000 habitants, regroupant 15 % de la population, se partagent seulement 844 points de contact, l'ensemble des communes de moins de 1 000 habitants, représentant à peu près le même pourcentage de la population, s'en répartissent 6761 !

L'absence de bureau de poste se fait cruellement sentir dans les zones d'urbanisation récente, telles que les périphéries des villes, qui ont en plus souvent pour particularité de concentrer les populations socialement défavorisées. On en arrive donc à des situations très contrastées, où les files d'attente s'allongent dans les zones les plus denses, tandis que certains bureaux situés en zone rurale ne traitent qu'un nombre réduit d'opérations...

Or, les élus des zones rurales craignent que la réduction du nombre de points de contact n'aggrave la désertification des campagnes et ne remette en cause l'existence même de la communauté.

[...]

### Un rôle social sous-estimé

Le rôle le plus important de La Poste est, selon H. Pandolfini, celui de cohésion sociale, qu'elle réalise de différentes manières. Tout d'abord, par le simple fait d'offrir des locaux publics, ouverts à tous, elle tend à être un lieu de vie et de rencontres. Les guichetiers remplissent également un rôle social en aidant, au-delà de leurs attributions officielles, certains clients dans diverses démarches (déclaration d'impôts, recherche de baby-sitter...) ou bien en remplissant à leur place un imprimé ou une adresse. Enfin, le service bancaire est une véritable planche de salut pour un certain nombre de personnes qui ne peuvent ouvrir de compte ailleurs, que ce soit pour cause d'interdit bancaire ou de ressources insuffisantes.

Ce rôle social de La Poste, que H. Pandolfini a mis en évidence dans des zones essentiellement rurales, se fait sentir de manière particulièrement claire dans ce que l'on qualifie de « zone urbaine sensible » (Zus). L'économiste Jean Gadrey a effectué un travail d'évaluation des « prestations sociales » fournies par le personnel de La Poste, à partir d'observations directes des interactions au guichet, des appels téléphoniques et courriers sociaux dans les centres financiers et enfin des tournées des facteurs. Il donne de nombreux exemples des difficultés qu'y rencontrent les guichetiers dans les Zus : difficultés de compréhension des opérations les plus élémentaires, barrières linguistiques... A ces difficultés « cognitives et culturelles » s'ajoutent des difficultés liées à la situation financière des clients. Le cas le plus fréquent est celui de l'utilisation massive, par les personnes les plus fragiles, du livret A comme compte courant. Comme il est nécessaire de disposer d'une certaine somme pour posséder un chéquier ou une carte bleue, un grand nombre de clients sont contraints de passer par le guichet, et sont « demandeurs de prestations fréquentes et spécifiques de la part des guichetiers » : retraits de sommes inférieures au minimum prévu, consultations fréquentes du solde, envois de mandats (qui remplacent les chèques)...

Face à cette situation, les guichetiers mettent en œuvre de véritables « prestations de cohésion sociale », qui peuvent aller de la mise en place d'un service de traduction (interprète, écrivain public) à l'aide à la gestion de CNPF

budget. Pour les personnes en difficulté financière, ils peuvent faire preuve de souplesse, en autorisant de petits retraits, ou en humanisant les sanctions (délais repoussés, exceptions avant sanction).

Au-delà du guichet, ce rôle social s'étend souvent dans toute la zone desservie par le bureau. Avec les facteurs tout d'abord qui, en plus de la distribution de courrier, assurent assez souvent de petits services, postaux (retrait ou dépôt d'argent sur un compte, par exemple) ou non (commissions, petites réparations, aide au remplissage de formulaires...). Ensuite, par la collaboration avec les autres institutions, afin de coordonner leurs actions. Comme en témoigne le directeur d'un bureau de Zus, « que ce soit ici ou que ce soit dans le bureau de centre-ville, nous sommes tous drôlement concernés par la politique de la ville. Nous ici, sommes sur le terrain et il n'est pas un problème auquel nous puissions échapper. Nous nous devons, par exemple, autant d'aider à la réhabilitation des boîtes à lettres que de coopérer avec les autres services publics ».

Étrangement, si chacun reconnaît volontiers l'importance de ce rôle social joué par La Poste, il est rarement pris en compte dans l'appréciation de l'économie de cette entreprise. Ainsi, « l'intervention sociale – cette valeur sociale ajoutée que représente le travail d'aide effectué par les guichetiers auprès des plus démunis, traduit concrètement par du temps passé auprès d'eux – est, selon J. Gadrey, rarement formalisée. Elle n'est jamais identifiée clairement ni quantifiée. »

Xavier Molénat, *Sciences humaines*, janvier 2008.

Ire Couronne – Service Préparations concours et examens professionnels.

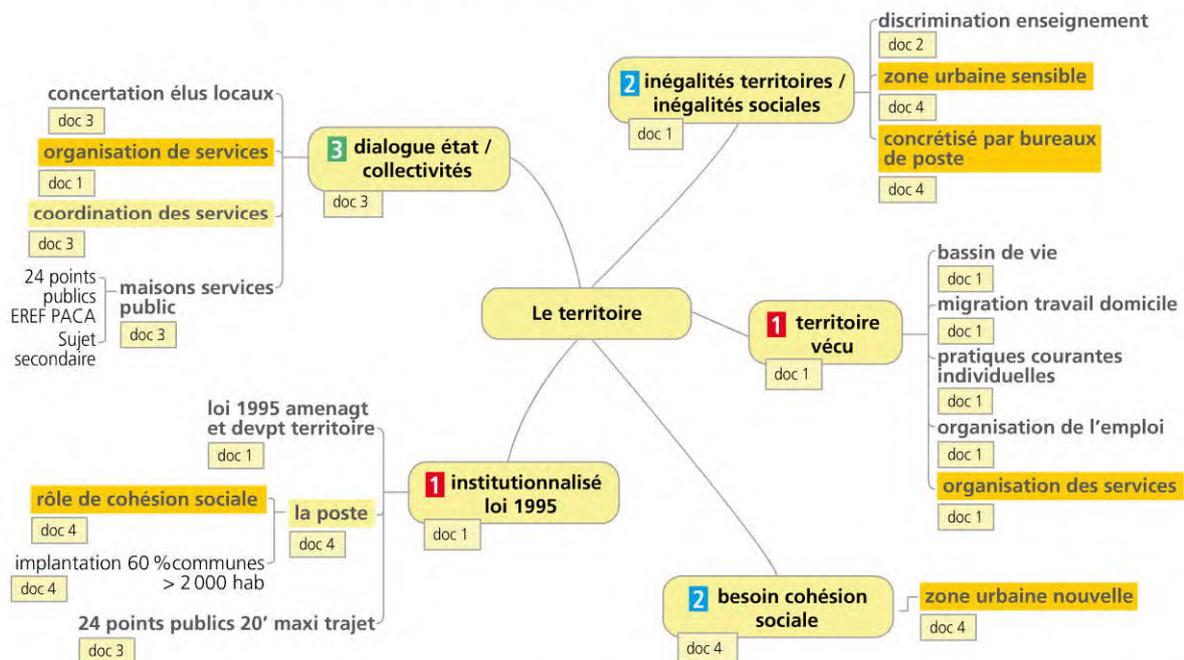
## La lecture

La lecture se fait dans l'ordre chronologique, aucun texte n'est *a priori* hors sujet.

N'oubliez pas que chaque nouvelle information ouvrant à la compréhension du texte devient une idée à relever. Lecture et prise de notes se font simultanément, ceci afin de faciliter la concentration de l'esprit et l'organisation des idées.

## La prise de notes et l'identification des idées essentielles

Figure 10.1– Prise de notes de la synthèse « Le territoire »



La prise de notes met en évidence cinq idées essentielles pour lesquelles on effectue une recherche de transversalité.

## Recherche de la transversalité

Tableau 10.1 – Transversalité de la synthèse « Le territoire »

| Idées essentielles                    | Document 1 | Document 2 | Document 3 | Document 4 |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Inégalités des territoires            | X          | X          |            | X          |
| Territoire vécu                       | X +++++    |            |            |            |
| Besoin de cohésion sociale            | X +++      |            |            |            |
| Dialogue État/collectivités           | X          |            | X +++      |            |
| Territoire Institutionnalisé loi 1995 | X          |            |            | X +        |

### **La transversalité**

L'idée « d'inégalités des territoires » offre une transversalité sur trois textes. Elle s'impose donc comme idée motrice et constitue la pièce maîtresse de la logique rédactionnelle.

La transversalité sur deux textes revient à l'idée de « dialogue État et collectivités ».

Les autres idées ne sont développées que dans un seul texte.

### **Le regroupement des idées**

Le regroupement d'idées s'établit en fonction de liens ou de dénominateurs communs entre les idées essentielles. Ces liens ne s'inventent pas, ils doivent être présents dans les textes.

Les idées secondaires alimentant plusieurs idées essentielles indiquent la faisabilité d'un regroupement.

Ainsi l'idée « d'inégalité de territoire » est alimentée par l'idée secondaire de « zone urbaine sensible », idée que l'on retrouve « accrochée » à celle de besoin de « cohésion sociale » (voir figure 10.1).

**Tableau 10.2 – Regroupement des idées/synthèse « Le territoire »**

| <b>Idées essentielles</b>              | <b>Document 1</b> | <b>Document 2</b> | <b>Document 3</b> | <b>Document 4</b> |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Inégalités des territoires et sociales | x                 | x                 |                   | x                 |
| Territoire vécu                        | x +++++           |                   |                   |                   |
| Besoin de cohésion sociale             | x +++             |                   |                   |                   |
| Dialogue état collectivités            | x                 |                   | x +++             |                   |
| Territoire Institutionnalisé loi 1995  | x                 |                   |                   | x +               |

### **Les liens instaurant le regroupement des idées**

Le schéma arborescent permet de visualiser les liens ou dénominateurs communs entre les idées essentielles.

L'idée « d'inégalités des territoires et d'inégalité sociale ».

#### **L'inégalité des territoires – le besoin de cohésion sociale**

Le lien est indiqué sur la prise de notes en schéma arborescent : le besoin de cohésion sociale est important dans les zones urbaines sensibles.

L'inégalité des territoires va de pair avec les inégalités sociales plus marquées dans les zones urbaines sensibles ou nouvelles.

La Poste joue un rôle de cohésion sociale.

## Territoire vécu-territoire institutionnalisé par la loi de 1995

Les deux notions de territoires peuvent être regroupées.

### Le dialogue entre État et collectivités

Deuxième idée essentielle transversale à deux textes.

## Le plan et la rédaction

### Le plan

Dans le cas présent :

- le **plan chronologique** ne correspond pas au contenu, la notion d'avant et d'après balisée par la loi de 1995 ne couvre pas l'intégralité du dossier ;
- le **plan causes/conséquences** génère un plan quelque peu « bancal » qui déploierait une cause unique et des conséquences multiples : depuis la décentralisation (la cause) les territoires sont inégaux (conséquences)... ;
- le **plan avantages/inconvénients** ne convient guère, les avantages n'étant aucunement définis ;
- le **plan par aspects** pourrait s'envisager : l'aspect institutionnel, l'aspect humain, l'aspect social, l'aspect économique ;
- le **plan « SPRI »** : situation, problématique, résolution pourrait également convenir, en effet, amputé de son « i » des informations complémentaires.

*La situation* : la décentralisation et la loi de 1995 entraînent la *problématique* suivante : une inégalité sociale pour lesquelles des *décisions ou solutions* sont appliquées telles que les maisons de services publics.

### La rédaction

Il faut garder en mémoire la particularité suivante : la synthèse livre une information nécessaire à la compréhension d'un dossier que le destinataire n'a pas lu. Le titrage se veut pensé, structuré, informatif et suit les mêmes principes que ceux de la note de synthèse (chapitre 7) :

- les titres trop généralistes ou d'accroche journalistique sont proscrits ;
- l'écrit porte les qualités de transparence sans équivoque possible ;
- l'unité de raisonnement s'inscrit dans le paragraphe.

## Proposition de rédaction

Différents plans peuvent correspondre au contenu de cette synthèse. Nous avons choisi de développer le plan SPRI pour illustrer le fait qu'un plan de synthèse n'affiche pas obligatoirement deux parties équilibrées comme pour la note de synthèse.

### Introduction

L'accès aux services publics des citoyens devrait être égal d'un territoire à un autre. Des inégalités sont constatées aussi, nous aborderons dans un premier temps, la définition de la notion de territoires pour traiter dans un deuxième temps, la problématique dégagée par ces différentes notions de territoires ; ensuite dans un troisième temps, nous évoquerons les solutions étudiées, pour finir par la présentation d'une solution mise en œuvre dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA).

### Corpus

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Situation</b>     | <p><i>I. La notion de territoire se définit de façons différentes par l'INSEE et par l'État</i></p> <p><b>a) Le « territoire vécu »</b> défini par l'INSEE croise les notions d'emploi et de services publics. Les pratiques courantes des habitants et leur relation travail-domicile, définissent la notion de territoire. Elles génèrent un espace de consommation dans les transports, l'habitat, la fréquentation d'équipements publics.</p> <p>Le bassin de vie, une autre définition du territoire créée par l'INSEE, est défini par le plus petit territoire soutenu par l'emploi et les équipements de services publics.</p> <p><b>b) Le territoire institutionnel</b> est établi en 1995 par la loi de développement et d'aménagement du territoire.</p> <p>Les collectivités suivent cette politique, néanmoins des fermetures de services publics, tels que des bureaux de poste, sanctionnent des communes entières.</p>  |
| <b>Problématique</b> | <p><i>II. L'inégalité des territoires incluent des inégalités sociales</i></p> <p><b>a) Le découpage des territoires</b> institutionnalisés ne se superpose pas systématiquement avec la réalité des territoires vécus.</p> <p>Les enjeux liés au développement peuvent devenir une injustice sociale qui va à l'encontre de la décentralisation. Ainsi le nombre d'enseignants définis sur un territoire peut s'avérer insuffisant dans la réalité du territoire vécu et fragiliser l'accès à l'égalité. Cette carence est taxée de discrimination par des administrés.</p> <p><b>b) La mauvaise répartition des services publics fragilise la cohésion sociale des zones sensibles</b></p> <p>Les zones urbaines ou périurbaines sont dites sensibles car elles sont sous-équipées en matière de service public. Ainsi, l'implantation des bureaux de poste ne coïncident plus avec la répartition démographique des communes : des zones urbaines denses présentent parfois le même nombre de bureaux de poste qu'une zone rurale peu dense.</p> <p>Néanmoins toutes deux dépendent de ces lieux de rencontre institutionnalisés pour satisfaire leurs besoins de relations sociales.</p> <p>La Poste revêt aujourd'hui une fonction inattendue, celle de facteur de cohésion sociale.</p> <p>La fermeture de services publics entraînent la fermeture de services privés, petit à petit les communes s'isolent et plongent dans une désertification.</p> |
| <b>Résolution</b>    | <p><i>III. Un dialogue État-collectivité, une concertation avec les élus locaux peuvent initialiser des projets de services transversaux</i></p> <p><b>a) Les maisons de services publics</b> émergent sur des territoires communs.</p> <p>La carence d'accès au service public peut être solutionnée par des ententes de partenariat privé-public : les services de proximité sont concentrés dans des maisons de service public.</p> <p>Les économies de loyers, de frais annexes ainsi partagés sont allégés. De surcroît, leur concentration en une même implantation est conditionnée par une accessibilité en un trajet de 20 minutes au plus. La notion de proximité et celle de revitalisation des territoires ruraux respecterait ainsi la loi du développement du territoire.</p>  |

Informations  
ou illustrations

**b) Des points publics en PACA et dans la Creuse** témoignent de la mise en œuvre de projets transversaux  
24 EREF (espaces ruraux emploi-formation) illustrent ces concentrations de services dans des communes proches de Marseille. Riches de cette expérience, ces communes ont étendu le principe de transversalité à des services tels que ceux assurés par des CAF, chambre de commerce, ANPE, URSSAF, services sociaux...

Certaines de ces maisons de services publics surfent sur leur élan et proposent même des actions de développement du territoire propre à la commune comme celui d'un centre de service social, une pépinière d'entreprises ou des maisons médicales.

## Conclusion

L'accès aux services publics est devenu un enjeu de la politique de développement des territoires locaux. Les partenariats public-privé donnent un nouvel essor aux zones de territoires dites sensibles, et pourront élargir l'accès aux services publics en les complétant par des services dématérialisés.

# Annexes

## Aides à la finalisation d'une note de synthèse

### Diagnostic des principales difficultés

#### Liste des difficultés rencontrées et solutions associées

| Difficultés  | Diagnostic   | Préconisations  | Voir                                     |
|--|--|---|--|
| Les hors sujets  | L'analyse de l'objet fait défaut. La commande n'est pas retenue comme fil conducteur.  | Définissez les mots-clés de l'objet. Prenez le temps de délimiter le champ d'action inclus dans l'objet.<br>Autrement dit, osez jeter ce qui ne répond pas à la commande.   | Matrice d'analyse de l'objet, chapitre 3 |
| Le manque de temps pour lire le dossier                            | Soit vous lisez très lentement chaque mot.<br>Soit vous restez bloqué sur une phrase difficile.  | Dans les deux cas, la technique de la prise de notes synthétique fait gagner du temps en cumulant sélection, organisation des idées et recherche de plan.   | Chapitre 5                               |
| Les plans bancals ou l'absence de plan                             | Vous restez sur l'idée qu'un plan correspond à une structure prédéterminée avec des « cases à remplir ».<br>La note de synthèse va à l'encontre de ce procédé. | Les liens entre idées déterminent la logique d'un plan. Entraînez-vous.   | Chapitre 6                               |
| La formulation du plan reste floue                                 | Vous avez encore quelques hésitations à faire du titrage une véritable information.  | Reformulez de vous à vous l'utilité du message que vous souhaitez transmettre à votre destinataire.<br>Entraînez-vous à écrire un chapô en formulant en une ou deux phrases le « qui fait quoi avec quoi ».<br>Peaufinez en augmentant la précision des termes, relisez votre prose et vous constaterez une amélioration immédiate. | Chapitre 7                               |
| La peur de louper une information essentielle                      | Le manque de confiance dans une méthode.<br>Un esprit qui a besoin du détail pour comprendre ou contrôler.   | Essayez la variante du schéma arborescent par la méthode d'une feuille par idée essentielle.<br>Dites-vous que le destinataire n'a pas besoin du détail pour comprendre. Au contraire il veut de suite le « résultat » de votre analyse.  |  |
| Les interprétations personnelles rendent votre exercice peu fiable | Soit vous lisez par le filtre de votre jugement de valeur, soit vous prolongez le raisonnement inscrit dans le texte.  | La reformulation s'impose. Posez-vous <i>systématiquement</i> la question suivante : est-ce écrit dans le texte ?<br>Vous serez surpris de la transformation de votre logique.  |  |

Les principales difficultés s'estompent en tenant compte des recommandations et en effectuant un travail régulier sur dossier.

## Récapitulatif des outils facilitant la conception d'une note

La méthodologie repose sur la pratique de six outils légers et faciles à mettre en place. Ils font gagner du temps et limitent les risques d'erreurs fatales à la crédibilité d'une note de synthèse.

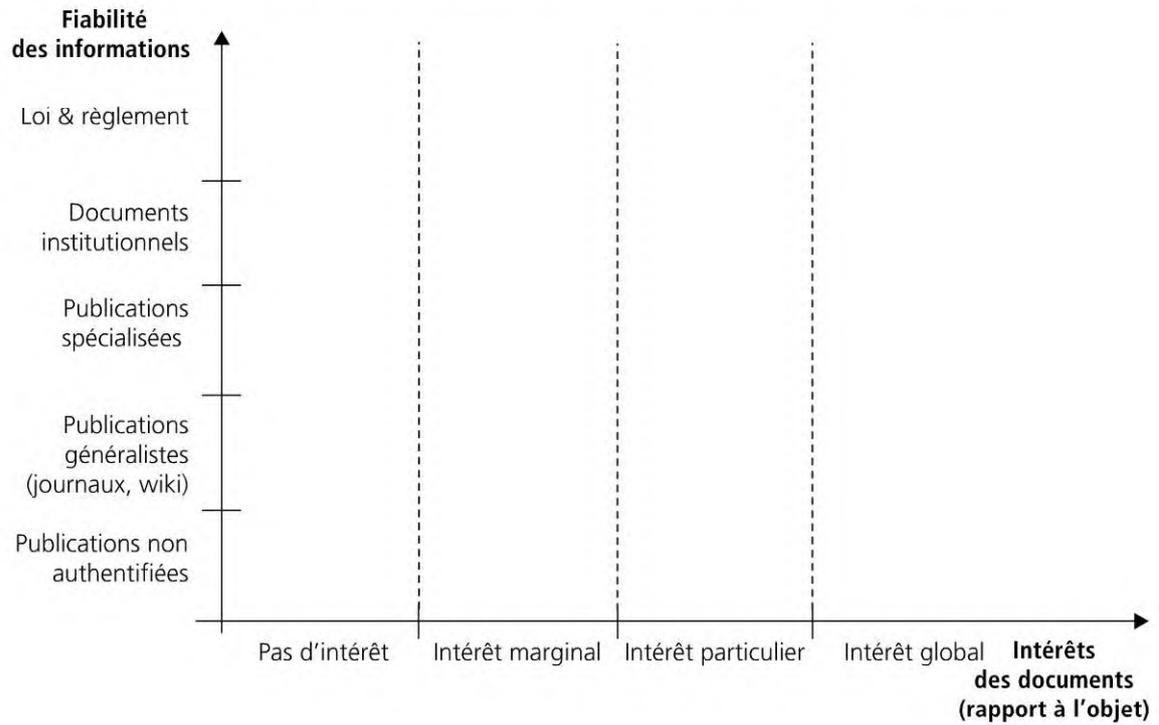
| Outils   | Utilité   | Chapitres |
|--|---|-----------|
| La matrice de l'analyse de l'objet                                 | Éviter les hors sujets  | 3         |
| La matrice d'identification des documents pivots et parasites      | – Gagner en efficacité et en temps<br>– Éviter les hors sujets  | 4         |
| Le schéma arborescent  | – Organiser selon un raisonnement synthétique les idées essentielles et idées secondaires<br>– Organiser en une seule opération le classement des idées et la logique des auteurs | 5         |
| La matrice du poids et de la transversalité des idées essentielles | – Concevoir un plan et trouver ses transitions<br>– Établir l'équilibre du plan en deux parties   | 6         |
| La matrice du plan/regroupement des idées                          |   |           |
| La matrice de l'argumentaire de la proposition                     | – Construire la relation causes-conséquences<br>– Respecter le principe de faisabilité  | 9         |

## Les matrices à reproduire

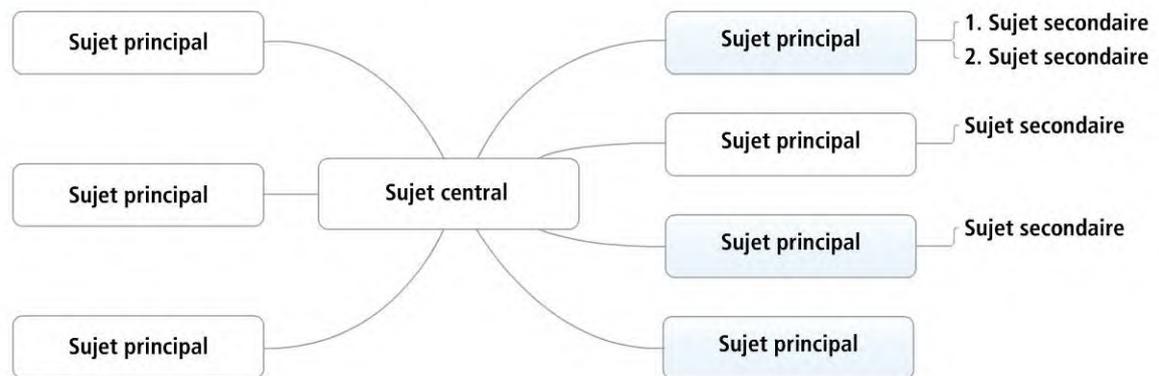
### Analyse de l'objet

|                           | Étape 1      |          |       |                    | Étape 3       |
|---------------------------|--------------|----------|-------|--------------------|---------------|
|                           | Destinataire | Contexte | Objet | Mode de traitement | Problématique |
| <b>Composants</b>         |              |          |       |                    |               |
| <b>Étape 2</b>            |              |          |       |                    |               |
| <b>Démarche déductive</b> |              |          |       |                    |               |

## Positionnement des documents et ordre de lecture



## Schéma arborescent



## Matrice du poids et de la transversalité des idées essentielles

|    | Idées essentielles | Document 1 | Document 2 | Document 3 | Document 4 | Document 5 |
|----|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1. |                    |            |            |            |            |            |
| 2. |                    |            |            |            |            |            |
| 3. |                    |            |            |            |            |            |
| 4. |                    |            |            |            |            |            |
| 5. |                    |            |            |            |            |            |

## Tableau de regroupement des idées et du plan en deux parties

| Idées essentielles | Liens ou dénominateurs communs | Regroupement des idées | Plan |
|--------------------|--------------------------------|------------------------|------|
|                    |                                |                        |      |
|                    |                                |                        |      |
|                    |                                |                        |      |
|                    |                                |                        |      |
|                    |                                |                        |      |
|                    |                                |                        |      |

## Tableau de l'argumentaire d'une proposition

| Proposition :      |           |                                     |                    |
|--------------------|-----------|-------------------------------------|--------------------|
| Idées à développer | Arguments | Effets/conséquences de type concret | Moyens/faisabilité |
|                    |           |                                     |                    |