

LES ESSENTIELS

# Rédiger une note de synthèse avec propositions

2<sup>e</sup> édition

Joseph Salamon

**territorial** éditions



# Rédiger une note de synthèse avec propositions

La rédaction d'une note de synthèse avec propositions reste un outil majeur dans la gestion des stratégies et des projets publics, en particulier dans les collectivités territoriales. Cet outil sert à apporter des informations pertinentes et argumentées pour éclairer les responsables dans leur prise de décision. Il nécessite un ensemble de compétences lui permettant de s'inscrire dans une logique transversale, innovante, cohérente et pratique.

Cet ouvrage, rédigé à partir des travaux de recherche ainsi que de différentes expériences professionnelles de l'auteur, expose une méthode d'analyse et de rédaction d'une note de synthèse avec des propositions fondées sur le sens et reposant sur deux clés de lecture : d'une part, la préparation et l'analyse du dossier documentaire – qui va apporter des informations nécessaires, fiables, transversales et innovantes – ; d'autre part, la rédaction et la formalisation des idées dans un document autonome, global et opérationnel. Ces propositions permettront aux cadres de structurer leurs idées et de répondre directement à la commande et aux objectifs attendus.



**Joseph Salamon** est expert en stratégies, innovations et transitions territoriales. Spécialisé en management général et stratégie de l'ESCP Europe, il est aussi architecte, docteur en urbanisme et aménagement, et diplômé en qualité environnementale et en développement économique de l'IGPDE. Ingénieur en chef hors classe territorial, il exerce depuis vingt ans dans les collectivités territoriales à des postes stratégiques et de direction générale. Il est également professeur des universités associé à l'Institut français de géopolitique de l'université Paris 8, où il enseigne l'urbanisme, le débat public et la géopolitique locale.

## LES ESSENTIELS

[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

ISSN : 2553-5803

ISBN : 978-2-8186-2155-4

© Nicholas Felix/peopleimages.com/  
adobeStock.com

**territorial** éditions

LES ESSENTIELS

# Rédiger une note de synthèse avec propositions

2<sup>e</sup> édition

Joseph Salamon

**territorial** éditions

Référence TBK 348A



**Vous souhaitez  
nous contacter  
à propos de votre ouvrage ?**

## **C'est simple !**

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :  
[service-client-editions@territorial.fr](mailto:service-client-editions@territorial.fr)  
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,  
rendez-vous sur notre boutique en ligne  
[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

### **Avvertissement de l'éditeur :**

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur  
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations  
de reproduction et indiquons systématiquement  
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour  
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,  
merci de contacter les éditions Territorial.

 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. <b>CFC</b> 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
---	---



# Sommaire

Introduction .....	p.7
--------------------	-----

## Partie 1 **Préparer la note**

### Chapitre I

<b>Formaliser le sujet</b> .....	p.13
----------------------------------	------

<b>A - Préciser le contexte territorial</b> .....	p.13
---	------

1. Système urbain et fonctionnel du territoire .....	p.13
--	------

2. Système de gouvernance locale .....	p.14
--	------

3. Système managérial et portage du sujet dans l'administration .....	p.15
---	------

4. Positionnement du rédacteur et du commanditaire .....	p.15
--	------

<b>B - Identifier les enjeux et les stratégies</b> .....	p.16
--	------

1. Défis généraux du sujet .....	p.16
----------------------------------	------

2. Défis locaux du sujet .....	p.17
--------------------------------	------

3. Domaines d'activités stratégiques de la collectivité .....	p.17
---	------

4. Système d'objectifs de la collectivité .....	p.18
---	------

<b>C - Définir la problématique</b> .....	p.18
---	------

1. Thème principal .....	p.19
--------------------------	------

2. Principales questions du sujet .....	p.19
---	------

3. Problématique .....	p.20
------------------------	------

<b>D - Formaliser les objectifs</b> .....	p.21
---	------

1. Commande principale .....	p.21
------------------------------	------

2. Objectifs de la commande .....	p.22
-----------------------------------	------

3. Bénéficiaires de la commande et leurs besoins .....	p.23
--	------

4. Facteurs clés de succès .....	p.23
----------------------------------	------

### Chapitre II

<b>Préparer le dossier documentaire</b> .....	p.25
---	------

<b>A - Définir le sujet et ses enjeux</b> .....	p.25
---	------

1. Identifier l'échelle du sujet .....	p.26
--	------

2. Définir le sens des mots .....	p.26
-----------------------------------	------

3. Préciser le périmètre d'intervention et les domaines d'activités stratégiques .....	p.26
4. Dresser les enjeux du sujet .....	p.27
5. Formaliser la problématique et les questions principales .....	p.27
<b>B - Établir le cadre réglementaire</b> .....	p.27
1. Règles internationales et européennes .....	p.28
2. Règles nationales .....	p.28
3. Règles locales .....	p.29
<b>C - Faire émerger les freins et les difficultés</b> .....	p.30
1. Freins politiques et stratégiques .....	p.30
2. Freins juridiques et compétences .....	p.31
3. Freins administratifs et managériaux .....	p.31
4. Freins techniques et opérationnels .....	p.32
5. Freins financiers et humains .....	p.32
<b>D - Élaborer un retour d'expérience</b> .....	p.33
1. Retour d'expérience sur le même sujet dans des collectivités similaires .....	p.33
2. Retour d'expérience sur le même sujet de collectivités et de structures publiques et privées différentes .....	p.33
3. Retour d'expérience sur des sujets transposables dans des collectivités similaires .....	p.34
4. Faire émerger des synthèses et tendances .....	p.34
5. Éviter les pièges et les difficultés .....	p.35
<b>E - Rechercher des solutions innovantes et adaptées</b> .....	p.35
1. Organiser des visites de sites .....	p.36
2. Identifier des solutions innovantes .....	p.36
3. Lancer des laboratoires d'expérimentation .....	p.37
4. S'inscrire dans une logique à long terme .....	p.37

## Chapitre III

### Sélectionner les informations utiles .....

<b>A - Lire et comprendre les documents</b> .....	p.39
1. Survoler le dossier .....	p.40
2. Classer les documents .....	p.40
3. Lire de façon ciblée et opérationnelle .....	p.42
<b>B - Repérer les idées essentielles</b> .....	p.42
1. Repérer les informations principales .....	p.43
2. Repérer les informations secondaires .....	p.44
3. Repérer les informations complémentaires .....	p.44
<b>C - Classer les idées</b> .....	p.45
1. Hiérarchiser les idées essentielles .....	p.45
2. Classer les idées retenues .....	p.46
<b>D - Réorganiser les idées</b> .....	p.47
1. Le « pourquoi » .....	p.47
2. Le « quoi » .....	p.48
3. Le « comment » .....	p.49

# Partie 2

## Rédiger la note

### Chapitre I

<b>Structurer la note</b> .....	p.57
<b>A - Organisation générale de la note</b> .....	p.57
1. Formalisation de la note .....	p.58
2. Introduction et conclusion .....	p.58
3. Rédaction totale .....	p.59
4. Pertinence du plan .....	p.59
5. Autonomie de la note .....	p.61
<b>B - Qualité d'expression et de rédaction</b> .....	p.61
1. Qualité d'expression et de rédaction .....	p.62
2. Aptitude à la reformulation .....	p.62
3. Hiérarchisation et ordonnancement des idées .....	p.63
4. Choix des titres et des sous-titres .....	p.63
<b>C - Capacités d'analyse</b> .....	p.64
1. Capacités d'analyse .....	p.65
2. Capacités d'argumentation et de démonstration .....	p.65
3. Capacités de synthèse .....	p.66
4. Capacités de valorisation des idées .....	p.67
<b>D - Pertinence des idées proposées</b> .....	p.67
1. Maîtrise et fiabilité du diagnostic .....	p.68
2. Maîtrise des connaissances .....	p.69
3. Opérationnalité territoriale des solutions .....	p.69
4. Diversité et globalité des solutions proposées .....	p.70
5. Modes de pilotage, de suivi et d'évaluation des solutions proposées .....	p.70

### Chapitre II

<b>Élaborer un diagnostic global</b> .....	p.71
<b>A - Identification du contexte, des enjeux et des objectifs</b> .....	p.71
1. Le contexte .....	p.72
2. Les enjeux .....	p.72
3. Les objectifs .....	p.74
<b>B - Définition du sujet et précision des freins et des difficultés</b> .....	p.74
1. Définition .....	p.75
2. Problèmes administratifs et organisationnels .....	p.75
3. Problèmes techniques et opérationnels .....	p.76
<b>C - Cadre réglementaire</b> .....	p.77
1. Les lois .....	p.77
2. Les décrets .....	p.78
3. Les délibérations locales .....	p.78

<b>D - Retour d'expérience</b> .....	p.80
1. Expériences sur un sujet similaire .....	p.81
2. Expériences avec des méthodes adaptables .....	p.82
3. Expériences dans des structures différentes .....	p.83
<b>Chapitre III</b>	
<b>Formuler des propositions adaptées</b> .....	p.85
<b>A - Propositions</b> .....	p.85
1. Propositions stratégiques .....	p.86
2. Propositions opérationnelles .....	p.87
3. Propositions administratives et organisationnelles .....	p.87
4. Propositions pédagogiques : exemple de la fresque territoriale .....	p.88
<b>B - Pilotage</b> .....	p.89
1. Instances de pilotage .....	p.89
2. Partenariats publics et privés .....	p.90
3. Modes de financement .....	p.90
4. Favoriser l'expérimentation auprès des agents publics .....	p.92
<b>C - Communication et concertation</b> .....	p.92
1. Stratégie et outils de communication .....	p.93
2. Stratégie de participation citoyenne .....	p.93
3. Les outils et les lieux de participation citoyenne .....	p.94
<b>D - Évaluation et impact en termes de développement durable</b> .....	p.95
1. Évaluation .....	p.95
2. Stratégie et impact en termes de développement durable .....	p.97
3. Prise en compte des générations futures .....	p.97
<b>Conclusion</b> .....	p.99
<b>Bibliographie</b> .....	p.101

## Introduction

*« C'est par le discours que les hommes peuvent établir des points communs entre des opinions et délibèrent, c'est-à-dire parviennent à une décision grâce à une discussion argumentée. »<sup>1</sup>*

La rédaction d'une note de synthèse avec des propositions reste un outil fondamental dans le pilotage des stratégies et des projets publics en particulier territoriaux. Un outil qui vise à formaliser un discours écrit qui reprend des informations et des données argumentées pour contribuer à une prise de décision. Cet outil participe aussi à engager des discussions sur des opinions convergentes ou divergentes et peut avoir un impact direct dans l'espace du débat et de la délibération.

*« C'est parce qu'elle est un objet de décision que la ville devient un espace de délibération et un espace de diffusion de l'information. »<sup>2</sup>*

Nos travaux de recherche s'inscrivent dans une dimension géopolitique, communicationnelle et urbaine qui vise à approfondir les connaissances et les méthodes de pilotage et de la gouvernance locale. C'est dans ce cadre qu'il nous a paru pertinent de développer une méthode d'analyse et de rédaction d'une note de synthèse avec des propositions, étant donné l'impact et le sens qu'elle peut avoir dans le processus délibératif et décisionnel.

La rédaction d'une note de synthèse implique d'avoir une rigueur qui se construit en deux temps :

- un premier temps préalable à la rédaction et qui vise à préparer les éléments de la discussion ;
- un second temps propre à la rédaction et qui vise à la formaliser de façon claire et opérationnelle.

Chacun de ces deux temps implique des règles communicationnelles qui fondent la cohérence et l'opérationnalité de la note.

Or, souvent, les décideurs se retrouvent dépourvus d'informations pertinentes capables d'enrichir et d'orienter leurs choix. C'est sur l'articulation entre la cohérence et l'opérationnalité de la note que porte essentiellement notre travail qui vise à donner un sens à la note de synthèse : comment préparer et sélectionner les informations les plus fiables, transversales et innovantes qui vont servir à construire le sens de la note ? Comment rassembler des informations précises, pertinentes, diversifiées et à jour ? Comment

---

1. Gerstle J., *La communication politique*, Éditions Armand Colin, 2004, p. 36.

2. Lamizet B., *Le sens de la ville*, Éditions L'Harmattan, 2002, p. 108.

rédigé une note autonome, globale et opérationnelle fondée sur un discours construit et argumenté ? Comment formuler des propositions cohérentes, structurées, ouvertes, curieuses, adaptées et qualitatives ?

Ce travail sur le sens de la rédaction d'une note de synthèse avec des propositions contribue à légitimer cet outil important dans la gestion de l'action publique et à renforcer la qualité des stratégies et des projets publics. Il vise à les inscrire dans une dynamique d'ouverture et de connexion territoriale, nationale, européenne et internationale selon les enjeux identifiés, et ceci selon une approche durable et innovante qui prend en compte l'impact sur les générations futures.

L'objectif principal de cet ouvrage est de proposer aux cadres d'une collectivité territoriale, mais aussi de l'État, voire du secteur privé, des clés de lecture, d'analyse et de rédaction pour rédiger une note de synthèse avec propositions dans le cadre du pilotage d'une stratégie ou d'un projet public ou privé.

Cet ouvrage s'adresse à tout cadre ayant à rédiger une note de synthèse avec des propositions à l'intention d'un responsable administratif ou politique : l'objectif principal étant d'éclairer le destinataire sur un sujet donné et lui donner des pistes et des perspectives pour prendre sa décision. Il s'adresse également aux candidats aux concours administratifs de la fonction publique, et ceci quels que soient le type de concours et son niveau du moment où il intègre une note de synthèse avec des propositions. Il s'adresse également aux étudiants ayant à élaborer des notes de synthèse sur un sujet donné dans le cadre de leurs études universitaires.

Cet ouvrage a été rédigé à partir de plusieurs travaux universitaires que nous menons depuis plusieurs années. Il est basé aussi sur notre expérience professionnelle dans le domaine du pilotage de stratégies et de projets locaux complexes nécessitant des points d'étape et des outils d'aide à la décision, comme les notes de synthèse avec propositions.

Il est divisé en deux parties :

- la première partie concerne la phase de préparation des éléments qui vont servir à la rédaction de la note. Elle est composée de trois étapes stratégiques qui vont servir à construire les idées : formalisation du sujet ; préparation du dossier documentaire ; sélection des informations utiles ;
- la deuxième partie concerne la phase de rédaction proprement dite. Elle est composée de trois règles et orientations rédactionnelles, une généraliste et deux spécifiques : la structuration générale de la note ; la rédaction de la première partie dédiée au diagnostic global ; la rédaction de la deuxième partie dédiée aux propositions.

# **Préparer la note**



Dans cette première partie, nous proposons une approche globale pour préparer l'ensemble des « ingrédients » nécessaires pour rédiger une note de synthèse avec propositions. Cette partie conditionne la pertinence et la réussite de la note. En effet, chaque commande nécessite un travail de compréhension, de documentation et d'analyse préalable qui va orienter la rédaction de la note de synthèse et qui va alimenter ses propositions.

Ce travail de préparation préalable sert à préciser les attentes du commanditaire pour orienter le choix du dossier documentaire et sélectionner les principales informations nécessaires pour la rédaction de la note.

Cette première partie est structurée autour de trois étapes chronologiques qui préparent la rédaction de la note :

- l'étape de formalisation du sujet qui correspond à une analyse fine du sujet ;
- l'étape de préparation du dossier documentaire qui correspond aux principales publications utiles autour du sujet concerné ;
- l'étape de sélection des informations utiles qui correspond aux principales idées à retenir pour rédiger la note.

#### > L'étape de formalisation du sujet

Elle concerne la formalisation du sujet : il s'agit du premier pas qui va éclairer le sujet et fonder le sens de la note. Or, souvent, le rédacteur se lance dans sa recherche documentaire, voire dans la rédaction de la note, sans avoir pris le temps d'analyser le sujet et de comprendre les principaux enjeux de la commande. C'est dans cette partie qu'on analyse le thème principal et qu'on précise les termes de la commande finale pour aller ensuite rechercher les informations utiles.

Nous proposons donc d'analyser les principaux éléments qui conditionnent la formalisation du sujet et que nous regroupons en quatre familles d'informations : le contexte territorial de la commande ; les enjeux de la commande ; la problématique ; et enfin, les objectifs de la commande.

#### > L'étape de préparation du dossier documentaire

Elle concerne la préparation du dossier documentaire : il s'agit des principales informations qu'il faudra constituer pour préparer la substance de la note. Or, souvent, le rédacteur passe vite sur cette étape, faute de temps ou de méthodes de documentation, passant à côté de plusieurs informations importantes. C'est dans cette partie qu'on prépare un état des lieux global qui servira plus tard à faire émerger les informations les plus utiles.

Nous proposons donc d'analyser les principaux éléments qui conditionnent la pertinence du dossier documentaire et que nous regroupons en cinq familles d'informations : la définition et les principaux enjeux du sujet ; le cadre réglementaire ; les freins et les difficultés ; le retour d'expérience ; et enfin, les solutions.

## > L'étape de sélection des informations utiles

Elle concerne la sélection des informations utiles : il s'agit d'une étape importante, souvent négligée, basée essentiellement sur les capacités d'analyse et de synthèse du rédacteur et ses compétences à faire émerger les idées essentielles de façon construite et argumentée.

Nous proposons donc d'analyser les principales étapes qui orientent la sélection des informations et que nous regroupons en quatre familles d'informations : la lecture et l'analyse des documents ; le repérage des idées essentielles ; la reformulation et la réorganisation des idées ; et enfin, la hiérarchisation et le classement des idées.

Ces étapes fonctionnent autour de trois modes communicationnels qui caractérisent la préparation de la note et qui fondent un sens territorial aux propositions : la fiabilité, la transversalité et l'innovation.

- **La fiabilité** : c'est la précision et la pertinence des informations recherchées et sélectionnées :

\* la précision des informations : elle reflète la rigueur, la compétence et le savoir-faire nécessaires pour rédiger une note de synthèse. Le rédacteur de la note engage sa responsabilité professionnelle pour garantir ses ressources bibliographiques et documentaires en recherchant les meilleures informations nécessaires,

\* la pertinence des informations : la pertinence reflète les capacités du rédacteur à sélectionner des informations importantes et incontournables pour éviter de passer à côté de l'essentiel et de se perdre dans des informations parasites ou totalement inutiles et inadaptées ;

- **la transversalité** : c'est la multidimensionnalité et la diversité typologique des informations recherchées et sélectionnées :

\* la multidimensionnalité des informations : elle conditionne la compréhension des enjeux du sujet concerné ainsi que la pertinence des propositions formulées. Quel que soit le sujet territorial, il concerne une multitude d'acteurs (publics, privés, société civile) et de dimensions (sociale, spatiale, économique, environnementale...). Le dossier documentaire et les informations sélectionnées doivent refléter cette ouverture, y compris sur différentes échelles territoriales, et des modes de gouvernance publics et privés,

\* la diversité typologique : elle concerne la nature des documents recherchés et des informations sélectionnées qui peuvent être scientifiques ou professionnels mais aussi administratifs, juridiques ou techniques... ;

- **l'innovation** : ce sont les dernières tendances et les dernières évolutions méthodologiques et technologiques des informations recherchées et sélectionnées :

\* les évolutions méthodologiques : elles concernent les dernières approches structurales, managériales, organisationnelles, communicationnelles et de gouvernance, qu'elles soient pratiquées dans le secteur public ou privé,

\* les évolutions technologiques : elles concernent les dernières tendances et solutions techniques concernant le thème concerné, qu'elles soient réalisées ou en période d'expérimentation.

## Chapitre I

# Formaliser le sujet

Préparer une note de synthèse avec propositions nécessite, dans un premier temps, d'analyser et de comprendre la commande principale afin de pouvoir formaliser le sujet de façon claire et directe.

En effet, chaque commande répond à des enjeux particuliers dans un contexte territorial et administratif avec des spécificités locales. Aussi, chaque sujet traité s'inscrit dans une évolution territoriale mais aussi technologique et transversale nécessitant un vrai travail de questionnement des principales dimensions qui le composent.

Nous proposons dans ce chapitre d'analyser les enjeux et les critères de formalisation d'un sujet donné et qui vont conditionner la réussite de la rédaction de la note.

## A - Préciser le contexte territorial

La formalisation du sujet nécessite, dans un premier temps, de préciser le contexte territorial de la collectivité commanditaire du sujet. Cela implique une analyse fine de la structure politique, administrative et urbaine du territoire ainsi que de ses dynamiques économiques et fonctionnelles.

### Se référer aux documents de planification les plus récents

Comprendre le contexte global d'un territoire reste toujours un préalable quels que soient le sujet ou la commande. Afin de gagner du temps et éviter des recherches dispersées, nous conseillons d'interroger les documents de planification locaux les plus récents comme le schéma de cohérence territoriale (SCOT) ou le plan local d'urbanisme (PLU) qui contiennent dans leurs diagnostics des informations très utiles et souvent complètes du contexte territorial.

### 1. Système urbain et fonctionnel du territoire

Comprendre le contexte territorial, c'est interroger son système urbain et fonctionnel. Il est important d'analyser le cadre de vie spatial pour faire émerger les spécificités géographiques, urbaines, architecturales, paysagères, environnementales ou patrimoniales. Ces éléments sont importants pour comprendre l'histoire et l'évolution d'un territoire mettant en avant les logiques de développement, qu'elles soient tendanciennes ou contrastées.

En effet, agir dans un milieu urbain et dense est totalement différent que d'intervenir dans un milieu rural peu dense. Aussi, agir dans un territoire rempli d'histoire urbaine est totalement différent que d'intervenir dans un territoire récemment urbanisé.

À ce diagnostic spatial s'ajoute une deuxième tâche aussi importante, celle de comprendre les dynamiques économiques et fonctionnelles du territoire : état démographique, caractéristiques et dynamiques d'évolution territoriales ; principaux services existants sur un territoire, qu'ils soient publics ou privés, et leurs capacités à répondre aux besoins des habitants et des usagers ; types de fonctions et d'activités ainsi que les principales caractéristiques économiques d'un territoire et leurs niveaux de rayonnement ; dynamique d'emploi du territoire et ses logiques d'évolution et son lien avec les infrastructures de transport.

L'objectif de cette partie n'est pas de faire un diagnostic exhaustif du territoire mais de sélectionner les principales caractéristiques en lien direct avec le thème de la commande.

## 2. Système de gouvernance locale

La compréhension du contexte territorial passe aussi par une analyse du système de gouvernance local de la collectivité. Cela concerne, dans un premier temps, le fonctionnement du pouvoir politique et les processus et les instances et délais de prise de décision. En effet, cela ne sert à rien de formuler des propositions qui seraient en décalage avec les circuits décisionnels d'une collectivité à la fois en termes de contenu et de délais. Il faut aussi que ces propositions soient en adéquation avec le projet politique de la collectivité notamment ses principales orientations stratégiques et politiques.

Il est ainsi important d'identifier les choix politiques et les éléments de pilotage locaux pour s'inscrire dans le mode de gouvernance local.

Le système de gouvernance locale concerne aussi les pratiques de démocratie participative, qu'elle soit permanente (conseil de quartier, conseil de développement, associations locales) ou ponctuelle (démarches participatives sur un projet donné). Il est important de connaître la place de la société civile dans l'élaboration et dans la mise en œuvre des projets locaux et vérifier l'existence éventuelle d'un portage politique fort de telles démarches (charte de la participation, guide méthodologique, élus ou agents dédiés...). Cette dimension est très importante car elle va orienter les choix de conception et de mise en œuvre des propositions formulées. Il est important de connaître le niveau de participation autorisé et pratiqué sur un territoire pour éviter toute proposition maladroite ou à risque politique.

Il est important à ce niveau de bien comprendre les différents équilibres politiques d'un territoire ainsi que les rapports de force existants et qui influencent les processus de prise de décision. Cela concerne aussi et avant tout la place des citoyens dans l'élaboration et dans la mise en œuvre des projets publics, et leurs capacités sur un territoire à influencer le contenu de ces projets ainsi que les décisions finales, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles.

Enfin, il est important d'analyser les modes et les enjeux de la communication externe pour noter les principaux messages, en particulier ceux en lien avec le sujet. Cela évite aussi de partir dans des propositions qui pourraient être en divergence avec les éléments de langage officiels. Cela concerne également les modes de marketing territorial et le contenu des principaux messages véhiculés.

### 3. Système managérial et portage du sujet dans l'administration

L'analyse du contexte territorial concerne aussi le système managérial d'une collectivité ainsi que le portage de ce sujet au sein de l'administration.

Cela concerne, dans un premier temps, les principales valeurs véhiculées par la collectivité et qui font partie de son « ADN » et de son identité. Ces valeurs peuvent être traditionnelles (service public, solidarité, loyauté, authenticité...) ou modernistes (innovation, modernisation, résultats, participation...). Il est important d'identifier les valeurs de la collectivité qui vont donner une certaine couleur aux propositions et les inscrire dans l'image perçue et véhiculée et dans la mémoire collective du territoire.

Là aussi, il est important d'analyser les différentes démarches de transition managériales qui peuvent exister dans telle ou telle collectivité, permettant d'installer de nouvelles valeurs et de nouvelles pratiques managériales participatives, inclusives, souples et innovantes.

Cela concerne aussi le modèle d'organisation administrative de la collectivité ainsi que la place du sujet dans l'organigramme général : en effet, ce n'est pas la même chose d'aborder un sujet qui est porté par la direction générale et qui est suivi par une équipe de travail à l'échelle d'un service ou d'une direction (dédié ou partiellement) que de traiter un sujet orphelin qui n'a ni de portage administratif ni de personnels dédiés.

Enfin, il est important d'interroger les projets de direction quand ils existent, notamment ceux en lien avec le sujet qu'il faudra traiter pour s'inscrire dans leurs orientations générales.

### 4. Positionnement du rédacteur et du commanditaire

Enfin, comprendre le contexte territorial, c'est évoquer deux positionnements importants, celui du positionnement du commanditaire et celui du rédacteur de la note.

Tout d'abord, il est important de bien noter le statut et la place du commanditaire pour adapter la note et éviter tout décalage par rapport aux résultats attendus : en effet, on ne s'adresse pas à un cadre administratif comme on s'adresse à un politique ; aussi, on ne s'adresse pas à un membre de la direction générale comme on s'adresse à un(e) directeur(trice) technique ou thématique. La qualité du destinataire final de la note va forcément orienter son contenu qui, de toute façon, doit être compréhensible par l'ensemble de la chaîne de gouvernance.

Aussi, il est important d'analyser la place du rédacteur dans la chaîne hiérarchique de l'administration pour adapter la rédaction et le degré d'autonomie et d'ouverture des propositions. Un directeur général se sent plus à l'aise et plus légitime à formuler des propositions organisationnelles et stratégiques qui peuvent même sortir du cadre existant qu'un cadre spécialisé qui sera plus à l'aise dans la définition des enjeux du sujet et dans le travail d'analyse d'expériences réussies dans le domaine en question.

Il est ainsi important de croiser les deux positionnements pour rentrer dans le cadre attendu et éviter tout conflit de légitimité et de compétence.

## B - Identifier les enjeux et les stratégies

La formalisation du sujet nécessite, dans un deuxième temps, d'identifier les enjeux territoriaux à la fois du sujet et du territoire concerné par la commande. Cela implique une analyse fine des orientations stratégiques et politiques locales ainsi que des principaux défis, généraux ou plus spécifiques, du sujet.

### Les stratégies ne sont pas toujours bien formalisées

Comprendre les stratégies d'un territoire n'est pas toujours un travail facile, surtout quand elles ne sont pas formalisées dans un document officiel. Il faudra tout d'abord interroger le projet d'aménagement et de développement durable (PADD) du SCOT (schéma de cohérence territoriale) ou du PLU (plan local d'urbanisme) qui est censé exprimer les principaux choix stratégiques et leur hiérarchisation.

Or, souvent, ce document manque de clarté et de l'expression de vrais choix et reste assez généraliste. Dans ce cas, il est important de vérifier s'il existe d'autres documents internes à la collectivité qui formalisent les grands choix stratégiques et qui les priorisent sous forme de domaines d'activités stratégiques ou de systèmes d'objectifs.

### 1. Défis généraux du sujet

Comprendre et traiter une commande nécessite d'analyser les enjeux généraux du sujet en opérant une vraie prise de recul. En effet, chaque commande correspond à une problématique spécifique, elle-même en lien avec un thème global et des enjeux qui dépassent souvent les échelles administratives. Il est important, dans un premier temps, de comprendre ces défis qui peuvent être régionaux, nationaux, voire mondiaux, et d'essayer de s'inspirer d'autres expériences réussies pour bien cadrer le sujet et orienter ses solutions.

Ces défis peuvent être identifiés de façon thématique – comme le développement durable, la place des personnes âgées en ville, la lutte contre les déserts médicaux ou l'inclusion numérique – ou de façon fonctionnelle – comme la mutualisation des équipements publics ou des ressources humaines ou financières d'une collectivité. Ces défis peuvent aussi être identifiés de façon géographique – comme la revitalisation des centres-villes, la requalification des entrées de ville ou la lutte contre l'étalement urbain.

Depuis les dernières crises sanitaires, environnementales, sociales, géopolitiques et économiques, aucune collectivité territoriale ne pourra échapper à l'exercice stratégique consistant à revoir l'ensemble de ses politiques publiques. En effet, le thème (et l'urgence) de la transition territoriale est devenu une nécessité pour s'adapter aussi aux différentes évolutions sociétales. Un thème qui dépasse largement la seule dimension environnementale, certes fondamentale : transition urbaine, transition environnementale et énergétique, transition sociale et économique, transition politique et citoyenne, transition managériale..., la transition numérique étant transversale et intégrée dans toutes ces évolutions.

Il est ainsi important de faire un état des lieux global du thème à traiter pour interroger les dernières nouveautés juridiques, technologiques ou méthodologiques et leurs impacts sur l'environnement pour pouvoir alimenter la note avec des données fiables et de qualité.