

- le **développement**, partie la plus longue, contient toutes les explications, toutes les justifications, toute l'argumentation relatives au sujet traité ; il constitue le fond du rapport et doit éclairer, convaincre ou persuader le destinataire ; dans un rapport, les sous-titres remplacent les transitions ;

- la **conclusion** énonce, en termes clairs, nets et fermes les propositions du rédacteur, déductions logiques du développement ; ces propositions doivent toujours être formulées au conditionnel car il est sous-entendu : "si l'autorité supérieure le décide ".

2.2.3 La fiche

2.2.3.1 Définition et fonction générale d'une fiche :

La fiche est un document non régi par la charte graphique et rédigé par un subordonné à l'attention de l'un de ses chefs pour porter à sa connaissance des éléments d'appréciation afin de lui permettre :

- de connaître un sujet ;
- de prendre une décision de son niveau.

Une fiche est généralement suivie d'effets, selon les directives de l'autorité (ordres, réunions, études, courriers, demandes).

Les trois règles suivantes seront toujours à l'esprit du rédacteur :

- Concise sans être laconique, la fiche ne présente que des éléments du niveau du chef et qui correspondent donc à ses préoccupations ;
- Quel que soit le type de la fiche, elle nécessite toujours un travail d'analyse et de synthèse ;
- Au-delà des contraintes de forme, le rédacteur adapte sa composition à la question posée et au contexte.

En fonction de l'objectif recherché, un rédacteur dispose de trois types de fiche :

- la fiche de présentation, appelée aussi fiche d'analyse ou fiche navette ;
- la fiche d'information ;
- la fiche de propositions.

type de fiche	nature
<i>la fiche de présentation (ou d'analyse ou navette)</i>	Une fiche de présentation contient tous les commentaires permettant l'exploitation d'un document mis à la lecture d'une autorité ou à sa signature. Dans un état-major, elle accompagne systématiquement tout document présenté à une autorité. Elle comporte les avis des autorités intermédiaires et, le cas échéant, ceux d'autres services ou organismes, afin que le chef sache que tous les services concernés ont vérifié les points qui sont de leur responsabilité, ont apporté éventuellement leur concours à l'élaboration d'une proposition et qu'ils sont en accord avec les tenants et les aboutissants du dossier.
<i>la fiche d'information</i>	La fiche d'information porte à la connaissance de l'autorité supérieure une information dont il a besoin ou qu'il doit connaître. Elle est rédigée à la demande d'une autorité ou de façon spontanée.
<i>la fiche de propositions</i>	La fiche de propositions permet au chef d'exercer un choix en vue d'ordonner des mesures d'exécution en toute connaissance de cause. Elle est rédigée pour une autorité qui doit prendre une décision ou de façon spontanée, lorsqu'un officier traitant est confronté à un choix qui dépasse sa responsabilité.

2.2.3.2 Forme générale d'une fiche :

La fiche est un outil de travail interne à un état-major ou à un organisme. Les modèles de fiche seront donc différents selon ces organismes. Néanmoins, les fiches obéissent à des règles usuelles d'écriture.

- C'est un document entièrement rédigé, de façon claire, complète et précise, dans lequel le style télégraphique est banni. La forme – écriture, syntaxe, orthographe – est soignée mais le style reste simple et direct. Les transitions sont inutiles ; les conclusions de fin de parties ne sont rédigées que si elles apportent un peu de clarté au texte, sans le surcharger inutilement. Les pages sont numérotées sous la forme : *numéro de page / nombre total de pages*.
- Toutes les formes de style qui peuvent aider à la compréhension ou à la bonne lecture de la fiche peuvent être utilisées – numérotation de paragraphes, retraits, polices de caractères particulières – mais en limitant l'utilisation des caractères gras et soulignés aux titres et à quelques mots au maximum.
- Le style d'une fiche est toujours impersonnel. Au lieu de *notre brigade*, il faudra écrire *la X^e brigade*.

2.2.3.3 Confidentialité d'une fiche :

Une fiche, rédigée à une date donnée pour répondre à un besoin précis et dans un contexte particulier, n'engage que son rédacteur tant qu'elle n'est pas annotée par l'autorité supérieure.

Lorsqu'une fiche revient annotée par une autorité, elle ne peut plus sortir du service, bureau ou organisme du rédacteur sans l'accord formel de l'autorité qui l'a annotée en dernier ressort.

2.2.3.4 Description des différents types de fiche :

A - La fiche de présentation :

C'est un document dont le modèle est imposé par l'organisme qui l'utilise. Elle accompagne systématiquement tout document présenté à une autorité, sous la forme d'une chemise imprimée au recto.

Une fiche de présentation contient toutes les explications permettant l'exploitation d'un document mis à la lecture d'une autorité ou à sa signature (ne pas oublier les notes ou documents de référence). Outre le commentaire du rédacteur, nommément désigné, doivent apparaître l'objet du dossier, la date de rédaction, la liste numérotée de tous les documents contenus dans la chemise, un numéro d'enregistrement et d'autres références éventuelles.

Le commentaire du rédacteur est libre mais il doit préciser le but de la fiche (lecture ou signature) avec une formule du type *est proposé à la lecture (ou signature) de*.

La fiche de présentation comporte des cases destinées à recevoir les visas et les commentaires éventuels de toutes les autorités intermédiaires entre le rédacteur et l'autorité destinataire et, au besoin, d'autres personnes concernées par le sujet mais non reliées entre elles par des liens directs de subordination. Chaque signataire est responsable de la transmission du dossier au signataire suivant, dans des délais convenables. En cas d'urgence, il est conseillé au rédacteur de suivre le cheminement du dossier afin qu'il n'arrive pas avec du retard sur le bureau du chef. Cette étape ultime de validation, avant la présentation au chef, ne doit en principe plus remettre en cause l'essentiel du dossier. Elle fait suite à un travail de fond coordonné par le rédacteur, au sein du même service et avec d'autres services, et dont le but est de trouver un consensus entre toutes les parties prenantes, et donc une proposition qui soit acceptable par le chef.

L'ensemble des avis apporte au chef la certitude que tous les services concernés ont vérifié les points qui sont de leur responsabilité, ont apporté éventuellement leur concours à l'élaboration d'une proposition et qu'ils sont en accord avec les tenants et les aboutissants du dossier. Ils peuvent apporter une précision ou

Cette fiche a aujourd'hui tendance à disparaître au profit de la messagerie électronique, qui se prête à une transmission concise et rapide de l'information, tout en permettant de toucher simultanément de nombreuses personnes. L'utilisation de la messagerie n'exclut pas le respect de la voie hiérarchique.

C - La fiche de propositions :

La fiche de propositions est un document qui permet au chef d'exercer un choix, en vue de décider des mesures d'exécution en toute connaissance de cause. Cette fiche est rédigée comme une véritable démonstration, qui fait suite à l'étude approfondie d'un problème.

Tous les aspects du problème doivent être analysés en totalité et avec objectivité. Tout en respectant impérativement les orientations reçues de son chef, la fiche de propositions impose néanmoins au rédacteur un engagement affirmé quant au choix qu'il préconise. L'option proposée doit résulter d'une démonstration logique.

Une fiche de propositions prendra donc l'aspect d'une argumentation dont la forme la plus complète peut être la suivante :

C1 - Organisation d'une fiche de propositions complète :

C'est le canevas de fiche utilisé à l'École d'état-major, la longueur communément admise est de 3 pages dactylographiées maximum (y compris l'en-tête).

Introduction :

L'introduction est brève mais doit comprendre trois paragraphes :

- le préambule : qui précise l'objet et le problème posé, le replace dans son contexte et rappelle, si besoin est, les échéances et les limites ;
- l'idée maîtresse, qui expose la réponse du rédacteur ;
- l'annonce du plan, qui présente l'organisation du corps de la fiche. Ce plan sera ensuite scrupuleusement respecté.

Chaque partie comprend ensuite une idée directrice (ID) et des arguments (idées secondaires, IS).

Première partie :

Cette partie est en général consacrée à l'exposé détaillé mais concis de la situation, de l'historique de l'affaire et du problème à résoudre.

- Bref descriptif de l'ID 1. Sa forme concise, rédigée éventuellement sous forme de titre, ne laissera pas de doute au lecteur.
 - sous partie 1 (IS1) ;
 - sous partie 2 (IS 2) ;
 - sous partie 3 (IS 3) ;
- Conclusion (éventuelle) de la première partie.

Deuxième partie :

Dans cette partie, le rédacteur décrira synthétiquement toutes **les solutions réalisables** (cf. MRG) assorties de leurs avantages et de leurs inconvénients majeurs ainsi qu'éventuellement de leurs risques. Elles sont généralement exposées de la moins avisée à la plus judicieuse. **Les solutions envisageables** (infaisables ou ne correspondant pas aux buts recherchés) ne sont pas présentées, sauf si le rédacteur juge que le chef doit savoir pourquoi elles ont été écartées. Elles peuvent alors être rapidement traitées dans le premier paragraphe de cette partie.

Chaque solution est caractérisée par un numéro, un titre et une description synthétique, avec emploi possible du soulignement ou de caractères gras.

Au-delà de trois solutions, il faudra systématiquement privilégier un **regroupement par grands types de solution**, chaque type étant défini par un critère très différencié et subdivisé en une ou plusieurs solutions qui peuvent être numérotées¹⁰:

¹⁰ Dans cet exemple, le nombre de types de solutions et de solutions n'est pas significatif ; il peut aussi exister des variantes de solutions, qui seront appelées par exemple S121 et S122 pour la solution S12).

S1 : titre¹¹

- description du type de solution ;

S11 : titre de la solution

- description, avantages¹²; inconvénients¹³; risques; commentaires éventuels.

S12 titre de la solution ;

- description, avantages ; inconvénients ; risques; commentaires éventuels.

S2 : titre ;

- description de la solution ;

- description, avantages ; inconvénients ; risques; commentaires éventuels.

S3 : titre ;

- description du type de solution ;

S31 : titre de la solution ;

- description, avantages ; inconvénients ; risques; commentaires éventuels.

S32 : titre de la solution ;

- description, avantages ; inconvénients ; risques; commentaires éventuels.

Troisième partie :

Elle est consacrée à l'avis du rédacteur (ou du bureau). Il s'agit de mettre en avant la solution préconisée par rapport à certains critères choisis par le rédacteur ou imposés par son chef en démontrant que :

o ses avantages sont supérieurs à ceux des autres solutions ;

o ses inconvénients seront aisément corrigés ;

o ses risques sont les plus faibles et peuvent être limités ou évités en prenant certaines mesures.

La solution préconisée par le rédacteur correspond évidemment à l'idée maîtresse. Cette partie doit donc être cohérente avec tout ce qui précède. Il s'agit de convaincre le lecteur du bien-fondé de cette solution au nom de facteurs déterminants, sans refaire l'inventaire des avantages déjà cités plus haut. Dans le même ordre d'idée, le rédacteur ne cherchera pas à cacher ou à minimiser hypocritement les risques et inconvénients de la solution qu'il prône : son chef doit pouvoir décider en toute connaissance de cause.

Eventuellement, cette partie peut comporter les suites à donner (calendrier, courriers, réunions, décisions, demandes, interventions, etc.) que le rédacteur propose à son chef.

C2 - Organisation d'une fiche de propositions simplifiée :

Ce modèle de fiche de propositions simplifiée est utilisé pour exposer des problèmes simples, sur une ou deux pages. À des fins pédagogiques, au cours du stage d'EM, la fiche de propositions sera le plus souvent rédigée selon le modèle « complet » décrit plus haut.

(NB : certaines consignes d'ordre général données plus haut ne sont pas répétées ici).

Introduction :

L'introduction est plus complète que précédemment. Elle comporte l'exposé détaillé de la situation, de l'historique de l'affaire et du problème à résoudre qui se trouvaient auparavant dans la première partie. L'idée maîtresse est sans changement. Le plan ne comportera plus que les différentes solutions possibles.

Corps de la fiche :

Le rédacteur décrira toutes **les solutions réalisables**¹⁴. Les solutions jugées irréalisables (infaisabilité, grande complexité, risques très importants) par le rédacteur ne seront en principe pas présentées. Les solutions sont généralement exposées de la moins avisée à la plus judicieuse.

¹¹ Le titre est une description synthétique avec emploi possible du soulignement ou de caractères gras ; le type de solution ou la solution doit être ensuite caractérisé plus finement en une phrase dès le début du paragraphe.

¹² Souligner ce qui fait l'intérêt de cette solution, en se plaçant toujours au niveau de son chef.

¹³ Les définitions des risques et des inconvénients sont celles utilisées dans le raisonnement tactique. Il faut considérer comme risque un événement aléatoire dont la survenue peut remettre en cause la réalisation de la solution ; l'inconvénient est une contrainte inéluctable qui impose de prendre des mesures immédiates.

¹⁴ Si le nombre de solutions est supérieur à trois, il faudra là aussi privilégier un regroupement par grand type de solutions, chaque type étant défini par un critère très différencié et subdivisé en une ou plusieurs solutions qui peuvent être numérotées.

(NB : Dans l'exemple ci-dessous, le nombre de solutions n'est pas significatif)

S1 : titre ;

- description ; avantages ; inconvénients ; risques, commentaires.

S2 : titre ;

- description ; avantages ; inconvénients ; risques, commentaires.

S3 : titre ;

- description ; avantages ; inconvénients ; risques, commentaires.

Conclusion/avis :

La conclusion est consacrée à l'avis du rédacteur (ou du bureau). Il s'agit de reprendre la solution préconisée en la comparant aux autres solutions.

Il est important de convaincre le lecteur du bien-fondé de cette solution. La solution préconisée correspond à l'idée maîtresse et le choix doit donc être cohérent avec l'analyse qui précède.

Le rédacteur présente alors les suites à donner si sa proposition était validée.

Exemple de modèle de fiche d'information ou de proposition :

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ARMÉE DE TERRE		Compiègne, le 17 août 2004 N° /EEM/CP/ groupe X	
ECOLE D'ÉTAT-MAJOR			
Rédacteur : CNE XXXXX			
FICHE à l'attention du commandant des promotions		 laisser une marge d'au moins 4 cm à droite ou à gauche (annotations du chef). 	
<u>OBJET:</u> Synthèse d'évaluation du module INFRA.			
<u>RÉFÉRENCE (S):</u> Dossier infrastructure de l'EEM.			
<u>ANNEXE (S):</u>			
<u>PIÈCE (S) JOINTE (S):</u>			
1/ 3			