

Le cas pratique aux concours

Méthodologie
Sujets corrigés

Hervé Macquart

- Mise en situation professionnelle
- Des sujets en lien avec l'actualité
- Des corrigés commentés

Sommaire

Présentation	5
1. Les cadres réglementaires	6
2. Conception générale de l'épreuve	8
3. Éléments méthodologiques	8
4. Un exemple de sujet	10
Partie 1	
La méthodologie de l'épreuve	41
1. La gestion du temps	42
2. La lecture de l'énoncé	43
3. Les principaux types de documents à produire	48
4. L'exploitation du dossier	54
5. La rédaction de réponses opérationnelles	88
6. Corrigé proposé	95
Partie 2	
Exemples commentés de cas pratiques	105
Sujet 1	
La transition écologique et énergétique des administrations	106
1. Sujet	107
2. Documents	108
3. Commentaire	128

Sujet 2**La lutte contre la consommation de drogues sur le lieu de travail..141**

1. Sujet.....	141
2. Documents.....	142
3. Commentaire	166

Sujet 3**La création de secrétariats généraux communs185**

1. Sujet.....	186
2. Documents.....	187
3. Commentaire	215

Sujet 4**La transition numérique des administrations.....234**

1. Sujet.....	234
2. Documents.....	235
3. Commentaire	261

Présentation

L'épreuve de cas pratique figure au programme de différents concours, notamment pour le recrutement des secrétaires administratifs (de classe normale et de classe supérieure) des administrations de l'État et de certains corps analogues, des secrétaires administratifs de la mairie de Paris, des officiers de police, des candidats aux concours d'entrée des instituts régionaux d'administration (IRA), depuis la réforme de 2019, et des attachés de l'administration de l'État, depuis la réforme de 2020. Elle est également inscrite au programme des concours d'entrée à l'Institut national du service public (INSP).

Le cas pratique consiste en une **mise en situation** à partir d'un dossier documentaire.

Ce dossier, qui peut comporter des graphiques et des données chiffrées, doit traiter d'une problématique relative aux **politiques publiques**.

Le sujet comporte **plusieurs questions** précédées d'une présentation détaillée des attentes du jury, destinée à mettre le candidat en situation professionnelle.

Le dossier documentaire comprend de 10 à 30 pages, selon les concours.

La durée de l'épreuve de cas pratique, selon le concours présenté, est le plus souvent fixée à trois ou quatre heures.

Certains jurys de concours publient une **notice d'information** précisant leurs attentes quant aux épreuves sur lesquelles sont évalués les candidats. C'est le cas, par exemple, du jury de l'examen professionnel de secrétaire administratif de classe normale du ministère de l'Intérieur ou de celui du concours d'entrée aux IRA, lesquels proposent une **lettre de cadrage** présentant l'esprit de l'épreuve autant que les exigences des examinateurs, tant sur la forme que sur le fond, et qui concerne les documents devant être produits par les candidats.

1. Les cadres réglementaires

> Cadre réglementaire du concours de recrutement des secrétaires administratifs des administrations de l'État et de certains corps analogues¹ : la première épreuve consiste en un cas pratique avec une mise en situation à partir d'un dossier documentaire remis au candidat et pouvant comporter des graphiques ainsi que des données chiffrées. Le dossier doit relever d'une problématique relative aux politiques publiques et comporter plusieurs questions précédées d'une présentation détaillée des attentes du jury destinée à mettre le candidat en situation de travail. Pour cette épreuve, le dossier documentaire ne peut excéder 20 pages.

> Cadre réglementaire du concours de recrutement des secrétaires administratifs de classe supérieure ou grade analogue des administrations de l'État² : la première épreuve consiste en un cas pratique avec une mise en situation à partir d'un dossier documentaire remis au candidat pouvant comporter des graphiques ainsi que des données chiffrées. Le dossier doit relever d'une problématique relative aux politiques publiques et comporter plusieurs questions. Pour cette épreuve, le dossier documentaire ne peut excéder 25 pages.

> Cadre réglementaire du concours de secrétaire administratif de la mairie de Paris³ : la première épreuve consiste en la résolution, à partir d'un dossier documentaire de 10 à 20 pages pouvant comporter des graphiques et des données chiffrées, d'un cas pratique correspondant à des activités administratives dévolues aux secrétaires administratifs d'administrations parisiennes dans la spécialité « administration générale ». L'épreuve doit permettre d'apprécier les qualités d'analyse et de synthèse du candidat ainsi que ses capacités de rédaction et d'argumentation.

> Cadre réglementaire des concours d'entrée aux IRA⁴ : la première épreuve d'admissibilité consiste en la résolution d'un cas pratique, à partir d'un dossier portant sur un ou plusieurs thèmes d'actualité des politiques publiques relevant de l'État. Cette épreuve vise à vérifier les qualités rédactionnelles des candidats, leur capacité d'analyse et de synthèse ainsi que leur aptitude à proposer des solutions

1. Arrêté du 25 juin 2009 fixant la nature et le programme des épreuves des concours de recrutement des secrétaires administratifs des administrations de l'État et de certains corps analogues.

2. Arrêté du 20 décembre 2010 fixant la nature et le programme des épreuves des concours de recrutement des secrétaires administratifs de classe supérieure ou grade analogue des administrations de l'État et de certains corps analogues.

3. Délibération DRH 2011-51 des 11 et 12 juillet 2011 fixant la nature des épreuves des concours externe et interne et du 3^e concours d'accès au corps des secrétaires administratifs d'administrations parisiennes dans la spécialité administration générale.

4. Arrêté du 28 mars 2019 fixant les règles d'organisation générale, la nature, la durée, le programme des épreuves et la discipline des concours d'entrée aux instituts régionaux d'administration.

de manière argumentée et organisée. La résolution du cas pratique prend la forme d'une note argumentée visant notamment à introduire les propositions de solution pratique du candidat. Ces propositions prennent la forme de documents annexes opérationnels de son choix (rédaction d'un courrier, fiche de procédure, projet de courriel, rétroplanning, organigramme, outil de communication, etc.). L'argumentaire utilisé par le candidat peut faire référence aux acquis de son parcours académique et professionnel. Le dossier, qui ne peut excéder 30 pages, porte sur un ou plusieurs thèmes d'actualité choisis par le jury parmi une liste fixée par arrêté du ministre chargé de la fonction publique.

> Cadre réglementaire du concours d'officier de police⁵ : la deuxième épreuve du concours consiste, à partir d'un dossier documentaire à caractère administratif, en la résolution d'un cas pratique visant à dégager des propositions et solutions argumentées. Le dossier peut comporter des graphiques ainsi que des données chiffrées. Il ne peut excéder 30 pages.

> Cadre réglementaire du concours interne de recrutement d'attachés d'administration de l'État relevant du ministre chargé de l'éducation nationale⁶ : l'épreuve d'admissibilité consiste en la résolution d'un cas pratique, à partir d'un dossier qui ne peut excéder 30 pages portant sur les politiques publiques relevant des ministres chargés de l'éducation, de l'enseignement supérieur, de la jeunesse et de la recherche. Cette épreuve vise à vérifier les qualités rédactionnelles des candidats, leur capacité d'analyse et de synthèse ainsi que leur aptitude à proposer des solutions de manière argumentée et organisée. La résolution du cas pratique prend la forme d'une note argumentée visant notamment à introduire les propositions de solution pratique du candidat. Ces propositions prennent la forme de documents annexes opérationnels de son choix (rédaction d'un courrier, fiche de procédure, projet de courriel, rétroplanning, organigramme, outil de communication, etc.). L'argumentaire utilisé par le candidat peut faire référence aux acquis de son parcours académique et professionnel.

> Cadre réglementaire des concours d'entrée à l'Institut national du service public (INSP)⁷ : la cinquième épreuve d'admissibilité du concours externe de la

5. Arrêté du 27 novembre 2018 modifiant l'arrêté du 27 janvier 2014 fixant les règles d'organisation générale, la nature et le programme des concours pour le recrutement des officiers de la police nationale.

6. Arrêté du 21 juillet 2020 fixant les règles d'organisation générale, la nature et la durée des épreuves du concours interne de recrutement d'attachés d'administration de l'État relevant du ministre chargé de l'éducation nationale.

7. Arrêté du 21 mars 2023 fixant les modalités d'organisation, la nature, la durée, les coefficients et le programme des épreuves des concours d'entrée à l'Institut national du service public et les modalités d'organisation des concours d'accès aux cycles préparatoires au concours interne et au troisième concours.

voie générale consiste, à partir d'un dossier, en la résolution d'un cas pratique, portant sur les enjeux des transitions écologique ou numérique. L'épreuve est d'une durée de quatre heures.

La quatrième épreuve d'admissibilité du concours interne et du troisième concours de la voie générale consiste en la résolution d'un cas pratique à partir d'un dossier portant sur des enjeux managériaux et organisationnels. Cette épreuve ne comporte pas de programme et le volume du dossier n'est pas précisé dans l'arrêté du 21 mars 2023.

2. Conception générale de l'épreuve

L'épreuve de cas pratique se fixe comme objectif de **placer les candidats dans une situation de travail concrète**, proche des réalités professionnelles des agents et correspondant à l'activité réelle de l'administration.

Pour ce faire, les thèmes sur lesquels les candidats sont invités à réfléchir s'inspirent de l'activité effective des services où travaillent les agents. Par leur caractère concret, les thèmes retenus doivent permettre aux candidats de faire valoir leur capacité à comprendre une situation et à l'analyser. Il ne s'agit pas de vérifier les connaissances des candidats sur un sujet ou une thématique (même si c'est néanmoins, en partie, le cas pour les concours d'entrée aux IRA et le concours interne de recrutement d'attachés d'administration de l'État) mais de détecter leur capacité à traiter une situation professionnelle, le sujet de l'épreuve étant rédigé de façon à donner à chaque candidat tous les éléments d'information essentiels.

L'épreuve étant professionnelle, elle inclut l'intelligence des situations. Elle fait en effet appel à la capacité des candidats à identifier les acteurs susceptibles d'intervenir ou d'influer sur la situation, à hiérarchiser les réponses et à produire les documents les plus adaptés à la commande.

3. Éléments méthodologiques

L'objectif de l'épreuve est d'aboutir à des **réponses opérationnelles** insérées dans un contexte professionnel identique à celui que les agents connaissent dans leur quotidien. Cet objectif se démarque nettement de celui d'une note (note de synthèse, note administrative, etc.). Alors que la note vise le plus souvent à restituer des informations ou à présenter l'état de la réglementation sur une question particulière, le cas pratique obéit à d'autres logiques, sa finalité étant plutôt de **résoudre une problématique** à laquelle l'administration est confrontée. L'objectif consiste

bien à apporter des solutions, voire à formuler des propositions à sa hiérarchie, en produisant les documents qui seront adaptés à la situation décrite dans la commande. L'une des dimensions de l'épreuve est ainsi de vérifier chez les candidats leur capacité à rechercher les solutions appropriées et à se projeter en tant que force de proposition (cette dimension étant encore plus vraie pour les concours de catégorie A) au regard du contexte proposé. Selon le type de commande, la réponse pourra constituer une aide à la décision, voire la décision elle-même, s'appliquant au cas soumis aux candidats. Cela suppose donc une capacité à **prendre des initiatives** et à **formuler des propositions pratiques**, opératoires et opérationnelles en **argumentant** son propos (en expliquant, par exemple, pourquoi telle solution pourrait être privilégiée plutôt que telle autre, soit parce qu'elle sera moins coûteuse ou plus facile à mettre en œuvre, soit parce qu'elle améliorera la qualité du service rendu à l'usager en lui permettant, par exemple, d'obtenir un traitement plus rapide de ses demandes).

L'épreuve de cas pratique doit permettre d'apprécier les qualités de réflexion et d'organisation du candidat, et particulièrement d'évaluer ses capacités à :

- analyser la situation professionnelle proposée ;
- lire rapidement ;
- hiérarchiser, analyser et synthétiser les informations contenues dans le dossier ;
- faire preuve d'initiative en facilitant la prise de décision de sa hiérarchie, en structurant les informations qui lui sont communiquées et en lui proposant des solutions de manière argumentée et organisée ;
- rédiger en respectant les règles de forme et de fond qui s'appliquent habituellement dans l'administration ;
- gérer le temps imparti.

Pour le concours des IRA et le concours interne d'attaché, un item supplémentaire doit être ajouté : mobiliser des éléments extérieurs issus des acquis du parcours académique et professionnel.

En fonction du concours présenté et du sujet proposé, le candidat pourra éventuellement (obligatoirement pour le concours des IRA) compléter le document demandé dans la commande (le plus souvent une note) en l'accompagnant de pièces jointes ou d'annexes (tableaux, diagrammes, lettres, supports de communication, notes de service, ordres du jour et comptes rendus de réunions, plans, tableaux de bord, budgets, etc.) qui lui paraîtront utiles pour étayer son propos.

Dans le cadre de cette méthodologie, nous nous appuierons sur un sujet intégralement reproduit (sujet et dossier) ci-après. Ce sujet, comme ceux proposés dans la deuxième partie de cet ouvrage, reproduit la présentation formelle que vous retrouverez en situation de concours.

4. Un exemple de sujet

a) Sujet

En poste à la direction des ressources humaines du rectorat de l'académie de X, vous exercez vos fonctions auprès de la conseillère de prévention académique.

Les représentants du personnel, après avoir reçu de nombreux signalements et plaintes, ont souhaité que, lors d'un prochain comité social d'administration académique, soit évoquée la question de l'utilisation accrue des écrans et des outils numériques, y compris en situation de télétravail, et ses conséquences sur la santé et la qualité de vie au travail des agents, afin de dégager des pistes d'amélioration.

Pour préparer cette réunion, la directrice des ressources humaines a demandé une note à votre supérieure, que cette dernière vous demande de rédiger, exclusivement à partir du dossier joint, sur les enjeux et problématiques attachés à l'utilisation des écrans et des outils numériques par les services. Après avoir abordé les risques physiques comme psychologiques que ces outils peuvent faire peser sur les agents, au bureau comme en situation de télétravail, vous formulerez des propositions permettant d'en limiter les effets.

À l'appui de votre note et pour illustrer vos propositions, vous produirez deux annexes opérationnelles au choix dans la liste suivante (1 page par annexe maximum) :

- 1) un tableau synthétique présentant les principaux moyens individuels et collectifs de prévention pouvant être envisagés;
- 2) un exemple de plan d'action pour la mise en œuvre d'une démarche de prévention à l'échelle du rectorat;
- 3) une présentation structurée des différents acteurs;
- 4) un projet de mail envoyé aux agents les informant du lancement d'une consultation afin de dresser une cartographie des risques physiques et psychologiques liés au travail numérique et/ou aux outils numériques.

b) Le dossier documentaire

Document 1 : Article L. 4121-1 du code du travail (1 page)

Document 2 : Le numérique est-il facteur de risques psychosociaux (RPS) ?, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 12 juin 2024 (1 page)

Document 3 : RPS et nouvelles technologies : 5 conseils de prévention, Lefebvre-dalloz.fr, 12/11/2018 (2 pages)

Document 4 : Travail sur écran, inrs.fr, 12/06/2023 (3 pages)

Document 5 : Identifier et prévenir les risques liés au travail sur écran, legisocial.fr, 17 avril 2024 (6 pages)

Document 6 : Le droit à la déconnexion dans la fonction publique, fonction-publique.gouv.fr, 12 novembre 2022 (1 page)

Document 7 : Guide pratique. Démarche de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), ministère de la décentralisation et de la fonction publique, édition 2015 (2 pages)

Document 8 : Guide de bonnes pratiques. Le travail sur écran, Cdg84.fr (1 page)

Document 9 : Outils parfaits, besoin de plus de contrôle : décryptage de 2 idées reçues sur le télétravail, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 12 juin 2024 (1 page)

Document 10 : Vie professionnelle, vie privée : une frontière à redessiner, Julie Krassovsky, La Gazette des communes, n° 2738, 28 octobre 2024 (2 pages)

Document 11 : Charte du bon usage du numérique pour améliorer la qualité de vie au travail de tous. Pôle Ressources humaines et développement social, Université de Bordeaux, mai 2020 (2 pages)

Document 12 : Le télétravail dans la fonction publique après la crise sanitaire. Premier bilan. Rapport public thématique, Cour des comptes, novembre 2022 (3 pages)

Document 13 : Le stress numérique : nouveau risque émergent, Preventica.com (2 pages)

Document 14 : Télétravail, Ameli.fr, 21 février 2024 (2 pages)