



UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études
en administration publique

Réalisation d'un travail de
cours ou d'un mémoire

Conseils et suggestions

Prof. Nils Soguel

1 Généralités

Tout au long de la réalisation de votre travail, je suis disponible pour en parler et vous conseiller. Toutefois ce travail reste le vôtre. Cette note vise à vous faire quelques propositions sur la structure et la forme¹. Elle ne prétend pas à l'exhaustivité.

2 Principes rédactionnels selon Thomson (2001)

- Ecrivez en pensant à votre lectorat, en voulant qu'il vous comprenne,
- N'oubliez pas les étapes de votre recherche,
- N'oubliez pas comment vous avez fait vos découvertes,
- N'oubliez pas vos erreurs,
- Démontrez l'originalité et la signification de vos résultats,
- Comprenez le rôle de chaque partie de votre texte,
- Au moment de passer en revue la littérature, racontez une histoire, n'énumérez pas,
- Respectez la hiérarchie des différentes parties de votre texte,
- Ecrivez selon une séquence logique,
- N'empruntez pas de raccourci afin d'exprimer plusieurs idées en une seule phrase,
- N'utilisez pas différents termes à propos d'un même concept,
- Séparez les définitions (à étayer par des références bibliographiques) des interprétations,
- Evitez le jargon et utilisez les termes techniques de manière adéquate,
- Examinez de manière critique la terminologie même si elle est dominante ; elle peut être inadéquate,
- Ne partez pas du principe que vos lecteurs sont familiers avec vos termes et vos définitions,
- Ne soyez pas timide s'agissant d'expliquer les choses qui vous paraissent simples,
- Prenez garde à l'apparente simplicité des exemples chiffrés et des tableaux.

¹ Si des divergences apparaissent entre le contenu des propositions qui figurent ici et les propositions qui sont apportées par exemple dans les cours de méthodologie, le mieux est d'en discuter avec la rapportrice ou le rapporteur.

3 Proposition d'une structure pour votre document

Voici quelques éléments qui vous permettront de structurer votre document. Il s'agit d'une proposition à adapter notamment en fonction des contraintes liées au type de document (document pour la validation d'un cours ou d'un séminaire, travail de mémoire, etc.) ou à la problématique traitée. Le nombre de page mentionné est indicatif. Pour un travail de mémoire de MPA ou de PMP, il reflète plutôt un minimum. Pour un travail de validation de cours ou de séminaire, il reflète un maximum.

1. **Introduction** (2 à 3 pages) incluant :

- énoncé concis et clair de l'objectif (la réponse à quel problème la lectrice et le lecteur doivent-ils s'attendre à obtenir à la fin de leur lecture) ,
- description du contexte spécifique en faisant attention à ne pas se perdre dans des généralités (pour légitimer succinctement votre travail en particulier avec le problème de fond qui se pose) ;
- présentation de la méthode et de la démarche retenue pour l'étude (quelles sont les principales étapes de votre démarche ; qu'est-ce que vous avez fait) ,
- présentation de la manière dont est structuré le texte en indiquant sommairement le contenu des chapitres (quel chapitre suit quel autre ; l'idée est de donner à votre lectorat une cartographie de votre texte pour qu'il puisse s'orienter).

2. **Etat de la littérature** (3 à 4 pages). Ce chapitre présente la littérature, les publications, sur lesquelles s'appuie ou dans lesquelles s'inscrit le travail avec référence aux éléments théoriques et conceptuels nécessaires à la compréhension de la lectrice et du lecteur. Cet exposé doit vous permettre de montrer à la lectrice ou au lecteur l'état des connaissances. Il doit mentionner si des travaux ont poursuivi le même objectif que vous ou un objectif similaire au vôtre, si oui à quelle méthode ont-ils recouru (identique à la vôtre ou différente). Cela doit en définitive vous permettre d'étayer le bien-fondé de votre travail (qu'il s'agisse de combler une lacune de connaissance, de répliquer des travaux réalisés dans un autre contexte ou avec une autre méthode). Dresser cet état de la littérature prend du temps. Des ressources et des sites internet spécifiques existent (par exemple <https://scholar.google.com/>). La recherche doit s'effectuer par mots clés, également et surtout en anglais, dans la mesure où la littérature –scientifique– en anglais est plus abondante que celle en allemand ou en français.

3. **Contexte** (2 à 3 pages). Cas échant, ici peut s'intercaler un chapitre présentant les spécificités du contexte concret. Il faut vous limiter aux spécificités que le lectorat doit connaître pour mieux appréhender la problématique que vous étudiez et le cas empirique que vous utilisez. Un tel chapitre n'est pas toujours indispensable. Si vous décidez qu'un tel chapitre est nécessaire, restez concis-e : 2 pages devraient suffire. Le détail, dont la lecture ennuerait votre lectrice et votre lecteur, doit être relégué en annexe.

4. **Démarche empirique.** (2 à 3 pages). Cette présentation très concrète de la démarche empirique utilisée consiste en un protocole des travaux que vous avez réalisés. Ce protocole doit renseigner sur la manière avec laquelle vous avez choisi les données que vous avez utilisées (quelles variables, pourquoi celles-ci et pas d'autres). Il doit indiquer comment les

données ont été collectées. Par exemple si vous avez eu recours à des entretiens, des ateliers ou à une enquête, le protocole inclura leurs différentes phases : élaboration d'un canevas d'entretien, choix des personnes ou de l'échantillon à interroger, enquête à proprement parler, moment des entretiens/ateliers/enquête, conditions de réalisation (téléphone, e-mail, visio-conférence, face-à-face, etc.). Le protocole doit indiquer ensuite comment les données ont été traitées (analyse qualitative, analyse de contenu, analyse quantitative), quelles étapes ont dû être parcourues pour cette analyse. Ce protocole doit permettre à celle ou celui qui voudrait conduire un projet similaire de pouvoir répliquer la démarche.

5. **Présentation des données** (5 pages environ). Cette partie comprend généralement une présentation purement descriptive, factuelle des données récoltées. Elle se concentre sur celles particulièrement significatives du point de vue de l'objectif et du phénomène étudié (variable expliquée et/ou variables explicatives ou d'intérêt). Cette présentation recourt le plus souvent à des tableaux ou des graphiques. Ce chapitre est une partie du cœur de votre travail. C'est là où votre travail apporte une plus-value, une nouveauté. Ce chapitre doit donc être plus volumineux que les précédents. Dans la mesure où il apporte des nouveautés, il faut prendre votre lectorat par la main pour lui faciliter la lecture des tableaux ou des figures. Il faut donc prêter, encore plus que dans les autres parties, attention à être didactique.
6. **Analyse des résultats** (5 pages environ). Dans la partie précédente, les données sont présentées de façon brute. Ce chapitre d'analyse vise souvent à mettre en lien le phénomène étudié avec d'autres éléments, avec des variables potentiellement explicatives. Cette analyse peut être qualitative, voire narrative. Elle peut également être quantitative et mettre en évidence des corrélations (ou des absences de corrélation), voire des causalités. Comme le précédent, ce chapitre peut être relativement volumineux. En effet, il apporte souvent des nouveautés, des trouvailles. L'analyse et ses résultats doivent être présentés de manière didactique afin que votre lectorat vous comprenne bien.
7. **Conclusion, propositions, recommandations** (2-3 pages). Ce chapitre doit inclure un très bref rappel de l'objectif et de la démarche. Ensuite il doit rappeler synthétiquement les principaux résultats qui répondent à l'objectif. Il vous permet d'attirer l'attention du lectorat sur l'intérêt et l'importance de vos résultats. Vous devez ici donner à vos résultats tout leur sens et leur portée. Il vaut souvent la peine de distinguer leur portée (*a*) sous l'angle des politiques publiques (en quoi peuvent-ils contribuer à améliorer les politiques existantes) (*b*) sous l'angle scientifique (est-ce qu'ils ouvrent de nouvelles perspectives pour de futurs travaux scientifiques, dans quel domaine, avec quelles méthodes, etc.).

Évidemment avant l'introduction figurent dans l'ordre la table des matières et un éventuel avant-propos. De même, après la conclusion prennent place les annexes, puis la bibliographie. Notez que la lecture de l'introduction et de la conclusion devrait suffire à obtenir une vue d'ensemble, un résumé du travail.

4 Forme conseillée

L'orthographe, la rédaction et la présentation contribuent à la qualité de votre travail. S'agissant de la présentation, voici ce que je conseille. Pour le reste, vous pouvez vous référer aux ouvrages à disposition².

- Police : par exemple, Calibri light, taille 11.
- Marges : gauche 3 cm, droite 3 cm.
- Interligne : 1,25 ligne, soit 16 points.
- Alinéas justifiés à gauche et à droite.

Les niveaux de titres et de sous-titres doivent pouvoir être aisément distingués les uns des autres. Les titres doivent également se distinguer facilement du texte : insérez un espace suffisant avant le titre. Si vous utilisez une numérotation juridique (1.2.3) –ce que je préfère–, veillez à ne pas multiplier inutilement le nombre de niveaux. Les titres ne sont évidemment pas suivis de points ou de deux points (« : »).

Seuls les véritables chapitres sont numérotés comme mentionné ci-dessus. La table des matières (ou le sommaire), l'avant-propos (s'il y en a un), les annexes, la bibliographie ne sont pas numérotés. Toutefois, à l'exception de la table des matières, ces éléments doivent également être reportés dans ladite table des matières.

La partie contenant d'éventuelles annexes figure en fin de document avant la bibliographie. Comme indiqué précédemment, l'intitulé général « Annexes » n'est pas numéroté. Mais à l'intérieur de cette partie, et pour autant qu'elles soient plusieurs, les annexes sont numérotées séquentiellement : Annexe 1, Annexe 2, etc.

La numérotation en chiffres arabes des pages commence avec l'introduction. La première page de l'introduction porte donc le numéro 1. La table des matières (ou le sommaire), l'avant-propos (s'il y en a un) sont numérotés en chiffres romains.

Les tableaux et les figures nécessaires à la compréhension du texte doivent figurer dans le texte lui-même. Ceux qui ne sont pas nécessaires à cette compréhension doivent être portés en annexe. Chaque tableau ou figure doit porter un titre contenant la mention *Tableau* ou *Figure* et doit être chronologiquement numéroté. Les notes de pied de tableau ou de figure sont appelées par une lettre (*a*, *b*, etc.). L'utilisation de lignes verticales dans les tableaux doit être évitée.

Les notes doivent figurer au pied de la page où elles sont appelées. Elles sont appelées par un numéro. La taille de la police est inférieure à celle du texte, par exemple 10. Les notes doivent rester brèves. Quant au numéro appelant la note, mieux vaut le placer en fin de phrase. De cette manière, la lectrice ou le lecteur n'est pas incité à interrompre la lecture du corps du texte pour celle de la note de bas de page.

En matière de références bibliographiques, les normes de l'APA (*American Psychological Association*) sont les normes les plus utilisées. Plusieurs sites internet les présentent dans le détail. Vous pouvez vous y référer. Conformément à ces normes, les références sont souvent mentionnées dans le texte entre parenthèses. La parenthèse comprend le nom de l'auteur ou

² E.g. McCloskey (1985), Béaud (1990).

de l'auteur et la date de la publication, par exemple (McCloskey, 1985). Une citation explicite implique de mentionner également le numéro de la page, par exemple (Schumpeter, 1951: 54). Pour rester bref, les références à des publications de plus de trois autrices ou auteurs doivent citer la première autrice ou le premier auteur et la mention 'et al.', par exemple (Ladner et al., 2013). Cependant les noms de tous les autrices et auteurs doivent apparaître dans la bibliographie³.

Toutes les références doivent apparaître dans la bibliographie. Mais aucune référence ne doit apparaître dans la bibliographie si elle n'a pas été explicitement mentionnée dans le texte. Les références sont mentionnées dans l'ordre alphabétique des autrices et auteurs, sans faire de distinction selon la nature de la publication⁴. Voici quelques exemples indiquant comment introduire ces références en bibliographie selon qu'il s'agit d'un ouvrage collectif édité (Layard, 1972 ; Ladner et al., 2013), d'un article dans une revue ou un journal (McCloskey, 1985), d'un ouvrage (Béaud, 1990 ; McCloskey 2000 ; Thompson, 2001 ; Burton & Steane, 2004), d'un rapport (Soguel & Munier, 2014), d'une contribution dans un ouvrage collectif édité (Levačić, 2008) :

Béaud, M. (1990). *L'art de la thèse*. Paris : Editions de la Découverte.

Burton, S., & Steane, P. (2004). *Surviving Your Thesis*. New York (NY): Routledge.

Ladner, A., Chappelet, J.-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N. & Varone, F. (Ed.) (2013). *Manuel de l'administration publique en Suisse*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes-PPUR.

Layard, R. (Ed.) (1972). *Cost-Benefit Analysis: Selected Readings*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.

McCloskey, D. (1985). Economical Writing. *Economic Inquiry*, 23, 187-222.

McCloskey, D. (2000). *Economic Inquiry*. Long Grove (Ill.): Waveland Press Inc. 2nd edition.

Soguel, N., & Munier, E. (2014). *Maximal vertretbare Nettoschuld für den Kanton Nidwalden*. Bericht zuhanden der Finanzdirektion des Kantons Nidwalden. Lausanne: Institut de hautes études en administration publique-IDHEAP.

Thomson, W. (2001). *A Guide for the Young Economist*. Cambridge (Mass): MIT Press.

Levačić, R. (2008). Funding Schools by Formula. In N. Soguel & P. Jaccard (Eds), *Governance and Performance of Education Systems* (pp. 205-245). Berlin/Heidelberg : Springer Publishers.

von Wartburg, W. (1946). *Evolution et structure de la langue française*. Berne : Francke.

En ce qui concerne la page de titre de votre document, privilégiez la sobriété. Le titre est l'information-clé à faire ressortir. Ensuite vient votre nom. Indiquez qu'il s'agit d'un « Travail de

³ Il est évidemment flatteur pour les enseignant-e-s de l'IDHEAP de constater que vous citez en référence la documentation de leur cours. Toutefois, il vaut mieux y renoncer, notamment du fait que la lectrice ou le lecteur ne pourra pas y accéder en bibliothèque ou en librairie. D'ailleurs, les professeur-e-s de l'IDHEAP donnent les références bibliographiques sur lesquelles s'appuient leurs cours. Ce sont ces publications-là que vous pouvez ou devez mentionner.

⁴ Catégoriser en bibliographie les publications selon leur nature (e.g. ouvrage général, ouvrage spécialisé, article) ne permettrait pas de les retrouver rapidement. En effet, dans le texte figurent uniquement les noms des autrices et auteurs et non pas la nature de leur écrit.

mémoire pour l'obtention du *Master of Public Administration MPA* de l'Institut de hautes études en administration publique », d'un « Travail de mémoire pour l'obtention du *Master* en politiques et management publics-PMP» ou d'un « Travail pour l'obtention d'un certificat de l'Institut de hautes études en administration publique ». Indiquez également le lieu de rédaction –en principe votre domicile– et l'année. Par contre, et compte tenu du fait qu'il s'agit de votre travail, le logo de l'IDHEAP, respectivement de l'Université de Lausanne, ne devrait pas y figurer. De même, je conseille de renoncer aux vignettes tirées de *cliparts* logiciels. Finalement, il vaut mieux faire mention de la ou du professeur-e responsable et des membres du jury dans une éventuelle partie dédiée aux remerciements plutôt que sur la page de couverture.

5 Travail mené en groupe : cultivez la dynamique

Si vous élaborez votre document dans le cadre d'un groupe, il vaut la peine de cultiver la dynamique de groupe. Cela vous évitera un certain nombre de déconvenues. Car un ensemble de personnes ne constitue pas un groupe en l'absence d'interactions positives. Par ailleurs, une personne ne devrait décider de rejoindre un groupe que lorsqu'elle sait quel(s) objectif(s) elle pourra ainsi atteindre.

Travailler en groupe présente des avantages : plus de ressources productives que les individus isolés, probabilité étendue de diagnostiquer les erreurs, engagement accru pour appliquer les solutions choisies, etc. Des inconvénients existent toutefois : domination par les membres les plus loquaces, propension au conformisme, tendance à suivre le mouvement, confusion entre désaccord et aversion conduisant à considérer une critique comme une attaque personnelle, asymétrie réelle ou perçue de l'effort des membres, un facteur d'échec fréquent si elle n'est pas anticipée et acceptée.

Fondamentalement l'expérience consistant à travailler en groupe pour réaliser un travail de séminaire/cours est surtout une façon d'apprendre différente que de travailler seul. Par conséquent, votre objectif ne devrait pas être uniquement une production (le travail de séminaire/cours). Il devrait surtout être le développement cognitif de chacun-e des membres (toutes et tous devraient en tirer parti) : découverte de notions nouvelles (apprentissage sur la base de documents) ; enrichissement et assimilation de notions abstraites ; acquisition durable et efficace de savoir et savoir-faire.

Une équipe de trois à quatre personnes constitue probablement le groupe de taille idéale. Cela enrichit le partage et facilite les échanges car les coûts de transaction restent acceptables. Mais cet effectif est suffisant pour que déjà se posent des problèmes d'organisation et de gestion des tâches, de relations et de communication, nécessitant l'apprentissage de la « vie » de groupe.

C'est pourquoi, il vous faut très rapidement vous réunir pour fonder le groupe. Cela signifie que vous devez vous mettre d'accord sur un code de conduite. C'est le moment de clarifier quelles sont les motivations qui animent les membres et les attentes des membres par rapport au travail du groupe (attrait désintéressé pour la recherche, souhait unique de remplir les exigences de validation du séminaire/cours, etc.). A cette occasion il faut également discuter du temps que les unes et les autres veulent/peuvent consacrer, des contraintes d'agenda professionnel et familial (horaire journalier, week-ends, vacances, etc.). Vous devez aboutir à la conclusion d'un contrat oral –à défaut d'être écrit– entre vous sur le fait que chacun-e s'engage à passer un temps comparativement équitable à élaborer le travail. Vous devez aussi clarifier les

capacités que les différents membres du groupe apportent : connaissance théorique, connaissance pratique du domaine, capacité de recherche documentaire, capacité de recherche de données qualitatives ou quantitatives sur les cas étudiés, connaissances informatiques, connaissances linguistiques, etc. Si nécessaire vous devez clarifier qui a plutôt une mission de proposition, qui a plutôt une mission de critique et qui a plutôt pour mission d'intégrer les propositions et les critiques dans le travail. Cela vous permettra de vous répartir la tâche de façon transparente. Il est aussi recommandé de fixer les normes de travail (liberté de faire connaître son désaccord, d'appuyer les bonnes idées, etc.).

D'un point de vue plus pratique, il vous faut fixer la fréquence de vos réunions (en n'oubliant pas de fixer avant chaque séance les objectifs et l'ordre du jour), le mode de communication entre deux réunions, les différentes phases de votre travail nécessitant une validation par l'ensemble des membres.

Malgré les précautions que vous aurez prises, il se peut que votre groupe rencontre des difficultés de fonctionnement dans le courant de ses activités ou que l'un·e ou l'autre des membres éprouve des difficultés face à la manière de fonctionner du groupe. Il appartient donc au groupe de résoudre les problèmes rencontrés. Si cela se produit, le groupe ou la personne concernée doit dans les plus brefs délais organiser une réunion. L'objectif de cette réunion sera consacré à la résolution du problème en l'exposant ouvertement dans une perspective constructive. Les difficultés se résolvent souvent en rappelant les engagements pris par les unes et les autres dans la réunion de fondation du groupe, et en se mettant d'accord pour que ces engagements soient tenus.

Dans les cas extrêmes, on doit se résoudre à dissoudre le groupe ou à ce qu'une personne le quitte. A ce moment-là, il faudra repartir sur de nouvelles bases, consistant pour la personne quittant le groupe à rejoindre un autre groupe ou à entreprendre un travail personnel. C'est évidemment une solution d'*ultima ratio* dont je dois être tenu au courant.

6 Encore quelques astuces rédactionnelles

Permettez-moi de vous faire encore quelques suggestions qui sont autant d'astuces rédactionnelles ! L'essentiel de ces astuces est inspiré de McCloskey (1985). Rares sont les personnes qui en ont besoin,... mais il demeure quelques exceptions.

Suivant les recommandations de la Direction de l'Université de Lausanne, le langage devrait être épiciène et féminisé⁵.

De manière générale, privilégiez les phrases courtes (phrases de deux lignes ou moins).

N'abusez pas des puces ! Les puces sont utiles dans le cadre d'une liste énumérative. Toutefois leur usage doit se limiter à cela.

Dans votre travail, n'utilisez pas la première forme du singulier (« je »), mais plutôt la première personne du pluriel (« nous ») ou la forme impersonnelle de la troisième personne du singulier (« on »), voire la voie passive.

Mais lorsque vous le pouvez, utilisez la voie active plutôt que la voix passive : « nous avons réalisé cette analyse » est préférable à « cette analyse a été réalisée par nos soins ».

⁵ Université de Lausanne. <https://www.unil.ch/egalite/communicationinclusive-2>. Consulté le 19 mars 2021.

Utilisez des verbes plutôt que des substantifs : « le travail analyse les relations entre agents économiques » est plus direct que « le travail apporte une analyse des relations entre agents économiques ». De même, la juxtaposition de certains verbes ou substantifs peut parfois être évitée : « le travail ambitionne d'analyser... » peut se limiter à « le travail analyse... ».

Utilisez le présent dans toute la mesure du possible : « dans son article, McCloskey (1985) donne des astuces rédactionnelles » est préférable à « dans son ouvrage, McCloskey (2000) a donné des astuces rédactionnelles ».

Utilisez le singulier plutôt que le pluriel : « l'individu est rationnel » est préférable à « les individus sont rationnels ».

Ne craignez pas la répétition de certains mots, plutôt que d'utiliser des pronoms relatifs (dont on pourrait ne pas savoir quel est le substantif auquel ils se rapportent).

Faites attention lorsque le sujet d'une phrase est un pronom ! Il est impératif que ce pronom reflète le sujet de la phrase précédente (et pas le complément d'objet direct ou indirect). Sans quoi, la syntaxe est incorrecte.

Utilisez la forme positive, de préférence à la forme négative : « prétendre le contraire est incorrect » est préférable à « prétendre le contraire n'est pas correct », ou encore « prétendre le contraire est correct » est préférable à « prétendre le contraire n'est pas incorrect ».

L'expression « au niveau de... » doit être utilisée avec parcimonie et à-propos.

Autant que faire se peut, évitez les adverbes : « on peut penser que c'est inutile » apporte autant d'information que « on peut raisonnablement penser que c'est inutile ».

Évitez de commencer un titre par un article : le titre « Choix du titre » est meilleur que « Le choix du titre ».

Sur ce,... bonne rédaction !

Prof. Nils Soguel

Dernière mise à jour : mars 2021