

**COMMENT PRÉPARER ET PRÉSENTER DES SÉANCES
ET DES CAHIERS D'INFORMATION DE QUALITÉ SUPÉRIEURE**

par

**Roderick G. Quiney
Directeur général
des Services de soutien à la haute direction
Ministère des Affaires indiennes et du Nord**

**Étude préparée pour le
Centre canadien de gestion
Février 1991
Réimpression, Mars 1992**

AVANT-PROPOS

Les séances d'information qu'elles soient orales ou écrites, sont la principale façon pour la majorité des fonctionnaires de communiquer avec leur ministre.

Bien qu'il existe une définition générale de ce qui constitue une séance d'information efficace, il y a peu de renseignements disponibles sur la façon de rédiger ces séances d'information. Les personnes qui désirent améliorer leurs compétences à cet égard doivent apprendre sur le tas et à partir de réactions parfois pénibles. Certaines personnes croient que les compétences requises pour faire de bonnes séances d'information sont innées et non acquises.

Le présent document part du principe que la séance d'information est un service et suppose que ce service peut être grandement amélioré si les personnes qui l'offrent n'ont pas à redécouvrir à chaque fois les connaissances et les compétences requises (l'art et la science) pour faire une séance d'information. Il s'agit d'un guide pratique pour améliorer les séances d'information.

Le document est le fruit d'expériences vécues dans ce domaine à Ottawa. Les différentes versions provisoires du document ont fait l'objet de discussions au cours des séances sur les pratiques excellentes organisées par le CCG, où étaient réunis des praticiens ayant divers points de vue de la question, notamment des adjoints parlementaires, des agents de relations parlementaires, des directeurs généraux chargés de coordonner les programmes dans leur ministère, des chefs de cabinet et des sous-ministres. On a aussi interrogé d'anciens ministres, en tant que principaux intéressés, afin d'obtenir leur point de vue particulier.

Cette approche s'inscrit dans la philosophie du CCG visant le partage des connaissances et des compétences de tous les membres du groupe de la gestion.

Le résultat de cet exercice est un guide sur la production de séances d'information de qualité supérieure – allant de la compréhension des principes de base d'une bonne communication à la mise en place des structures organisationnelles nécessaires pour soutenir les activités des ministères en matière de séances d'information.

Vous trouverez en annexe des listes des différents types de séances d'information.

M. Quiney est directeur général des Services de soutien à la haute direction, ministère des Affaires indiennes et du Nord.

Cynthia Williams
La directrice de la Recherche
Février 1991

SOMMAIRE

Préparer et présenter des séances ou des cahiers d'information, c'est fournir un service. Et fournir un service efficace, c'est constamment s'efforcer de répondre davantage aux besoins du client et donner à chacun la formation lui permettant de toujours offrir un service supérieur.

Les séances ou les cahiers d'information sont un service de communication de renseignements. Par le passé, l'information était surtout transmise par écrit dans la fonction publique, alors que les séances orales étaient la règle dans le secteur privé. Un mémoire écrit est un moyen efficace de faire naître le consensus multidimensionnel requis entre les ministres et leurs collaborateurs dans un gouvernement démocratique. La «révolution de l'information» a réduit le temps alloué à la prise de décision, en accélérant la propagation de la nouvelle. Résultat : les mémoires soignés, fondés sur des consultations exhaustives, font place aux séances d'information écrites plus courtes ou aux séances d'information orales. Alors qu'une belle plume était recherchée il y a dix ans, et bien que la capacité de rapidement réduire une question à sa plus simple expression soit encore essentielle, il faut de plus en plus aujourd'hui savoir exposer cette question au moyen de superbes diapositives. De plus en plus aussi, la maîtrise des langages d'ordinateur est requise.

Le présent document se divise en trois parties.

La première partie porte sur la façon d'améliorer la gestion des séances d'information dans un organisme. Cette partie s'adresse d'abord à l'agent qui en est responsable en dernière analyse. Dans la fonction publique, il s'agit normalement du sous-ministre . Deux sections dans cette partie traitent du besoin :

- 1.1 de connaître les préférences des ministres et de comprendre leurs besoins;
- 1.2 de compter sur une organisation qui garantit des séances ou des cahiers d'information de qualité et un suivi efficace.

La deuxième partie du document porte sur les aspects de la préparation et de la présentation de la séance ou du cahier qui exigent une attention particulière, à savoir :

- 2.1 une appréciation du contexte, et donc une compréhension du pourquoi et du comment de la séance ou du cahier;
- 2.2 une compréhension des caractéristiques essentielles d'une bonne séance ou d'un bon cahier d'information;
- 2.3 les qualités d'un bon auteur.

La troisième partie du document contient des listes de contrôle à l'usage des auteurs pour différents types de séances : information initiale, séances d'information écrites, séances d'information orales, période des questions. Ce sont les sections 3.1, 3.2, 3.3 et 3.4 respectivement.

Les termes sous-ministre, auteur et ministre sont utilisés pour désigner respectivement la personne qui est responsable de la séance ou du cahier d'information, celle qui le prépare et celle à qui il s'adresse. On y gagnera ainsi en concision, en évitant d'avoir à créer de nouveaux termes.

LA GESTION DES SÉANCES ET DES CAHIERS D'INFORMATION

1.1 LES PRÉFÉRENCES ET LES BESOINS DU MINISTRE

La clé de la réussite en matière de services est de répondre aux besoins réels du client. Il est essentiel de faire en sorte que le ministre et le sous-ministre s'entendent sur ces besoins, ainsi que de tenir compte des préférences du ministre quant à la façon d'y répondre. Certains besoins sont évidents, par exemple celui d'une information exacte et opportune. D'autres, comme le besoin de surveiller le nombre de séances d'information pour laisser au ministre le temps de manger et de se reposer, sont moins évidents, mais tout aussi importants. Les gens n'apprennent pas tous au même rythme et de la même façon, n'ont pas tous les mêmes antécédents et les mêmes intérêts, et ont des capacités de concentration et des styles de gestion qui varient. Ces différences doivent être reconnues, et il faudra en tenir compte.

- La première condition est que le ministre se sente en sécurité, et en particulier qu'il fasse confiance à l'auteur pour lui dévoiler tous les aspects de la question fidèlement.
- Avant de s'adresser à une personne pour la première fois, il importe de déterminer ses préférences essentielles. Dans pareil cas, il faudrait procéder par étapes : fournir l'information de base d'abord, les détails venant s'ajouter au fur et à mesure des besoins.
- Les besoins véritables du ministre ne sont pas toujours évidents. La plupart des grandes bureaucraties peuvent préparer suffisamment de séances d'information pour que vienne à manquer de temps même le plus assidu des ministres. Certains semblent prendre plaisir à submerger les nouveaux ministres. Il importe certainement de savoir choisir. Une des principales responsabilités du sous-ministre est d'établir les besoins réels du ministre, d'en obtenir la confirmation, et de les communiquer ensuite au reste de l'organisme.
- Quand on sait quelle est la formule que préfère le ministre, s'il aime lire les documents au préalable ou après coup, ses préférences devraient être respectées. Les cahiers d'information devraient être adaptés aux besoins du ministre, compte tenu de ses préférences, de ses connaissances et de ses intérêts.
- Les sous-ministres peuvent s'assurer que leurs cadres supérieurs sont en mesure de conseiller le ministre en les faisant assister aux séances d'information qui conviennent au début d'un nouveau mandat. Ils apprendront ainsi à connaître le style du ministre, et celui-ci, en s'habituant à leur présence, acquerra la confiance nécessaire pour se sentir à l'aise avec eux.
- Les adjoints politiques ne devraient pas éclipser le ministre dans les séances d'information ministérielles, mais ils peuvent apporter une dimension additionnelle par leur point de vue différent.

1.2 L'ORGANISATION ET LE SUIVI NÉCESSAIRES

Dans les grands organismes, les séances d'information doivent être gérées, et le contexte ainsi que les exigences relatives au contenu, à la qualité et à la priorité doivent être clairement compris.

- ° Si l'organisme prend les séances d'information au sérieux, le sous-ministre doit porter un intérêt manifeste au processus, communiquer les besoins clairement, et récompenser comme il convient l'excellence et condamner la médiocrité. Ces conditions s'appliquent à toutes les séances ou cahiers d'information, mais davantage encore à ceux qui ont pour but de préparer le ministre à la période des questions. En effet, le ministre n'est jamais plus vulnérable aux conséquences d'un travail d'information bâclé qu'au cours de la période des questions.
- ° La préparation des séances ou des cahiers d'information dans les grands organismes exige une structure de gestion qui assure la communication rapide des besoins et de la direction stratégique vers le bas, la transmission rapide de l'information vers le haut, de même qu'un contrôle de qualité de tous les instants.
- ° L'auteur devrait toujours pouvoir expliquer clairement pourquoi la séance ou le cahier d'information est nécessaire. S'il ne le fait pas, la séance ou le cahier ne fera qu'aggraver la confusion. L'indication claire du contexte à l'auteur lui permettra de faire porter la séance ou le cahier sur les bonnes questions.
- ° La façon de procéder devrait permettre de dégager rapidement l'essentiel et de laisser de côté le superflu. Le degré de détail nécessaire devrait également être indiqué.
- ° Une attention constante est requise pour faire en sorte que les besoins du ministre soient satisfaits et que ses préférences soient respectées, et que l'information soit constamment de haute qualité et présentée à temps.
- ° Le suivi des promesses faites dans les cahiers et par ceux qui se servent de l'information reçue fait partie intégrante de la fonction d'information et exige une aussi grande attention que le reste du processus.
- ° Un examen périodique de l'orientation, du style et du contenu des séances ou des cahiers d'information, après les premiers mois en particulier, contribue à assurer une efficacité maximale.
- ° Les auteurs devraient obtenir des réactions constructives à propos de leur travail.

LA PRÉPARATION DES SÉANCES ET DES CAHIERS D'INFORMATION

2.1 QUAND TENIR UNE SÉANCE D'INFORMATION OU PRÉPARER UN CAHIER D'INFORMATION

Un grand nombre de séances ou de cahiers d'information seront demandés, mais les auteurs devraient en prendre l'initiative dans certains cas. Ils devront alors se servir de leur jugement pour décider quand et comment agir. Tous les cadres supérieurs sont extrêmement occupés, mais le temps des ministres est infiniment réduit. Ils n'ont souvent que quelques minutes pour saisir l'essentiel d'une situation. Le besoin de séances ou de cahiers d'information non demandés doit toujours être examiné avec soin, et le sujet doit être présenté d'une manière qui attirera l'attention du ministre.

Quand informer le ministre? Quand il doit absolument savoir.

- ° Une séance ou un cahier d'information s'impose lorsque l'auteur est convaincu que le ministre a réellement besoin d'être plus renseigné sur un sujet. Le besoin du ministre, et non celui de l'auteur, est le critère essentiel. Les gestionnaires à tous les échelons, mais en particulier ceux qui sont sur le terrain et dans les secteurs opérationnels, devraient être conscients du besoin pour la haute direction d'être informée à temps des questions qui surgissent. Personne n'a le droit de supposer que les cadres supérieurs sont au courant d'une situation à moins de leur en avoir parlé. Être pris au dépourvu, voilà bien ce que les cadres supérieurs et les ministres redoutent le plus.
- ° Une bonne séance ou un bon cahier d'information ne sert pas seulement à résoudre les problèmes du jour; il permet aussi de considérer la question par rapport à l'orientation stratégique de l'organisme et de progresser dans le sens de cette orientation. Comprendre la mission de l'organisme est un excellent point de départ.
- ° L'information doit être présentée au ministre et saisie par lui quand elle peut encore être utile. Un brillant cahier d'information en retard n'est d'aucune utilité, et l'information communiquée à la dernière minute et de mauvaise qualité indique que le processus est mal géré.
- ° Qu'il s'agisse d'une brève explication orale ou d'un déploiement audiovisuel où les intervenants sont nombreux, la matière doit être soigneusement choisie et présentée. Le degré de détail devrait correspondre à l'importance et à l'urgence de la question pour le ministre.
- ° Quand la personne à qui il s'adresse est déjà submergée d'information, comme un ministre, l'auteur doit commencer par lui expliquer pourquoi la question exige son attention immédiate.

Questions à se poser :

L'auteur sait-il vraiment pourquoi la séance ou le cahier d'information est nécessaire?

Le sujet est-il présenté dans son contexte stratégique?

Le ministre doit-il vraiment connaître tous les détails?

Une courte note tout de suite permettrait-elle d'éviter des surprises plus tard?

Le degré de détail est-il approprié compte tenu du sujet, du moment et du ministre?

La raison pour laquelle le ministre voudrait s'occuper de cette question immédiatement est-elle claire?

2.2 LES CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES

Facile à comprendre, exacte et opportune, telles doivent être les caractéristiques essentielles de l'information communiquée.

L'information communiquée doit être simple, exacte et opportune.

- ° Le contexte et la raison de la séance ou du cahier d'information ne doivent jamais être perdus de vue. S'il a seulement pour but de présenter une question, la séance ou le cahier doit être court et permettre la communication de plus de détails au besoin. Si l'on sait que le sujet n'intéresse pas le destinataire, il faut le situer dans un contexte qui saura éveiller son intérêt. Si le but recherché est une décision, les solutions de rechange doivent être exposées clairement, et tous les avantages et les inconvénients doivent être présentés en détail.
- ° Le but poursuivi doit être connu, et la façon d'y parvenir devrait être établie d'avance. Une note écrite devrait avoir moins de deux pages. Une note plus longue équivaut simplement à demander au destinataire de décider lui-même quelles sont les questions essentielles. Les séances orales devraient être courtes pour la même raison.
- ° Une séance d'information devrait être simple et sans détour. Une explication compliquée est l'indice d'une pensée diffuse de l'auteur ou d'un manque de compréhension. Ce n'est jamais l'indice d'un sujet complexe. Les messages qui restent le plus en mémoire sont simples et reflètent une profonde compréhension du sujet. Aucun sujet n'est si complexe qu'il ne puisse être expliqué simplement par celui qui le comprend vraiment bien.
- ° Les faits présentés doivent reposer sur une analyse rigoureuse et être inattaquables, si cela est humainement possible. À tout le moins, leurs limites doivent être expliquées. Rien ne nuit plus à la crédibilité de l'information présentée que des erreurs factuelles ou une analyse incomplète.
- ° Souvent les images ou les graphiques laissent une impression plus durable que les mots.
- ° La meilleure technologie éprouvée devrait être utilisée. L'aspect professionnel de la présentation est important pour la crédibilité.
- ° Le jargon, les termes techniques et les acronymes sont à proscrire; s'ils sont vraiment nécessaires, il faut les expliquer, à moins d'avoir la certitude que le destinataire les comprend bien.
- ° L'information devrait être communiquée suffisamment d'avance pour permettre au destinataire de l'assimiler, et de poser des questions et d'avoir des réponses à ces questions. Essayer de communiquer l'information quarante-huit heures d'avance serait un objectif raisonnable. L'information en vue de la période des questions devrait être fournie dans le délai demandé pour les mêmes raisons.

Questions à se poser :

Chaque partie de l'explication est-elle nécessaire et présentée aussi simplement que possible, sans distorsion importante?

L'exposé captera-t-il l'attention du destinataire?

L'analyse est-elle suffisamment poussée?

A-t-on contre-vérifié SOI-MÊME les faits et les chiffres?

Le message contient-il un jargon que le destinataire pourrait ne pas comprendre?

L'information sera-t-elle communiquée bien avant le délai fixé?

2.3 LES QUALITÉS D'UN BON AUTEUR

Ce qui distingue un bon auteur, c'est qu'il peut voir la forêt derrière les arbres. Sans être seule gage de succès, une solide connaissance de la matière, ou la capacité d'acquérir rapidement cette connaissance, est nécessaire. Il faut également pouvoir présenter le sujet d'une façon qui soit compréhensible et utile pour le destinataire.

Un bon auteur peut voir la forêt derrière les arbres et connaît bien les deux.

- Être capable de voir la forêt derrière les arbres demande du jugement. Un minimum de jugement est requis pour savoir quels facteurs sont pertinents, quels sont les fils conducteurs ou les modèles clés sur lesquels peut reposer une prédiction, et quels sont les avantages et les risques des solutions de rechange.
- L'auteur doit maîtriser suffisamment le sujet, pour le présenter simplement et sans distorsion; une des langues officielles, pour être clair et convaincant; ainsi que la technologie, pour donner un aspect professionnel à son cahier.
- Un bon auteur tiendra compte de la façon dont le destinataire utilisera l'information et l'adaptera en conséquence. Lorsque l'information est fournie en vue de la période des questions, il est utile de tenir compte de l'effet qu'aura la réponse proposée en Chambre ou, hors contexte, aux informations nationales.
- Les auteurs ne devraient pas être gênés d'admettre qu'ils ne possèdent pas tous les faits – à condition que cela ne se produise pas trop souvent –, mais le suivi à donner doit être clairement entendu. Si un bon suivi peut compenser pour une présentation médiocre, il demeure un complément utile dans tous les cas.
- Un bon auteur reconnaît les forces et les limites du destinataire. Un ministre qui est avocat risque fort de ne pas bien connaître les critères de conception d'un réacteur nucléaire, mais il n'aura pas besoin qu'on lui explique ce qu'est le «common law».
- L'auteur devrait toujours se pencher sur une question avec un esprit ouvert. Ce point revêt une importance particulière pour les fonctionnaires. Ceux qui se font les défenseurs d'un point de vue particulier, politique ou technique, sont inefficaces. Par contre, il faut savoir reconnaître les aspects politiques de toute situation (non pas les aspects partisans, mais les perceptions du public et de la presse).
- L'auteur doit pouvoir s'enthousiasmer pour le sujet, et non pas se borner à imposer des faits stériles. S'il est contenu, l'humour peut être éclairant.

Questions à se poser

Les auteurs connaissent-ils leur sujet, leur environnement et leur auditoire?

Savent-ils comment le sujet correspond à l'orientation stratégique de l'organisme?

Ont-ils dégagé et expliqué les questions centrales avec objectivité et en tenant compte de la position du destinataire?

La technologie utilisée aide-t-elle à obtenir des résultats de qualité professionnelle ou interfère-t-elle simplement avec le message?

LISTE DE CONTRÔLE POUR LES AUTEURS

3.1 LES SÉANCES D'INFORMATION INITIALES

Lorsqu'une séance d'information est tenue pour la première fois à l'intention d'une personne, le but premier n'est pas la communication de renseignements, mais l'instauration d'un climat de confiance et de compréhension mutuelles.

- Les préférences fondamentales du ministre devraient être déterminées d'avance. On peut généralement les connaître en examinant ses domaines d'études et en interrogeant son personnel précédent. Il importe évidemment de savoir s'il préfère des séances d'information orales ou écrites, s'il veut beaucoup ou peu de détails, mais aussi dans quel ordre il aime recevoir l'information : oralement ou par écrit d'abord? l'explication ou les recommandations d'abord?
- Les séances d'information initiales sont des exercices d'orientation, et elles devraient de préférence mettre en présence deux personnes seulement, le sous-ministre et le ministre par exemple. Il sera ensuite possible d'augmenter le groupe lentement et graduellement.
- Les séances d'information initiales devraient porter sur les quelques dossiers clés seulement, bons ou mauvais, que le ministre doit connaître pour comprendre le contexte dans lequel évolue l'organisme .
- Les séances d'information initiales devraient être brèves, l'équivalent de plusieurs notes de deux pages ou moins. Chacune de ces notes devrait cependant reposer sur une pyramide d'informations, de manière à ce que plus de détails puissent être rapidement apportés au besoin.
- Pour le nouveau ministre, il importe entre autres qu'il sache répondre à l'électeur qui lui demande : «Que faites-vous en tant que ministre?».
- Les séances d'information plus approfondies sur les divers dossiers et l'organisme lui-même sont utiles pour le personnel du ministre.
- Après les premières séances d'information d'un ministre, le sous-ministre devrait communiquer aux échelons inférieurs, de façon rapide et claire, tous changements à la manière de procéder. Lorsqu'ils s'adressent à un nouveau ministre, les auteurs devraient être attentifs à ces changements.

Questions à se poser

Les questions clés retenues reflètent-elles le principal secteur d'activité de l'organisme et correspondent-elles aux intérêts probables du destinataire?

Des informations plus détaillées peuvent-elles compléter l'exposé initial?

Quels changements à la manière de procéder faut-il apporter par suite des réactions initiales?

3.2 LES SÉANCES D'INFORMATION ÉCRITES

Avant de commencer à écrire, il importe de savoir pourquoi on le fait, où on veut en venir, et les points qu'on couvrira. Peu importe la structure réelle de la séance d'information écrite, ses trois parties essentielles sont les suivantes : l'objet, le résumé des faits, et la recommandation. Ces trois parties devraient être présentées succinctement, les détails supplémentaires figurant en annexe. Quand une décision est demandée, il est utile d'étoffer la recommandation.

- ° Dans l'objet, il faudrait expliquer au lecteur pourquoi le cahier justifie qu'il y consacre de son temps précieux. Cette partie sert à poser la **question à laquelle le reste du cahier est censé répondre**. Cette question commence habituellement par «quoi», «où», «quand», «pourquoi», «si» «comment», ou «combien».
- ° Le résumé des faits sera nécessairement sélectif, mais il devrait être aussi objectif que possible. Le but est de présenter au lecteur les faits dont il a besoin pour être informé ou pour prendre une décision éclairée. Il convient de donner plus de détails en annexe dans les premières séances d'information ou lorsqu'une décision est requise. **Les faits devraient être présentés sous l'angle de leurs avantages et de leurs inconvénients** pour le lecteur, et non sous celui des aspects techniques qui intéressent l'auteur. Par exemple, le fait qu'une perceuse électrique possède certaines caractéristiques, telle vitesse et telle puissance par exemple, est moins important que le fait qu'elle perce bien (un avantage). Il faut aussi indiquer dans cette section toute solution de rechange valable qui a été écartée et expliquer pourquoi. L'auteur devrait toujours contre-vérifier les faits lui-même.
- ° C'est dans la recommandation que l'auteur doit faire appel à toute sa science. L'équilibre et la rigueur intellectuelle devraient caractériser la recommandation, afin qu'elle soit défendable contre n'importe quelle attaque. La concision est importante, mais le ton devrait être adapté au destinataire. Les positions des autres participants devraient être établies, et tout argument contraire devrait être présenté avec une réponse appropriée.
- ° La présentation est importante. Les idées différentes doivent être séparées par des paragraphes, et le soulignement ou le changement de caractères devraient être utilisés, avec modération, pour mettre des points en relief. La forme schématique peut être utilisée au besoin. Les erreurs de typographie, d'orthographe et de grammaire réduisent la crédibilité du message.
- ° Il faut appliquer le dicton du chirurgien : en cas de doute, couper, et celui d'Orwell : ne jamais employer un grand mot quand un mot simple peut faire l'affaire. On doit également éviter le jargon et les acronymes, à moins d'être certain que le destinataire les connaît bien, et les expliquer s'ils sont vraiment essentiels.

Questions à se poser

Pourquoi au juste faut-il écrire le cahier?

Où veut-on en venir et quels sont les points clés à couvrir?

L'objet capte-t-il l'attention du destinataire? Si c'est le cas, voilà bien la preuve qu'il avait besoin du cahier.

Est-on certain, PERSONNELLEMENT, que les faits sont exacts?

Le cahier se lit-il facilement?

Le destinataire a-t-il vraiment besoin de chaque expression?

Chaque phrase se comprend-elle toute seule?

Le cahier soulève-t-il de nouvelles questions?

La recommandation offre-t-elle une position crédible pour LE destinataire du moment? Les objections ont-elles été considérées et y a-t-on répondu?

Si le destinataire faisait sienne la recommandation sans en changer un mot, serait-ce conforme à ses opinions antérieures?

3.3 LES SÉANCES D'INFORMATION ORALES

Les séances d'information orales dépendent de l'interaction entre les personnes en cause. Elles exigent une préparation approfondie, et l'auteur doit posséder la souplesse nécessaire pour expliquer un point de différentes façons au besoin. Un des avantages des séances orales est qu'elles procurent une réaction immédiate, ce dont il faudra tirer profit au maximum. Ces séances devraient se dérouler en phases successives, toujours plus détaillées, et chaque phase devrait offrir la possibilité de sauter rapidement à la conclusion. Les adultes instruits auraient théoriquement une capacité de concentration de sept minutes seulement, si bien que la séance orale devrait se décomposer logiquement en plusieurs phases courtes.

- ° Les séances orales devraient être structurées de manière à ce qu'il soit possible de poser des questions et de tirer profit d'une réaction immédiate. L'auteur peut ainsi recevoir confirmation que le message a été reçu, et le destinataire, confirmer qu'il a compris et obtenir plus de détails sur des points qui l'intéressent particulièrement.
- ° Les séances orales permettent à l'auteur d'écouter aussi bien que de parler. L'auteur doit soigneusement noter ce qui est dit ou ce qui n'est pas dit, de même que les réactions aux échanges. Cette information devrait aider à préparer une séance plus utile la prochaine fois.
- ° Tous les moyens permettant de capter l'attention, un jeu de diapositives par exemple, devraient être utilisés, à condition que le destinataire les trouve utiles. Des copies sur papier des diapositives sont utiles parce que le destinataire peut y inscrire des notes. Il faut se garder de présenter un cahier qui est une mise à jour d'une autre, car celui qui le reçoit se demandera inmanquablement pourquoi on lui a fait lire le premier. Les images, les diagrammes ou les expressions clés servent le mieux à étayer la séance orale, qui devrait être limitée aux questions centrales seulement.
- ° L'auteur devrait se préparer aux questions probables. Celles-ci dépendront des antécédents du destinataire et de ses intérêts.
- ° Les séances d'information sont souvent écourtées ou interrompues. La séance devrait débuter par une brève explication des points clés et se terminer par un court résumé de ces mêmes points ou de la décision nécessaire. S'il le faut, l'introduction et la conclusion peuvent devenir toute la séance.

Questions à se poser

La séance d'information est-elle structurée de telle manière que les diverses sections puissent être contractées ou développées au besoin?

Quelles sont les questions probables? Quelles sont les réponses?

Une version de trois minutes a-t-elle été préparée au cas où la séance doive être écourtée?

3.4 LES CAHIERS D'INFORMATION POUR LA PÉRIODE DES QUESTIONS

Les cahiers d'information pour la période des questions représentent un cas extrême; ce sont les plus susceptibles de mettre le ministre dans l'embarras, et les délais pour les préparer sont inflexibles. Certes les plus perturbateurs du fonctionnement harmonieux d'un organisme, ces cahiers d'information sont souvent ceux qui revêtent pour les ministres la plus grande importance personnelle. La période des questions est essentielle pour que le Parlement puisse obliger les ministres à être responsables, mais elle revêt un caractère intensément politique. Dans les années 90, les questions orales sont un spectacle vidéo destiné à surprendre, à désarçonner et à placer dans l'embarras les membres du gouvernement.

- **La période des questions permet chaque jour à l'opposition d'interroger brièvement les ministres au sujet de leurs actions ou de leur inaction, et ce en pleine place publique. La tradition veut que les ministres soient responsables des actions de tous leurs fonctionnaires, en plus des leurs. Les ministres répondront à toutes les questions posées d'une manière ou d'une autre.**
- **La ponctualité est de rigueur pour les cahiers d'information préparés en vue de la période des questions. Celle-ci débute chaque jour à l'heure prévue, que le ministre ait été préparé ou non. On comprendra donc que l'information doit être donnée à temps.**
- **Les cahiers d'information en vue de la période des questions doivent être clairs et tout à fait exacts. En dernier recours, pas d'information vaut mieux qu'une information erronée. Une fois que le ministre a utilisé les renseignements qu'on lui a fournis, il est impossible de changer ce qui a été dit publiquement. Les erreurs peuvent se révéler fort embarrassantes pour le ministre et le gouvernement. Certaines ont déjà entraîné la démission de ministres et même de hauts fonctionnaires. Le cahier doit être mis à jour toutes les fois qu'un changement survient ou après un certain nombre de jours tant qu'il reste dans l'aide-mémoire du ministre. Des consultations (entre auteurs ou par l'entremise du responsable de l'information du ministre) devraient également avoir lieu avec les autres ministères concernés.**
- **La partie centrale du cahier devrait pouvoir être lue en quinze secondes. Lorsque la question est posée en Chambre, le ministre n'a que quelques secondes pour trouver le bon onglet, parmi une quarantaine peut-être, et relire le point central.**
- **L'information communiquée en vue de la période des questions sert principalement à préparer des déclarations pour la presse, si bien qu'il est inutile d'y inclure de savantes explications. Toutefois, les responsables, normalement l'adjoint législatif du ministre et le responsable ministériel de l'information du ministre, doivent comprendre la situation pour être en mesure de répondre aux questions du ministre. Cela signifie que l'information doit être communiquée à temps et que l'auteur devrait demeurer disponible à l'heure du repas du midi afin de pouvoir répondre aux questions par téléphone.**

- Le rôle des fonctionnaires est d'être axés sur les opérations et conscients de la politique. Ils devraient être sensibles à la perception du public et aux faits, mais laisser la politique partisane au personnel politique. Ils devraient certainement savoir si leur région ou leur secteur présente un intérêt particulier pour le ministre et les critiques de l'opposition, et pourquoi.
- Les députés qui veulent une réponse à une question technique ou détaillée la présenteront probablement par écrit. Cette question devrait être traitée avec autant de sérieux qu'une question orale, et les délais devraient être respectés.

Questions à se poser

La réponse proposée tient-elle compte de la perception du public aussi bien que des faits?

Comment la réponse proposée apparaîtrait-elle si elle était citée mot pour mot aux nouvelles nationales?

Quelle est la portion "citable"?

Les faits, et surtout les chiffres, ont-ils été contre-vérifiés?

La note peut-elle être livrée à temps?

Les autres ministères concernés ont-ils été consultés?