

Les Pratiques de gestion
N° 1

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

Roderick G. Quiney

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, novembre 1992



**CENTRE
CANADIEN DE
GESTION**

**CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT**

*Pour plus d'information ou pour obtenir
des copies supplémentaires, veuillez
communiquer avec le Groupe de la recherche
du Centre canadien de gestion*

*Par téléphone au : (613) 943-8370
Par télécopieur au : (613) 9950286*

Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur
et ne **réflètent** pas nécessairement les vues du
Centre canadien de gestion

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 Actions 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 **accéléralant** la propagation de la nouvelle. **Résultat**: les **mémoires soignés**, fondés sur des consultations exhaustives, ont 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** audio-visuel 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 recherche 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 **équivalait** 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. A **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 **déla**i demande 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 captem-t-il l'attention du destinataire?

L'analyse est-elle suffisamment poussée?

A-ton 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'**i**nstaurat**i**on 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 ● **quois**, ● **oùm**, ● **quandn**, **«pourquoi»**, **«si»**, **«comment»**, ou ● **wmbien**.
- ° 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 **présente** 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 le 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, semit-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'indressent **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 **début**e 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**.
- 0 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 j'entremise du responsable de l'information du ministre) devraient également avoir lieu avec les autres **ministères** concernés.
- 0 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 **lire** le point central.
- 0 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?