

Note

de breffage

Juin 2020

Auteur

Robert Fonberg

Cette note de breffage a été conçue à l'aide de fonds provenant du Groupe de prospective en matière de défense et de sécurité (ou Defense Security Foresight Group (DSFG) en anglais), un Réseau de collaboration subventionné par le programme Mobilisation des idées nouvelles en matière de défense et de sécurité (MINDS) du Ministère de la Défense nationale. Les réseaux de collaboration du programme MINDS ont pour but d'encourager la collaboration et la mobilisation des connaissances entre le ministère de la Défense nationale, les Forces armées canadiennes, le milieu universitaire et divers autres experts en matière de défense et de sécurité.



Guide pratique pour la rédaction de notes de breffage pour le gouvernement du Canada.



Defence & Security Foresight

Group

Aperçu

La note de breffage est un outil essentiel pour communiquer de l'information et pour contribuer au processus de prise de décision au sein de tous les ministères et agences gouvernementales. Ces notes sont utilisées pour expliquer et exprimer des idées, mettre en évidence des préoccupations, analyser des enjeux, fournir des conseils ou faire des recommandations. Pour des raisons de transparence, toutes les décisions gouvernementales s'appuient sur des documents écrits.

Dans certains cas, le pouvoir décisionnel revient au ou à la ministre (ou sous-ministre), alors que dans d'autres, le Cabinet doit se pencher sur la question et prendre une décision. Lorsqu'un enjeu est délicat, le ou la ministre peut faire recours à des consultations informelles avec d'autres ministres, agences ou ministères, même si la décision lui revient.

Lorsqu'on travaille dans la fonction publique, apprendre à écrire de bonnes notes de breffage est un excellent moyen pour comprendre le processus décisionnel d'une organisation et d'y être impliqué.

Ce guide a pour but de vous aider à rédiger des bonnes notes de breffage et de donner les compétences nécessaires pour écrire ces notes pour le gouvernement fédéral. Le processus de préparation et les éléments essentiels des notes de breffage s'appliquent généralement à tous les ministères. Bien que chacun dispose de son propre modèle et normes pour les notes qui sont susceptibles de changer avec le temps, les différences se situent bien souvent au niveau de la forme et non de leur base. Veuillez consulter l'annexe A pour voir un exemple.

Si suivre un modèle et utiliser un gabarit corre-

pond à la « science » de la rédaction d'une note de breffage, il existe également « l'art » de la note de breffage. La compréhension du contexte entourant l'enjeu sur lequel vous écrivez est très important.

- > Spécifiquement (p.ex. au sein de votre ministère)
 - > Qui doit être informé et consulté? Quel est leur niveau de connaissance du sujet?
 - > L'enjeu fait-il partie des priorités du gouvernement?
 - > Une consultation des intervenants est-elle nécessaire ?
 - > Comment l'enjeu se situe vis-à-vis l'ensemble des priorités que doit gérer le ou la ministre ou sous-ministre?
- > Plus généralement (p.ex. à l'extérieur de votre ministère)
 - > Quel autres ministères seraient intéressés dans l'enjeu?
 - > Si une décision doit être prise, qui devra la prendre et quel est le processus décisionnel?
 - > Le Cabinet doit-il être informé et/ou prendre la décision?

S'assurer de bien comprendre le contexte, le milieu décisionnel et les délibérations clés tout en évitant les surprises est un processus qui prend souvent plus de temps que l'écriture de la note en soi.

Éventuellement, la planification et l'écriture d'une note de breffage se feront de façon naturelle. Comme ces notes sont essentielles aux prises de décisions transparentes, le temps investi à comprendre leurs objectifs et apprendre à bien les rédiger vaut la peine.

Objectif

Informez les participants sur la façon de conceptualiser et d'écrire les notes de breffage dans un vocabulaire clair et concis.

Pour y arriver, vous devrez compléter l'exercice suivant : écrire une note de breffage s'appuyant sur une demande concrète et précise d'un ou une ministre ou sous-ministre. Votre travail devra prendre compte le contenu du présent guide. Votre note sera revue et corrigée. On vous donnera suffisamment de temps pour compléter cet exercice.

PLAN

Ce guide contient quatre sections :

Première section:

La planification de la note de breffage: Déterminer l'objectif, analyser le contexte, définir l'enjeu, déterminer les besoins du ou de la destinataire et bien choisir l'information à transmettre.

Deuxième section:

La recherche d'information: Identifier des sources fiables et extraire l'information pertinente.

Troisième section:

L'écriture d'une ébauche de la note de breffage:

Identifier les sections principales, structurer le contenu et écrire le texte.

Quatrième section:

La révision de la note de breffage: Vérifier si les objectifs sont bien atteints, réviser le texte et assurer que la note est complète.

Bien que les sections de ce guide soient présentées de façon séquentielle, la réflexion et le travail entourant chacune des sections se font, en pratique, de manière simultanée. De plus, la plupart du temps, une note de breffage s'écrit en collaborant avec des collègues.

Modalités de l'exercice

Alors que vous vous préparez à écrire une note de breffage, il est important de bien comprendre l'information qui est à votre disposition dans ce guide.

Il est fortement recommandé de suivre de près les étapes présentées dans ce guide, en particulier si vous avez peu d'expérience dans l'écriture de notes de breffage. Il peut être utile de travailler en groupe lorsque vous commencez la rédaction afin de débattre vos idées et vous assurer d'être à l'aise avec l'approche que vous envisagez et que vous avez identifié tous les éléments nécessaires.

Vous devrez décider si votre note a pour objectif d'informer ou de proposer des actions concrètes. La note devrait s'en tenir à deux pages et ne devrait pas dépasser de trois pages.

Lorsque vous prenez part à ce type d'exercice, la lecture des notes des autres et l'écoute de leurs critiques à l'endroit de votre travail sont une partie intégrante de l'apprentissage. Souvent, vous devrez faire circuler votre note de breffage auprès des autres participants. Vous présenterez ensuite les points saillants de votre travail en 10 minutes à l'ensemble du groupe, comme si vous informez le ou la ministre ou sous-ministre. Il est aussi possible de faire l'exercice plus réaliste en choisissant un étudiant qui prendra le rôle du ministre. Ce dernier pourra poser des questions, demander des clarifications et prendre des décisions en lien avec les recommandations présentées dans la note. Vous pouvez considérer que le ou la ministre a lu la note avant votre présentation et qu'il ou elle a reçu des commentaires et questions de la part de son équipe (dont vous ne connaissez pas la teneur.)

Ce type d'examen et de critique collective de votre note offre un excellent aperçu de la façon dont les employés de la fonction publique exercent leur rôle d'analystes critiques.

Alors que vous révisez les sections de ce guide, gardez en tête que les informations et les consignes ont pour but de vous former à l'écriture de notes de breffage pour un ou une ministre ou sous-ministre dans le futur.

Table des matières

Section 1: : Planification de la note de breffage	1
APERÇU	1
1.1 FIXER L'OBJECTIF	1
1.2 ANALYSER LE CONTEXTE	1
1.3 DÉFINIR L'ENJEU PRINCIPAL	2
1.4 DÉTERMINER LES BESOINS DU OU DE LA DESTINATAIRE	2
Section 2: Recherche d'information	6
APERÇU	6
2.1 L'IMPORTANCE DE CONSULTER SES COLLÈGUES.	6
2.2 L'EXACTITUDE DE L'INFORMATION	6
2.3 L'IMPORTANCE DE LA RECHERCHE	6
2.4 LE CADRE DE RÉFÉRENCE	6
2.5 L'IMPORTANCE D'UTILISER DES DOCUMENTS CONTEXTUELS	6
Section 3: Écrire une ébauche de la note	8
APERÇU	8
3.1 LES COMPOSANTES ET LES SECTIONS ESSENTIELLES	8
3.2 L'ORGANISATION DU CONTENU DE LA NOTE	11
3.3 RÉDIGER UNE ÉBAUCHE.	12
Section 4: Révision de la note	13
APERÇU	13
4.1 RÉDIGER LA VERSION FINALE.	13
LISTE DE VÉRIFICATION	15
Annexe A (Exemple d'un modèle)	16

Section 1: Planification de la note de breffage

APERÇU

Dans cette section, nous aborderons les étapes à suivre pour planifier correctement la rédaction d'une note de breffage.

- > fixer l'objectif;
- > analyser le contexte;
- > définir l'enjeu principal;
- > déterminer les besoins du destinataire.

1.1 FIXER L'OBJECTIF

Peu importe le sujet sur lequel elles portent, les notes de breffage ont l'un (ou plusieurs) des objectifs suivants : informer, faire des recommandations, aborder une question en vue d'une décision, ou demander une approbation.

Informer

- > « Informer » signifie de communiquer de l'information utile sur un sujet donné. Par exemple, une note peut : décrire une nouvelle politique publique, assurer le suivi d'un enjeu, fournir une projection ou expliquer un événement.

Faire des recommandations ou donner des conseils

- > Recommander certaines interventions ou donner des conseils au sujet du processus associé à la prise de décision.

Soumettre une question en vue d'une décision ou demander une approbation

Présenter de l'information, proposer une analyse et offrir diverses options dans le but d'équiper la personne responsable de l'information nécessaire pour prendre une décision. Par exemple, si plusieurs options s'offrent au ou à la ministre dans le cadre d'une nouvelle initiative, il ou elle devra décider laquelle est préférable à mettre en œuvre.

Une note de breffage doit aussi souvent convaincre le lecteur ou la lectrice du bien-fondé d'un plan d'action comparativement à d'autres options.

Dans tous les cas, l'argument présenté doit refléter les points de vue importants, s'appuyer sur des faits et éviter l'influence des préjugés personnels.

Modèle général à suivre pour vos notes de breffage:

Vous trouverez un exemple d'un modèle à suivre pour une e dans l'annexe A. Choisissez le modèle que vous estimez être le plus approprié et n'hésitez pas à le modifier au besoin. Fiez-vous à votre jugement si vous avez des incertitudes par rapport à certains éléments du modèle.

1.2 ANALYSE DU CONTEXTE

Aperçu

- > Le contexte détermine le cadre de l'enjeu.
- > L'énoncé de l'enjeu détermine le contenu de la note.

Les notes de breffage ne sont pas rédigées en vase clos. Leur contenu est toujours influencé par des éléments contextuels, soit des circonstances particulières, un événement déclencheur, une politique ou une priorité gouvernementale.

Le contexte détermine le cadre d'énonciation de l'enjeu d'une note de breffage, ce qui, en retour, dicte le contenu de la note.

Il est difficile de définir l'énoncé d'enjeu sans en connaître le contexte. De plus, sans cet énoncé, il est difficile de déterminer le contenu de la note. En absence d'un filtre pour éliminer l'information superflue, nous avons tendance à inclure trop de détails dans la note de breffage.

L'importance du contexte

Cette section illustre l'importance du contexte lors de l'écriture d'une note de breffage.

Contexte: Les circonstances qui entraînent la rédaction de la note.

Énoncé d'enjeu: Le message central de la note.

Contenu: Les éléments clés qui expliquent ou supporte l'énoncé.

Les questions à poser

Une note de breffage qui est bien écrite met l'accent sur les messages clés afin de retenir l'attention du lecteur ou la lectrice. Avant de commencer à rédiger la note, posez-vous les questions suivantes:

1. Quel est son objectif?
2. Qui est le ou la destinataire?
3. Comment leurs besoins peuvent-ils être déterminés?

La qualité de votre note de breffage dépendra de la précision de vos réponses à ces questions. Si vous questionnez l'une de vos réponses, demandez des clarifications à vos collègues, ainsi qu'aux personnes avec qui vous collaborez.

1.3 DÉFINIR L'ENJEU PRINCIPAL

Toutes les notes de breffage découlent d'enjeux qui sont associés à une priorité, une situation ou une opinion. Les informations superflues doivent être retirées au moment de définir l'enjeu principal.

L'enjeu varie selon l'objectif de la note de breffage :

- > Si l'objectif est d'informer le lecteur ou la lectrice, elle sera composée d'une série de facteurs, données ou enjeux;
- > Si elle présente une réponse, un plan d'action ou des préoccupations en lien avec une question non résolue, elle contiendra une stratégie;

- > Si elle suggère une décision ou recommandation, une série d'options y seront présentés.

Sur la base de ces critères, un énoncé d'enjeu qui ne fait que mentionner l'heure et le lieu d'une réunion sur un sujet précis, ainsi que le nom de personnes susceptibles d'y participer n'est guère utile. L'énoncé d'enjeu devrait plutôt fournir un aperçu des idées principales associées à l'objectif et aux résultats attendus de la réunion ou aux sujets qui seront abordés durant la discussion.

Sans un énoncé clair de l'enjeu, la note de breffage risque de contenir trop ou pas suffisamment d'information pour le lecteur ou la lectrice. La note pourrait aussi être inefficace si elle ne mentionne que les symptômes d'un problème sans donner une explication claire de son importance.

À cette étape-ci, vous devriez penser à la manière dont vous allez formuler l'enjeu de votre note de breffage et vous préparer à avoir une discussion à ce sujet avec votre équipe.

1.4 DÉTERMINER LES BESOINS DU OU DE LA DESTINATAIRE

À qui est destinée la note? Vous devez considérer à la fois le ou la destinataire direct (la personne à qui la note est adressée), les destinataires indirects (les gens mis en copie conforme) et tous ceux et celles qui devront approuver la note. La majorité des notes destinées aux ministres sont signées par les sous-ministres, car ceux-ci sont directement responsables des conseils en matière de politiques au sein de leurs ministères. Il est aussi commun que les notes indiquent le nom de la personne l'ayant préparée, ainsi que les noms de ceux qui doivent l'approuver selon la hiérarchie ministérielle.

Enfin, tel que mentionné précédemment, attendez-vous à recevoir des questions de la part de personnes qui ne font pas partie des destinataires, comme des membres de l'équipe du ou de la ministre ou sous-ministre.

Apprenez à connaître vos lecteurs et vos lectrices. Mieux vous connaissez les besoins de vos destinataires, meilleures sont vos chances d'atteindre vos objectifs.

Après lecture de votre note de breffage, le ou la destinataire devrait être en mesure de :

- > comprendre le sujet en question;
- > prendre une décision informée;
- > répondre aux questions reliées au sujet.

La note est-elle nécessaire?

Considérez, entre autres choses, les éléments suivant :

- > La personne qui prend les décisions a-t-elle besoin d'une note de breffage en ce moment?
- > Que doit comprendre la personne qui prend les décisions après avoir lu la note?

Si vos réponses à ces deux questions sont vagues, vous devrez poser plus de questions pour mieux orienter votre analyse avant de commencer à rédiger une ébauche.

Les caractéristiques des lecteurs et des lectrices

- > Quel est leur niveau de connaissance du sujet?
- > Auront ils besoin d'information détaillée, d'un résumé ou d'une vue d'ensemble?
- > Quel est leur rapport avec l'expéditeur?
- > Quels sont leurs intérêts? Quels sont les enjeux? Quelles sont leurs préoccupations?
- > Ont-ils une préférence pour un mode de communication en particulier (p. ex. le mode de transmission, la longueur de la note, le format,

le contenu, etc.)? Ont-ils fait part d'options ou d'instructions spéciales?

- > Quelle sera la réaction du ou de la destinataire?
- > Anticipez-vous des questions ou des objections? Si oui, lesquelles?

Au-delà des lecteurs et des lectrices, vous devez aussi vous questionner si la personne à qui est destinée la note aura à interagir avec quelqu'un à l'extérieur de votre ministère, dont:

- > le Bureau du Conseil privé;
- > d'autres ministères ayant des responsabilités ou intérêts dans le domaine;
- > le Cabinet;
- > le Premier ministre et son bureau

L'utilité du contenu

Le contenu de la note de breffage doit s'harmoniser aux besoins du ou de la destinataire. Le contenu de la note est ultimement plus important que le ou la destinataire. La liste suivante, bien que non exhaustive, vous aidera à analyser les besoins de la personne à qui votre note est destinée.

Besoins du ou de la destinataire

Pour comprendre un sujet ou obtenir de l'information :

- > Introduire le sujet en 25 mots ou moins.
- > Quelles informations contextuelles le ou la destinataire a besoin de connaître?
- > Qui est touché par l'enjeu? (Considérez à la fois les instigateurs et les personnes touchées)
- > Pour prendre une décision ou présenter une recommandation :
- > Introduire le sujet en 25 mots ou moins.
- > Quelles informations contextuelles le ou la destinataire a besoin de connaître?
- > Qui est touché par l'enjeu? (Considérez à la fois les instigateurs et les personnes touchées)
- > Quels sont les coûts ou les risques associés à cette décision?

- > Quels sont les avantages et les inconvénients qui doivent être pris en considération lors de la prise de décision?
- > À quels autres critères d'évaluation doit-on avoir recours?
- > Pour répondre à des questions :
- > Introduire le sujet en 25 mots ou moins.
- > Quelles informations contextuelles le ou la destinataire a besoin de connaître?
- > Qui est touché par l'enjeu? (Considérez à la fois les instigateurs et les personnes touchées)
- > Qui a posé les questions?
- > Pour quelles raisons?
- > Quelles questions risquent d'être posées?
- > Comment pouvez-vous satisfaire les besoins du ou de la destinataire (et non servir les intérêts des personnes qui ont posé les questions)?

Personnaliser la note

Les notes de breffage sont souvent des guides et devraient être personnalisées (c'est-à-dire adressées à un/e cadre supérieur/e). Vous pouvez adapter le modèle de la note au besoin. Quel que soit l'approche, avant de compléter le plan et rédiger une première ébauche, vous

devez avoir une bonne idée des objectifs de la note et, ainsi des besoins de vos lecteurs et de vos lectrices.

Respect des délais

Tout gestionnaire sait que ses cadres supérieurs ont besoin d'information au moment opportun. Une note reçue trop tard ne sert à rien. Par ailleurs, une note préparée et livrée à la dernière minute démontre une mauvaise gestion du temps. Dans certains cas, selon la méthode de travail privilégiée par le ou la cadre supérieur(e), il peut s'avérer plus efficace d'organiser une rencontre préliminaire afin de discuter des paramètres d'un enjeu avant l'élaboration des paramètres de la note et de commencer la rédaction.

Analyse des besoins du ou de la destinataire

Si vous n'êtes pas familier avec le processus de réflexion d'une note de breffage, la structure de base proposée ci-dessous peut vous aider. Si vous souhaitez vous en servir comme guide, sélectionnez le tableau qui est le plus prêt de l'objectif de la note et complétez la colonne de droite (en suivant les instructions à gauche).

	Votre réponse
Énoncé d'enjeu	
Introduction du sujet en 25 mots ou moins	
Informations contextuelles essentielles	
Qui est touché par l'enjeu? (Considérez à la fois les instigateurs et les personnes touchées).	

Tableau 1 : Objectif de la note de breffage : Donner au lecteur ou à la lectrice une bonne compréhension d'une question ou transmettre de l'information.

	Votre réponse
IÉnoncé d'enjeu	
Introduction du sujet en 25 mots ou moins	
Informations contextuelles essentielles	
Qui est touché par l'enjeu? (Considérez à la fois les instigateurs et les personnes touchées).	
Quels sont les coûts ou les risques associés à cette décision?	
Quels sont les avantages et les inconvénients qui doivent être pris en considération par le ou la destinataire lors de la prise de décision?	
Quels autres critères d'évaluation le ou la destinataire devrait considérer?	

Tableau 2 : Objectif de la note de breffage : Prendre une décision ou suivre une recommandation

	Votre réponse
Énoncé d'enjeu	
Introduction du sujet en 25 mots ou moins	
Informations contextuelles essentielles	
Qui est touché par l'enjeu? (Considérez à la fois les instigateurs et les personnes touchées).	
Qui a posé les questions?	
Pour quelles raisons les questions sont-elles posées?	
Quelles sont les questions qui risquent d'être posées?	
Comment pouvez-vous satisfaire les besoins du ou de la destinataire (et non servir les intérêts des personnes qui ont posé les questions)?	

Tableau 3 : Objectif de la note de breffage : Répondre à des questions précises

Une fois le plan de votre note de breffage est terminé, vous pourrez commencer le processus de recherche. Cette étape est abordée dans la Section 2.

Section 2: La recherche et production de l'information

APERÇU

Après avoir planifié le contenu de votre note, il est important d'identifier des sources d'information fiables pour en extraire le contenu pertinent. Il peut s'avérer utile de faire valider le contenu que vous souhaitez inclure dans votre note auprès de vos collègues.

2.1 L'IMPORTANCE DE CONSULTER SES COLLÈGUES

La consultation avec des collègues est une étape importante dans le processus d'écriture. Les personnes responsables de prendre des décisions qui vont lire la note de breffage doivent recevoir des conseils s'appuyant sur une recherche sérieuse et des consultations approfondies. Ceci augmentera la qualité de vos conseils.

2.2 L'EXACTITUDE DE L'INFORMATION

Vos lecteurs et vos lectrices se voient souvent informés au sujet d'enjeux reliés à des politiques publiques qui peuvent être transmis au sein de la sphère publique, notamment par le biais de déclarations à la Chambre des communes. Ils doivent pouvoir compter sur de l'information rigoureuse et exacte. Ainsi, il est donc très important que vous vérifiiez l'exactitude de l'information que vous leur transmettez.

2.3 L'IMPORTANCE DE LA RECHERCHE

Vos lecteurs et vos lectrices n'ont pas le temps réaliser la recherche eux-mêmes. Ils doivent donc pouvoir compter sur vous pour leur fournir une perspective pertinente à propos d'un sujet donné. Lorsque vous aurez analysé toutes les facettes d'un problème et que vous en aurez fait part à votre lecteur ou votre lectrice, il ou elle devrait être en mesure d'adopter la meilleure solution et de prendre des décisions éclairées au bénéfice de leur organisation et, ultimement, de la population

canadienne.

Valider l'information

Il est souhaitable d'avoir des personnes désignées dans votre équipe que vous pourrez consulter pour confirmer la validité des informations que vous incluez dans la note. Ces individus devraient :

- > être bien au courant du fonctionnement de l'organisation;
- > avoir de l'expérience avec l'écriture de notes de breffage;
- > être familier avec le modèle de note de votre organisation; et
- > connaître les préoccupations du ou de la destinataire.

2.4 LE CADRE DE RÉFÉRENCE

Assurez-vous de savoir quelles institutions universitaires, quels spécialistes et quels documents sont considérés comme des sources d'information crédibles au sein de votre organisation. Si votre note s'appuie sur des études et des analyses crédibles, vous aurez plus de chances que la personne soit en accord avec votre perspective et qu'il ou elle prenne les bonnes décisions.

2.5 L'IMPORTANCE D'UTILISER DES DOCUMENTS CONTEXTUELS

Les plans ministériels font partie d'un ensemble de documents budgétaires. Ces documents accompagnent les lois de crédits qui spécifient les montants des dépenses publiques que le gouvernement peut effectuer et les fins auxquelles ces dépenses peuvent être consacrées. Les plans ministériels de votre ministère ou de votre agence vous aideront à formuler des recommandations qui sont en lien avec les priorités de votre organisation. (Vous trouverez les plans de chaque ministère et agence sur le site internet Canada.ca.)

Les plans ministériels de votre organisation

Les plans ministériels font partie d'un ensemble de documents budgétaires. Ces documents accompagnent les lois de crédits qui spécifient les montants des dépenses publiques que le gouvernement peut effectuer et les fins auxquelles ces dépenses peuvent être consacrées. Les plans ministériels de votre ministère ou de votre agence vous aideront à formuler des recommandations qui sont en lien avec les priorités de votre organisation. (Vous trouverez les plans de chaque ministère et agence sur le site internet Canada.ca.)

Les priorités du gouvernement actuel

Pour augmenter vos chances que la personne qui prend les décisions se conforme à vos recommandations ou à vos demandes, les priorités actuelles du gouvernement devraient être prises en compte.

Vous trouverez ces priorités dans le discours du Trône, les lettres de mandat émises par le Premier ministre et le budget annuel fédéral. Ces documents sont disponibles sur le site internet Canada.ca.

La matrice RACI (Responsabilité, Approbation, Consultation et Information)

La matrice RACI aide à établir des rôles et des responsabilités claires. Une bonne compréhension de ces éléments est essentielle à l'écriture d'une note de breffage efficace et constructive. En appliquant ce modèle lors de votre processus d'écriture, vous serez en mesure de déterminer :

- > Responsabilité : Qui doit accomplir le travail (probablement vous)?
- > Approbation : À qui revient la responsabilité d'approuver le travail (votre sous-ministre, malgré que d'autres personnes dans la chaîne hiérarchique en seront également responsables avant qu'elle atteigne le ou la sous-ministre)?
- > Consultation : Qui doit être consulté

avant que le travail soit effectué ou qu'une décision prise?

- > Information: Qui se doit d'être informé lorsqu'une décision est prise ou que le travail est terminé?

Après avoir analysé le contexte, consulté les documents appropriés et rencontré les personnes qui sauront améliorer la crédibilité de votre note de breffage, vous serez en mesure de formuler le plan et d'écrire l'ébauche de votre note. Section 3 aborde ce sujet.

Section 3: L'écriture d'une ébauche de la note de breffage

APERÇU

Après avoir lu cette section, vous devriez pouvoir:

- > analyser les sections d'une note de breffage afin de pouvoir déterminer le contenu à inclure dans chacune d'entre elles;
- > structurer le contenu d'une note; et
- > écrire l'ébauche d'une note.

3.1 LES COMPOSANTES ET SECTIONS ESSENTIELLES

Tel que mentionné plus haut, chaque ministère utilise son propre modèle de note de breffage. Or, celles-ci sont généralement toutes divisées selon les sections et les sous-sections présentées dans le tableau ci-dessous. Ce qui suit n'est qu'un guide et devrait être adapté selon la situation.

Structure of a briefing note:

Sujet/Titre	
Section	Sous-section
Introduction	Objectif Résumé
Développement (inclus généralement des rubriques facultatives afin d'énoncer les faits)	Contexte Situation actuelle Enjeu et considérations Consultations Position du ministère/action stratégique/compromis Répercussions Prévisions Point de prise de décision Autres
Individus touchés par le problème (tenez compte des 'initiateurs' et des gens affectés)	Conclusion/commentaires Recommandations/conseils Prévisions Prochaines étapes Autres
Conclusion	Conclusion/commentaires Recommandations/conseils Prévisions Prochaines étapes Autres
Informations supplémentaires (si nécessaire)	

Le titre

La première question du lecteur ou de la lectrice d'une note de breffage est: quel est le sujet?

En spécifiant le sujet de votre note de breffage dans le titre, le ou la destinataire pourra comprendre rapidement le sujet du document. Souvenez-vous qu'une note est généralement écrite dans le but d'atteindre l'un des objectifs suivants:

- > informer;
- > demander/obtenir l'approbation;
- > demander qu'une décision soit prise;
- > faire une recommandation;
- > donner des conseils ou orienter; ou
- > préparer pour une réunion.

L'introduction

L'introduction doit indiquer les raisons qui ont mené à la rédaction de la note. Elle doit également préciser les décisions visées ou les actions à entreprendre.

Cette section doit expliquer:

- > Quel est le sujet de la note?
- > Pourquoi devrait-elle être lue?

Vous pouvez inclure un résumé dans votre introduction, mais ceci est facultatif. Si vous en incluez un, il doit présenter succinctement la situation ainsi que le contenu de la note en plus d'expliquer:

- > les raisons pour lesquelles vous écrivez la note (objectif);
- > la situation et/ou les actions demandées ou proposées (recommandation/conseil/décision);
- > les fondements sur lesquels repose votre recommandation, vos conseils ou vos conclusions (logique);
- > le degré d'urgence, le cas échéant – les notes qui relaient uniquement de l'information peuvent ne pas être urgentes.

Le développement

C'est ici que vous présentez la situation ou la requête. Le développement peut contenir un certain nombre de sous-sections, comme suit:

Le contexte ou la situation

Cette section correspond aux résultats de votre analyse de contexte.

- > Elle explique en quoi consiste la situation, le programme, le projet ou le problème.
- > Elle précise comment le ministère ou l'organisation est concerné.
- > Elle décrit les événements qui ont conduit à la situation présente.
- > Elle indique les principales parties prenantes et les acteurs ainsi que leurs intérêts.

Les événements clés sont présentés dans un ordre chronologique inverse. Vous devez présenter la situation de manière à ce que la personne qui lit soit bien informée et donc plus apte à prendre une décision judicieuse.

Le lecteur ou la lectrice doit trouver des réponses à des questions telles que :

- > Pourquoi cette situation (ou enjeu) est importante?
- > Comment en sommes-nous arrivés à cette situation? Où en sommes-nous maintenant?
- > A-t-il des précédents à ce type de situation? Si oui, à quelles décisions sont-elles menées?

Analyse et considérations

Cette sous-section présente une analyse, un argument, ainsi que les principales priorités politiques, les alternatives, les options, les compromis et les avantages et inconvénients, tout en tenant compte:

- > des enjeux;
- > de ce que le ou la destinataire sait ou ne sait pas;
- > de la position du ou de la destinataire sur la question.

Il est important que vous fournissiez suffisamment de détails pour :

- > favoriser une compréhension approfondie des problèmes et de leurs répercussions sur le ministère, sur les autres ministères et sur le gouvernement;
- > soutenir le contenu de la sous-section par des actions stratégiques.

Vous devriez présenter toutes les alternatives pertinentes qui ont été écartées et expliquer pourquoi il en a été décidé ainsi.

La position ministérielle

Cette sous-section décrit:

- > la décision demandée;
- > à quel moment et pour quelle raison l'action est nécessaire;
- > les conséquences d'une absence d'action.

Si aucune action n'est requise, vous devriez décrire le lien entre le sujet en question et d'autres enjeux ou préoccupations.

Si d'autres actions sont prévues, vous devez inclure un calendrier détaillé des étapes à venir. Pour les notes préliminaires ou celles qui demandent une décision, vous pouvez fournir davantage de détails dans une pièce jointe ou un supplément. Cette partie doit être équilibrée et suffisamment approfondie pour que vous puissiez la justifier en toute circonstance.

La conclusion

La conclusion (commentaires, projections, prochaines étapes) doit:

- > résumer brièvement et de manière sélective les points principaux;

- > présenter les perspectives pertinentes des autres parties prenantes;
- > fournir tout contre-argument possible ainsi que les meilleurs moyens d'y répliquer (à moins que cela a été fait dans une autre section).

La conclusion est l'endroit où vous devez expliquer, si ce n'est pas déjà fait, les conséquences possibles d'une action ou d'une absence d'action.

Les prochaines étapes

Dans la conclusion d'une note de breffage, la section des « prochaines étapes » répondra à la question « Où allons-nous avec cette affaire? ».

Vous devez énoncer de manière claire et concise la demande de décision ou d'approbation, les recommandations ou les conseils. La personne responsable des décisions doit savoir exactement ce que vous lui demandez de faire. Vous devez fournir une liste des actions requises pour mettre en œuvre la décision ou l'approbation, ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre ou préparer une note de suivi à cet effet.

Les recommandations doivent être réalisables, liées aux priorités fédérales, documentées et expliquées dans les sections portant sur le contexte et les considérations.

La recommandation décisionnelle doit répondre spécifiquement à la question « Quelle est la solution proposée ? ».

Informations supplémentaires

Vous pouvez inclure ici des informations supplémentaires, notamment des détails généraux ou un aperçu historique qui pourraient aider à mieux comprendre la note ou l'approfondir l'analyse.

L'annexe complète les informations données dans votre note. Ne mettez pas d'informations importantes à cet endroit, car le lecteur ou la lectrice omet souvent de lire ces annexes.

3.2 L'ORGANISATION DU CONTENU DE LA NOTE

Organiser le contenu

Comment doit-on organiser le contenu d'une note de note de breffage?

Une note bien organisée suit généralement une approche descendante (ex. les informations les plus importantes apparaissent en premier). Cet ordre devrait être suivi dans l'ensemble du document, mais également au sein de chacune de ses sections.

Comment doit-on structurer les points à couvrir dans une note de breffage?

Votre note doit être structurée de manière à couvrir les points soulevés dans votre analyse des besoins (voir section 1.4). En adoptant une approche descendante, vous devriez :

- > établir le plan général ou l'idée principale;
- > chercher des faits qui soutiennent ou qui sont en lien avec cette idée principale.

Le point principal est présenté en premier (dans un résumé, par exemple, ou dans la section sur l'enjeu) et servira de référence à tous les autres points ou sous-points des autres sections.

Vérifiez ensuite la structure de l'information que

vous souhaitez présenter à l'aide de la liste de vérification suivante. Afin de pouvoir utiliser votre structure pour rédiger votre ébauche de note de breffage, vous devriez être en mesure de répondre à chaque question de façon affirmative.

- > La structure suit-elle une approche descendante et résume-t-elle les principaux points du sujet abordé?
- > Les points présentés dans chaque paragraphe des sous-sections de la note sont-ils organisés selon une structure descendante?
- > A-t-il suffisamment d'informations concrètes pour étayer les points présentés dans la note?
- > La structure répond-elle aux besoins du ou de la destinataire compte tenu des informations mentionnées dans l'analyse des besoins (section 1.4)?

Si vous avez répondu oui à toutes ces questions, vous êtes prêt ou prête à rédiger une ébauche de votre note de breffage!

Structurer les paragraphes

Comment organiser les paragraphes?

Vos paragraphes devraient présenter les points de manière descendante, tout comme la note de breffage dans son ensemble. Chaque paragraphe proposé doit présenter un certain nombre de points, avec au maximum de un point par phrase. De manière générale, il est utile de penser à deux types de paragraphes dans la note:

- > les paragraphes analytiques, pour exposer un argument ou une stratégie;
- > les paragraphes narratifs, qui présentent des événements passés, présents ou futurs, ainsi que des détails concrets pour les étayer.

Quand rédiger un paragraphe de type analytique ou narratif ?

Analytique

- > Pour exprimer une opinion ou une déduction, ou même pour persuader.
- > Pour présenter une idée complexe en une série de points secondaires.
- > Pour exposer une argumentation fondée par des raisonnements et des liens entre les idées.

Narrative

- > Pour présenter les événements dans un récit chronologique et linéaire.
- > Pour présenter des détails afin d'expliquer le contexte ou importance d'un événement.

Lorsque vous rédigez un paragraphe analytique, vous devriez présenter le point central au début et les informations supplémentaires ensuite.

Assurez-vous que chaque paragraphe d'analyse rédigé au cœur de la note de breffage, soit en dessous de l'énoncé du sujet en question, suit cette structure:

> **La phrase sujet:** présente le contenu du paragraphe dans l'ordre d'importance des points soulevés.

> **Les phrases de soutien:** présentent les détails techniques qui rendent la phrase sujet crédible, vraie, convaincante ou logiquement nécessaire (répond au « pourquoi » ou au « comment »).

> **La phrase de conclusion (facultative):** elle présente les conséquences ou la conclusion de l'idée exprimée dans le paragraphe ou une liste de points qui seront abordés dans les sous-sections suivantes. Elle peut être ajoutée au besoin et que lorsque l'idée qu'elle transmet ne se trouve pas explicitement ou implicitement dans le paragraphe.

Dans un paragraphe analytique, les liens entre idées sont présentés sous forme de relations de cause à effet.

Les paragraphes narratifs présentent une structure plus souple que les paragraphes analytiques. Vous pouvez écrire des paragraphes narratifs pour raconter comment un événement s'est produit et pour fournir des détails secondaires qui permettent d'en savoir plus sur l'événement en question. Dans un paragraphe narratif, les conséquences ou la pertinence des sujets font souvent partie du contexte. Les événements peuvent être structurés en ordre chronologique.

3.3 ÉCRIRE UNE ÉBAUCHE

Il est maintenant temps d'écrire votre ébauche!

Pour rédiger une ébauche d'une note de breffage, vous pouvez consulter le modèle à l'annexe A et l'adapter si nécessaire.

Lorsque vous avez terminé de rédiger une ébauche de votre note, vous pouvez commencer la révision finale telle que décrite à la section 4.

Section 4 : Révision de la note de breffage

APERÇU

Une fois une ébauche préparée, il est important de la réviser entièrement. Ce faisant, il est important de garder à l'esprit les principes de la formulation claire et du langage avec lequel votre public est familier. Mais d'abord, une question simple : pourquoi certaines notes sont-elles retournées par le ou la destinataire ou par une personne figurant sur la liste de validation?

Les raisons pour lesquelles les notes sont retournées sont diverses, mais les raisons suivantes sont les plus courantes :

- > le contexte n'a pas été défini correctement;
- > l'objectif de la note n'est pas clairement expliqué;
- > de l'information importante manque dans le résumé;
- > la note fournit trop de détails;
- > l'analyse et la conclusion ne concordent pas;
- > la présentation des options n'est pas complète;
- > la mise en forme, la grammaire et l'orthographe comportent des erreurs (il s'agit de la pire des raisons puisque ces éléments sont entièrement sous votre contrôle).

4.1 ÉCRIRE LA VERSION FINALE

Une fois une ébauche rédigée, révisiez-la en utilisant les techniques fournies dans cette section. Vous avez de l'expérience dans la rédaction d'essais et d'autres types de documents en dehors du contexte gouvernemental. Les notes de breffage gouvernemental bien rédigées ont

généralement des éléments communs avec ceux-ci. Certains d'entre eux sont présentés dans la liste de vérification suivante:

Un langage clair et simple

Dans la mesure du possible, évitez le jargon et utilisez un langage simple (en reconnaissant que le MDN et les FAC se distinguent dans leur utilisation du « jargon » et que vous pouvez bien faire certaines suppositions sur ce qui est approprié). Cela dit, vous devez comprendre que si une question doit être abordée à l'extérieur du ministère - au Cabinet par exemple - le public ne sera probablement pas familier avec le jargon ou les acronymes que vous utilisez. Voici une liste de vérification pour vous aider à vous assurer que la note de breffage est rédigée en langage clair.

De manière générale,

- > réduisez la longueur des phrases;
- > évitez les parenthèses;
- > rapprochez le sujet, le verbe et le complément;
- > privilégiez les verbes actifs plutôt que passifs;
- > clarifiez les actions;
- > utilisez des verbes spécifiques.

Des paragraphes efficaces

- > les idées principales sont fortes;
- > l'idée principale est toujours au début du paragraphe;
- > le corps du paragraphe soutient l'idée principale;
- > le paragraphe contient une conclusion.

Choix de mots appropriés

- > évitez les répétitions;
- > utilisez des mots et des expressions simples;
- > évitez le jargon ou les termes trop techniques (le MDN et les FAC font l'exception);
- > évitez les clichés;
- > allégez les phrases.

Vérifier les phrases

Des phrases bien formées sont tout aussi importantes que des paragraphes bien formés lorsqu'il s'agit de garantir la qualité du texte. Nous allons examiner trois techniques pour vérifier que les phrases sont convenables :

1. l'accent;
2. modifier l'ordre des mots;
3. varier la longueur et les tournures de phrases.

Contrôler les paragraphes

Certains critères s'appliquent également aux paragraphes de la note. Ils doivent être:

- > ciblés;
- > complets;
- > d'une quantité appropriée;
- > de longueur variable;

- > cohérents.

On doit également y retrouver:

- > une répétition du mot ou de l'idée clé;
- > des transitions efficaces entre les paragraphes afin de donner de la cohérence et d'aider à suivre l'idée principale en lisant la note;
- > des mots et des marqueurs de relation qui aident à créer des transitions et assurent la fluidité du texte.

Concision

Pour rédiger une note concise, vous devriez utiliser uniquement le nombre de mots nécessaires pour vous faire comprendre clairement. La brièveté est une caractéristique essentielle d'une note de breffage qui ne doit pas dépasser deux pages.

Les deux méthodes les plus courantes pour améliorer la brièveté sont :

1. Éliminer les mots inutiles
2. Éviter les phrases lourdes

Clarté

L'utilisation de mots spécifiques permet de transmettre un message clair. Les verbes doivent indiquer des actions précises et les expressions pompeuses sont à éviter.

Pour améliorer la clarté de votre note :

- > utilisez un vocabulaire spécifique et compréhensible;
- > privilégiez les verbes de voix active;
- > variez la longueur et le type de phrases utilisés; et
- > rapprochez les mots avec une signification connexe.

LISTE DE VÉRIFICATION FINALE

Aspects à réviser	Caractéristiques
Objectifs de communication	L'intention de la note est clairement indiquée.
Objectif	L'énoncé d'enjeu est clair et indique l'objectif de la note.
Ton et vocabulaire	Le ton est approprié pour la note de breffage, ses destinataires et la personne signataire.
Variété	Différents types et structures de phrases sont utilisés.
Concision	Les phrases et les paragraphes sont courts.
Contenu	Les informations essentielles sont transmises de manière neutre.
Lisibilité	Le message transmis dans la note est facile à lire, à comprendre et à retenir.
Brièveté	La longueur du texte respecte les règles qui s'appliquent à ce type de document
Clarté	Aucun malentendu n'est possible; le message transmis dans la note est compréhensible à la première lecture.
Fluidité	La transition d'une section à l'autre est logique.
Mise en page	La mise en page facilite la compréhension du message et est attrayante pour le lecteur ou la lectrice.
Mise en forme	La note suit le modèle prescrit et respecte les conventions qui s'appliquent à ce type de document.
Qualité de la langue	La grammaire, la ponctuation, l'orthographe, la typographie et la syntaxe ont été vérifiées et revues avec soin.

Une fois cette liste de vérification complétée, vous êtes maintenant prêt ou prête à signer votre note de breffage et à la transmettre à la personne concernée (p.ex. le directeur ou la directrice, le directeur général ou la directrice générale, le sous-ministre adjoint ou la sous-ministre adjointe). Bien que vous avez travaillé fort sur cette note et que votre objectif est de l'avoir rédigée de manière à ce qu'elle soit approuvée jusqu'au destinataire final, vous devez également être prêt ou prête à ce que d'autres lecteurs ou lectrices dans la chaîne hiérarchique vous reviennent avec des questions, des clarifications et des ajustements. Ils peuvent aussi demander qu'une réunion soit tenue pour discuter de votre note.

Une fois que la note a été transmise à l'autorité responsable, vous devez vous attendre à recevoir des nouvelles en temps utile de toute décision prise et/ou autre action requise, y compris par rapport aux prochaines étapes.

Annexe A (Modèle)

Chaque ministère et chaque agence a son propre modèle de note de breffage. Indépendamment des spécificités concernant la police d'écriture, l'auteur ou les signatures, elles transmettent toutes des informations similaires : l'objectif de la note, ce qu'on attend du ou de la destinataire, une définition de l'enjeu, les informations à l'appui, les opinions contraires, les recommandations, les prochaines étapes à suivre, etc. En général, vous verrez quelque chose du genre:

Classification: **Confidentiel/Secret/Protégé**

Numéro du document: **à des fins de suivi ministériel**

Date

MEMO À: **ministre/sous-ministre**

CC:

MEMO DE: **La personne qui signe la note**

TITRE

Décision ou signature requise selon le cas

Objectif: **(par exemple, vous informer de/obtenir votre approbation pour/proposer des options pour...)**

RÉSUMÉ

CONTEXTE

ANALYSE

RECOMMANDATIONS

CONCLUSION/PROCHAINES ÉTAPES

Nom/Titre de l'agent ou de l'agente responsable

Bloc de signature du ou de la destinataire

J'approuve:

Signature

Ministre/sous-ministre

Pièce(s) jointe(s): **(le cas échéant)**

Préparé par: **Nom de l'auteur**

Numéro de téléphone:

À propos de l'auteur



Robert Fonberg a longtemps été sous-ministre au sein du gouvernement du Canada. D'abord nommé sous-ministre du Bureau du Conseil privé en 2000, il a ensuite été sous-ministre du Commerce international et, de 2007 à 2013, sous-ministre de la Défense nationale. En tant que sous-ministre de la Défense nationale, il a vécu la période opérationnelle la plus intense pour les Forces armées canadiennes depuis la guerre de Corée. Rob a été impliqué dans tous les aspects du Ministère, des déploiements des Forces armées canadiennes au renouvellement de la politique de défense, en passant par les relations internationales en matière de défense. Rob a également joué un rôle essentiel dans la gestion du processus décisionnel au niveau du Cabinet pour toutes les questions de défense. Il était aussi responsable de l'ensemble du budget du MDN et des FAC, ainsi que de tous les aspects de l'approvisionnement militaire. Rob a travaillé en étroite collaboration avec trois chefs d'état-major de la défense pendant cette période. En tant que membre principal de l'équipe de sécurité nationale du gouvernement du Canada, Rob a développé une perspective unique sur les enjeux de sécurité nationale, régionale et mondiale, y compris la cybersécurité. Depuis 2013, Rob est actif dans le secteur privé en tant que conseiller auprès d'entreprises en démarrage et de clients de moyenne et grande envergure en lien avec un éventail de questions stratégiques dans divers secteurs d'activité.

Rob est présentement président du conseil d'administration du Digital Public Square. Rob a également été actif dans la communauté universitaire et au sein de groupes de réflexion. Rob est actuellement Executive Fellow à l'École de politique publique de l'Université de Calgary et Distinguished Fellow à la Munk School of Global Affairs de l'Université de Toronto. Il était auparavant membre du Global Solution Networks, mentor de la Fondation Trudeau, président de la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada et membre du conseil d'administration d'Exportation et développement Canada. Rob continue également de s'exprimer dans divers forums sur des questions allant de l'élaboration de politiques publiques au 21^e siècle, aux relations civiles et militaires, aux questions de défense et de sécurité, au leadership et à la gouvernance dans un monde numérique.

Pour plus d'informations sur notre réseau, veuillez consulter notre site Web uwaterloo.ca/dsf-group ou nous écrire par courriel à l'adresse suivante dsfgroup@uwaterloo.ca