



## World Library and Information Congress: 71th IFLA General Conference and Council

### "Libraries - A voyage of discovery"

August 14th - 18th 2005, Oslo, Norway

Conference Programme: <http://www.ifla.org/IV/ifla71/Programme.htm>

juillet 18, 2005

**Code Number:**

**110-F**

**Meeting:**

**156 Library and Research Services for Parliaments**

### *Défis du 21<sup>ème</sup> siècle : le regard porté par le Parlement écossais*

**Janet Seaton**

Head of Research and Information Services  
Scottish Parliament

*Traduction: Nicole Gabet*

#### *Résumé*

Les services de documentation et d'information doivent affronter chaque jour davantage ce défi qui consiste à justifier la valeur qu'ils ajoutent à l'organisation dont ils dépendent. Le SPICe ("épice", en anglais), The Scottish Parliament Information Centre (= Centre d'information du Parlement Écossais), fut créé à la fin du 20<sup>e</sup> siècle afin de répondre aux besoins du nouveau Parlement écossais. Étant donnée cette possibilité dont on bénéficiait, celle d'un nouveau départ, mon intervention portera sur l'analyse des éléments les plus importants qui ont servi de base à la conception des nouveaux services. Sont comprises dans ces éléments la nécessité pour ces services d'harmoniser leurs objectifs avec ceux de l'organisme dont ils dépendent, la nécessité d'obtenir une crédibilité et d'assurer sa permanence, et la nécessité d'un face à face avec les clients. Le défi le plus important que doivent relever les personnels de recherche et d'information au 21<sup>e</sup> siècle consiste dans la nécessité d'assumer les changements.

#### Bref historique – création d'un service

Le Parlement écossais fut créé à la veille du 21<sup>e</sup> siècle. Les membres de ce premier Parlement écossais depuis 300 ans ont été élus le 6 mai 1999. Le cycle électoral étant de quatre années, nous avons déjà eu une deuxième élection générale depuis lors, et nous en sommes donc à notre deuxième session. Il existe si peu d'exemples de création de nouveaux services d'information parlementaires qu'une analyse des défis auxquels nous avons fait face, et que nous continuons de relever, peut s'avérer instructive, malgré la brièveté de notre histoire.

Vers la fin de 1998, une petite équipe d'environ vingt personnes s'est réunie au sein du Scottish Office (l'un des départements du gouvernement du Royaume-Uni) à Edimbourg. Notre tâche consistait à créer un nouveau parlement doté de tous les locaux, aménagements, services et procédures lui permettant de commencer à fonctionner dès que les nouveaux membres auraient été élus, moins de neuf mois plus tard. Il fut possible de mettre en place ce processus en un laps de temps remarquablement court grâce à l'importance de ce qui avait déjà été planifié et de la somme de réflexion déjà entamée avant que l'équipe ne soit formée, et en fait avant même que soient adoptées par le Parlement du Royaume-Uni les lois régissant la mise en place d'un parlement pour l'Ecosse. Notre réflexion ne démarrait donc pas de la feuille vierge mais bénéficiait d'une grande quantité de travail préparatoire, mené pendant un bon nombre d'années, fondé sur une recherche transversale dans les domaines politiques et communautaires, afin de parvenir à déterminer ce que souhaitait le peuple d'Écosse comme Parlement, mais également sur l'observation des caractéristiques de Parlements étranger, lesquelles pourraient être incorporées utilement dans un Parlement écossais flambant neuf. Cette tâche bénéficia aussi de ce trait de caractère typiquement écossais qui consiste à remonter à des principes fondateurs et à éviter tout jargon et sophismes, afin de trouver une solution qui épouse l'objectif en vue. Afin de rejoindre les membres de cette équipe, je fus mise en détachement de mon poste à la Bibliothèque de la Chambre des Communes, à Westminster, où je travaillais depuis 20 ans.

Le Parlement écossais a été conçu à partir de quatre principes fondamentaux, définis pour lui par un comité de pilotage consultatif, présidé par un Ministre du Gouvernement du Royaume-Uni, Henry McLeish. Son rapport, *Shaping Scotland's Parliament (La Conception du Parlement d'Écosse)*, publié en décembre 1998, avance les quatre principes fondateurs suivants : responsabilité, partage du pouvoir, égalité des chances et accessibilité pour le peuple écossais. En définissant le cadre de fonctionnement du Parlement, ces quatre principes ont composé le fondement qui a servi de référence pour toute évaluation ultérieure de projets. De fait, ils sont devenus les points de repère à partir desquels on pourrait juger tout nouvel aménagement.

Lorsqu'on part de zéro, pour quoi que ce soit, on a la possibilité de laisser le poids des traditions derrière soi, de faire un bond qui éloigne des pratiques désuètes, et de prendre le nouveau départ en utilisant l'expérience accumulée par soi-même et d'autres avant vous. Chaque fois que l'on effectue une telle opération, on espère avoir tout fait comme il faut, avoir évité les erreurs du passé et être capable de faire face aux défis du futur. La seule certitude, cependant, est que rien ne reste immuable.

Ceux d'entre nous qui ont conçu la mise en place du centre de recherche et d'information pour le futur parlement prirent un certain nombre de décisions cruciales qui ont donné forme à nos attentes concernant le personnel et les services qui allaient être les nôtres. D'abord nous avons décidé de **ne pas** appeler ce service "bibliothèque". Pas de fonds de livres, pas d'espace pour les stocker, et, par dessus tout, aucune prétention à une atmosphère calme et propice à la lecture. L'accent était mis sur la rapidité, le service à rendre, et l'innovation. Il nous fallait une marque de fabrique, nous devions créer un impact, et frapper les imaginations. SPICe, le Service d'Information du Parlement Écossais, était né. L'appellation était courte, facile à mémoriser, et elle suscite le sourire.

Deuxièmement, nous avons admis que notre nouveau personnel aurait à savoir s'adapter, à savoir emboîter le pas à tout changement. Quelle que soit la confiance que nous avions dans le bon fonctionnement futur du service, nous ne pouvions aucunement prédire la

totalité des exigences auxquelles il devrait faire face. Le changement était inévitable. Ce qui signifiait que notre nouveau personnel aurait à faire preuve de confiance en lui-même, à être sûr de ses capacités et à même de savoir communiquer de manière efficace et de travailler en flux tendu. Il lui faudrait des aptitudes à l'analyse et à la négociation. La flexibilité serait le maître-mot. Nous étions déterminés à ne pas créer deux types de documentalistes : ceux qui œuvrent dans la coulisse, et ceux qui sont face au public. Chaque fonction comprendrait des moments de travail au contact des usagers de telle sorte que personne ne pourrait se faufiler dans les coulisses, s'isolant des exigences du public. Le reconnaissance des besoins des usagers-clients reste le moteur du changement.

Les délais de recrutement sont longs au Royaume-Uni, et c'est pourquoi il nous a fallu définir le service et les fonctions dont nous avons besoin vers la fin de l'année 1998, afin que soit en place le personnel qui prendrait en charge l'organisation du jour des élections, le 6 mai 1999. Ne bénéficiant pas en Écosse de modèle pertinent à observer, nous avons reconnu qu'il nous faudrait expliquer ce qu'était le nouveau parlement et ce qu'il allait faire, ce qu'un service de recherche et d'information ferait pour le Parlement, et comment les postes pour lesquels nous allions passer un annonce se couleraient dans ce moule. Déjà nous remplissions cette tâche de justification et de marketing de nos services.

Notre troisième décision fut la suivante : un seul fonds documentaire pour répondre aux besoins de notre personnel de recherche et d'information, et des usagers. En outre, ce fonds serait rangé selon un classement unique. Cela permettrait l'approche "self-service" la plus grande et la simplification du travail de catalogage et d'indexation. Quelques années plus tard, cette décision a présenté l'avantage d'empêcher la dispersion des membres du personnel entre différents bâtiments lorsque le manque de place dans les locaux s'est fait sentir. C'était plus efficace de rester ensemble car nous dépendions tous d'un même fonds documentaire.

### Positionnement du service

Le rôle que peut jouer votre service dans l'organisation dont il dépend sera fonction de la combinaison réussie de deux facteurs : la structure adéquate et la crédibilité. Il est impératif que le service soit positionné de telle sorte qu'il se trouve dans la droite ligne des objectifs poursuivis par l'organisation dont il fait partie. Afin d'assurer la réussite de cette tâche, il faut expliquer en termes compréhensibles ce qu'on fait, à ceux qui tiennent les cordons de la bourse et prennent les décisions stratégiques de base. Le Parlement écossais a une culture d'entreprise forte. Les départements peuvent rarement agir chacun de leur côté ; la collaboration est nécessaire et hautement appréciée. La fonction documentaire du SPICe lui donne sa force fondamentale. Notre toute première priorité consiste à répondre aux besoins en recherche et information des commissions parlementaires. Le Parlement écossais ne comprend qu'une Chambre (= monocaméral), et ses commissions examinent les propositions de lois tout comme elles s'informent sur des sujets de leur choix. Ce qui nous rapproche automatiquement des parlementaires et des affaires dont ils s'occupent.

Notre service de recherche, composé de 20 personnes, est la principale source documentaire pour les commissions. Il y a des chercheurs spécialistes d'un ou plusieurs des domaines où le Parlement exerce un pouvoir législatif – ce sont les secteurs qualifiés de "dévolus" (par opposition aux domaines, ou questions, "réservés" qui ne sont traités qu'au Parlement du Royaume-Uni, NdT). Les chercheurs sont regroupés en équipes, organisées selon des pôles de connaissance recouvrant un même domaine d'activité. La structure des

équipes ne reflète aucunement, et cela intentionnellement, la façon dont sont organisés les dossiers de données établis pour les commissions. Ce choix stratégique correspond à une double finalité. Premièrement, il rend possible le fait que chaque membre du personnel ait des compétences dans les domaines de connaissances des uns et des autres, pour pallier les éventuels congés et absences. Deuxièmement, il permet d'éviter que les connaissances particulières des chercheurs tendent à disparaître au profit des priorités du moment. Il faut rester capable de garder une vue d'ensemble de l'évolution des événements, vue qui dépasse le court terme et bien souvent les intérêts dictés par les médias. La plupart des commissions se retrouvent en été pour une journée "à l'extérieur", journée pendant laquelle on met sur pied le programme de travail à venir. Les chercheurs du SPICe présentent en général, durant ces réunions, des rapports prévisionnels afin de tenir les membres des comités informés des sujets susceptibles de prendre de l'importance au cours de l'année qui suit.

Nous œuvrons aussi pour les parlementaires individuellement et pour leur personnel. Un de nos produits les plus populaires est le "virtual debate pack" (= dossier documentaire électronique des débats), qui est consultable dans l'intranet du Parlement. Ce qui permet aux membres du parlement, ou plus habituellement, aux membres de leur personnel, de trouver les références de données en rapport avec des débats à venir, et de nous contacter s'ils ont besoin de sources imprimées ou de davantage de documents autour d'un sujet donné. Les usagers apprécient le service parce qu'il est opportun, pertinent et facile d'accès. Il nous incombe également de fournir des copies imprimées de documents parlementaires et gouvernementaux aux membres du Parlement. Depuis que nous avons déménagé dans le nouveau bâtiment du Parlement, les parlementaires ont exigé une présence à la fois à l'intérieur et juste à côté de la Chambre, afin que soit assurée à tout moment la disponibilité des documents correspondant aux débats plénières.

Comme conséquence de la culture d'entreprise du Parlement, les compétences et services du SPICe sont disponibles pour les membres des autres personnels parlementaires. Ces besoins vont des demandes de renseignements à des recherches en profondeur, souvent comparatives. Un domaine en croissance depuis peu est celui de l'expertise dans la conception de questionnaires diligentés par le personnel, comme des études sur les trajets professionnels ou sur l'évaluation de la qualité des services aux usagers. Il est bien plus valable d'utiliser le personnel en place pour ce genre de tâches que de sous-traiter, et cela évite l'opération de demande de prestation de service.

### Crédibilité et marketing

Que votre fonction soit ou non essentielle au sein de votre organisation, la crédibilité de votre service jouera directement sur votre succès. Il faut obtenir la considération de tous et, une fois qu'elle est acquise, travailler dur pour la conserver. Votre crédibilité dépendra de la qualité de votre personnel, des services que vous offrez et de ce que vous fournissez, que ce soit publié à l'extérieur ou non. Il faut recruter des gens hautement qualifiés qui comprennent le fonctionnement pratique de l'organisation. Entraînez-les et ré-entraînez-les. Mettez en place le contrôle par ses pairs pour ce que vous produisez, à la fois dans votre équipe et à l'extérieur, et insistez sur la notion de qualité. Créez une atmosphère positive qui valorise les améliorations. Recherchez la validation extérieure et quand elle est obtenue, faites le savoir, particulièrement en haut lieu.

En partant du principe que vous fournissez un bon produit, il est important de le faire connaître, sinon il risque de passer inaperçu parce que les gens ne sont pas conscients de ce

que vous réalisez. Par exemple, nous publions nos dossiers de recherche et fiches documentaires sur notre site Internet. Nous demandons à notre bureau des relations avec les médias (Media Relations Office) de créer un lien depuis leurs nouvelles de presse sur la page d'accueil du site vers le dossier du SPICe qui correspond. C'est en partie notre contribution au devoir de responsabilité ; nous croyons qu'il est juste que chacun puisse avoir accès aux notes que nous mettons à la disposition des parlementaires. C'est également un moyen de bâtir notre réputation en autorisant le regard extérieur. Dans certains cas, des notes de recherche provoquent une réponse de la part de groupes ou de personnes qui ont l'impression qu'on a donné d'eux ou d'elles une image déformée, ou qu'on a pas rendu leur point de vue particulier. Nous défendons ensuite nos travaux, mais si nous pensons que la critique est justifiée, nous effectuons les corrections qui s'imposent, sans que cela affecte notre intégrité. Le fait que nos travaux soient commentés publiquement, presque toujours d'une manière flatteuse, ajoute à notre crédibilité auprès des parlementaires, qui sont notre premier public.

Nous vivons dans un environnement compétitif. On s'aperçoit de façon croissante qu'il faut justifier de ses actes, prouver sa valeur et prouver que l'on justifie la dépense que l'on représente). Un certain nombre de défis sont à relever dans ce domaine. Combien de fois n'avons-nous pas entendu dire que l'"On trouve tout sur le Web", "Qu'avons-nous besoin de tant de gens alors qu'il suffit d'appuyer sur un bouton pour obtenir tout ce que je veux ?". C'est notre affaire de gérer l'information et le savoir. Cela repose lourdement sur le jugement humain, l'expertise et le professionnalisme. Les "monstres de Google" n'ont pas déjà pris le pouvoir au niveau mondial, mais ils ont rendu la recherche d'informations apparemment facile et quasi instantanée. Il est de notre devoir de montrer les limites des moteurs de recherche d'Internet, et la valeur ajoutée que des spécialistes, des professionnels de l'information, peuvent apporter aux requêtes des usagers. Cela risque d'impliquer davantage d'entraînement de personne à personne de la part de nos usagers, et devant leurs ordinateurs plutôt que ceux du service.

Les attentes sont les suivantes : des réactions plus rapides, des réponses plus vives et plus brèves. Il y a encore cinq ans, nous rédigeons nos réponses à partir de modèles de lettres, les imprimant sur du papier à en-tête et les envoyant aux parlementaires sous enveloppe. Actuellement, la plupart du temps, la réponse sera soit un document attaché au message électronique, soit un message électronique. Parfois, la réponse sera demandée par téléphone, accompagnée de "s'il vous plaît, donnez-moi les points-clés de votre réponse, et envoyez la confirmation écrite ultérieurement".

Quelle part de votre programme de la journée est-elle guidée par les nouvelles de la presse ? A quel point l'information qui retient l'attention de vos clients un jour mais pas le suivant est-elle éphémère ? Cet environnement qui bouge tout le temps rend plus difficile de garder une vue d'ensemble d'un domaine en développement rapide. Cela laisse moins de temps aux spécialistes de l'information pour analyser et évaluer l'information nécessaire à la réponse. Cependant, la valeur intrinsèque de votre service réside dans cette intervention humaine et dans les jugements et les synthèses qui donnent du sens à la masse énorme d'informations disponible. Ceci exige que l'on développe et entretienne de nouvelles compétences, qui auront un impact plus grand sur le jugement et l'évaluation. Il nous faut fournir et protéger un environnement à l'intérieur duquel notre propre personnel a l'espace et le temps indispensables pour pouvoir se servir des compétences pour l'utilisation desquelles nous les payons. L'éternelle question concerne la valeur ajoutée : "si n'importe qui peut faire ce que vous faites, alors, pourquoi est-ce que je vous paie ?" C'est un message dur à entendre, mais si vous n'appliquez pas ce test à ce que vous produisez et fournissez, vous ne serez

jamais capable de construire une bonne réputation de service qui offre de la valeur ajoutée à ce que vos clients peuvent faire pour eux-mêmes.

### Toujours plus

Il vous faut aussi faire du marketing pour votre service auprès de vos usagers, afin de pouvoir vous assurer qu'en fait vous êtes d'une utilité réelle. À une époque où l'information est fournie électroniquement, c'est un défi majeur.

Nous avons une préférence explicite pour que l'information soit conservée et donnée électroniquement chaque fois que c'est possible. Naturellement, nombreux sont les clients qui préfèrent le support papier, et pour eux, nous acceptons de reproduire les sources, ou d'imprimer depuis les sources électroniques afin de répondre à leur besoin. Nous sommes également soucieux des questions d'égalité et d'accessibilité, et en conséquence, n'insistons pas sur la remise des documents sous forme électronique, à moins de ne pas avoir le choix. SPICe fournit environ 60% du contenu de l'intranet du parlement, et la fonction éditoriale de cet intranet est située dans le SPICe. Les ressources électroniques présentent de nombreux avantages, mais ils ont aussi pour effet de faire de la relation avec le client plus probablement un contact par écran interposé qu'en vis-à-vis. Ce qui renforce la nécessité pour vous et votre équipe de rencontrer personnellement le client. Cette façon de faire va mettre en valeur, aux yeux du client, le fait que les ressources électroniques n'arrivent pas spontanément dans leur ordinateur, et par la même occasion, elle renforce le côté humain des services, qui est toujours le fondement de toute amélioration. La compréhension des besoins des clients est la condition sine qua non de la conception adéquate des services qui y répondent. Bien sûr, on peut lancer des études en ligne, et envoyer des questionnaires, mais cela maintient toujours une barrière entre le personnel et le client, barrière qu'il est nécessaire de supprimer.

Traditionnellement, nombreuses sont les personnes choisissant de travailler dans les services d'information et de recherche qui ne sont pas particulièrement aptes à "se vendre". C'est curieux car nous insistons pour que notre personnel ait de bonnes capacités de communication. Cependant, le marketing requiert de la confiance en son service et en ses propres capacités, et l'aptitude à les vendre. À l'instar de Moira Fraser, bibliothécaire parlementaire en Nouvelle Zélande, nous avons initié depuis peu un programme de liaison avec les clients, comprenant une série d'entretiens qualitatifs avec des représentants de chaque secteur de la base clients. Afin de s'y préparer, une grande partie de notre personnel a reçu une formation aux techniques d'entretiens. Cet entraînement, fourni par des professionnels extérieurs, a permis d'ouvrir les yeux de beaucoup aux techniques simples qui sont nécessaires lorsqu'on veut tirer le meilleur parti d'une discussion avec le client. Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions complètes à partir des résultats obtenus, mais nous croyons que l'obtention d'une information de meilleure qualité résultant des rencontres en face à face avec les clients encouragera la poursuite du dialogue avec eux, de telle sorte que l'on obtiendra de meilleures réponses à leurs besoins de la part nos services. Si les clients expriment leur soutien au service, il sera nettement plus aisé de justifier son existence qu'à l'aide de statistiques, ou du silence.

Obtenir davantage est un autre élément du succès de notre service recherche. Le Parlement écossais est un parlement sous-national. Cela signifie qu'il ne peut légiférer que dans certains domaines, tandis que d'autres restent du ressort du parlement du Royaume Uni, à Westminster. Donc, logiquement et pour des raisons pratiques, on ne peut faire appel à nous qu'en ce qui concerne les questions pour lesquelles le Parlement a une compétence législative.

Ce sont globalement les secteurs de politique intérieure tels que la santé, l'éducation, le transport et l'environnement, mais cela inclut aussi le système légal, droit criminel et droit civil, pour lesquels l'Écosse a une longue tradition de législation séparée. De plus, le Parlement a le droit de débattre sur toute question de son choix, et de temps en temps, il débat de sujets qui sont réservés au Parlement du Royaume-Uni. D'où la difficulté qui surgit aussitôt de savoir comment rapporter sur ces sujets auprès des parlementaires, mais nous avons pris la décision d'informer sur ces questions réservées à partir de documents de référence ou de documents déjà fournis par nos homologues du Parlement du Royaume-Uni qui, par définition, détiennent la responsabilité de rapporter dans ces domaines, dans les contextes législatifs et politiques.

Afin de se tenir constamment au courant, il est important qu'à la fois nos chercheurs et nos spécialistes de l'information restent en contact, électroniquement ou en personne, avec leurs homologues professionnels. Par exemple, si vous êtes chercheur dans le domaine du transport ou du logement, on s'attend à ce que vous vous rendiez au moins une fois par an à une conférence importante en rapport avec votre spécialité, à ce que vous rendiez visite à vos homologues des départements gouvernementaux qui vous correspondent, et à ce que vous mainteniez des contacts avec des universitaires et membres d'autres institutions non seulement en Écosse mais dans le Royaume-Uni élargi, mais aussi, partout où ils peuvent se trouver. Afin de mettre cela en œuvre, nous devons nous assurer que cet objectif de maintenir des contacts professionnels apparaisse clairement dans le libellé des profils d'emploi. Cela signifie qu'il faut accorder au personnel du temps disponible en dehors de travail au bureau ; et, en retour, que le système ait une flexibilité adéquate permettant de faire fonctionner le service. Il n'est pas acceptable qu'un client téléphone pour s'entendre répondre : "Je suis désolé(e), notre expert en transport ne sera de retour que jeudi prochain, et personne ne peut vous aider pendant son absence".

### Politisation

Et enfin, il y a le défi de politisation, qui semble avoir pris de l'ampleur au fil des dernières années. Les services d'information parlementaires sont par nature susceptibles d'être entraînés dans l'arène politique et publique. Peu de services ont un si petit nombre de clients (129 en ce qui nous concerne) que l'on peut décrire comme des animaux politiques à l'esprit indépendant, et qui peuvent être amenés – et qui le font – à citer en public et au cours d'une déclaration officielle notre avis et nos paroles. L'impartialité et l'objectivité sont des éléments essentiels de notre travail. Nous devons faire preuve de lucidité politique, sans être politiquement partisans. Construire et faire durer une relation de confiance et de respect sont des priorités. Néanmoins, il arrive que votre travail soit extrait de son contexte ou utilisé par une faction pour attaquer ou critiquer une autre faction. Il est important d'avoir des procédures claires qui assurent la qualité de votre travail, et de vérifier qu'elles soient respectées. Il faut aussi que les membres du personnel soit entraînés et préparés à faire face aux conséquences d'une publicité intempestive. S'ils sont censés s'adresser directement aux journalistes, par exemple, il leur faut un entraînement approprié. Si cette responsabilité incombe à d'autres, ils doivent savoir à qui ces demandes seront transférées.

Si votre service joue un rôle essentiel dans les affaires du Parlement, il y aura des moments où cela deviendra une partie de football politique. Nous avons expérimenté la chose récemment au Parlement écossais. L'une des responsabilités que nous assumons consiste à recevoir de l'information ou des documents auxquels on se réfère pour les réponses aux parlementaires, et à les rendre disponibles pour tous. Un membre du parti de l'opposition a

demandé au Ministre de la Santé des informations sur les listes d'attente des patients du Service National de la Santé. La réponse à sa question écrite promettait de mettre l'information dans le SPICe. Quelques semaines plus tard, en dépit de coups de téléphone répétés de notre part à l'organisme concerné (à la demande du parlementaire), il était toujours impossible d'obtenir l'information demandée. Le parti de l'opposition mit alors le sujet au programme du First Minister's (oral) Question Time, qui est l'éclairage médiatique de la semaine parlementaire. Le Ministre fut soupçonné d'être peu disposé à donner les chiffres au cas où ils seraient source d'embarras pour le gouvernement de coalition, à un moment d'élections générales en cours au Royaume-Uni. Lors de cet échange plutôt animé, les propos du personnel ont été cités de façon erronée, ce qui est regrettable. En tant que fonctionnaires parlementaires, nous n'avons pas la possibilité de répondre publiquement, bien que nous soyons capables de rectifier les choses par le biais de canaux privés. Cet exemple sert de rappel salutaire du fait que le rôle que l'on joue, avec toute l'honnêteté possible, peut devenir l'objet d'un débat politique.

Il y a un élément commun à tous les services d'information, qui consiste en ce que tous les clients tendent à venir de l'opposition politique. Dans de nombreux parlements, y compris les nôtres, les Ministres sont interdits de service de documentation, d'information et de recherche, parce qu'ils ont accès aux ressources des départements gouvernementaux adéquats. Les membres des partis qui forment le gouvernement ont en général moins besoin de remettre en question la position du gouvernement, et en conséquence, ont moins tendance à utiliser ces services. Lorsqu'on aligne le fonctionnement des services sur les besoins des clients, il est important d'accorder une importance égale aux voix qui s'élèvent bruyamment et à la majorité silencieuse, car dans le cas contraire, vous risquez de compromettre votre impartialité et votre intégrité.

## Conclusion

Au 21<sup>e</sup> siècle, le défi le plus important que doivent relever les services parlementaires – et les autres – est la nécessité d'assumer le changement. La culture du Parlement écossais met en valeur les innovations et promeut l'attitude "on peut le faire" parmi ses membres. Il y a une forte tendance à l'amélioration constante, et au présupposé que l'on traitera les erreurs, sans réprimande, comme des leçons pour l'avenir. Au Parlement écossais, il ne suffit pas de déclarer, comme on l'entendait souvent dans la Bibliothèque de la Chambre des Communes il y a de cela une dizaine d'années, et sans aucun doute ailleurs aussi, que "les choses vont bien dans l'ensemble". En tant qu'institution toute jeune, nous n'avons jamais pu dire que "ça s'est toujours fait de cette façon". Si quelqu'un utilisait cette justification aujourd'hui, il se verrait contré avec cette simple question : "pour quelle raison ?".