

Sénat du Canada
Examen fonctionnel des communications : Rapport sur les conclusions

10 MARS 2015

Préparé pour :
GROUPE DE TRAVAIL CONSULTATIF SUR LES COMMUNICATIONS
UN SOUS-COMITÉ DU
COMITÉ PERMANENT DE LA RÉGIE INTERNE, DES BUDGETS ET DE L'ADMINISTRATION

Produit par :
BLUEPRINT PUBLIC RELATIONS INC.



BlueprintPublicRelations *When it counts.*

Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF	
1.0	INTRODUCTION..... 1
2.0	BUT ET OBJECTIFS..... 1
3.0	MÉTHODOLOGIE..... 1
4.0	SÉNAT DU CANADA : SON RÔLE ET SA RÉPUTATION 2
5.0	SÉNAT DU CANADA : APERÇU DES COMMUNICATIONS 4
6.0	DIRECTION DES COMMUNICATIONS 5
6.1	STRUCTURE DE RESPONSABILITÉ..... 5
6.2	DOMAINES DE RESPONSABILITÉ 6
6.3	POSTES 8
6.4	PROCESSUS DE TRAVAIL 10
6.5	BUDGET 15
7.0	COMMUNICATIONS EXTERNES..... 16
7.1	RELATIONS AVEC LES MÉDIAS..... 16
7.2	APPUI AUX COMITÉS 33
7.3	PRÉSENCE NUMÉRIQUE 39
7.4	SENSIBILISATION AUPRÈS DES INTERVENANTS / PUBLICATIONS 47
7.5	APPUI AU PRÉSIDENT / GREFFIER..... 48
7.6	TÉLÉDIFFUSION 49
8.0	COMMUNICATIONS INTERNES 51
8.1	NUMÉRIQUES 51
8.2	OUTILS DE COMMUNICATION..... 51
8.3	CULTURE 52
9.0	SOMMAIRE DES CONCLUSIONS 54
10.0	CONCLUSIONS 58
11.0	RECOMMANDATIONS..... 59

ANNEXES

ANNEXE A :	ÉVALUATION DES OUTILS DE COMMUNICATION TRADITIONNELS
ANNEXE B :	ÉVALUATION DES OUTILS NUMÉRIQUES
ANNEXE C :	APERÇU DES STATISTIQUES WEB
ANNEXE D :	SONDAGE AUPRÈS DES SÉNATEURS
ANNEXE E :	GUIDE D'INTERVIEW ET LISTE DES INTERVIEWÉS
ANNEXE F :	ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES COMMUNICATIONS
ANNEXE G :	RÉSUMÉ DES RÔLES
ANNEXE H :	PROCESSUS DES COMMUNIQUÉS DE PRESSE

Les acronymes suivants sont utilisés dans le présent rapport :

CIBA	Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration
CPAC	Chaîne d'affaires publiques par câble <i>Cable Public Affairs Channel</i>
DSI	Direction des systèmes d'information
GIP	Comité de gestion de l'information parlementaire
RAS	Règlement administratif du Sénat
PE	Protocole d'entente

Note aux lecteurs : L'information contenue dans ce rapport reflète la structure, les rapports hiérarchiques et les fonctions de la Direction des communications au moment de la rédaction de l'Examen fonctionnel en décembre 2014

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Suite à un appel d'offres concurrentiel, les services de Blueprint Public Relations ont été retenus pour mener un examen fonctionnel et élaborer un plan de communication à partir de cet examen. Le présent rapport est la première partie d'un processus en deux parties : l'examen fonctionnel. Le plan de communication a été élaboré dans la deuxième partie et soumis comme rapport distinct.

Le Sénat du Canada est secondé par une branche administrative qui comprend la Direction des communications (Direction). Depuis 2010, le mandat de la Direction est d'informer les Canadiens des activités et du travail du Sénat, de fournir des services de communication et de relations avec les médias aux comités en plus d'outils et de conseils aux sénateurs, de fournir un appui en communication au président et d'entreprendre des activités de communication telles qu'établir et maintenir la présence du Sénat sur le Web, prendre avantage des médias sociaux et de gérer les communications internes.¹

Au moment de l'examen fonctionnel (septembre à décembre 2014), la Direction relevait directement du greffier du Sénat qui pouvait traiter directement des questions soulevées au greffier principal, Communications ou les soumettre au comité directeur du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration (CIBA). Le greffier principal, Communications n'avait pratiquement aucun lien direct avec le CIBA ou le comité directeur.

L'image globale que les sénateurs ont de la Direction est négative. Selon les résultats du sondage mené pour le présent rapport, plus de deux tiers des sénateurs déclarent le travail de la Direction pauvre (46%) ou très pauvre (22%).

La Direction ne se base pas sur une stratégie dirigée de communication dans ses fonctions ce qui fait qu'elle n'est pas guidée par des buts, des messages clés ou des mesures de succès convenus. Il est démontré dans des notes d'information de 2010² que la Direction croyait que la création d'une stratégie globale devrait se faire en coopération avec le CIBA mais n'a reçu à ce moment aucune indication que le CIBA désirait travailler sur une stratégie de communication globale. La Direction fonctionne dans les limites de plusieurs règles et directives établies. Celles-ci comprennent le Règlement administratif du Sénat (RAS) qui a des répercussions importantes sur son travail en relations avec les médias, et les règles, les pratiques et les procédures uniques au Sénat qui a des répercussions sur le travail de ses comités.

Au cours des cinq dernières années, la Direction a recommandé la création d'un groupe consultatif de sénateurs pour appuyer la Direction dans l'élaboration et la gestion de priorités, l'affichage de l'assiduité des sénateurs et des politiques, l'examen et la clarification du RAS et la création d'une stratégie médiatique traditionnelle et numérique. En fait, ce qui est arrivé aux recommandations en général une fois qu'elles ont été discutées avec et/ou présentées au greffier n'est pas clair.

Au niveau des relations avec les médias, la Direction ne transige pas avec les médias en tant que porte-parole mais fournit de l'information et des réponses aux questions dans les limites des politiques et des directives établies. Durant les interviews, des sénateurs ont dit craindre que la Direction n'interprète pas correctement l'intention des règles ou qu'elle en arrive à une interprétation trop rigide et que trop peu de

¹ Demande de proposition pour l'Examen des communications et stratégie SEN-008 14-15 p. 26

² Note d'information présentée au sous-comité du programme et de la procédure (comité directeur) du Comité permanent de la régie interne des budgets et de l'administration, mars 2010

jugement politique influence leur mise en œuvre. Conséquemment, le Sénat a adopté un modèle de communication public, utilisant des communiqués de presse et d'autres techniques à sens unique pour diffuser l'information institutionnelle.

Les agents de communication fournissent un appui en communication aux comités du Sénat si les présidents de comités en fait la demande. La Direction rapporte que peu de comités semblent penser à la planification des communications au début d'une étude. Le plus souvent, on demande aux agents d'écrire et de distribuer des avis aux médias et des communiqués de presse au moment où le rapport du comité est prêt à être publié.

Au niveau de sa présence numérique, le succès et l'efficacité du portail du Sénat en tant qu'outil de communication sont liés au site principal et "parapluie" parl.gc.ca mais, la Direction n'a aucune autorité sur le site parl.gc.ca. Il n'existe pas de processus de gouvernance formel parmi les directions de l'administration du Sénat, ce qui fait qu'il n'existe aucune base sur laquelle on peut harmoniser un plan de contenus et de messages clés, guider l'élaboration du site Web ou assurer une utilisation efficace des ressources.

Le contenu du site Web du Sénat est géré par la Direction. Le site Sen.Parl.gc.ca reçoit en moyenne 37 078 visites (ou sessions) par mois. En l'absence d'une direction stratégique globale, mais reconnaissant l'importance d'établir des liens avec les Canadiens au moyen des médias sociaux, la Direction a créé le fil Twitter (@SenateCA). Il est géré par la Direction et tous les gazouillis sont approuvés par le greffier principal, Communications. En date du 31 décembre 2014, environ 24 000 personnes suivaient le Sénat dans les deux langues.

Au niveau de ses autres services en communication, le travail de la Direction en matière de sensibilisation des intervenants a diminué ces dernières années puisque la Bibliothèque du Canada a assumé ce rôle bien que la Direction élabore et conçoit toujours des produits à partir des demandes du greffier et du président. La responsabilité de la télédiffusion a été confiée à la Direction en juillet 2014. La Direction assume également la responsabilité des communications internes. Ceci inclut Intranet qui a une charte de gouvernance comprenant un processus de gestion du développement et du maintien du site à partir d'objectifs spécifiques.

La Direction fournit des services de conseils limités aux sénateurs particuliers en matière de relations avec les médias à partir de son interprétation des règles du RAS gouvernant la non-partisannerie. Elle a plutôt élaboré des outils de communication et des modèles qui sont fournis aux sénateurs et à leur personnel par l'intermédiaire d'IntraSen.

À la suite de cet examen il a été conclu que les communications au Sénat sont dysfonctionnelles. La Direction a une responsabilité mais aucune autorité, tandis que les sénateurs ont une autorité mais n'ont pas identifié un groupe ou une personne parmi eux comme étant responsable de la stratégie globale des communications pour l'institution et pour la surveillance de sa mise en œuvre. Sans une autorité centrale en matière de communications et fonctionnant dans le cadre des règlements mal conçus du Sénat pour appuyer une fonction de communication moderne, la voix de l'institution est faible. Les voix partisanes sont plus prédominantes que celle de l'institution ce qui crée une fausse perception publique du Sénat dans son ensemble.

La fonction des communications n'est pas valorisée au Sénat. Dans l'ensemble elle est perçue comme étant l'équivalent de relations publiques et n'est pas valorisée en tant que fonction de gestion stratégique. Bien que les sénateurs valorisent les communications de façon générale, il est difficile de conclure que la fonction elle-même est une priorité étant donné le manque de surveillance stratégique, son emphase tactique fondée sur des directives et le rôle de leadership de la Direction des communications qui n'a été qu'à temps partiel au cours de plusieurs mois, pour ne citer que quelques exemples. Le greffier principal, Communications comprend qu'une direction stratégique est nécessaire à la fonction des communications, mais son jugement, en l'absence de direction, concernant les enjeux des communications reflétait son expérience en tant qu'expert sur les procédures plutôt que celle d'un expert sur les communications expérimenté dans les relations avec les médias.

Les sénateurs ne connaissent pas bien la Direction et ne voient pas les résultats de son travail, donc cette dernière ne jouit pas de leur confiance. Cette situation existe en dépit du fait que le personnel fait de son mieux malgré les contraintes imposées par les règles du Sénat et en l'absence d'un plan stratégique global. Afin de pouvoir fonctionner dans le cadre de ces règles, le greffier principal, Communications avait très clairement décrit le rôle de la Direction à son équipe mais beaucoup moins clairement aux sénateurs de sorte que la plupart d'entre eux ne voient pas la Direction comme leur offrant un service qui est valable. Un très bon exemple est l'effort dans le but de déterminer les bornes d'un service non partisan parce que les sénateurs croient que le greffier principal, Communications aurait pu exercer un meilleur jugement au sujet de ces décisions tandis que les sénateurs eux-mêmes partagent les mêmes opinions sur certains aspects de la partisanerie et non sur d'autres. Le résultat : la Direction ne participe pas aux activités quotidiennes des sénateurs et est ainsi perçue comme n'étant pas axée sur les services, les sénateurs ne lui demandent pas d'appui et au fil du temps les sénateurs sont devenus moins convaincu de la nécessité de la Direction.

La fonction de la Direction en relations avec les médias est insuffisamment élaborée et fonctionne trop souvent comme une branche d'Accès à l'information et de la protection des renseignements personnels plutôt qu'un réel service de relations avec les médias. Elle est entravée par les règles du Sénat et est sabotée par des décisions prises dans le cadre de processus complexe. L'appui aux comités varie selon la marge permise par chaque président et est rendu difficile par les règles du Sénat gouvernant l'émission de l'information. La présence numérique au Sénat comme toute autre fonction en communication, fonctionne sans l'orientation d'un plan global et sans une mesure des succès. Les communications internes ne sont pas guidées par une stratégie et ne se penchent pas sur l'écart culturel entre les sénateurs et la Direction.

À partir de ces conclusions et du but général de communications du Sénat d'être perçu par les Canadiens comme étant une institution parlementaire efficace et importante, les recommandations portent sur des domaines structureux et opérationnels :

1. Créer un nouveau Comité spécial sur les communications du Sénat, ayant la responsabilité de conseiller le Sénat en matière de stratégies de communication et de mise en œuvre, se rapportant au Sénat et dont le personnel serait assigné par le chef de la Direction des communications.
2. Restructurer la Direction des communications afin de refléter l'égale importance de communiquer avec l'ensemble des Canadiens et surtout avec les groupes d'intervenants clés au sujet des enjeux étudiés par les comités du Sénat.
3. Mettre à jour le Règlement administratif du Sénat ainsi que les règles de procédure; ceci inclut l'élimination du besoin de questions par écrit de la part des médias et des réponses par écrit à ces derniers; permettre le

partage d'information non publiée avec les médias(avec les contrôles appropriés); signer un protocole d'entente entre le bureau du Président du Sénat et la Tribune de la presse définissant les conditions selon lesquelles l'accès au foyer du Sénat est permis aux médias; permettre aux comités de soumettre leurs rapports au greffier du Sénat s'ils le désirent plutôt que d'avoir à obtenir la permission du Sénat dans son ensemble³; et clarifier les paramètres de la définition que la Direction peut accorder à la règle gouvernant les activités non partisans et de conseils.

4. Élaborer une stratégie de communications pour chaque session parlementaire; elle devrait être fondée sur la recherche et établir des seuils pour mesurer le progrès.
5. Mettre l'emphase sur les auditoires; adopter une approche axée sur le service au sein de la Direction. Ceci exige que la stratégie de site Web comprenne des domaines reflétant les priorités de contenu des auditoires et rendant le contenu disponible sur les plateformes les mieux adaptées aux auditoires.
6. Coordonner les communications menées par les comités.
7. Créer une fonction de relations avec les médias moderne; ceci comprend une mise à jour de la fonction de suivi des médias, la création de rôles de porte-paroles officiels et la création d'une fonction de gestion des enjeux permanente.
8. Élaborer une stratégie numérique qui inclut un cadre de gouvernance d'envergure visant une stratégie numérique commune entre le Sénat, la Chambre des communes et la Bibliothèque du Parlement, un cadre de gouvernance clair pour la gestion du site Web du Sénat et pour les stratégies de site Web et de relations avec les médias.
9. Établir une stratégie de communication interne dans le but d'accroître la satisfaction chez les clients (c'est-à-dire rendre les sénateurs et leur personnel plus satisfaits des services offerts par la Direction), accroître la fierté chez les personnes qui travaillent au Sénat et améliorer le recrutement et le maintien en poste du personnel.
10. Accorder un appui en communications au président du Sénat.

L'adoption de ces recommandations exige des changements aux règles, à la structure, aux processus et aux attitudes. L'envergure du changement représente un important tournant culturel qui exige une approche cohérente et constante de la part d'une personne ou d'un groupe habilité, le respect du personnel et la confiance du Sénat.

³ Règle 28.1 du *Règlement administratif du Sénat* : Lorsqu'une loi du Parlement ou toute résolution ou règle du Sénat exige qu'une déclaration ou un rapport soit déposé au Sénat, les mêmes peuvent être soumis au greffier du Sénat. Lorsqu'ainsi soumis, cette déclaration, ce rapport ou tout autre document seront considérés à toutes fins utiles comme ayant été présentés ou déposés au Sénat.

1.0 INTRODUCTION

Le Sénat du Canada est secondé par une branche administrative qui comprend la Direction des communications (la Direction). La Direction existe depuis plusieurs années; depuis 2010, son mandat est d'informer les Canadiens des activités et du travail du Sénat, de fournir des services de communication et de relations avec les médias aux comités en plus d'outils et de conseils aux sénateurs, de fournir un appui en communication au président et d'entreprendre des activités de communication telles qu'établir et maintenir la présence du Sénat sur le Web, prendre avantage des médias sociaux et de gérer les communications internes.⁴

Le travail du Sénat a fait l'objet d'un examen de plus en plus scrupuleux au cours des quelques dernières années et certains sénateurs ont fait part de leur inquiétude concernant l'efficacité de la fonction de communication. Suite à un appel d'offres concurrentiel, les services de Blueprint Public Relations ont été retenus pour mener un examen fonctionnel et élaborer un plan de communication à partir de cet examen. Le présent rapport est la première partie d'un processus en deux parties : l'examen fonctionnel. Le plan de communication a été élaboré dans la deuxième partie du processus et soumis comme rapport distinct.

2.0 BUT ET OBJECTIFS

Le Sénat a défini le but et les objectifs de l'examen fonctionnel des communications et du plan de communication dans la demande de proposition :

Le but de l'examen est de mener une analyse à l'échelle du système des pratiques de communication actuelles tant à l'interne qu'à l'externe, d'identifier les forces et les lacunes, et de formuler des recommandations spécifiques et des mesures qui appuieront l'amélioration des processus de communications internes et externes.

Les objectifs sont de déterminer les besoins propres au Sénat; d'examiner le fonctionnement actuel de la Direction des communications; et de présenter une proposition de renouvellement et de mise en œuvre d'une stratégie de communications à partir des résultats de l'examen.

3.0 MÉTHODOLOGIE

Les démarches suivantes ont été entreprises pour mener l'examen fonctionnel des communications.

Brefpage du client: Une rencontre de brefpage initiale avec le Groupe de travail consultatif a été tenue et des rencontres de mise à jour subséquentes ont été tenues de façon hebdomadaire durant les semaines de session du Sénat.

Examen de documents : BPR a examiné 65 documents fournis par la Direction des communications et par d'autres.

⁴ Demande de proposition pour l'Examen des communications et stratégie SEN-008 14-15 p. 26

Examen et évaluation de matériels de communications : La Direction des communications a fourni des exemples d'outils de communications actuels et ils furent évalués par rapport à des critères convenus. Le rapport sur l'évaluation des outils de communications est présenté dans l'annexe A.

Évaluation des outils numériques : Plusieurs interviews et réunions ont été tenues et plusieurs documents d'information ont été examinés dans le cadre de cette évaluation. L'équipe a de plus examiné les sites Web du Sénat et du Parlement et les comptes de médias sociaux. Le rapport sur l'évaluation des outils de communications est présenté dans l'annexe B.

Évaluation des relations avec les médias et interviews : Cette évaluation a été fondée sur l'examen de matériels, d'interviews auprès de journalistes et sur des rencontres avec le personnel de la Direction. Les conclusions ont été intégrées au présent rapport.

Sondage auprès des sénateurs : Un sondage quantitatif a été utilisé afin de mesurer les divers aspects des communications du Sénat. Il fut distribué à tous les sénateurs en fonction les invitant à répondre. (Les détails au sujet de la méthodologie du sondage et le rapport final sur le sondage sont présentés dans l'annexe C.)

Interviews personnelles : BPR a mené des interviews auprès de sénateurs, de cadres du Sénat et de membres du personnel politique, d'employés administratifs (au sein et à l'extérieur de la Direction des communications) et d'experts externes. La liste des interviewés a été établie par le Groupe de travail sauf celle auprès des médias qui fut établie indépendamment par Blueprint Public Relations. (Pour connaître la liste des interviewés et le guide d'interview veuillez consulter l'annexe D.) Des invitations pour participer à une interview ont été envoyées à des intervenants tant internes qu'externes.

Interviews de groupes : BPR a rencontré séparément le caucus du gouvernement et le caucus de l'opposition, ainsi que des employés politiques du gouvernement et de l'opposition.

L'information et l'examen découlant de chacune de ces démarches déterminent le contenu du présent rapport et sont la base sur laquelle les conclusions et les recommandations ont été élaborées.

4.0 SÉNAT DU CANADA : Son rôle et sa réputation

Le Sénat du Canada fait partie intégrante du système parlementaire du Canada, un système bicaméral de deux chambres – la Chambre des communes et le Sénat – et le souverain représenté par le gouverneur général. Le rôle constitutionnel du Sénat est d'examiner et de réviser les projets de loi, d'explorer des questions nationales et de représenter les intérêts régionaux et des minorités dans les deux langues officielles.

Le Sénat fut créé suite à une délibération par les Pères de la Confédération durant la Conférence de Charlottetown en 1864⁵ durant laquelle six jours complets sur 14 ont été consacrés à une discussion sur le Sénat. En fait, la Confédération ne serait pas devenue réalité s'il n'y avait pas eu d'accord sur la création du Sénat en tant qu'équilibre à la Chambre des communes dont l'adhésion était basée sur la

⁵ <http://www.parl.gc.ca/About/Senate/LegisFocus/legislative-f.htm>

représentation selon la population. Depuis, le Sénat est le porte-parole des régions du Canada et la voix de plus en plus forte des groupes minoritaires du pays.

Le Sénat compte 105 sièges dont 88 sont occupés⁶. Les nominations au Sénat sont faites par le gouverneur général sur la recommandation du premier ministre. Les sénateurs sont généralement nommés selon leur contribution significative à la communauté, suite à une remarquable carrière professionnelle ou en affaires et/ou selon leurs œuvres philanthropiques ou sans but lucratif. Quoique nommés⁷, les sénateurs doivent représenter les régions dans lesquelles ils vivent lorsqu'ils examinent des projets de loi ou travaillent en comité. Certains sénateurs se penchent en plus sur des enjeux qu'ils considèrent d'importance nationale et agissent comme défenseurs de ces enjeux au Sénat et à travers le pays.

Étant un organe nommé plutôt qu'élu, la légitimité du Sénat est remise en question de temps à autre. En effet, le Sénat a fait l'objet d'une étroite surveillance en 2012 et 2013 lorsque quelques-uns de ses membres ont été mêlés à des allégations de réclamations de dépenses non admissibles de déplacements et de logement. Ce genre de controverse a un impact sur la perception que les Canadiens ont du Sénat dans son ensemble malgré les contributions positives de sénateurs particuliers et le rôle essentiel du Sénat au sein du Parlement du Canada.

Les sondages au cours des quelques dernières années ont démontré un changement dans l'opinion du public à propos du Sénat. En 2009, le Sénat a retenu les services de Nanos Research dans le but d'identifier le niveau de connaissance des Canadiens sur l'institution et de connaître les moyens qu'ils utiliseraient probablement pour découvrir de l'information au sujet du Sénat. Les résultats ont démontré que les gens sont généralement quelque peu au courant du rôle et des fonctions du Sénat, quoique plus d'un tiers des Canadiens considéraient leur niveau de connaissance du Sénat comme étant insuffisant, affirmant qu'ils n'en avaient que très peu ou aucune connaissance. Toutefois, plus d'un tiers de la population ont exprimé un intérêt allant de modéré à élevé à mieux connaître le Sénat du Canada.⁸ Par rapport à une étude précédente au sujet de la sensibilisation au Sénat menée en 2007, les résultats ont suggéré que le niveau d'intérêt ou de désintérêt chez les Canadiens était demeuré relativement stable. De plus, une majorité des répondants croyaient que le Sénat contribuait de façon importante aux enjeux publics : 51 pour cent croyaient que le Sénat contribuait 'une certaine valeur' aux enjeux publics importants.

Comparons cela aux opinions exprimées dans des sondages tenus à la demande d'organisations médiatiques durant et après les événements de 2012-2013. Un exemple est un sondage Léger en 2013⁹ qui a démontré que les Canadiens étaient particulièrement frustrés par les allégations d'abus des fonds publics au Sénat parce que très peu d'entre eux pouvaient expliquer ce que les sénateurs font sur une base quotidienne, ni ce qu'est le rôle du Sénat au sein du système parlementaire canadien.¹⁰ Les propres opinions des sénateurs, exprimées durant le processus d'interviews tenues pour le présent rapport, font écho de ces genres de résultats.

⁶ En date de novembre 2014

⁷ L'Alberta est la seule province canadienne qui élit des candidats en vue de leur nomination au Sénat, selon un processus appelé *Senatorial Selection Act* de l'Alberta. Ces élections ne sont pas exécutoires puisque la nomination de sénateurs relève du gouvernement fédéral.

⁸ Rapport sur le sondage Nanos : Sénat du Canada 2009, p.2

⁹ Mené en août 2013 pour le Bureau du Conseil privé.

¹⁰ Beeby, D. Canadian Press, tel que rapporté en février 2014, Globe and Mail <http://bit.ly/1zY1tHZ>

Il ne fait aucun doute que la réputation du Sénat a été énormément entachée. Les Canadiens ne comprenaient pas la raison d'être du Sénat auparavant et maintenant nous avons été ternis.

Je crois que plus de gens sont au courant du Sénat qu'il y a 10 ans, mais leur impression est plus négative à cause des scandales.

Ce fut définitivement une année révélatrice. Peu importe ce que les gens auraient pu cacher auparavant, ils croient maintenant avoir le droit de dire ce qu'ils veulent – parfois blessants et haineux.

Le public ne connaît que très peu à propos du Sénat et ce qu'il fait, comment il fonctionne ... et à la lumière des activités au cours des deux dernières années toute bonne impression a été perdue.

Conclusions

- Le Sénat est une importante institution constitutionnelle mais qui est mal comprise et sous-évaluée par les Canadiens. Effectivement, certains Canadiens perçoivent le Sénat et ses membres de façon négative.
- Certains sénateurs croient que leur réputation personnelle en tant que Canadiens accomplis a été subsumée par la réputation générale de l'institution.

5.0 SÉNAT DU CANADA : Aperçu des communications

La communication est une fonction de gestion qui explique un organisme à ses publics et ces derniers à l'organisme. Une communication efficace engendre la confiance, renforce la culture interne, rallie l'appui au changement et crée un environnement dans lequel d'autres défendent la bonne réputation d'un organisme. Les communications amènent l'extérieur à l'intérieur, permettant aux leaders de mieux connaître les perspectives externes et d'agir dans le meilleur intérêt aussi bien de l'organisme que de ses publics à partir de cette connaissance. Des conseils de communication stratégique au niveau exécutif permettent d'assurer qu'un organisme dise non seulement ce qu'il va faire mais aussi ce qu'il fait dans la réalité, évitant ainsi un décalage entre les valeurs et le comportement et entre l'intention et l'exécution.

Au Sénat, tout comme dans plusieurs organismes, les communications sont effectuées de façon tant formelle qu'informelle. Formellement, la Direction des communications est responsable des communications externes et internes du Sénat, ce qui comprend l'appui au greffier et au président dans leur rôle de représentants de l'institution. Le rôle de la Direction dans les communications internes vise essentiellement le personnel administratif (bureaucratique) de l'institution quoique la Direction rapporte des efforts récents en vue d'élargir cet auditoire afin d'y inclure les sénateurs et leur personnel. (Voir Communications internes, section 8.0)

Le leader du gouvernement et celui de l'opposition au Sénat effectuent des communications afin d'appuyer le travail de leur caucus. De plus, de nombreux sénateurs particuliers appuyés de leur personnel politique/des politiques (et parfois de la Direction selon la nature de la demande) entreprennent des activités de communication dans le but de promouvoir le Sénat et/ou de sensibiliser les gens au sujet d'enjeux qu'ils appuient. En réalité, plusieurs sinon la majorité des sénateurs agissent de façon très indépendante à cet égard.

L'ensemble des activités de communication de l'institution, du président, du bureau des leaders et de sénateurs particuliers contribuent à la connaissance générale et à l'impression que le public a du Sénat.

Conclusion

- Il n'existe aucune autorité centrale en matière de communications pouvant guider les diverses activités de communication entreprises par des groupes ou des individus au sein du Sénat.

6.0 DIRECTION DES COMMUNICATIONS

Pour être efficace, il est jugé pratique exemplaire d'inclure les responsables des communications dans l'équipe de direction – participants à part entière dans les prises de décisions clés. En effet, la recherche a démontré que pour "être excellente, la fonction (de communication) doit être dirigée par un gestionnaire qui est impliqué dans le processus de prise de décisions de l'organisme".¹¹

L'objectif de la Direction des communications est de contribuer à la sensibilisation du public au sujet du travail des sénateurs et du Sénat en tant qu'institution.¹² La présente partie du rapport de l'examen se penche sur la structure de la Direction, les rôles de son personnel, ses services et ses processus tel qu'il existait lors de période de l'examen, soit de septembre à décembre 2014. À la mi-janvier 2015, le président du Sénat a annoncé une réorganisation intérimaire de l'administration du Sénat résultant dans la création du poste de Chef des services corporatifs, responsable de la Direction des communications (en plus d'autres directions de l'administration). Selon cette nouvelle structure, la Direction des communications ne se rapporte plus directement au greffier.

6.1. Structure de responsabilité

Durant la période de l'examen fonctionnel, la Direction des communications était une des 11 directions au sein de l'administration du Sénat qui relevait directement du greffier du Sénat.¹³ Le but de l'administration du Sénat est de maintenir l'excellence dans les services qu'elle fournit, cherchant constamment à s'ajuster aux besoins changeants des sénateurs et du personnel du Sénat.¹⁴

La Direction relevait de la branche législative de l'administration (les deux autres branches étaient les Services de la Cité parlementaire et Administrative) et était dirigée par le greffier principal, Communications qui, comme mentionné précédemment relevait du greffier. En tant que chef de l'administration, le greffier était sous la responsabilité du Sénat par l'entremise du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration (CIBA). Il était également le greffier au Bureau et le conseiller principal en matière de procédures auprès du président.¹⁵

Lorsque la Direction exigeait des conseils au sujet d'une question de communication, le greffier principal, Communications s'adressait au greffier qui, selon la question, pouvait s'en occuper directement ou la soumettait au comité directeur du CIBA ou au comité plénier pour examen et recommandations. Le greffier principal, Communications n'avait pratiquement aucun lien direct avec

¹¹ Grunig, L.A., Grunig, J.E. & Dozier, D.M. (2002) *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. p 306. New York: Routledge.

¹² *Direction des communications du Sénat, Rapport sur les activités, 2013-2014; juillet 2014* p. 2

¹³ Plein titre: Greffier du Sénat et greffier des Parlements

¹⁴ Rapport aux sénateurs sur le sondage sur les services administratifs offerts aux sénateurs (2012), p. 3

¹⁵ <http://sen.parl.gc.ca/portal/clerk-f.htm> Recueilli le 10 novembre 2014

le CIBA ou son comité directeur. Durant la crise de 2013 il avait effectivement rencontré le comité directeur afin de traiter de questions et d'enjeux particuliers mais ces discussions furent d'ordre tactique plutôt que stratégique. Il a fait deux présentations au comité plénier depuis sa nomination : une fois au sujet du renouvellement du site Web du Sénat et une deuxième fois au sujet de la mise en œuvre du fil Twitter du Sénat.

Conclusion:

- Le greffier principal, Communications n'avait pratiquement aucun lien avec les sénateurs qui prennent les décisions clés en matière de communications.

6.2. Domaines de responsabilité

La Direction comprend deux domaines de responsabilité : Relations avec les médias et Services en communications et Information publique. Le travail du premier comprend les relations avec les médias, l'appui au président (événements et médias), les médias sociaux et l'appui en communication aux comités. Information publique est responsable de la présence en ligne du Sénat (portail et IntraSen) des publications, des médias sociaux et des communications internes.

D'après le sondage mené pour le présent examen (voir Annexe C) il est clair que les sénateurs ne connaissent pas bien la plupart des aspects du travail de la Direction des communications. À l'exception des sommaires médiatiques (voir Relations avec les médias, partie 7.1) moins de 20 pour cent des répondants affirment bien connaître peu importe lequel des domaines du travail de la Direction examinés. Au moins la moitié des sénateurs affirment ne pas connaître la plupart des domaines de travail de la Direction. Au moins les trois quarts ne connaissent pas les outils de communication offerts sur IntraSen (74 pour cent) et la planification de communications stratégiques (78 pour cent).

Le greffier principal, Communications est conscient qu'il existe une faible connaissance de la Direction. Dans une note d'information de 2010¹⁶, il a reconnu que les sénateurs, le personnel des sénateurs et le personnel administratif n'avaient pas une compréhension mutuelle du rôle, des responsabilités et des fonctions de la Direction. D'après le sondage, ceci ne semble pas avoir changé. Les sénateurs en ont aussi parlé durant les interviews menées pour le présent examen :

Je ne sais pas ce qu'ils font. Je me demande parfois ce qui se passe – je ne me suis jamais rendu à leur bureau et je ne sais pas où ils se trouvent. Ils ne sont jamais venus me rencontrer pour m'offrir quoi que ce soit. Plusieurs autres départements sont venus me voir – finances, technologies de l'information (TI).

Je viens tout juste d'apprendre que nous avons vraiment un personnel de communications au Sénat. Je savais que nous avons Blair, et quelqu'un a mentionné que la Direction compte 16 personnes.

¹⁶ Note d'information au sous-comité du programme et de la procédure (Comité directeur) du Comité permanent de la régie interne des budgets et de l'administration, mars 2010

À mon avis la Direction est anonyme. Je ne ressens aucune relation personnelle avec cette branche.

Il nous faut des réunions avec eux [pour renforcer] la notion que le Sénat forme une équipe. Il nous faut savoir qui ils sont, à qui ils ressemblent.

Nous devons connaître les personnes clés.

La Direction n'a pas fait la promotion de ses services afin d'essayer de raffermir la connaissance parmi les sénateurs suite à la note d'information de 2010 parce qu'ils craignaient n'être pas en mesure de répondre à une hausse des demandes, il n'y avait que très peu à offrir à des sénateurs particuliers qui ne contreviendrait pas l'interprétation de la Direction d'agir de façon non partisane, et le greffier principal, Communications gardait l'espoir qu'un groupe de travail allait être créé et qui lui permettrait de travailler à élaborer un mandat, des messages clés et une trousse de services améliorée. Il a en effet fait parvenir une lettre aux présidents et vice-présidents de comités leur rappelant qu'ils (les présidents) étaient responsables des communications et soulignant que les agents de communication étaient disponibles pour leur venir en aide. Elle n'a servi qu'en 2010.

Toutefois, même si les sénateurs étaient pleinement conscients des domaines de responsabilité de la Direction, il n'est pas clair s'ils les apprécieraient puisque ces domaines ne concordent pas pleinement avec les priorités des sénateurs telles que décrites durant les interviews. Lorsque la question au sujet de genres d'appui en communication qui seraient utiles à l'institution leur fut posée, la plupart ont identifié les relations avec les médias (que plusieurs associent à l'appui aux comités) et les communications de crise. Certains ont souligné l'importance des médias sociaux.

Il nous faut des relations opportunes avec les médias; la transformation de la culture médiatique est un projet à long terme.

La Direction devrait travailler avec les sénateurs d'une manière juste et équitable pour publier des histoires [médiatiques] au sujet des sénateurs à l'œuvre. Personne ne montre aux sénateurs comment impliquer les médias et [comment le faire] au moyen d'outils numériques.

Il n'existe pas de plan de communication et de mise en œuvre, aucun plan de crise, [et il nous en faut un].

Rendez-nous partie prenante durant les discussions portant sur la vie des Canadiens. Renforcez notre visibilité, fournissez-nous de nouveaux outils, rendez le Sénat plus visible.

Les sénateurs n'ont pas été invités à souligner quels domaines des communications ils valorisaient ou non; aucun n'a dit accorder une importance aux communications internes, aux publications, à la sensibilisation des intervenants (sauf lorsque liée aux relations avec les médias) ou à l'appui au président ou au greffier. (Il convient de noter que le sénateur Kinsella, alors président, a été interviewé et que ses réponses comprenaient effectivement ses opinions au sujet de l'appui en communications à son bureau.) Cela ne signifie pas que ces domaines sont sans valeur, mais plutôt qu'ils ne sont pas appréciés par les sénateurs particuliers.

L'image globale que les sénateurs ont de la Direction des communications est négative. Selon les résultats du sondage mené pour le présent rapport, plus de deux tiers des sénateurs déclarent le travail de la Direction pauvre (46%) ou très pauvre (22%). L'image de la Direction est également négative dans les 12 domaines spécifiques évalués (y compris l'expertise, la rapidité de réponse, le jugement et la valeur ajoutée). Pas plus d'un quart des sénateurs (25%) accordent une évaluation positive à un domaine quelconque. Ceci étant dit, entre un quart et la moitié ne sont pas en mesure d'offrir une opinion au sujet de ces domaines, ce qui témoigne de la connaissance inférieure mentionnée précédemment.

Conclusions :

- Les sénateurs ont une pauvre image d'ensemble de la Direction.
- La plupart des sénateurs ne connaissent pas bien la Direction et son travail étant donné le peu ou l'absence d'interaction avec son personnel.
- Les priorités des sénateurs ne s'accordent pas avec les domaines de service de la Direction sauf en matière de relations avec les médias (ce qui comprend le travail des comités et de crise) et pour certains sénateurs, de médias sociaux.

6.3. Postes

Le greffier principal, Communications dirigeait une équipe de 15 personnes (et un poste temporaire) ce qui comprenait son adjoint administratif. L'équipe était organisée en deux secteurs de responsabilité. Les services de relations avec les médias et des communications étaient dirigés par une gérante et quatre officiers de communication et un coordonnateur de communication qui relevaient d'elle. L'information publique était dirigée par une directrice; deux concepteurs graphiques, un rédacteur/éditeur, un officier d'information et un adjoint en communications relèvent d'elle. Il y a deux techniciens de diffusion. (Ils sont dirigés par un coordonnateur de diffusion dont le salaire provient des comités; les cinq autres employés des services de diffusion proviennent de la Chambre des communes.) Voir l'annexe F pour l'organigramme de la Direction et l'annexe G pour le résumé des rôles.

Le greffier principal, Communications dirigeait une équipe de 15 personnes (et un poste temporaire) ce qui comprenait son adjoint administratif. L'équipe était organisée en deux secteurs de responsabilité. Les services de relations avec les médias et des communications étaient dirigés par une gérante et quatre officiers de communication et un coordonnateur de communication qui relevaient d'elle. L'information publique était dirigée par une directrice; deux concepteurs graphiques, un rédacteur/éditeur, un officier d'information et un adjoint en communications relèvent d'elle. Il y a deux techniciens de diffusion. (Ils sont dirigés par un coordonnateur de diffusion dont le salaire provient des comités; les cinq autres employés des services de diffusion proviennent de la Chambre des communes.) Voir l'annexe F pour l'organigramme de la Direction et l'annexe G pour le résumé des rôles.

En pratique, les services en relations avec les médias et en communications exigent régulièrement l'appui de l'équipe de l'information publique, ce qui veut dire que le personnel travaille dans deux divisions. Dans le rapport annuel qu'elle a soumis en 2010, la Direction fait état du volume de travail entrepris et souligne les méthodes qu'elle a utilisées afin d'assumer plus de responsabilités avec le même nombre d'employés et essentiellement le même budget (voir Budget). Les heures supplémentaires et les responsabilités accrues de plusieurs employés de la Direction ne sont pas

reconnues par la plupart des sénateurs, étant donné que la plupart d'entre eux ne sont pas conscients du travail de la Direction (tel que mentionné précédemment), n'accordent aucune valeur à plusieurs de ses responsabilités et ne voient pas les bénéfices des activités de la Direction. Ce dernier point existe parce que les critères à la lumière desquels la Direction mesure son efficacité ne sont pas connus ou reconnus par les sénateurs. (Ceci est discuté en plus grands détails à la page 12.)

Le personnel de la Direction est issu d'expériences variées, certains ayant de l'expérience en communications et d'autres en procédure. Durant les interviews, certains sénateurs ont remis en question les compétences du personnel en communications.

*Le personnel de la Direction est-il entraîné pour transiger avec les médias
et pour être de bons communicateurs avec les médias?
Ceci nous serait utile.*

*Il nous faut des experts en charge des communications et non des
administrateurs.*

Certains sont des pros dans la Direction, et d'autres pas.

Je n'ai jamais ressenti leur expertise, et il est important qu'ils en aient une.

*La Direction des communications compte combien
d'employés? Le seul service que je vois est la coupure de journaux.*

Contrairement à ces préoccupations, le personnel de la Direction s'est mérité des prix pour son travail. Par exemple : l'équipe Web a été proposée pour le prix du greffier pour l'innovation en 2012 et le prix du président a été présenté à Mme Ceri Au en 2012 pour le lancement du fil Twitter.¹⁷ En 2014, quatre employés des communications du Sénat ont mérité le prix du président pour l'excellence, l'innovation et la suggestion.¹⁸ De plus, un sondage administratif des sénateurs en 2012 a révélé qu'ils étaient satisfaits des services examinés : couverture médiatique quotidienne, bureau des nouvelles et les connaissances, le professionnalisme, la réactivité et la courtoisie du personnel de la Direction. S'il convient de préciser que le scandale imprévu a braqué les feux sur la Direction et que seulement cinq sénateurs ont complété le sondage par eux-mêmes (les autres ont été complétés par les membres de leur personnel), on peut supposer que la Direction serait heureuse de ces résultats.

Conclusions:

- Le greffier principal, Communications a joué plusieurs rôles dans le cadre de ses fonctions en tant que responsable de la Direction des communications y compris durant la période de crise de 2013. Parce qu'il n'y avait pas de remplaçant, la Direction n'avait pas toujours une direction à temps plein.
- La Direction a depuis longtemps mentionné qu'elle manque de personnel étant donné l'ampleur de ses responsabilités.

¹⁷ Direction des communications du Sénat, Rapport sur les activités 2012 – 2013, p. 3

¹⁸ Direction des communications du Sénat, Rapport sur les activités 2013 – 2014, p. 4

-
- La plupart des sénateurs remettent en question la valeur de la Direction étant donné qu'ils a) ne savent pas ce qu'elle fait; b) ne voient pas le rendement et les résultats de son travail; et c) n'évaluent pas son efficacité de la même façon que la Direction elle-même le fait.
 - L'administration du Sénat et le président ont reconnu publiquement les compétences du personnel en communications quoique certains sénateurs les remettent en question.
 - La Direction a reçu une rétroaction à la fois positive et négative de la part des sénateurs au sujet de son travail.

6.4. Processus de travail

La Direction des communications ne se base pas sur une stratégie de communication dirigée dans ses fonctions ce qui fait qu'elle n'est pas guidée par des buts, des messages clés ou des mesures de succès convenus par les Sénateurs. Le dernier plan de communication global pour guider le travail de la Direction a été approuvé en 2005. Aucune stratégie n'a été élaborée depuis. Il existe probablement plusieurs raisons pour ceci mais aucune n'est entièrement claire. Dans un cas, la Direction a cru que la promotion des mérites du Sénat pourrait être perçue durant cette période de temps comme une institution s'impliquant davantage dans un débat politique. Il est démontré dans des notes d'information de 2010 que la Direction croyait que la création d'une stratégie globale devrait se faire en coopération avec le CIBA mais n'a reçu à ce moment aucune indication que le CIBA désirait travailler sur une stratégie de communications globale.

Ceci contraste avec la Chambre des lords britannique, où le directeur de l'information publique élabore un plan de communication stratégiques à l'occasion de chaque cycle parlementaire. Élaborée à partir de recherches auprès d'auditoires cibles menées au début de chaque parlement, la stratégie expose en détail les auditoires cibles et les priorités et permet l'évaluation et la mesure.

*Armés d'un plan nous ne mettons pas l'emphase sur les enjeux à court terme
mais plutôt sur ce qui importe à long terme: auditoires et priorités clés.*

- *Directeur de l'information publique, Chambre des lords*

À défaut d'une stratégie, la Direction affecte du personnel et harmonise ses budgets pour répondre aux priorités générales qui furent approuvées par le CIBA en 2010, et pour appuyer les priorités institutionnelles annuelles définies par le greffier. En 2010, la Direction a soumis une note d'information au CIBA demandant un mandat accompagné de principes directeurs, d'objectifs et de normes de service qui lui permettrait de diriger ses activités opérationnelles, d'établir des priorités et d'évaluer l'efficacité de ses opérations.¹⁹ Le CIBA a approuvé les priorités générales tel que mentionné précédemment, mais il n'y a eu aucune autre activité en vue du renouvellement du mandat de la Direction ou de la création de principes directeurs et d'objectifs. Le greffier principal, Communications a mentionné qu'à l'époque il n'avait pas jugé opportun de poursuivre.

Sans une stratégie de communications approuvée et sans l'approbation du comité directeur ou du CIBA concernant les mesures par lesquelles l'efficacité serait évaluée, la Direction a élaboré ses propres critères qui ont tendance à mesurer les processus et la production plutôt que le rendement et l'impact. Des exemples tirés du rapport des activités de 2013-2014 comprennent la mesure du nombre et du type d'activités en relations avec les médias et de demandes du public exprimées par

¹⁹ Note d'information au Sous-comité du programme et de la procédure (Comité directeur) du Comité permanent de la régie interne des budgets et de l'administration, mars 2010

courriel, du nombre d'heures consacrées aux activités en relations avec les médias, aux publications, aux projets en ligne, au nombre d'événements du président pour lesquels un appui fut fourni et à l'identification et la création d'une base de données questions et réponses et au calendrier institutionnel du Sénat. Par contre, les sénateurs évaluent (informellement) le travail de la Direction à partir des résultats dont ils s'attendent.

Nous ne sommes pas parvenus à communiquer ce que nous faisons; certains sénateurs travaillent très fort. Il existe tellement d'excellentes études sur les politiques. Si les Canadiens connaissaient ces études ils auraient une perception différente du Sénat.

Les entrevues avec les médias sont importantes pour créer un impact externe.

Nous n'avons pas communiqué le travail qui se fait. Le degré d'activité au Sénat et au niveau des comités est énorme. Personne n'en est conscient à moins qu'il y ait une crise.

Tandis que le travail de la Direction est organisé en fonction des priorités déjà mentionnées, le personnel de la Direction reçoit également des assignations de tâches et des directives de la part des présidents de comités, du greffier et du président. Certaines de ces demandes sont prévues de sorte qu'elles font partie du processus de planification tandis que d'autres sont des demandes d'appui ponctuelles. Au cours du processus d'interviews, quelques sénateurs ont exprimé leur opinion sur ce point :

Ils ont reçu un mandat souple, mais il existe tellement de situations contradictoires – président, leader de l'opposition – poussés ensuite tirés. Ceci doit être une source de confusion pour eux.

La Direction souffre d'un manque général de mandat; ils sont utilisés et utilisés de façon excessive de plusieurs façons. Ils ont dû grandir dans ce nouveau monde numérique et social, [héritant] d'un bon nombre d'attentes et ils ont tout simplement été abandonnés. Ils relèvent de plusieurs maîtres.

La Direction fonctionne dans les limites de plusieurs règles et directives établies. Celles-ci comprennent le Règlement administratif du Sénat (RAS) qui a des répercussions importantes sur son travail en relations avec les médias, et les règles, les pratiques et les procédures uniques au Sénat qui ont des répercussions sur le travail de ses comités.

Le RAS fut articulé sous forme d'ensemble de règlements et approuvé par le Sénat aux environs de 2005. Le greffier principal, Communications a souligné que fonctionner en contradiction avec ces derniers serait agir en outrage au Sénat.

Un exemple de règlement du RAS qui a un impact sur la méthode employée par la Direction dans ses relations avec les médias est celui qui exige que toutes les demandes provenant du public et des médias soient présentées par écrit : Une demande adressée à l'administration du Sénat pour de l'information au sujet du Sénat ou de sénateurs doit être faite par écrit à moins que cette exigence

soit levée [2004-05-06].²⁰ L'impact de ce règlement sur les relations avec les médias est expliqué dans la section 7.0.

Un autre règlement du RAS est lié à la non-partisannerie : (1) Les employés du Sénat doivent fournir et être perçus comme fournissant des services d'une façon non partisane mais sensible sur le plan politique [2004-05-06].²¹ L'interprétation de 'non-partisannerie' est une source de conflit entre les sénateurs et la Direction, et en fait, ne connaît pas d'accord chez les sénateurs eux-mêmes. Sans un accord de principe approuvée ou une autorité indépendante, la Direction interprète que le règlement veut dire qu'elle peut remettre des données factuelles aux sénateurs mais aucune interprétation ou conseil. Par exemple, la Direction pourrait fournir une liste de médias à un sénateur mais ne pourrait pas lui offrir des conseils sur les tendances politiques des médias mentionnés ou sur la manière de publier un communiqué.

En tant que greffier au Bureau et greffier de comité, je comprends ce qu'est une interférence dans la dynamique politique et je sais quand mon interprétation sera perçue comme étant non neutre... Un élément de mon approche dans ce contexte est fondé sur a) étant greffier au Bureau et fournissant des conseils en privé et non en public et b) le fait que le Sénat a choisi de donner des directives écrites sous forme de Règlement administratif du Sénat.

- Greffier principal, Communications

Toutefois, plusieurs sénateurs et leur personnel croient que l'interprétation de la Direction est trop étroite et qu'elle doit prendre en considération l'aspect 'sensibilité politique' du règlement.

[Communications] se réfugie sous le couvert de la non-partisannerie. Pourquoi devraient-ils courir un risque? C'est un environnement cruel. L'innovation n'apporte aucune prime.

- Sénateur

La communication est dirigée par des administrateurs, non par des experts qui comprennent l'aspect politique de notre réalité.

- Sénateur

On ne peut fournir de services à une institution politique sans instinct politique.

- Sénateur

Je n'ai jamais vraiment compris le travail de la Direction lorsqu'il s'agit des relations avec les médias. J'avais besoin ... d'un contact avec les médias mais on m'a dit 'nous ne détenons pas cette information'. Je comprends les facteurs partisans, mais lorsqu'il s'agit d'une information claire et précise comme par exemple qui joue quel rôle, quels journalistes couvrent certaines

²⁰ Règlement administratif du Sénat, Section 2.0 Gouvernance, Chapitre 2.06 Accès à l'information et la protection des renseignements personnels p. 2-16

²¹ Règlement administratif du Sénat, Section 3.0, Chapitre 3.03 Ressources humaines, p 3-8

régions, à quel journaliste devrais-je parler de question x, comment puis-je faire parvenir une lettre d'opinion – qui couvre quoi?
- Employé d'un sénateur

Nous devons sans doute avoir des attentes modestes de la Direction. Elle ne peut pas accomplir davantage en tant que source non partisane; ceci représente les aspects moins intéressants de ce que nous faisons.
- Sénateur

Lorsque [communications] est institutionnelle, le problème est que ce que nous recevons est insipide – une fois que le tout a été filtré par tous les niveaux d'approbation il n'en reste rien. Lorsque nous avons une réunion de comité par exemple et que nous avons des témoins intéressants le tout a été dilué parce que communications essaye d'y éviter les préjugés, alors le tout n'est vraiment pas une nouvelle.
- Sénateur

Tant que les comités conviennent, ils peuvent alors ... émettre un communiqué de presse mais s'il n'y a pas d'accord, les communications du Sénat ne participeront pas à cause du risque d'être politiques. Leurs expériences sont probablement la raison pour laquelle ils pensent ainsi. Ils peuvent se retrouver sur la ligne de tir s'ils sont partisans.
- Cadre

L'interprétation du règlement par la Direction a aussi un impact sur la perception que les sénateurs et leur personnel ont de son éthique de service.

Plusieurs d'entre nous ont cessé de faire part de leurs préoccupations à la Direction. Lorsque des sénateurs demandent de l'aide ou des changements ils sont susceptibles de subir un refus, alors on abandonne.
- Sénateur

J'aimerais entendre 'oui je peux vous aider', je veux une interaction réelle avec eux. La première réponse est toujours non. Je veux oui comme première réponse pour ensuite comprendre comment le faire.
- Employé d'un sénateur

Ils nous ont remis le papier à en-tête mais pas une liste des médias. Après ça nous les avons laissés tomber. J'étais stupéfait.
- Employé d'un sénateur

À quel degré le travail [de la Direction] aide-t-il les sénateurs? Ils ne peuvent fonctionner au maximum de leurs capacités parce que c'est perçu comme étant partisan.

[De plus, ils] ne fonctionnent pas selon la même horloge que nous. Nous avons besoin de quelque chose dès maintenant parce que les cycles de nouvelles 24 heures sur 24 ne s'arrêtent pas.

- Employé d'un sénateur

J'ai fait une demande d'orientation. On m'a dit d'attendre pour une autre réunion où il y aurait plus de gens. [Ils] ne m'ont pas aidé du tout.

- Employé d'un sénateur

Un autre défi lié à l'interprétation de partisanerie est le fait que les sénateurs eux-mêmes ont des points de vue différents. Selon le sondage mené pour le présent rapport, il est évident qu'il existe un consensus sur certains aspects de la non-partisanerie et non sur d'autres. Presque tous les sénateurs ont estimé que les activités de communication qui suivent devraient être considérées non partisans, donc par le fait même pouvant être entreprises de façon acceptable par la Direction :

- Informer les Canadiens sur la manière dont fonctionne le Sénat.
- Aider les étudiants à apprendre ce qu'est le Sénat.
- Informer les médias de façon proactive au sujet des activités législatives qui se déroulent au Sénat.
- Informer les médias de façon proactive au sujet du travail des comités du Sénat.
- Promouvoir le Sénat comme étant une institution démocratique valable.
- Offrir des conseils et du soutien (tels que des listes de contacts avec les médias) à des sénateurs particuliers.

Il existe toutefois moins d'accord à savoir ce qui serait acceptable dans d'autres genres d'appui en communication. Soixante-huit pour cent croient que la Direction devrait être capable d'annoncer le discours d'un sénateur particulier tandis que 59 pour cent croient qu'il serait acceptable d'annoncer le discours d'un sénateur en réponse au discours du Trône. Les discours prononcés par des sénateurs particuliers ne sont pas nécessairement politiques, mais répondre au discours du Trône est foncièrement politique, ce qui rend difficile le discernement de la volonté du Sénat à savoir ce qui est considéré non partisan.

Au cours des cinq dernières années la Direction a déterminé à quelques reprises qu'une nouvelle approche pour venir en aide aux sénateurs d'une façon plus efficace était nécessaire. La Direction a recommandé la création d'un groupe consultatif de sénateurs pour appuyer la Direction dans l'élaboration et la gestion de priorités, l'affichage de l'assiduité des sénateurs et des politiques, l'examen et la clarification du RAS, la création d'une stratégie médiatique traditionnelle et numérique, entre autres une approche médiatique plus proactive, l'identification de personnes contacts clés et qu'un plus grand nombre de documents soient rendus publics.

Conclusions:

- Sans une stratégie de communications approuvée, la Direction ne dispose pas d'une base sur laquelle elle peut prendre des décisions opérationnelles afin de prioriser ses efforts, ce qui fait qu'elle se tourne vers le greffier et le CIBA pour une voie à suivre.
- Le greffier principal, Communications ne sait pas exactement ce qui arrive aux recommandations formelles et informelles une fois qu'elles ont été discutées avec et/ou présentées au greffier et/ou au CIBA, alors la recherche d'une voie à suivre n'a pas été efficace.

-
- En l'absence d'une stratégie de communications approuvée, il n'existe pas de mesures du succès convenues, ainsi, la Direction mesure ce qu'elle peut contrôler – processus et production – plutôt qu'impact et rendement.
 - La Direction des communications reçoit des instructions de plusieurs sources; relever de plus d'une autorité présente un défi.
 - Les activités de la Direction sont proscrites par des règles qui empêchent des communications efficaces.
 - Lorsque mise en œuvre, la règle touchant la non-partisanerie permet la sensibilité politique, mais les opinions fournies par les sénateurs identifiant ce qui constitue des communications non partisans s'appliquent à certaines mais non à toutes les activités mentionnées à titre d'exemples.

6.5. Budget

Le budget annuel de la Direction des communications est d'environ 1,2 M\$. La majeure partie du budget – 1 000 000 \$ – est consacrée aux salaires des 14 membres du personnel tandis qu'environ 200 000 \$ sont pour les dépenses. Les dépenses comprennent en grande partie la photographie pour le bureau du président, l'impression et les fournisseurs qui remplacent au besoin. Au cours des cinq dernières années, les dépenses réelles de la Direction ont connu une hausse de 174 000 \$ pour couvrir les "augmentations économiques annuelles", les augmentations statutaires applicables et les coûts de conversion des classifications.²² Durant la même période, la Direction est devenue responsable des communications internes, du site Web, des médias sociaux et de la télédiffusion, sans ressources supplémentaires.

Les sénateurs interviewés ont des opinions variées à savoir si le budget des communications est trop élevé ou insuffisant.

Je ne blâme pas le personnel – ils ont fait des miracles pour moi – mais ce sont nous à l'interne qui les avons mis sur cette voie. Nous n'avons jamais voulu contribuer sous forme de travail et de ressources – ils n'ont que peu de ressources pour accomplir ce qu'ils doivent faire.

Selon moi, nous n'avons pas besoin de 15 employés et d'un million de dollars. Créez une plus petite direction et accordez plus d'autorité en communications aux bureaux des chefs.

Un président pourrait ne pas vouloir dépenser l'argent et Régie interne pourrait ne pas vouloir dépenser l'argent, et finalement ... il existerait un désir de ne pas être perçu comme voulant promouvoir le Sénat en dépensant de l'argent mais rien ne s'améliore si on n'y investit rien pour l'amener à changer.

J'assignerais des fonds supplémentaires au bureau de chaque sénateur et un plus petit budget aux principaux cadres de la Direction des communications.

²² Direction des communications, Aperçu du budget principal des dépenses 2015 – 2016, p.9

Conclusion:

- La Direction a absorbé plusieurs nouveaux domaines de service sans fonds additionnels, mais parce que leur travail ne s'harmonise pas avec les priorités des sénateurs, la pertinence de leur affectation budgétaire est remise en question.

7.0 COMMUNICATIONS EXTERNES

Selon des interviews auprès de sénateurs et un sondage²³ menés pour le présent rapport, les sénateurs ne voient pas l'état actuel des communications externes du Sénat d'un œil positif. Les résultats du sondage soulignent que les communications externes sont généralement considérées comme étant pauvres ou très pauvres (78 pour cent). La plupart des sénateurs ne sont pas en mesure d'identifier aucune force dans les communications externes au Sénat mais ils soulignent plusieurs lacunes. Au premier chef de celles-ci est l'échec de la promotion du Sénat ou des sénateurs. D'autres préoccupations importantes sont les faibles relations avec les médias, la gestion de crise médiocre et une forte tendance à agir de façon réactive plutôt que proactive.

Indépendamment des opinions négatives sur les communications actuelles, il existe un très solide appui pour une plus grande transparence au Sénat (91 pour cent) et pour des efforts dans le but d'augmenter la visibilité du Sénat (98 pour cent). Quatre-vingt-sept pour cent des sénateurs croient que le Sénat devrait agir de façon plus proactive auprès des médias.

7.1. Relations avec les médias

“De nos jours ... l'idée des médias comme étant les chiens de garde, les gardiens de l'intérêt public et un intermédiaire entre les gouvernants et les gouvernés demeure profondément ancrée.²⁴ Le public espère fortement que le gouvernement ... soit surtout disponible et ouvert, et en effet, les gouvernements font souvent preuve d'un degré d'engagement plus élevé envers la philosophie et la pratique de relations avec les médias que ne le font plusieurs entreprises. Qu'ils le fassent souvent dans un environnement de politiques partisans ne devrait pas masquer le fait qu'une des plus importantes relations avec les médias existe au niveau gouvernemental.”²⁵

La fonction des relations institutionnelles avec les médias au Sénat est en réponse aux demandes des médias concernant l'administration du Sénat, y compris l'information publique au sujet des politiques, des protocoles et des procédures. Elle met les journalistes en communication avec les bureaux des sénateurs pour des entrevues et est responsable de la plupart des demandes de tournage à l'intérieur de l'édifice du Sénat, faites par les membres de la Tribune de la presse parlementaire et d'autres organismes médiatiques.

Objectifs et stratégie

Les meilleures pratiques de relations avec les médias comprennent un lien clair et stratégique avec la mission et les buts d'un organisme. Les journalistes et les organisations médiatiques sont un élément

²³ Le rapport sur le sondage dans le cadre de l'Examen fonctionnel des communications (2014) figure à l'Annexe D

²⁴ The Role of the Media in Deepening Democracy, Sheila S. Coronel (director, Stabile Center for Investigative Journalism, Columbia University, columnist, The Guardian), New York 2003, p.3.

²⁵ In the News, 2nd edition: The Practice of Media Relations in Canada, William Wray Carney, University of Alberta, 2 juillet 2012

essentiel de toute stratégie de communication globale dans laquelle la sensibilisation publique est un objectif puisqu'ils sont les principaux contacts auprès de l'ensemble de la population.

Tout comme dans l'ensemble des communications institutionnelles, les activités de la Direction en relations avec les médias sont guidées par le RAS et le plan de communication stratégique de 2005. En l'absence d'une planification plus récente, la Direction a élaboré un certain nombre de stratégies en relations avec les médias au cours des quelques dernières années. Quoiqu'aucune d'entre elles n'aient jamais été approuvées et dans certains cas jamais soumises elles permettent tout de même un regard sur la façon de penser de la Direction. Dans un document non soumis sur la stratégie en relations avec les médias 2013-2015 (janvier 2013) le but déclaré de la Direction en relations avec les médias était de faciliter le partage de l'information avec le public, répondre aux demandes des médias dans un délai convenable et de gérer et planifier des communications proactives avec les médias. Ce document ajoute qu'en attendant qu'une stratégie globale de relations avec les médias soit approuvée, la Direction a informellement choisi de concentrer ses efforts et de gérer ses ressources comme suit :

- appuyer les relations avec les médias du président et les besoins en communication liés aux activités cérémoniales et parlementaires qui incombent à ce poste; et
- appuyer toutes les relations avec les médias et les services en communication des comités, dans la limite des ressources disponibles.

À défaut d'un plan stratégique, l'opinion de la Direction sur son mandat en relations avec les médias diffère de ce dont les intervenants s'attendent en termes de résultats tel que démontré par les exemples de commentaires qui suivent, faits durant les interviews :

[Les sénateurs] s'impatientent avec [nous] parce qu'ils nous croient trop bureaucratiques. Mais, si la nouvelle est spécifique à un sénateur, il doit lui-même la communiquer aux médias. Nous travaillons pour le président et la Régie interne.
–Membre du personnel de la Direction

Un principe fondamental des communications gouvernementales est que l'information doit circuler librement et d'une façon non partisane auprès du public et des médias.
Je n'ai pas l'impression que ceci s'applique au Sénat.
- Représentant des médias

Je ne comprends pas ce qu'ils font. Que font-ils de leur temps? Surtout quand je ne vois pas ce qu'ils font. Ce fut probablement un temps très achalandé [pour les relations avec les médias] durant le point culminant du scandale. Toutefois, ils ne répondaient vraiment à rien.
–Sénateur

Il existe une différence philosophique en termes de ce que je dois communiquer aux médias et ce que la Direction devrait communiquer. J'ai besoin de cette relation [avec des journalistes], et je ne veux pas que la Direction s'en mêle. Mais en même temps, ils devraient pouvoir parler des changements aux règles et le reste, de sorte que je n'aie pas à le faire. Je

*peux expliquer le comment et le pourquoi; j'ai besoin d'eux pour expliquer le
quoi.*

– Membre du personnel du Sénat/cadre

Certains sénateurs croient que la Direction devrait fournir plus d'information plus rapidement aux journalistes -- surtout ce qu'ils voient comme étant déjà au dossier ou accessible au public.

*Les faits sont les faits, donc nous n'avons rien à cacher, quel est le problème?
Tout ce que je dis en comité ou en chambre est au dossier, donc pourquoi ne
pouvons-nous pas être plus ouverts sur cette question? [La Direction] doit être
plus libre de répondre puisque tout ce que nous disons est au dossier.*

Conclusions:

- Sans plan stratégique de relations avec les médias pour guider la prise de décisions, l'établissement des priorités est laissé à la discrétion des autorités qui pourraient ou non comprendre suffisamment les relations avec les médias pour apprécier la répercussion de leurs décisions.
- Étant donné que la sensibilisation du public est un objectif, la Direction ne tire pas parti au maximum des médias pour atteindre un auditoire primaire et essentiel pour le Sénat.
- Les activités en relations avec les médias sont subordonnées aux ressources disponibles et soumises à l'évolution des priorités.

7.1.1. Politiques / Règles

La Direction ne transige pas avec les médias en tant que porte-parole mais fournit de l'information et des réponses aux questions dans les limites des politiques et des directives établies.

RAS et autres directives formelles

La Direction exige que toutes les questions provenant des médias soient soumises par écrit. Toutefois, la troisième section des principes du RAS spécifie que cette exigence peut être levée. Ceci se produit à l'occasion lorsqu'une question des médias n'est que pour clarification. Une réponse verbale peut être donnée au sujet de points mineurs, autrement, une réponse écrite est fournie (pour tout point substantiel). En règle générale cependant, les échanges avec les médias sont faits par courrier électronique et sont saisis dans une base de données et résumés quotidiennement pour les médias (voir page 29).

Le RAS stipule que seulement l'information publiée (information qui a été diffusée avec autorisation au grand public) peut être fournie aux médias. L'information non publiée peut être fournie seulement avec l'approbation du président du CIBA. Les communications auprès d'auditoires externes qui n'ont pas l'approbation spécifique dans les limites de ces lignes de conduite nécessitent l'approbation du greffier du Sénat et/ou du CIBA.

De plus, les sénateurs qui font l'objet d'une requête en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels doivent en être avisés. En outre, le principe #1 du RAS précise qu'en matière d'accès à l'information et des renseignements personnels, les objectifs du Sénat sont (b) de promouvoir un gouvernement ouvert et la compréhension du public sur le travail du Sénat et des sénateurs.

Essentiellement, il demeure entendu par la Direction qu'elle ne fournira pas aux médias des opinions ou des interprétations de règles/processus qui seront ultimement déterminés par les sénateurs à moins d'en être invitée. Durant une interview, le greffier principal, Communications a souligné *qu'offrir activement de l'information non demandée ou essayer d'interpréter les questions peut être perçu comme étant trop subjectif et susceptible d'être mal interprété par le gouvernement ou par l'opposition.*

Du point de vue des journalistes qui transigent avec le Sénat et qui le couvrent, les directives sur lesquelles la Direction se base pour agir ne sont pas comprises. Les journalistes croient qu'il existe un obstacle à l'information. À la limite, certains croient qu'il s'agit d'ingérence politique.

Dans l'ensemble, mon expérience avec le Sénat, et surtout l'an dernier, est très frustrante. La qualité de l'information fournie laisse à désirer. Il est difficile d'identifier la cause de l'obstruction.

Ils font très attention lorsqu'ils répondent. Je crois qu'ils craignent que les sénateurs se fâchent.

Je ressens que les réponses que j'obtiens sont politisées. Il n'y a pas d'autre façon de l'expliquer – d'expliquer la raison pour ne pas recevoir une réponse complète à une question.

Toute cette affaire de courriers électroniques ... je suppose que nous devons accepter ceci comme réalité, mais c'est enraciné dans la politique. Ces gens [de la Direction] ont peur de dire la mauvaise chose et d'être punis. Il devrait vraiment y exister une certaine autonomie.

Je remets en question la neutralité de la Direction. Je me demande s'il n'existe pas un conduit relié directement au cabinet du premier ministre [concernant les réponses aux médias]... Je crois que quelqu'un essaie de changer le système.

Plusieurs des sénateurs qui connaissent bien le RAS croient qu'il empêche des relations effectives avec les médias. Durant les interviews, ces sénateurs ont dit craindre que la Direction n'interprète pas correctement l'intention des règles ou qu'elle en arrive à une interprétation trop rigide et que trop peu de jugement politique influence leur mise en œuvre.

Leurs mains (celles de la Direction) sont liées, même pour une situation d'avoir à répondre à des requêtes des médias en temps réel. Ils sont menottés par les règles.

Si j'étais journaliste je trouverais le tout très frustrant. Je sais que les journalistes essaient de faire leur travail et que la Direction est assujettie à un nombre de règles et de paramètres.

Devrions-nous revoir ce qu'ils peuvent ou non partager? [Si j'étais journaliste] je serais tellement frustré que j'attesterais un mépris.

Dites-leur de tout simplement remplir leurs tâches [auprès des médias] et d'arrêter de se fonder sur les règles. De parler de ce que fait le Sénat, comment la structure des comités fonctionne – ces sujets ne sont vraiment pas partisans. De parler du Sénat et des bonnes choses qu'il accomplit. Il ne faut pas énormément d'approbation pour ceci, si ce n'est aucune!

Le RAS selon lequel la Direction fonctionne contraste avec les fonctions de relations avec les médias exercées dans la Chambre des communes.

La règle qui me régit est le besoin de fournir de l'information pertinente, exacte et en temps opportun aux médias. L'administration appuie cette approche.
- Directeur des communications, bureau du président de la Chambre des communes

Entente Sénat/médias

Au moment de l'examen fonctionnel, il y avait un ensemble de directives qui ne n'étaient pas formalisées mais qui auraient dû l'être selon l'avis de plusieurs : une entente entre le Sénat et la Tribune de la presse parlementaire sur les interactions entre le Sénat et les médias, surtout lorsqu'il s'agissait du foyer et de la chambre du Sénat.

Selon la pratique de l'époque, les demandes des organismes médiatiques de filmer, téléviser ou prendre des photos soit dans le foyer ou dans la chambre du Sénat étaient approuvées par le président du Sénat. Les demandes parvenaient généralement à la Direction ou au bureau du président. Celles qui parvenaient à la Direction étaient transmises au greffier pour examen et ensuite au président pour fins d'approbation. Une fois la demande approuvée, le Service de sécurité du Sénat en était avisé aussi bien que tout autre département de l'administration du Sénat qui étaient concerné. Un sénateur qui prenait des dispositions pour être interviewé et filmé par un journaliste de la télévision dans le foyer du Sénat ne pouvait pas effectivement accorder la permission au journaliste de le faire.

Depuis la fin de janvier 2015, les demandes de médias pour utiliser le foyer du Sénat (ou toute autre salle au Sénat) sont traitées directement par la Direction des communications ou l'huissier du bâton noir.

Par contre, les journalistes qui désirent utiliser le foyer de la Chambre des communes n'ont pas besoin de permission parce qu'il leur est accessible en tout temps. On installe des microphones communs dans le foyer de la Chambre des communes après chaque période des questions. La disposition du foyer des Communes exige que les journalistes demeurent sur une plaque de marbre noir incrustée dans le plancher et qui longe les portes d'entrée à la chambre, les murs est et ouest et les escaliers menant à l'entrée des membres à l'édifice du Centre. Maintenant connue comme la règle de la ligne noire, celle-ci spécifie que les mêlées de presse et les interviews doivent avoir lieu à l'intérieur de cette aire, éloignées des sorties, des corridors et des entrées aux bureaux.

La Chambre des communes détient un accord écrit avec la Tribune de la presse parlementaire concernant les réunions de comités. Tout réseau de télévision désirant couvrir un comité des Communes travaille directement avec le greffier des comités. S'il y a plus de trois demandes de téléviser ou filmer le même comité le même jour, l'accord prévoit qu'un regroupement soit

organisé. Il n'existe aucun accord écrit de ce genre au Sénat (bien qu'il y ait des caméras dans la plupart des salles de comités du Sénat).

Au cours des interviews pour le présent rapport, les journalistes ont souvent comparé leurs expériences avec le Sénat à celles avec la Chambre des communes. Même s'ils comprennent que l'espace physique n'est pas le même, il ne leur est pas clair pourquoi ce qui fonctionne à la Chambre des communes ne pourrait pas être copié au Sénat.

En ce qui concerne l'espace physique, il faut qu'un nouveau système soit en place pour l'accès au foyer du Sénat pour que nous puissions y aller avec une caméra. Nous savons que les choses sont plus compliquées avec le Sénat qu'avec la Chambre des communes. Mais les règles ne sont pas claires, les règles n'ont aucun sens.

On nous dit qu'il y a un problème de bruit. Mais du côté des Communes nous avons tous les jours plus de 100 personnes impliquées dans des mêlées de presse et dans des interviews. Les bureaux du chef et du premier ministre sont tout près et nous n'avons jamais eu de plaintes à ce sujet.

Les journalistes ont souligné que l'absence d'un accord écrit crée une tension dans leur relation avec les agents de sécurité du Sénat. Ils disent que les agents sont placés dans une position délicate parce qu'on ne sait vraiment pas où devraient se retrouver les journalistes même lorsqu'une permission pour une entrevue est accordée.

Nous n'avons pas d'accord écrit avec le Sénat... Ceci place les agents dans une position telle qu'ils ne savent pas quoi dire. La sécurité de la chambre est superbe. Chaque nouvel employé reçoit une orientation. Nous avons un excellent rapport avec eux. La plupart des gendarmes du Sénat sont agréables mais certains sont impolis et touchent les caméras.

Il est souvent impossible aux journalistes de prédire leurs besoins pour le foyer du Sénat. Ainsi, les demandes pour des plateaux ou pour des interviews sont souvent soumises à la dernière minute selon les nouvelles du jour. Le processus en place lors de cet examen était long et les permissions étaient souvent accordées à la dernière minute. La Tribune de la presse parlementaire, les organisations médiatiques et les journalistes avaient depuis longtemps fait connaître leurs préoccupations et demandé un accord écrit avec le Sénat.

Mes collègues de la télévision ont des problèmes à tenir des plateaux dans le foyer. Il faut élaborer un système qui favorise les entrevues avec les sénateurs. Durant les suspensions, [le Sénat] ne voulait pas de mêlées de presse dans le foyer, alors le président a tenu un point de presse dans la chambre ce qui était bizarre. La chambre du Sénat est un lieu de décorum et il y avait des journalistes partout sur les fauteuils. C'était déplacé.

Un nombre de sénateurs interviewés étaient d'accord qu'une approche plus rationalisée pour les approbations était nécessaire.

*On peut certes accorder ou non la permission de préparer le foyer principal sans 10 courriels, et vraiment, s'ils désirent interviewer les sénateurs dans le foyer ce ne devrait pas être à partir d'une caméra sur l'épaule et il ne faudrait pas deux à trois jours pour obtenir la permission.
N'y a-t-il pas quelqu'un qui peut décider oui ou non --- ce n'est pas une décision majeure.*

La Direction elle-même reconnaissait qu'un accord écrit serait une bonne idée. En effet, la question avait été soulevée au cours de plusieurs réunions entre le greffier principal, Communications et le chef de la Tribune de presse.

*Un accès facile à la chambre du Sénat et au foyer est une question qui est toujours soulevée durant les réunions avec la Tribune de la presse. Ils ont un accord écrit avec la Chambre des communes qui comprend des protocoles pour la diffusion, l'accès par les médias, les regroupements etc. Le fait que le Sénat n'ait pas un tel accord est un irritant majeur pour nous tous.
—Membre du personnel de la Direction*

Une ébauche d'accord écrit suggérant une politique gouvernant l'accès au foyer du Sénat par les journalistes a été élaborée par la Tribune en mars 1998²⁶. Dans leur ensemble, les recommandations de politiques voulaient que durant les heures de travail, le foyer soit ouvert aux journalistes lorsqu'une installation majeure est requise et lorsque l'accès à la chambre, aux escaliers etc. n'est pas gêné; et que la permission, y compris celle pour des installations à long terme (par exemple pour les jours de budget et d'élections), relève du CIBA et du vice-président.

Conclusions

- Même s'il existe des politiques et des directives gouvernant les interactions entre la Direction et les médias, elles ne sont pas fondées sur les meilleures pratiques en relations avec les médias.
- Les médias sont frustrés parce qu'ils ne comprennent pas les raisons qui motivent le comportement de la Direction et le manque d'information qu'on leur fournit.
- Les sénateurs sont frustrés, vraisemblablement parce qu'ils ne comprennent pas les règles gouvernant les réponses aux médias et la façon dont ces règles sont interprétées.
- La Tribune de la presse parlementaire, les organisations médiatiques, les journalistes et la Direction désirent un accord écrit au sujet de l'utilisation du foyer du Sénat par les médias.

7.1.2. Rôles, compétences

Les relations avec les médias font partie des tâches de tous les officiers de communication et des adjoints au sein de la Direction. Les descriptions de poste actuelles ont été approuvées en 2004.

Avant la controverse de 2013 au Sénat, les responsabilités des relations avec les médias faisaient partie de la description de poste d'un seul poste d'officier de communication (qui avait plusieurs autres tâches) au sein de la Direction. Au plus fort de l'intérêt des médias durant le scandale, la fonction est devenue un poste à temps plein et depuis, un poste temporaire d'adjoint subalterne en communications a été ajouté. Les responsabilités de l'adjoint comprennent des tâches

²⁶ Dépôt au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration, Tribune de la presse, 30 mars 1998

administratives, le tri des appels entrants, la compilation et la distribution des sommaires médiatiques quotidiens, le suivi des médias sociaux, le maintien de la base de données des demandes des médias et du public et la compilation des listes de médias. La fonction de relations avec les médias est également responsable du maintien de la section du Sénat sur le site Web (le lien Information pour les médias est bien en évidence sur la page d'accueil). L'agent des relations avec les médias et l'assistant relèvent du gérant, Communications qui relève du greffier principal, Communications. Durant la crise, l'agent des relations avec les médias à temps plein a traité toutes les demandes des médias, a effectué des recherches et a distribué toutes les réponses aux questions reçues.

De façon presque unanime, les journalistes interviewés ont dit que le personnel de la Direction est convivial et poli et qu'ils ne croient pas qu'il soit totalement responsable des problèmes des relations avec les médias.

Dans tous mes rapports avec le personnel des communications du Sénat ils ont été extrêmement courtois, professionnels, aimables et prêts à aider.

Tous ceux avec qui j'ai transigé au Sénat sont gentils et font du mieux qu'ils peuvent.

Ce sont de bonnes gens coincées dans un mauvais système.

Mon problème n'est pas avec les gens qui travaillent [dans la Direction].

Il y avait toutefois un accord que sur le plan des types de compétences au sein de la fonction des relations avec les médias, ces compétences ne reflètent pas les meilleures pratiques en relations avec les médias.

Leur impression quant à ce dont nous avons besoin et dont nous voulons faire état n'est pas ce dont nous avons besoin et voulons.

Nous défendrons les gens qui travaillent [dans la Direction], mais il ne fait aucun doute qu'il y existe une lacune de compétences et d'expertise en matière de logistique et de relations avec les médias. Quatre-vingt-dix pour cent du temps ils comptent sur nous pour les aider – à savoir où l'installation des caméras devrait se faire.

Il n'existe aucun porte-parole officiel au Sénat. Les journalistes ont exprimé leurs préoccupations à ce sujet durant les interviews.

Le Sénat n'offre aucun porte-parole institutionnel officiel. C'est un groupe qui n'est pas habitué aux communications surtout à l'occasion d'une crise.

Conclusions:

- Il existe un poste de relations avec les médias à temps plein au Sénat au moment où l'institution sera l'objet de beaucoup d'attention en 2015.

- Les journalistes remettent en question les capacités du personnel des relations avec les médias présentement en poste.
- Sans un porte-parole désigné, le Sénat n'a pas de voix commune pouvant l'aider à informer le public par le biais des médias et à réduire la pression que les demandes des médias exercent sur les sénateurs et sur le président.

7.1.3. Culture

La culture des relations avec les médias au sein de la Direction est fondée sur son approche réactive dans ses relations avec les médias (démontrant du travail proactif se limitant aux relations médias faites au nom des Comités). Les relations avec les médias sont soit proactives ou réactives. 'Réactives' signifie attendre les appels des médias tandis que 'proactives' indique que l'organisation s'affirme davantage et recherche activement des occasions médiatiques.

*“[La Direction] vient rarement vers moi...
Je ne crois pas qu'ils soient structurés de cette façon.”*
- Journaliste

Les réponses de la Direction manquent de profondeur Je crois que ceci est le produit d'une culture institutionnelle. Personne n'appelait le Sénat pour poser des questions. Ils ont passés de rien à une haute surveillance, de non-relevance à un haut degré de pertinence. Ceci fut un choc pour eux ... même lorsque la question est simple ou non sensible il y a un important décalage ... jusqu'à trois jours. Et on ne fournit aucune indication à savoir quand une réponse peut être anticipée ou quant aux raisons qui expliquent le délai. Si on pose une question on ressent que ce n'est pas apprécié.
- Journaliste

Les changements technologiques ont eu une importante répercussion sur le cycle des nouvelles. Autrefois, les journalistes étaient en mesure d'attendre jusqu'à la fin de la journée ou au lendemain pour une réponse du personnel des communications mais maintenant nous ne jouissons pas de cet avantage, surtout lorsqu'il s'agit d'une simple question telle que 'comment le système fonctionne-t-il? Ceci n'est pas une question politique.
- Journaliste

Sur la connaissance des besoins des médias (liés à la question du moment où l'information peut être donnée); voir Comités, section 7.2)

Nous ne recevons aucun breffage, aucun préavis de délai n'est fourni et de fortes pressions sont exercées sur nous pour la publication de nos nouvelles. Un exemple est la publication du rapport du Sénat sur Lac Mégantic. Nous devons lire le rapport au moment où il était présenté. Ceci n'est pas efficace pour nous. Journaliste

Sur la question des relations :

Nous devons élaborer des approches plus personnelles avec les journalistes, avec les médias cibles et avec les gens qui ont une influence sur les médias

(une influence sur le contenu, par exemple des porte-paroles experts d'une tierce partie/experts-conseils). Les intervenants font connaître notre travail. Nous devons travailler avec les journalistes partout au Canada et en région. Les médias régionaux sont moins critiques/cyniques. Il est plus facile d'obtenir une couverture régionale, la pénétration y est plus facile.

-Sénateur

Sur la question de transparence :

Les appels des médias ne sont pas retournés lorsque le sujet est controversé, Si on obtient un commentaire c'est sans doute parce que des infocapsules sont tout simplement répétées.

- Journaliste

Les communications du Sénat sont pratiquement fermées. Il est très difficile de recevoir une réponse claire et les réponses sont inadéquates ... ils ferment les portes lorsqu'il y a un scandale.

- Journaliste

La culture chez eux est de ne pas répondre aux questions des médias. Pour ma part, il me semble que le tout est très politisé. Il n'existe aucune raison pour ne pas répondre à une question liée à des questions techniques. Quelle autre raison pourrait-il y avoir pour ne pas répondre sauf une ingérence politique?

- Journaliste

La question la plus sérieuse est la qualité des réponses. Nous ne voulons tout simplement que de l'information de faits. Je comprends que les gens [de la Direction] ne peuvent pas émettre de commentaires qualitatifs, promouvoir un sénateur en particulier ou émettre leur opinion. Mais ils devraient pouvoir partager de l'information technique ou de faits. Le nœud de la frustration est lorsqu'on ne reçoit pas une réponse complète.

- Journaliste

Le personnel de la Direction des communications n'a pas la mentalité, le réflexe pour accommoder les journalistes... Nos communications sont réactives. Elles n'en disent pas trop parce que ce serait négatif. Il existe une culture de non- partisannerie qui est toujours là et qui se répète dans nos communications. Ils ne parlent pas aux journalistes [mais nous] faisons tout de même la manchette. La couverture des nouvelles n'arrête jamais.

- Sénateur

Conclusions

- Le Sénat utilise un modèle de communication public²⁷ entre l'institution et ses intervenants. Il s'agit d'un système à sens unique, utilisant des communiqués de presse et d'autres techniques à sens unique pour diffuser l'information institutionnelle.

²⁷ Four Models of Public Relations and the Excellence Theory, James E. Grunig, 1984

-
- Ceci n'est pas une culture dans laquelle les médias sont perçus en tant que clients. Les processus de relations avec les médias ne sont pas centrés sur le client soit à l'interne pour les sénateurs et leur personnel ou à l'externe pour les médias. Les relations du Sénat avec les médias sont antagonistes plutôt que réciproquement avantageuses.

7.1.4. Processus

La Direction utilise de nombreux processus qui appuient des domaines spécifiques d'activités de relations avec les médias. Ceux-ci sont en général très directifs et diffusent de l'information en se fondant sur le Règlement administratif du Sénat.

Demandes des médias

La section 3 du RAS exige que toute question ou demande d'information faite à la Direction par un journaliste soit faite par écrit. Toutes les demandes sont dirigées vers une adresse courriel unique qui est suivie par l'agent des relations avec les médias. La Direction a établi un délai prévu de 24 heures pour chaque demande, sous réserve de la complexité de la question, la disponibilité d'experts dans le domaine et la charge de travail actuelle de l'agent des relations avec les médias. La question est formatée selon un modèle standard, des ébauches de réponses sont ajoutées (si possible) et le tout est transmis à l'expert ou aux experts en la matière avec copie au directeur des relations avec les médias et des services de communication et au greffier principal, Communications. Les réponses proviennent des experts en la matière et à l'occasion, les responsables de la Direction posent des questions complémentaires, apportent des modifications ou recommandent une plus large consultation. Quand les experts en la matière ont approuvé toutes leurs réponses respectives, le greffier principal, Communications (au moment de cet examen) examinait la réponse par rapport à six critères afin de déceler par exemple tout terme etc. de nature à conduire involontairement en erreur. Il approuvait alors la divulgation de l'information ou la renvoyait au greffier pour un nouvel examen (et par l'entremise du bureau du greffier au comité directeur du CIBA).

Des interviews auprès de journalistes révèlent qu'ils ne connaissent pas le processus décrit ci-dessus.

Je ne comprends rien au processus. Je présume qu'il relève de personnes de plus haut niveau que celles de [la Direction]. Ils vont peut-être vers les personnes qui détiennent le contenu?

D'après mon expérience les demandes des médias sont examinées par plusieurs personnes. J'ai l'impression que le tout se rend jusqu'au bureau du président pour ensuite revenir. C'est la longueur des délais du processus qui me dit que la Direction attend qu'une autre personne l'examine.

Les médias comparent le processus au Sénat à celui de la Chambre des communes. Il y a consensus que le processus des Communes est supérieur parce que les réponses peuvent être transmises immédiatement par téléphone et que l'agent des relations avec les médias semble avoir l'autorité de répondre à plusieurs demandes sans avoir à consulter ou à obtenir une approbation.

Heather Bradley prend le téléphone et vous donne une réponse rapidement... elle est très ouverte au sujet des informations générales, des règles etc.

Comprenez que la Chambre des communes est une bureaucratie d'une grandeur indécente, mais leurs relations avec les médias sont bien faites.

On n'a pas le sentiment qu'ils vérifient l'information qu'ils vous fournissent pour des raisons politiques; ce n'est pas le cas au Sénat. Il n'y a définitivement pas de 'Heather' au Sénat.

Par rapport aux Communes, les responsables des communications du Sénat répondent aux journalistes deux ou trois jours plus tard. C'est une occasion ratée.

Du côté de la Chambre des communes nous avons Heather Bradley. Elle donne ses réponses le jour même et répond à la question ou vous indique 'je ne peux pas vous le dire' d'une façon des plus agréables. Elle est confortable, précise et occupe ce poste depuis plusieurs années.

La rapidité a été soulignée par plusieurs journalistes interviewés. Ils voient un lien direct entre la rapidité et le processus de réponse aux questions des médias.

[Le personnel de la Direction] s'informe au sujet de l'échéance et ensuite donne une réponse générale et non spécifique quelques minutes avant l'échéance. Ceci n'est pas très utile.

Je n'attends pas une réponse dans 15 minutes (quoique ce soit idéal). Mais en pratique, le Sénat se retire des nouvelles.

En ce qui concerne [le personnel de la Direction] il faut une éternité. Selon moi [leur processus] n'est pas efficace et ne fait que contribuer à la perception que le Sénat n'est pas transparent et n'est pas responsable envers les Canadiens.

Les journalistes disent qu'afin de recueillir l'information dont ils ont besoin ils contournent le processus formel ou utilisent d'autres moyens.

Il faut des heures avant d'avoir la permission écrite par courriel [pour organiser le foyer pour les médias] et le tout se produit à la dernière minute. Alors maintenant, je soumetts une demande hebdomadaire au sens le plus large pour la période de 17h00 à 20h30 chaque jour de la semaine, mais même ceci peut prendre des jours.

Les bureaux des leaders sont plus utiles, car ils complètent les lacunes d'information en donnant des réponses rapidement. J'obtiens des réponses plus rapidement des bureaux des leaders de l'opposition et du gouvernement que des personnes payées pour le faire.

Si j'ai besoin d'un commentaire et si je veux l'obtenir bien à temps je me rends directement au bureau du sénateur. Je vais à la source pour une explication. J'ai plus de chance d'obtenir une réponse quand je suis pressé, disons dans

30 minutes à une heure. Je dirais qu'il existe un recours accru à une communication directe avec les bureaux des sénateurs à cause du décalage dans nos rapports avec [la Direction].

Tout comme les médias, la plupart des sénateurs interviewés ne connaissaient pas bien le processus utilisé pour répondre aux demandes des médias mais ils ont dit que peu importe ce qui se produit à l'interne, il faut trop de temps pour répondre aux journalistes.

Si les médias font parvenir une question aux communications du Sénat il faut trois jours pour obtenir une réponse. C'est un non-sens.

Il nous faut un mécanisme pouvant fournir une réponse rapide sur certains sujets. Les médias ont 10 secondes pour soumettre leur rapport en temps réel. Nous ne répondons pas rapidement. Ceci réaffirme leur opinion que l'institution n'est pas efficace.

La Direction a répondu à 1 311 demandes des médias entre le 1^{er} avril 2013 et le 31 mars 2014, un nombre sans précédent pour le Sénat. (Ce nombre comprend 55 demandes de tournage et 35 demandes pour des interviews.²⁸)

Mises à jour des demandes des médias

Les mises à jour des demandes des médias sont des rapports bilingues préparés quotidiennement et remis au CIBA y compris les membres de droit. L'agent des relations avec les médias recueille toutes les questions reçues au cours de la journée et y ajoute les réponses dans les deux langues officielles (même si les réponses sont sous forme d'ébauches et attendent une approbation).

La plupart des sénateurs interviewés et qui sont dans la liste des destinataires n'ont pas mentionné le courriel quotidien. Ceux qui en ont parlé le voient comme une autre preuve que les réponses aux demandes des médias sont insuffisantes.

Je suis tellement renversé par la façon dont le Sénat s'occupe des relations avec les médias. Je vois le rapport quotidien sur les demandes des médias et je peux dire que si j'étais un journaliste mon système d'alarme s'allumerait. [Je me dirais] "Ils ne croient pas dans le droit du public de connaître quoi que ce soit. C'est comme s'ils avaient des choses à cacher." Il faut trop de temps, ce qui allume les signaux d'alarme chez les journalistes.

Un des aspects les plus frustrants est lorsqu'on regarde deux demandes [semblables] des médias et on voit qu'il faut tout de même tellement de temps pour y répondre.

Chaque jour (et je ne sais pas pourquoi) je vois toutes les demandes des médias et il y avait une question au sujet de la nouvelle enseigne. Ils ne voulaient pas y répondre – seulement dit que le coût était moins de 10 000 \$.

²⁸ Direction des communications du Sénat, Rapport sur les activités 2013-2014, juillet 2014

Examen quotidien des médias

Chaque jour de la semaine, la Direction prépare un examen des médias au moyen d'une application personnalisée en vue de résumer et de classer les coupures de presse touchant le Sénat.

L'examen des médias est dressé par l'adjoint aux relations avec les médias qui entame le processus à 7h00 HNE. Ceci comporte un sommaire de tous les articles provenant de Newsdesk (un service fourni par la Bibliothèque du Parlement au moyen de filtres de mots clés fournis par la Direction), le classement de chaque article (par exemple les affaires du Sénat, la réforme du Sénat, un sénateur en particulier etc.), l'élaboration d'un court résumé (généralement quelques lignes) et un lien à l'article complet sur IntraSen. La Direction reçoit des articles provenant des principales sorties de médias d'impression nationaux et régionaux, des principaux réseaux de télévision nationaux et de certaines publications politiques telles que le Hill Times. Les articles en ligne ou ceux radio télédiffusés, provenant des médias sociaux et de sorties nationales ou régionales moins grandes ne sont pas incluses pour des raisons budgétaires.

L'examen quotidien des médias est distribué par courriel à tous les sénateurs, au personnel politique, aux cadres du Sénat et au personnel de l'administration du Sénat avant 9h00 HNE. Les récipiendaires peuvent consulter le résumé au moyen de l'appareil portatif (Blackberry) qui leur est confié par le Sénat (Direction des systèmes de l'information) ou d'un ordinateur de bureau et ils peuvent suivre des liens vers des articles sur IntraSen lorsqu'ils sont physiquement à l'intérieur du réseau parlementaire mais, ils ne peuvent accéder aux liens lorsqu'ils sont à l'extérieur du réseau, une source de frustration.

Communiqués de presse

De plus, la Direction émet à chaque année un grand nombre de communiqués de presse (en 2013-2014, les agents de communication et d'autres membres du personnel de la Direction ont élaboré et émis 77 communiqués de presse y compris ceux annonçant la nomination des présidents et vice-présidents)²⁹. Les communiqués de presse comprennent des annonces au sujet d'études en comité, de plan de déplacements pour la recherche de données ou d'audiences publiques à l'extérieur d'Ottawa, de lancements de rapports, de nominations ou de retraites, d'évènements spéciaux et d'énoncés du CIBA et du président. La Direction produit des communiqués sur demande mais à l'occasion un communiqué est produit de façon proactive lorsqu'il est déterminé qu'il serait approprié à une occasion donnée (par exemple une annonce de retraite). La Direction a élaboré des modèles sur papier à en-tête et d'autres documents d'orientation pouvant être utilisés par les sénateurs; ils sont disponibles sur IntraSen (voir Communications internes). De plus, elle prépare des listes de médias cibles sur demande.

La création et l'émission d'un communiqué nécessitent 20 étapes particulières (voir Annexe H). La complexité est liée à la nécessité d'obtenir de multiples approbations. La Direction n'est pas autorisée à émettre des communiqués de presse de sa propre initiative, non plus au nom d'un sénateur particulier qu'au sujet de questions partisans. Les communiqués sont habituellement distribués par l'intermédiaire de la Tribune de la presse parlementaire; Canada NewsWire est aussi utilisé.

Les communiqués de presse émis au nom de comités exigent l'approbation tant du président que du vice-président avant de pouvoir être émis. La Direction effectue un suivi limité auprès des médias et

²⁹ Direction des communications, Rapport sur les activités 2013 - 2104

des intervenants selon la direction du comité directeur et le niveau d'intérêt que les groupes ont démontré pour une étude. En plus de la distribution par la Tribune de la presse parlementaire, chaque comité reçoit des listes de médias liées à des études particulières et qui sont recherchées par la Direction.

La Direction ne suit aucune donnée pour évaluer la distribution des communiqués de presse par rapport aux reportages médiatiques et les communiqués ne sont pas suivis ou mentionnés dans l'examen quotidien des médias.

Liste d'anticipation hebdomadaire

Cette liste est un courriel élaboré par le personnel de la Direction identifiant les activités importantes du Sénat prévues pour la semaine à venir telles que les études en comité, les témoins clés et les débats au Sénat.

Un nombre de journalistes ne savent pas que la liste d'anticipation hebdomadaire existe mais ont dit qu'elle leur serait utile.

Je recommande qu'un rapport d'anticipation hebdomadaire soit disponible sur le site Web; demandez l'opinion des médias/intervenants intéressés.

- Journaliste

J'aimerais qu'un courriel d'anticipation hebdomadaire identifiant les rapports à venir et leur pertinence soit émis tous les lundis matin.

- Journaliste

Conclusions:

- La Direction essaie de fonctionner de façon non partisane mais le processus qu'elle utilise à cette fin laisse aux médias l'impression qu'elle est une fonction très politique.
- Le mandat et les processus gouvernant cette fonction ne sont ni clairs ni compris dans la mémoire collective de l'institution.
- Les approches et les processus des relations avec les médias sont axés sur la notion d'offrir le moins d'information possible (par opposition à une tentative d'en arriver à une solution gagnant-gagnant).
- TI et Communications ne fonctionnent pas en tant qu'équipe unique, ce qui résulte en un accès irrégulier aux liens et aux documents au moyen d'appareils mobiles, de iPad ou d'ordinateur de bureau.
- La nécessité d'obtenir l'approbation du gouvernement et de l'opposition pour les communiqués de presse et d'autres matériels de communication a une répercussion négative sur leur rapidité ce qui fait que leur valeur médiatique risque d'être perdue.

Relations avec les médias en situation de crise

Les relations avec les médias sont un aspect clé des communications de crise. Il existe plusieurs principes directeurs reconnus pouvant guider des communications de crise efficaces. Ces derniers comprennent une personne-contact auprès des médias (et une personne de réserve), un porte-parole pour s'occuper des communications courantes, la nomination d'un responsable de crise (et

une personne de réserve), un plan de communication de crise, des outils en place afin de suivre les médias d'information et les médias sociaux et une divulgation d'information rapide.

Durant les problèmes de dépenses/logement en 2013, la Direction a créé une équipe de gestion de crise formelle pour l'administration, pour coordonner le personnel clef. Lorsqu'une question ayant rapport avec le CIBA était soulevée par les médias, l'équipe l'apportait à son attention et elle avisait les gérants concernés (ressources humaines, légiste etc.) par courriel sur des questions d'importance pour eux ou pour l'administration. Tôt le matin, on organisait un breffage sur l'article/le problème en question; son but était de déterminer la pertinence de chaque question et de déterminer rapidement ce qui était connu/non connu, public/non public. L'information considérée publique selon le Règlement administratif du Sénat (RAS) pouvait être utilisée dans la préparation d'ébauches de réponses mais l'information qui était demandée mais qui n'était pas considérée publique était présentée au greffier sous forme d'ébauche de réponse pour examen. Selon le RAS, le greffier peut dans certains cas choisir de lever une règle ou remettre la question au comité directeur. Suite au breffage, la Direction préparait des questions et réponses sur ce qu'on pouvait attendre des médias ce jour-là. Le greffier principal, Communications, le gérant des communications et l'agent des relations avec les médias suivaient également les fils RSS et Twitter.

Selon le greffier principal, Communications la Direction se fiait sur la rétroaction du comité directeur du CIBA pour orienter cette activité et ses réponses aux médias. Il a souligné que le comité directeur et le CIBA ont exprimé leur appréciation d'avoir été tenus au courant sur les questions actuelles et sur le travail de la Direction. Le greffier a déclaré ce processus efficace.

De février à juin 2013, le greffier principal, Communications a créé des documents de révision tout d'abord pour le comité directeur et par la suite pour un plus important groupe de sénateurs. Le but était de s'assurer que les activités et les messages de la Direction étaient appropriés.

Durant cette période, les agents des relations avec les médias n'étaient pas autorisés à fournir des réponses détaillées aux médias mais pouvaient plutôt parler directement avec les journalistes pour expliquer le processus et excuser les délais pour répondre à leurs questions. Lorsque le nouveau président du CIBA fut nommé il a permis ce partage d'information sur le processus en partie à cause de la frustration chez les médias.

Sur le plan de la sensibilisation des médias durant la crise, les agents des relations avec les médias ont communiqué avec les journalistes par courriel tel que déterminé par les règles du Sénat. Certains sénateurs ont parlé avec les médias soient en tant que leader du gouvernement ou leader de l'opposition au Sénat, président ou vice-président du CIBA ou sénateurs particuliers.

Le personnel de la Direction a cru que sa réaction à la crise a fonctionné aussi bien que les règles gouvernant les relations avec les médias le permettaient.

Notre processus de relations avec les médias n'est pas axé sur la gestion de crise mais plutôt sur la communication de renseignements. Nous ne sommes pas organisés pour ceci si l'attente [de la part des sénateurs] était que l'équipe de crise devait atténuer les effets auprès des médias [durant la crise].

–Membre du personnel de la Direction

Toutefois, d'autres ne sont pas d'accord.

Il n'y avait ni ordre ni rationalité [durant la crise] [La Direction] se sentait assiégée, s'est renversée et ne voulait tout simplement pas parler. Nous nous sommes alors dit que nous pouvions mieux faire les choses. J'ai demandé le numéro de téléphone d'une personne non politique. Elle ne pouvait pas me fournir cette information citant que 'cette information n'est pas publiée' ou 'n'est pas accessible au public'. Je ne comprends pas ce langage; il semble qu'on ne peut pas l'obtenir mais on ne nous dit pas pourquoi.
–Journaliste

Les gestes de la Direction des communications ont été mauvais durant la crise.
Nous avons été brûlés vifs. Ce fut très mal géré.
–Sénateur

Conclusions

- Selon la qualité de la couverture médiatique, les relations avec les médias et le sentiment d'abandon chez les sénateurs, les efforts de relations avec les médias durant la crise furent ni stratégiques ni efficaces.
- Malgré les questions connues et envisageables dans un avenir proche (par exemple le rapport du vérificateur général, les causes devant le tribunal criminel), un plan (de crise) de relations avec les médias n'est toujours pas en place et les apprentissages clés n'ont pas modifié les processus de relations avec les médias. La Direction des communications croit que c'est dû en partie au fait de la décision d'attendre le résultat de l'Examen fonctionnel des communications.

Mesure de la couverture médiatique

Un dénominateur commun tout au long d'une bonne partie de la mesure des relations avec les médias est la notion d'apporter de la valeur à l'organisme.³⁰

La couverture médiatique du Sénat peut généralement être répartie en deux principaux domaines : le travail du Sénat et l'administration. En règle générale la promotion du travail des comités – réunions, témoins, rapports etc. – est faite de façon proactive auprès des médias au moyen de communiqués de presse (tel que mentionné précédemment), Twitter ou de points de presse. En général, les reportages sont fondés sur les faits et sur un ton neutre, sauf durant la crise, où la majeure partie de la couverture était négative.

Le ton des rapports des médias sur l'administration du Sénat, examinés dans le cadre du présent rapport, est généralement négatif (selon l'évaluation de Blueprint Public Relations) malgré l'analyse des médias menée par la Direction qui identifie la majorité de ces couvertures comme neutres ou positives. (Il faut souligner que la Direction évalue seulement le ton des couvertures médiatiques écrites.) En 2013 par exemple, il y a eu 23 796 articles imprimés portant sur le Sénat. Parmi ces derniers, 23 719 ont été jugés neutres, 41 négatifs et 35 positifs.³¹ Le ton est déterminé de façon subjective par un membre du personnel de la Direction qui détermine qu'une couverture fondée sur les faits est neutre, comme par exemple une nouvelle au sujet d'un projet de loi approuvé par le

³⁰ The Academic Inquiry of Media Relations as both a Tactical and Strategic Function of Public Relations, Institute for Public Relations, Dustin W. Supa, 17 septembre 2014

³¹ Statistiques sur la couverture médiatique des communications du Sénat 1/1/2013 - 12/31/2013; imprimé 2015-01-06

Sénat. Ce membre du personnel considère la couverture positive ou négative selon l'interprétation qu'il donne à la façon dont le Sénat est représenté. La couverture médiatique est mesurée en termes du nombre de connexions (par exemple, une connexion est une nouvelle apparaissant dans un journal; si la même nouvelle apparaît dans d'autres journaux ceci est considéré une connexion additionnelle), du genre de média (diffusion, imprimés etc.) et du ton (qualification subjective de la teneur de la nouvelle – positive, négative ou neutre.) Les statistiques de la couverture médiatique sont divisées en catégories (sénateurs particuliers, politique sectaire, affaires du Sénat, comités du Sénat, réforme du Sénat, lettres au rédacteur en chef, ancien sénateur, et 'autres'). Deux rapports sont créés à partir de cette information : statistiques par catégorie sur la couverture médiatique et statistiques sur la couverture médiatique des comités (catégorisation du nombre de connexions par comité). Du 16 octobre 2013 au 16 septembre 2014 ce sont des sénateurs particuliers qui ont accumulé le plus grand nombre de connexions, 34 678, (en deuxième se retrouvait la politique sectaire, 7 937 connexions).

La Direction maintient une base de données de questions et réponses mise en œuvre tôt en 2013. Chaque demande des médias est saisie dans la base de données qui fait le suivi des réponses et du processus d'approbation. Les réponses sont saisies dans les deux langues officielles. La base de données sert de point de référence et permet d'assurer la cohérence des messages.

Conclusion

- L'activité des relations avec les médias est mesurée en termes de rendement (le nombre de connexions par exemple) au lieu de l'impact (examen global de la qualité de la couverture) ou du coût (par exemple, le nombre d'heures requises par une campagne en particulier en rapport avec l'envergure et la qualité de la couverture engendrée). Ce mode d'évaluation n'est pas considéré meilleure pratique dans les relations avec les médias et ne peut être lié aux buts et à la stratégie des relations avec les médias, ni utilisé pour modifier l'activité à partir des résultats.

7.2. Appui aux comités

Le travail des comités du Sénat est généralement perçu – par les sénateurs, les médias et les experts – comme étant de grande portée et de grande valeur.

Je souligne aux avocats la fréquence à laquelle les comités du Sénat sont mentionnés dans les jugements de la Cour Suprême du Canada. Ils examinent les discours y compris ceux prononcés au Sénat. Nous jouissons de plus de temps [et nous pouvons] questionner plus intensivement.

- Sénateur

En comparaison avec la Chambre des communes, les comités du Sénat ont plus de profondeur, plus d'expérience, impliquent un plus grand nombre de sous-ministres et posent les questions pointues. Les comités du Sénat abordent des questions "orphelines", des questions qui n'appartiennent pas aux ministères fédéraux et qui ne sont pas visibles aux divers ministères. Ils sont à l'avant-garde.

- Journaliste

Les Canadiens devraient connaître nos études et le fait que nous ne sommes pas partisans afin qu'il existe un point de vue plus équilibré. Les témoins

veulent participer à nos séances ... ils trouvent le niveau des discussions élevé.
- Sénateur

Le Sénat est en mesure d'effectuer des analyses avec recherches d'antécédents sur des questions capitales et d'importance nationale. Le niveau de détails requis pour en arriver à un consensus et à des résultats significatifs n'aurait pas été atteint aux Communes.
- Expert

Les témoins qui font des présentations et qui participent aux comités doivent être bien préparés. Nos questions sont plus profondes, plus pointues, nous sommes mieux préparés – nous mettons plus d'emphase sur le contenu que sur les discours.
- Sénateur

7.2.1. Rôles et responsabilités

Lors de la rédaction du présent rapport le Sénat comprenait 16 comités permanents, trois comités spéciaux et trois comités conjoints.³² De ceux-ci 14 à 17 siègent à un moment donné; chaque agent de communication a la responsabilité d'appuyer deux à quatre comités ce qui représente généralement une combinaison de comités qui siègent et de comités moins actifs³³. Ceci est fondé sur un modèle de consultation dans lequel l'appui en communications est assigné à partir d'une direction centrale. L'essentiel est que les comités doivent demander de l'appui. Le greffier principal, Communications perçoit ceci comme étant un modèle efficace s'il est utilisé correctement.

Selon la direction des comités, le président du comité, le vice-président du comité ou le comité directeur du CIBA donnent de façon générale des directives aux officiers de communication dans les domaines suivants :

- élaborer des plans de communications;
- offrir une orientation au niveau des services de communication requis;
- fournir des instructions aux officiers de communication à savoir quand les avis aux médias devraient être préparés; et
- examiner et approuver les communiqués de presse.³⁴

Le guide fournit également un sommaire du rôle d'un agent de communication³⁵:

Les agents de communication offrent des avis neutres et non partisans en matière de communications, de produits et de services aux comités du Sénat à la demande et sous la direction du comité directeur. L'agent de communication travaille de près avec l'analyste qui doit s'assurer que tous les documents d'information soient conformes aux faits et de concert avec le greffier qui s'assure que tous les documents d'information et toutes les stratégies soient conformes aux procédures.

³² <http://www.parl.gc.ca/SenCommitteeBusiness/default.aspx?parl=35&ses=1&Language=F>, 2 décembre 2014

³³ Direction des communications : Aperçu du budget principal des dépenses 2015-2016, page 4

³⁴ Guide pratique des présidents et vice-présidents de comités du Sénat novembre 2014 page 6

³⁵ IBID, page 16

La planification des communications est menée selon les directives du comité directeur. Les approbations pour les documents de comités tels que les communiqués de presse, sont fondées sur le principe de consensus entre le président et le vice-président. Ainsi, rien ne peut être distribué sans le double consentement du président et du vice-président au nom du comité.

Sauf instructions contraires, l'agent de communication produit et distribue des gazouillis avant la tenue de chaque réunion du comité. L'avis de convocation et l'information à son sujet sont automatiquement distribués à la liste des médias en utilisant les listes préparées par la Direction.

Selon que le comité soit en déplacement pour tenir des audiences publiques ou des visites d'information, des audiences publiques sur des enjeux de premier plan ou occupé à déposer un rapport sur une étude qu'il a mené, l'agent de communication fournit une gamme de services tels que l'élaboration d'avis aux médias et de communiqués de presse, la coordination d'entrevues avec les médias ou d'autres opportunités de sensibilisation, l'élaboration de communications numériques appropriées telles que des microsites pour les rapports, des dossiers de presse électroniques pour les médias (RMS/DPK) une fois les rapports présentés et même la prise de photos sur le vif pour le fil Twitter institutionnel au @SenateCA.

7.2.2. Processus de travail

Tel que mentionné dans le guide, les agents travaillent avec le greffier du comité et un analyste. Il n'existe aucune relation formelle entre eux, leur relation de travail étant plutôt fondée sur la convention et /ou les personnalités. Parce que les analystes sont considérés experts du contenu pour les comités, les agents de communication ne peuvent émettre aucun matériel (communiqués de presse, une opinion de lecteur, un document infographique), sans qu'un analyste en ait examiné le contenu. Les agents de communications ont mentionné que certains analystes ne fournissent pas cet appui soit parce ça ne fait pas partie de leur description de poste formelle ou parce qu'ils n'ont pas le temps de le faire. Les analystes *examinent* les communiqués de presse quoique les délais varient. Les agents soulignent avoir eu des échanges difficiles avec des analystes au sujet de demandes d'aide.

Lorsqu'ils élaborent du matériel pour appuyer la présentation d'un rapport, les agents se fient au sommaire exécutif pour les points saillants du rapport, ce qui est souvent écrit d'une façon plus directe et moins technique que le document principal. Toutefois, ce ne sont pas tous les comités qui demandent à leur analyste de rédiger un sommaire exécutif et l'agent de communication ne peut pas en demander un parce que le résumé est considéré comme faisant partie du rapport et non pas un outil de communication. Il peut en résulter un sérieux aller-retour auprès de l'analyste afin de comprendre les recommandations et d'évaluer leur valeur médiatique.

À un certain moment, les agents de communication assistaient à toutes les réunions de comités (il pouvait se tenir jusqu'à quatre réunions à la fois, à plusieurs heures différentes) afin qu'ils connaissent mieux les sujets traités et puissent créer du matériel de communication et stimuler l'intérêt des médias d'une façon plus efficace. Ceci a changé en 2010 au moment où la Direction a déterminé que les agents pouvaient décider par eux-mêmes, et en consultation avec le comité directeur, à quelles réunions ils assisteraient en se basant sur l'intérêt des médias et sur leur propre charge de travail; ils pouvaient également assister selon la demande du président ou du comité directeur. La décision était

fondée en partie sur des commentaires informels de sénateurs qui remettaient en question le but d'avoir des agents de communication présents aux réunions 'n'ayant rien à faire'. Étant donné ceci ainsi que la charge de travail globale de la Direction on a estimé que les agents pouvaient faire un usage plus efficace de leur temps.

Finalement, les agents de communication peuvent se déplacer avec les comités. Ils sont ainsi en mesure d'organiser des entrevues et des séances et d'élaborer un contenu pour les médias sociaux. De plus, le déplacement avec un comité offre à l'agent l'occasion de bâtir des relations avec les médias régionaux et de discuter en plus grand détail des enjeux avec les sénateurs et d'autres membres du personnel.

7.2.3. Relations avec les médias

La Direction rapporte que peu de comités semblent penser à la planification des communications au début d'une étude. S'il existe une planification elle se produit de façon informelle et souvent sans avoir invité l'agent de communication à y participer. Le plus souvent, on demande aux agents d'écrire et de distribuer des avis aux médias et des communiqués de presse au moment où le rapport du comité est prêt à être publié. Selon sa relation de travail avec le comité, l'agent peut jouir d'un avis de plusieurs semaines ou de plusieurs jours à savoir quand le rapport du comité sera prêt à être publié. La Direction rapporte que ceci est souvent la première fois où un agent est invité à rencontrer le comité directeur.

Les agents rapportent qu'ils rencontrent souvent des défis pour obtenir des approbations en temps opportun pour l'élaboration de matériels de communication. Certains sénateurs préfèrent qu'on communique avec eux par l'intermédiaire de leur personnel ou ne répondent tout simplement pas aux courriels demandant leur approbation. Ceci peut occasionner des délais pour la traduction et la distribution. Si les approbations sont accordées tard le vendredi, les agents hésitent à émettre des communiqués de presse à ce moment parce que ceci pourrait donner l'impression que le Sénat cache quelque chose; généralement la publication est reportée à la semaine suivante.

La détermination du moment choisi pour la présentation d'un rapport présente d'autres défis qui ont des répercussions sur la couverture médiatique. Ceux-ci ont été soulignés dans une note d'information rédigée par la Direction : normalement, les rapports des comités du Sénat sont présentés dans la chambre comme deuxième point des affaires courantes. En pratique, ceci veut dire que selon la règle 23.6 du Règlement du Sénat la plupart des rapports de comité sont présentés à environ 14h30 le mardi ou 14h00 le mercredi ou le jeudi.³⁶

Toutefois, lorsqu'un rapport est présenté un jeudi, les porte-paroles du comité pourraient ne pas être disponibles pour des entrevues avec les médias puisqu'ils sont souvent en route vers leur domicile ce jour-là. De plus, la plupart des comités convoquent un point de presse dans l'Amphithéâtre national de la presse à 15h45, le moment le plus tôt où l'amphithéâtre est libre lorsque la Chambre des communes siège. Cependant ce moment ne favorise généralement pas le travail des médias traditionnels qui ont déterminé quelles nouvelles ils allaient poursuivre durant la matinée et qui transmettent tout au long de la journée. Selon la Direction, les agents encouragent l'utilisation de l'Amphithéâtre national de la presse puisqu'il permet l'interprétation simultanée et qu'on y retrouve des places assises pour les sénateurs au lieu d'utiliser un podium.

³⁶ K. Schwinghammer, note d'information 2008

Tous les rapports de comités doivent être présentés dans la chambre avant d'être rendus publics, donc il y a atteinte aux privilèges des parlementaires si des copies frappées d'embargo sont remises à des journalistes. Ceci rend difficile la lecture et la compréhension adéquate d'un document pour un reportage suffisant par un journaliste dans le délai imparti.

Le défi est que la Direction n'est pas en mesure de fournir de l'information à moins que ce soit au sujet de quelque chose qui s'est déjà produit. Si le Sénat disait qu'un sénateur quelconque se lèvera et parlera sur cette question et que par la suite il ou elle ne peut le faire ceci devient un problème pour la Direction. Mais, ils pourraient dire que tel ou tel projet de loi sera débattu aujourd'hui.

- *Employé d'un sénateur*

La plupart des rapports sont présentés en juin et en décembre, juste avant les congés parlementaires; si un rapport est présenté juste avant une semaine de relâche pour le travail en circonscription, le porte-parole (toujours un sénateur) ne serait peut-être pas disponible aux médias la semaine suivante. Il y a des exceptions à ceci; certains comités ont présenté des rapports durant l'été et ils ont joui d'une couverture médiatique étant donné le peu de nouvelles concurrentes provenant du Parlement. Ils accomplissent ceci en utilisant la règle 28.1 du Règlement du Sénat qui dit :

Lorsqu'une loi du Parlement ou toute résolution ou règle du Sénat exige qu'une déclaration ou un rapport soit déposé au Sénat, les mêmes peuvent être déposés au greffier du Sénat. Lorsque soumis ainsi, cette déclaration, ce rapport ou tout autre document seront considérés à toutes fins utiles comme ayant été présentés ou déposés au Sénat.

Le Sénat doit accorder la permission à un comité du Sénat d'utiliser la règle et le cas échéant, les sénateurs doivent avoir été avisés qu'un rapport sera présenté de cette façon.³⁷ L'inconvénient est que le personnel pourrait ne pas être disponible durant l'été.

Finalement, il n'existe aucune coordination globale gouvernant la présentation de rapports, ce qui fait que plus d'un rapport du Sénat peuvent être présentés durant une semaine, rendant ainsi difficile la tâche d'attirer l'attention des médias étant donné la masse. Plusieurs agences médiatiques ne désignent qu'un seul journaliste; couvrir plus d'un rapport est impossible avec ces ressources. Quelques sénateurs ont remarqué cela :

Il faut planifier la publication des rapports; l'appui de la Direction des communications est nécessaire et nous avons besoin de l'adhésion des sénateurs.

Tandis que les préposés aux communications trouvent l'appui à certains comités difficile, plusieurs sénateurs sont frustrés par la *lacune* d'appui en communications aux comités et ont exprimé ceci durant les interviews :

³⁷ Ébauche de note d'information traitant de l'information fournie aux Canadiens au sujet de l'important travail des comités du Sénat, octobre 2008

Je n'ai aucune idée qui est la personne en communications sur notre comité. Ils n'assistent pas, même quand le ministre participe à notre comité bien que les médias tiennent une mêlée de presse avec le ministre à l'extérieur de la salle.

Il n'y a personne pour contrôler les médias.

Quelqu'un des communications a assisté à certaines réunions [de comités] mais il n'a pas rendu sa présence ou son objectif apparent et n'a ajouté aucune valeur.

Dans notre ... comité, nous avons publié un rapport à 15h00 et l'agent de communication du Sénat attaché au comité était rentré à la maison à 16h30 sans en avertir qui que ce soit. Une autre fois, un agent de communication a siégé durant une longue séance à la fin de laquelle il nous fallait un communiqué de presse et l'agent de communication a demandé à mon personnel de rédiger le communiqué.

Nous avons tenu une conférence de presse ... mais rien après. Il y aurait fallu des médias et [les communications auraient dû être] plus proactives. Nous n'avons pas de personnes ayant des contacts avec les médias qui ont bâti des relations [avec les médias.]

Seulement un petit nombre de sénateurs sont positifs ou neutres :

[Les communications devraient] se rapprocher davantage du travail des comités. Il s'agit d'une vraie occasion pour eux. Les gens les apprécient. [Notre] agent de communication s'est déplacé avec nous. Nous n'avons eu qu'à le former un peu ... des choses vraiment élémentaires.

Il est facile de critiquer la Direction, mais Deux positions opposées, comment pouvons-nous communiquer ceci de manière juste? L'agent de communication attaché à un comité cherche à équilibrer les deux parties ce qui rend [le contenu] ennuyeux. Ils n'osent pas exploiter leur énergie créatrice. C'est un sérieux problème.

Les gens des communications ne peuvent accomplir que ce qu'on leur demande. Je ne suis pas certain qu'ils remplissent très bien leurs tâches mais ce n'est pas unilatéral. Les sénateurs doivent également se rendre responsables.

Quelques interviewés ont fait allusion à des agents de communication particuliers plutôt qu'à la Direction dans leurs commentaires :

Nous avons été favorisés dans notre travail de comité. [Nom] a été avec nous depuis mon arrivée. Elle fait du bon travail en publiant de l'information sur nos rapports et sur toutes les communications rattachées; elle a fait un excellent travail.

- Sénateur

J'aime vraiment mon agent de communication en ce qui concerne l'appui aux comités. Si tout le monde était comme elle plusieurs de nos problèmes seraient résolus. Elle est fantastique, elle est là depuis le début, a élaboré un plan pour moi, nous nous rencontrons souvent pour discuter mais j'entends dire que les gens ne sont pas tous comme elle et que d'autres n'agissent pas de façon aussi proactive.

- Membre du personnel d'un sénateur

Tel que mentionné, plusieurs sénateurs ne connaissent pas l'agent de communication attaché à leurs comités. Selon la Direction, ceci résulte en partie du fait que les agents de communication ne travaillent peut-être qu'avec les comités directeurs et en l'absence de réunions de ces comités qu'à partir de courriels, ce qui pourrait se résumer en un échange de courriels avec un membre du personnel du sénateur. Tel que mentionné précédemment, les agents de communication assistent à moins de réunions de comités qu'avant 2010. La Direction a également fait mention de la disparition des "repas de travail"; ces derniers se tenaient au moins une fois et parfois deux fois chaque semaine mais ils n'existent plus. Ils fournissaient aux agents de communication une occasion moins formelle d'entrer en contact avec les membres des comités et de bâtir des relations avec eux.

En raison des opinions que les sénateurs ont de l'appui en communications, certains utilisent une partie de leur budget pour embaucher des consultants en communication externes. Des sénateurs interviewés croyaient que la dépense était valable.

*Nous le faisons comme il se doit [couverture des rapports de comités]
En payant des consultants expérimentés.*

[Notre] comité a embauché son propre personnel des relations publiques; le tout a très bien fonctionné. Nous ajoutons ceci à notre demande budgétaire pour embaucher des personnes en communications de l'extérieur.

Des agents de communication ont mentionné des occasions où des consultants externes avaient produit du matériel pour un comité mais qu'aucune approbation n'avait été accordée et qu'ainsi le matériel n'avait jamais été publié.

Conclusions:

- Les présidents de comités sont autorisés à identifier leurs besoins en communications et à diriger leur personnel, ce qui fait que ce personnel offre généralement un appui tactique.
- Certains sénateurs expriment un haut niveau de satisfaction à l'égard des services rendus par l'agent de communication assigné à leur comité.
- Il n'existe aucune autorité centrale priorisant l'appui en communications aux comités ou planifiant la publication des rapports afin de maximiser la couverture médiatique et l'appui des intervenants.
- Les règles du Sénat gouvernant le calendrier de la publication d'information, ne s'harmonisent pas avec les meilleures pratiques en relations avec les médias ou avec le cycle des nouvelles.

7.3. Présence numérique

La présence numérique du Sénat a été examinée dans le contexte de l'ensemble de la fonction des communications. Spécifiquement, les canaux numériques du Sénat ont été évalués selon des

critères liés aux auditoires, aux objectifs, à la gouvernance et à la technologie utilisée. Les canaux examinés comprenaient le site Web du Sénat (ainsi que ses sous-sites), le site Web des comités, les sites Web des sénateurs, ParlVu, les outils numériques tels que les livres électroniques et les documents infographiques, les applications telles que PARLInfo, et LEGISInfo, le fil Twitter et le site Web interne IntraSen. Le site Web parl.gc.ca a aussi été examiné parce qu'il est le principal portail au Parlement et au Sénat pour tous les Canadiens. Des membres de la Direction des communications ainsi que de la Direction des systèmes d'information (DSI) ont été interviewés pour aider à rassembler l'information requise. Voir l'annexe B pour le rapport d'évaluation complet; un résumé est présenté ici.

7.3.1. Gouvernance

Un processus de gouvernance précis est un élément important de la gestion de sa propre présence numérique et de ses communications numériques. Tel que décrit dans la stratégie de gouvernance numérique de la Maison Blanche, par exemple, "une structure de gouvernance correctement élaborée au sein de chaque agence est essentielle si on veut satisfaire aux attentes du public et rendre le meilleur niveau de services possible [...] Les buts ultimes de la gouvernance sont d'habiliter et d'accélérer la capacité d'une agence de prendre des décisions de services numériques éclairées et d'aider une agence à atteindre [ses] buts"³⁸

La structure du Comité de gestion de l'information parlementaire (GIP) est l'initiative du greffier du Sénat, du greffier de la Chambre des communes et du bibliothécaire parlementaire qui ont travaillé ensemble pour améliorer la façon par laquelle l'information est publiée en ligne. La Direction des systèmes d'information (DSI) et la Direction des communications sont toutes deux représentées sur le GIP qui oriente la façon dont la gestion de l'information est partagée entre la Chambre des communes, la Bibliothèque du Parlement et le Sénat. L'orientation est fondée sur la vision du GIP qui fut élaborée en 2004. Toutefois, la vision du GIP ne se penche pas sur une stratégie de gestion conjointe des communications numériques ou du contenu parmi les trois branches et à l'intérieur du Sénat comme tel. Il n'existe pas de processus de gouvernance formel parmi les directions de l'administration du Sénat, ce qui fait qu'il n'existe aucune base sur laquelle on peut harmoniser un plan de contenu et les messages clés, guider l'élaboration du site Web ou d'assurer une utilisation efficace des ressources (techniques et humaines).

Le travail du GIP a contribué à la refonte de la page d'accueil du site Web parl.gc.ca en y ajoutant une barre de navigation globale et commune qui demeure toujours en place partout sur le site, même sur le portail du Sénat, en plus d'une restructuration de la façon par laquelle les projets de loi et leur progrès sont présentés aux visiteurs par l'intermédiaire de LEGISInfo. LEGISInfo est un outil en ligne permettant l'accès par voie électronique à une gamme d'informations au sujet des projets de loi courants. Ces initiatives ont été entreprises et lancées en avril 2011³⁹.

Une vérification complète subséquente et des recherches auprès des utilisateurs menées en novembre et décembre 2011 à la demande de la Chambre des communes,⁴⁰ a révélé que les approches de design visuel et la structure de navigation différentes utilisées partout dans presque

³⁸ Supporting Implementation of Digital Services Governance Structures in the Federal Government August 23, 2012
<http://www.whitehouse.gov/digitalgov/digital-services-governance-recommendations#definitions>

³⁹ Renouveau du portail du Sénat, vision et portée. Mai 12 2011

⁴⁰ *Examen du site Web du Parlement du Canada, présentation sur les données quantitatives et qualitatives, mars 2012*

toutes les sections sur les sites Web de la Chambre des communes et du Sénat causaient de graves problèmes d'utilisabilité. Les utilisateurs ont besoin d'un service beaucoup moins interrompu lorsqu'ils se déplacent sur le site Web du Parlement du Canada.

L'étude recommandait spécifiquement entre autres un effort pour créer une ambiance, une apparence et une structure de navigation plus unifiées partout sur le site Web du Parlement du Canada. Ceci commencerait par une importante révision de l'architecture globale de l'information du Parlement du Canada afin d'identifier les occasions pour réduire les cas de dédoublements et les chevauchements tout en regroupant les contenus les plus pertinents. [...] Abandonner une approche cloisonnée et axée sur l'organisme aura un important impact sur l'expérience des utilisateurs.

Il semble que certaines des recommandations offertes par ce rapport ont été réalisées, à savoir la simplification des pages de niveau supérieur ou les pages de renvoi sur parl.gc.ca et la création de liens rapides vers l'information recherchée affichant des textes plus descriptifs. Toutefois, les problèmes de fond plus importants tels que la navigation et la structure incohérentes ainsi que les cas de dédoublements entre les sites Web de la Chambre des communes et le Sénat sont toujours présents. Par exemple, sous le lien parl.gc.ca "Comment fonctionne le Parlement", il y a une section intitulée "Le Sénat aujourd'hui" qui mène vers un microsite différent à l'extérieur du portail du Sénat.⁴¹

Quoique la majorité des visiteurs n'aient aucun problème à trouver le portail du Sénat – 40% des visites au sen.parl.ca proviennent directement d'une recherche et 37% utilisent l'adresse URL du portail comme telle – il est important d'être conscient des problèmes que nous venons de mentionner et du rôle que joue parl.gc.ca dans la stratégie du Sénat. Il existe un montant considérable de navigation aller-retour entre les portails de parl.gc.ca et du Sénat; par exemple, tous les contenus des comités se retrouvent dans le domaine parl.gc.ca, à l'extérieur du portail du Sénat.

Conclusions

- Le succès et l'efficacité du portail du Sénat en tant qu'outil de communication sont intrinsèquement liés au site principal et "parapluie" parl.gc.ca étant donné l'importante navigation aller-retour entre le site principal du Parlement du Canada et le portail du Sénat, notamment en ce qui concerne l'information au sujet des sénateurs et le contenu des comités. La Direction des communications n'a aucune autorité sur le site parl.gc.ca.
- Le Comité de gestion de l'information parlementaire offre une orientation sur les moyens par lesquels la gestion de l'information est partagée entre la Chambre des communes, la Bibliothèque du Canada et le Sénat. Toutefois, il ne semble pas y avoir une stratégie de contenu numérique globale guidant la façon par laquelle le contenu est géré entre la Chambre des communes, la Bibliothèque du Canada et le Sénat.

7.3.2. Portail Web et sites Web du Sénat

*"La cohérence est un des plus puissants principes de facilité d'utilisation : lorsque les choses se comportent toujours de la même façon, les utilisateurs n'ont pas à s'inquiéter de ce qui va se produire. Plus les attentes des utilisateurs sont rencontrées plus ils se sentent en charge du système et plus ils l'aiment. Et plus le système ne rencontre pas les attentes des utilisateurs plus ils ne se sentent pas en sécurité"*⁴²

⁴¹ <http://www.parl.gc.ca/AboutHowParlWorks.aspx?Language=F>

⁴² Top 10 mistakes in Web design. Nielsen Norman Group, principal intervenant en matière d'expérience utilisateur
<http://www.nngroup.com/articles/top-10-mistakes-web-design/>

Les organisations et les organismes gouvernementaux jouissent plus que jamais d'un plus grand contrôle sur leur message étant donné la prolifération des "médias détenus" tels que des sites Web, des blogues et des plateformes sociales qui accroissent leur capacité de communiquer directement avec le public et avec d'autres intervenants. La Direction a pris en main l'adresse sen.gc.ca en juin 2010. Un rapport de mai 2011, *Senate Portal Renewal Initiative. Vision and Scope*, spécifiait que le site Web du Sénat est un bien immobilier d'une grande valeur sur le Web qui pourrait être exploité comme moyen de communication pour promouvoir le travail du Sénat et être utilisé comme tremplin pour bâtir des relations intelligentes entre les citoyens et les Sénateurs.

Dans sa section 'étendue des travaux', le document dresse une liste de plusieurs initiatives pour le remaniement du portail du Sénat comprenant : la création et la mise en œuvre d'un cadre de gouvernance global; l'élaboration de lignes directrices pour les techniques éditoriales et de publication pour le site Web entier; l'assurance d'une apparence et d'une ambiance communes partout sur le site et l'énonciation claire d'une vision à long terme pour l'élaboration du portail. Le cadre de gouvernance comprenant l'élaboration d'une vision stratégique à long terme globale ne semble pas avoir été complètement réalisé, en raison d'un manque de direction stratégique.

Le document spécifie qu'un des buts de l'initiative de remaniement est de créer un environnement d'interface flexible permettant des mises à jour faciles et la variabilité dimensionnelle du contenu. Toutefois, plusieurs microsites ponctuels, certains ayant leur propre système de gestion de contenu numérique, ont été créés au fil du temps. Quoique la Direction examine les graphiques des nouvelles initiatives, chacun de ces sites possède sa propre structure de plan de site et de navigation. Ces microsites comprennent ceux : du président du Sénat, de sénateurs particuliers, du Programme des pages du Sénat, des ressources humaines travaillant au Sénat, de l'ensemble des comités et des rapports des comités et du conseiller sénatorial en éthique. Certains d'entre eux paraissent sous la barre de navigation globale du Sénat tandis que d'autres paraissent seulement sous l'en-tête Parlement du Canada. La Direction a élaboré les microsites des rapports de comités et elle gère les photos/graphiques sur la page d'accueil des comités.

Le contenu du site Web du Sénat est géré par la Direction. Une partie du contenu est affichée directement par le personnel de la Direction (concepteurs graphiques) tel que les rapports sur les microsites mais le travail plus technique est géré par le personnel de la DSI. Par exemple, les communiqués de presse sont produits en format Word par la Direction et envoyés à tout le personnel du Sénat. Le personnel de la DSI convertit les documents en format HTML, les affiche sur le site Web et crée le pointeur pour le fil RSS. Les projets spéciaux tels que les microsites pour les études, les rapports et les livres numériques (qui exigent des ressources tant de la Direction que la DSI) sont en général exécutés de façon ponctuelle et non priorisés selon une feuille de route globale ou un plan d'action.

Google Analytics a été intégré à la majorité des pages et les données sont examinées par le personnel surtout la personne responsable du domaine numérique. Toutefois, les statistiques ne sont pas largement diffusées ou discutées afin de guider les décisions éditoriales. Tel que mentionné dans la section précédente il ne semble pas y avoir un processus formel parmi les directions du Sénat permettant l'harmonisation d'un plan du contenu et des messages clés, l'orientation de la mise au point du Web ou l'assurance d'une meilleure utilisation des ressources (techniques et humaines). Il y a aussi la question des sites de sénateurs particuliers.

Il n'existe aucune stratégie commune orientant l'élaboration des sites Web de sénateurs particuliers. Il n'existe aucune vision partagée ou de normes convenues pour une apparence et une ambiance communes afin de rendre plus facile la recherche et la navigation par le public en général. La DSI a élaboré un modèle commun comprenant un système de gestion du contenu pour les sites Web des sénateurs offrant cinq choix de conception de page mais, selon le personnel de la DSI seulement environ 50 sénateurs en font usage tandis que d'autres ont embauché des agences externes pour créer des sites autonomes, certains ayant un système de gestion de contenu distinct. Si les sénateurs choisissent de créer leur propre site, la DSI ne le maintiendra pas mais elle offrira de l'espace serveur pour héberger le site. Le fait que les biographies des sénateurs se retrouvent sur les trois principaux sites (Chambre des communes, Sénat et Bibliothèque du Parlement), tous affichant des conceptions de page un peu différentes vient ajouter au manque de cohérence. Le manque de cohérence parmi les sites Web de sénateurs particuliers a probablement des répercussions sur la capacité de l'auditoire de naviguer sur le site Web du Sénat et de trouver de l'information au sujet des sénateurs. (À noter que depuis le début de 2015, GIP mène un projet dans le but d'unifier les informations biographiques des sénateurs et des députés.)

Conclusions

- Il n'existe aucun processus de gouvernance numérique global parmi les directions du Sénat pouvant guider le développement web ou le contenu numérique; la plupart des initiatives et des projets spéciaux sont ponctuels.
- En l'absence d'une stratégie numérique et de buts convenus il est impossible de mesurer le succès des canaux et des outils numériques du Sénat.
- Le nombre de 'minisites Web' en plus du manque de cohérence entre les sites Web des sénateurs ont entraîné une présence en ligne fragmentée et portant plutôt à confusion.

7.3.3. Statistiques Web

Les principales constatations d'un examen à haut niveau des données de Google Analytics sur le site Web sen.parl.gc.ca sont présentées ici; elles complètent les constatations de l'évaluation des outils numériques (voir Annexe B.) En l'absence d'une stratégie web ou numérique globale, tel que mentionné précédemment, les statistiques ne peuvent pas être évaluées par rapport à des objectifs ou des résultats escomptés énoncés. De plus, certaines pages de grand intérêt pour les auditoires du Sénat telles que le site Web des comités ne font pas partie de cet examen parce qu'elles relèvent du domaine parl.gc.ca. L'examen qui suit est fonctionnel – les observations sont retirées seulement des statistiques – plutôt que fondé sur les résultats et l'impact. Voir Annexe C pour le rapport complet.

Visites

Le site sen.parl.gc.ca est l'objet de 37 078 visites (sessions) en moyenne par mois.⁴³ Pour déterminer si ce nombre est élevé ou non la Direction aurait à activer les analyses comparatives offertes par Google Analytics ce qui favoriserait des comparaisons avec d'autres sites gouvernementaux qui partagent aussi leurs données. Les analyses comparatives permettent un partage anonyme des données et une comparaison avec d'autres organismes 'semblables'. Google enlève toute l'information identifiable au sujet du domaine (URL), combine les données d'industries

⁴³ Ceci comprend les visites sur le site par le personnel et les sénateurs; le nom du domaine interne/adresse IP n'a pas été retiré de Google Analytics

semblables et rapporte les résultats globaux dans la section des rapports d'analyses comparatives d'Analytics.

Plus de 60 pour cent des visiteurs de parl.gc.ca (62.7 pour cent) sont des utilisateurs débutants (utilisateurs uniques) et 37.3 sont récurrents. Un nombre élevé de nouveaux visiteurs par mois porte à croire que le Sénat réussit à générer des visites sur le site et/ou qu'il existe un niveau d'intérêt élevé chez les Canadiens qui recherchent de l'information au sujet du Sénat. Toutefois, le nombre inférieur de visiteurs récurrents indique que lorsque les utilisateurs quittent le site ils ne ressentent pas le besoin d'y retourner ou ils n'ont pas été satisfaits de leur visite.

De toutes les visites au cours de l'an dernier, 16 pour cent ont été à partir d'appareils mobiles. 44 pour cent des visiteurs à partir d'appareils mobiles utilisaient un iPad et 26 pour cent un iPhone. Il est escompté que ce nombre continuera à augmenter puisque de plus en plus de Canadiens consomment les contenus au moyen d'appareils mobiles.

Temps passé sur les sites

Les visiteurs passent en moyenne 22.4 minutes sur le site et visitent 2.4 pages. Cette statistique serait encourageante mais, lorsqu'on enlève les extrêmes maximales et minimales qui se trouvent dans la mesure "temps moyen dépensé" et qu'on examine les "statistiques sur l'engagement" on peut constater que plus de la moitié des visiteurs sur le site y demeurent pour environ 10 secondes. Ceci pourrait indiquer que les visiteurs ne trouvent pas ce qu'ils cherchent ou que les liens ne livrent pas ce qui est désiré. Toutefois, seulement une étude d'utilisabilité plus approfondie en même temps qu'un examen des intervenants permettrait de découvrir la vraie nature de l'engagement faible.

Contenu et source de trafic

Un examen des dix pages les plus visitées au cours d'un an indique que les visiteurs se rendent au site sen.parl.gc.ca surtout pour y trouver de l'information au sujet de sénateurs spécifiques ou pour accéder à l'information parlementaire telle que les débats et les journaux. Un faible pourcentage recherchait un emploi étudiant. *Il est important de noter que les sites Web des comités, abrités sous le domaine parl.gc.ca ne font pas partie de ces statistiques parce que nous n'avons pas accès aux programmes analytiques du compte Google Analytics de sen.gc.ca.

La source principale de trafic sur le site sen.parl.gc.ca (40 pour cent des visites) a été à partir de mots de recherche clés et Google était le moteur de recherche préféré. La deuxième source, 37 pour cent, a été des visites directes sur le site probablement par des visiteurs récurrents qui avaient mis cette adresse en signet. Vingt-deux pour cent ont été le résultat de références/liens à partir d'autres sites. Les principaux sites de référence ont été parl.gc.ca et à l'intérieur du portail du Sénat. Deux pour cent (2%) résultaient d'un message sur les médias sociaux (ce qui indique qu'il existe une possibilité d'accroître l'engagement par l'intermédiaire de ce canal) et un pour cent provenaient du marketing direct par courriel (probablement le sommaire médiatique quotidien).

Une analyse plus approfondie de ces canaux a été menée par rapport aux "taux de rebond". (Un taux de rebond est le pourcentage de visiteurs qui quittent le site Web après n'avoir visité qu'une seule page. Les taux de rebond en association avec la source de trafic sont des indicateurs généraux de l'efficacité de ce canal dans son renvoi des visiteurs vers du contenu plus utile ou engageant). Il semble que les renvois à partir d'un autre site tel que parl.gc.ca et des liens directs par courriel ont les taux de rebond les plus bas, ce qui veut dire qu'ils sont les meilleurs pour livrer

un contenu de valeur et/ou un contenu attendu. Inversement, les médias sociaux (on peut présumer qu'il s'agit de Twitter puisqu'il est le seul canal utilisé par le Sénat) ont les taux de rebond les plus élevés. Ceci n'est pas inhabituel pour Twitter, puisque plusieurs visiteurs auront été attirés par un contenu particulier mais quitteront dès qu'ils l'auront lu mais, le tout encourage un plus grand engagement.

En termes de temps passé sur le site selon le canal, les temps les plus courts ont été attribués aux médias sociaux. Tous les autres canaux ont mieux réussi à engager les visiteurs de sites, surtout les courriels. On peut présumer que les rapports médiatiques quotidiens expédiés par courriel jouent un rôle important dans le cas présent.

Conclusions

- Les citoyens recherchent de l'information à propos du Sénat par l'intermédiaire de moteurs de recherche, surtout Google. Des données empiriques suggèrent que le URL du site Web du Sénat est privilégiée dans les résultats de recherche et efficace en dirigeant les utilisateurs vers le contenu du Sénat.
- Les pages plus populaires visitées au cours d'une année démontrent un intérêt pour les activités du Sénat. Toutefois, plus de la moitié des visiteurs n'y passent que 10 secondes. Le manque de cohérence parmi les sites Web de sénateurs particuliers et au sein du site Web du Sénat pourrait avoir un impact sur le temps passé sur le site.
- En l'absence d'une stratégie de site Web et de buts convenus, l'évaluation est basée sur la production (recueillant des constatations à partir de statistiques seulement; à partir de statistiques seulement; nombre de visites, nombre de pages visitées) plutôt que sur le résultat et l'impact.

7.3.4. Médias sociaux

*De plus en plus, les Canadiens branchés se tournent vers les médias sociaux pour des mises à jour de nouvelles à la minute près. "Les réseaux sociaux deviennent une source importante de nouvelles pour les Canadiens. Deux cinquièmes des utilisateurs des médias sociaux ont dit qu'ils reçoivent des nouvelles des gens qu'ils suivent sur des services tels que Facebook tandis qu'un cinquième obtiennent leurs nouvelles d'organismes médiatiques et de journalistes particuliers qu'ils suivent. Les utilisateurs ont dit qu'ils apprécient les médias sociaux parce qu'ils les aident à se tenir au courant et les exposent à une plus vaste gamme de nouvelles et d'information."*⁴⁴

En l'absence d'une direction stratégique globale, mais reconnaissant l'importance d'établir des liens avec les Canadiens au moyen des médias sociaux, la Direction a créé le fil Twitter (@SenateCA). Il est géré par la Direction et tous les gazouillis sont approuvés par le greffier principal, Communications. Le fil vise à établir des contacts entre le Sénat et les Canadiens et à démontrer à quel degré les sénateurs se consacrent aux affaires de la nation. En date du 31 décembre 2014, environ 24 000 personnes combinés suivaient le Sénat dans les deux langues (environ 94 pour cent de ces dernières suivent le fil anglophone et 6 pour cent suivent le fil francophone.) Environ 553 personnes suivent la Bibliothèque du Parlement dans les deux langues tandis que la Chambre des

⁴⁴ Fletcher, F., Hermida, A., Korell, D., Logan, D (2012). *Share, like, recommend: Decoding the social media news consumer*. Journalism Studies.

http://www.academia.edu/1481366/Share_Like_Recommend_Decoding_the_Social_Media_News_Consumer

communes n'a pas de compte Twitter. 72 000 personnes suivent la Chambre des Lords du RU (@UKHouseofLords).

Des mots-clics spécifiques aux comités sont utilisés pour faire parvenir des messages au sujet de réunions, de témoins, de liens aux détails de la diffusion Web etc. Les mots-clics des comités sont également affichés en tandem avec @SenateCA durant les séances des comités permettant aux Canadiens qui regardent CPAC de s'impliquer dans une conversation sur la question. Le symbole '#', appelé mot clic, sert à identifier les mots clés ou suivre des sujets par l'intermédiaire de Twitter. C'est une façon facile de classer et de rechercher des messages. Par exemple, un spectateur de CPAC qui voit le mot clic d'un comité à l'écran pendant la procédure peut facilement faire parvenir ses commentaires en rapport au sujet spécifique et s'impliquer dans une conversation avec d'autres Canadiens.

Selon le personnel de la Direction, l'écoute active ou le suivi des conversations sur Twitter par l'intermédiaire des mots-clics des comités ou des mots clés se fait de façon ponctuelle selon la disponibilité du personnel des communications, la valeur perçue de la nouvelle et le niveau d'engagement social des témoins qui comparaissent devant un comité. La Direction est en mesure de répondre aux gazouillis afin de fournir de l'information factuelle mais ne peut pas réagir aux opinions à cause du Règlement administratif du Sénat.

Selon la Direction, un nombre limité de sénateurs misent sur (ou partagent) les gazouillis de contenu se rapportant aux comités parce que le bureau de chaque sénateur utilise Twitter pour une variété de raisons et parce que le niveau de confort avec le médium varie énormément. (Il convient de noter : les comptes Twitter ne sont pas toujours exploités par les sénateurs eux-mêmes mais plutôt par les membres de leur personnel.)

En mai 2014, un sondage informel mené par la Direction a révélé que 27 sénateurs (ou leur personnel) utilisaient Twitter pour communiquer avec leurs commettants. Plusieurs autres utilisent Twitter à des fins de suivi et non pas pour communiquer avec l'extérieur.

Les messages sur @SenateCA qui suscitent le plus d'intérêt et de "clics" sont ceux liés spécifiquement aux comités ou au contenu. Voir figure 1 à titre d'exemple. Chaque comité a un mot clic qui paraît sur le site Web et qui s'affiche sur CPAC durant les séances des comités permettant ainsi (et en effet encourageant) les Canadiens à gazouiller au sujet du contenu concerné. Ces mots-clics sont utilisés par la Direction afin de gazouiller au sujet de réunions et de témoins, et d'établir des liens avec les détails de la webdiffusion etc. Un examen de haut niveau des gazouillis publics utilisant les mots-clics #SenateCA, #SenCA, #senateofcanada ou des variantes indique que la majorité des conversations tenues sur Twitter sont au sujet de projets de loi, citant souvent des séances de comités, utilisant les enregistrements de CPAC ou de nouvelles. La réforme du Sénat et d'autres questions brûlantes telles que les dépenses sont aussi souvent citées. Une analyse quantitative plus avancée des conversations sur les médias sociaux parmi plusieurs plateformes sociales exigerait des outils d'analyse plus solides.

Figure 1: Un exemple des liens les plus populaires dans les messages sur Twitter du 7 au 13 septembre 2014.

Most Popular Links

Rank	Date	Post	Clicks
1	Sep 9, 2014	http://ow.ly/Bf632 http://www.parl.gc.ca/sencommitteebusiness/page... 5 Things Canadians Should Know About Senate Committees http://ow.ly/Bf632 #SenCA #cdnpoli	21 clicks
2	Sep 5, 2014	http://ow.ly/B5wB7 http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/412... All briefs received by #LCJC on #C36 will be posted once they have been translated http://ow.ly/B5wB7 #SenCA #cdnpoli	13 clicks
3	Sep 8, 2014	http://ow.ly/B5y6f http://sen-parlvu.sen.ca/guide.asp?view=2&targe... Follow #LCJC meetings on pre-study of #C36 via ParIVu webcast http://ow.ly/B5y6f or on @CPAC_TV #SenCA #cdnpoli	11 clicks

Finalement, il convient de noter que certaines contraintes auxquelles les systèmes d'information sont soumis ont des répercussions sur les communications. Par exemple, les iPads ne peuvent pas se connecter au réseau du Sénat ce qui rend difficile l'affichage de messages sur Twitter durant les déplacements avec un comité.

Les images acquièrent de plus en plus de valeur dans les canaux des médias sociaux mais le Sénat n'est pas en mesure de créer un compte Flickr par exemple parce qu'il n'y a pas suffisamment d'espace sur les serveurs du Sénat pour l'archivage de photos. Les concepteurs de la Direction utilisent des Macs (comme le font la plupart des concepteurs graphiques) mais les autres membres du personnel de la Direction utilisent un PC, donc l'accès aux systèmes n'est pas toujours facile.

Conclusions

- En tant qu'outil médiatique, Twitter est bien utilisé mais en l'absence d'une stratégie son potentiel pour impliquer les Canadiens n'est pas pleinement exploité.
- Un examen général des rapports d'analyse mensuelle des réseaux sociaux (par l'intermédiaire de Hootsuite) indique que les messages sur @SenateCA qui génèrent le plus grand intérêt et le plus grand nombre de 'clics' sont ceux liés aux séances de comités et au contenu.
- Un examen de haut niveau des gazouillis publics utilisant les mots-clés #SenateCA, #SenCA, #senateofcanada ou des variantes indique que la majorité des conversations tenues sur Twitter sont au sujet de projets de loi, citant souvent des séances de comités, utilisant les enregistrements de CPAC ou de nouvelles.
- Les statistiques Web démontrent que les visites provenant du compte Twitter ont le plus haut "taux de rebond" à 80%, ce qui souligne toutefois une occasion pour encourager un plus haut degré d'engagement.

7.4. Sensibilisation des intervenants / publications

Le travail de la Direction des communications en matière de sensibilisation des intervenants a diminué ces dernières années puisque la Bibliothèque du Canada a assumé ce rôle. La Bibliothèque s'occupe de l'information publique pour la Chambre des communes et coordonne une grande partie du rayonnement public et éducatif du Parlement par l'intermédiaire du Centre d'accueil, du Forum des enseignants et enseignantes et du Forum pour jeunes Canadiens.

La Direction contribue aux matériels de sensibilisation de la Bibliothèque du Parlement selon la demande et s'assure que tous les documents imprimés soient à jour. On peut trouver des exemples de matériels produits et entretenus par la Direction dans le rapport complet sur l'évaluation des outils traditionnels dans l'annexe A. Tandis qu'aucun matériel n'ait à date été dupliqué par le Sénat ou la Bibliothèque du Parlement il n'existe aucune ou que très peu de coordination entre les deux organismes en termes d'avertissements mutuels au sujet des articles qui sont en cours de production.

La Direction joue toujours un rôle dans la rédaction et la conception de produits de sensibilisation selon les demandes du greffier et du président. Ces produits pourraient être des programmes et la signalisation d'évènements spéciaux, de cadeaux imprimés pour les invités etc.

Le travail de la Direction peut varier de la rédaction, à la conception, à la production ou tout simplement à la conception. De fait, la plupart des travaux de production sont en conception (et la coordination des imprimés au besoin). Les concepteurs graphiques aussi produisent sur demande des pages couvertures pour les rapports des comités (en plus de la conception des trousseaux pour les médias numériques.)

La Direction répond aux demandes d'information générale reçues par l'intermédiaire du numéro 1-800 du Sénat, ou de courriels, par la poste régulière (302 requêtes par courriel ont été effectuées en 2013-2014).⁴⁵ Ces demandes sont généralement au sujet de contacts, de trousseaux d'information, du progrès de projets de loi ou de demandes que des opinions au sujet de certaines questions soient transmises aux sénateurs. Tant le Sénat que la Bibliothèque du Parlement offrent des numéros sans frais au public pour les demandes générales.

7.5. Appui au président/greffier

La Direction est la ressource du bureau du président en matière de communication. À ce titre, les agents de communication fournissent un soutien logistique et organisationnel à des évènements tels que les fêtes nationales et les visites de dignitaires étrangers; il y a eu 30 évènements de ce genre en 2013-2014. La Direction produit des articles imprimés tels que des programmes, des brochures et des posters pour des évènements tels que le discours du Trône, le jour du Souvenir et autres; six évènements internes nécessitant un appui en rédaction et en conception ont été tenus 2013-2014. La Direction gère également les requêtes des médias au nom du président et coordonne la photographie dont une partie est réadaptée en contenu média social. Un nombre de services offerts au président sont planifiés; d'autres sont des demandes ponctuelles.

Le personnel de la Direction fournit un appui en conception graphique et en photographie au greffier. Ils produisent en plus des publications sur demande. En 2014 l'équipe a mis au point la production du premier livre numérique du Sénat, *Trésors parlementaires : Regard sur les Archives du Sénat du Canada*, un projet réalisé à la demande du greffier. De plus, la Direction identifie les risques et fournit un soutien dans la gestion des enjeux et des plans de communication au greffier et au comité directeur du CIBA sous forme de notes d'information et de rapports.

⁴⁵ Direction des communications du Sénat, Rapport sur les activités juillet 2014 p. 10

7.6. Télédiffusion

La responsabilité de la télédiffusion a été confiée à la Direction en aout 2014. Selon un protocole d'entente (PE), la Chambre des communes fournit les services de directeurs et d'autres talents dans les coulisses, et la Direction fournit l'information nécessaire sur la façon idéale de couvrir les comités du Sénat. Il existe également un PE avec Cable Public Affairs Channel (CPAC) portant sur les heures et les conditions reliées à la diffusion et à la rediffusion.

On peut diffuser jusqu'à trois comités à la fois et puisque quatre comités peuvent siéger à un moment donné, la décision de déterminer quels comités siégeront dans une salle de diffusion relève du greffier principal, Communications selon des critères établis par les deux whips. La priorité a tendance à être accordée aux comités recevant des témoins très en vue, étudiant des sujets d'un grand intérêt public, menant des études spéciales ou n'ayant pas joui d'une couverture fréquente dans le passé (par exemple, c'est leur 'tour'). Il n'existe aucun plan de communication pour promouvoir les diffusions de comités.

Récemment, CPAC a créé une appli mobile qui permet aux spectateurs d'afficher les comités du Sénat en direct sur leur ordinateur ou sur leur appareil mobile. L'affichage à double écran qu'offre l'appli permet à la Direction de fournir un contenu éditorial.

Un groupe de travail de sénateurs était à examiner le bien-fondé d'une diffusion à partir de la chambre du Sénat; récemment, cette responsabilité a été transférée au Groupe de travail consultatif responsable du présent examen. Plusieurs sénateurs interviewés favorisent la présence de caméras dans la chambre du Sénat.

*[La télédiffusion] est importante pour notre imputabilité et notre transparence.
Ce ne sera pas un programme à succès mais les Canadiens méritent la
chance de le visionner s'ils le désirent.*

*La télédiffusion à partir de la chambre est clé; peut-être pas une diffusion
intégrale mais il nous faut une couverture.*

*En ce moment, on peut suivre les procédures sur un canal audio. Audio!
Quand tous ont une caméra dans leur poche. C'est ridicule. On ne peut pas
survivre dans le monde des médias en 2014 avec tout simplement l'audio.*

*Même les journalistes de la presse écrite apportent une caméra pour
enregistrer des vidéoclips pour les sites Web/blogues. Ceci va démontrer la
valeur du Sénat.*

*La télé au Sénat serait une mesure positive bien qu'il faudrait apporter
quelques modifications aux procédures.*

*La télédiffusion à partir de la chambre est inévitable;
[C'est] un mal nécessaire. Le fait de ne pas télédiffuser accentue la
perception que nous sommes un club privé, sans transparence et non
imputable.*

*Je crois fermement que nous devrions téléviser le sénat même s'il s'agissait
d'une diffusion en continu en direct.
Il faut prendre certains éléments procéduraux en considération.
Nous pourrions peut-être devenir plus partisans [si nous étions télévisés] mais
je ne crois pas que les Communes sont devenues plus partisans du fait de
plus de télé; les choses restent toujours les mêmes. La qualité du débat au
Sénat pourrait s'améliorer ... dans l'ensemble ce serait bénéfique.*

D'autres s'inquiètent de cette possibilité.

*J'ai des réserves au sujet de la télédiffusion dans la chambre. Selon moi nous
devrions utiliser le Web et être accessibles mais je suis inquiet au sujet de la
télédiffusion parce qu'elle exige des révisions et qui révisera nos séances?
Dans quinze ans personne ne regardera la télévision, le tout ne deviendra
que des enregistrements et des lectures en continu par l'entremise du Web
qui seront archivés et accessibles.*

*Je suis tiraillé par la notion de la télé dans la chambre. Je connais les
arguments contre elle mais on ne peut pas arrêter le progrès. [Ne pas
l'utiliser] semble anachronique mais je comprends également les arguments
contre, [que]...par dessein... nous n'avons qu'un pouvoir limité [et] que nous
fonctionnons bien lorsque nous utilisons nos pouvoirs en modération ... mais
si nous nous lançons dans la télévision nous risquons de faire l'intéressant et
de poser.*

*Je ne suis pas en faveur de caméras dans la chambre parce qu'elles ne nous
seraient pas favorables. Elles nous nuiraient parce que nous avons une liste
d'assiduité qui exige que la moitié d'entre nous soient dans la chambre à tout
moment donné donc, pas une belle image.*

*J'ai des émotions mixtes au sujet de la télé dans la chambre parce que
[même] si elle pouvait contribuer à la transparence (et nous télévisons les
comités), dans la chambre, le leader est le seul à se lever pour parler [durant
la période des questions] et il est ...bien scénarisé. Ce n'est pas un reflet
fidèle du bon travail du Sénat.*

Conclusions

- La Bibliothèque du Parlement et la Direction effectuent un travail semblable en termes de sensibilisation quoique la Bibliothèque en ait largement pris les commandes.
- La Direction fournit surtout des communications tactiques primaires au président et au greffier.
- La plupart des services fournis au bureau du président ne sont pas planifiés, fournis de manière ponctuelle.
- Le rôle de la Direction en matière de télédiffusion est récent et est surtout un rôle de supervision.

8.0 COMMUNICATIONS INTERNES

À la suite d'un sondage mené en 2012 auprès des employés administratifs du Sénat⁴⁶, le greffier a déterminé qu'une emphase sur les communications internes était requise. Cette responsabilité fut confiée à la Direction des communications et devait être entreprise par le personnel courant et dans les limites du budget actuel. Les communications internes comprennent l'utilisation de tous les outils numériques tels que les outils d'intranet et les outils traditionnels tels que les bulletins. Les auditoires des communications internes comprennent les sénateurs et leur personnel bien qu'à ce stade la plus grande partie des activités a été dirigées vers le personnel administratif.

8.1. Numériques

IntraSen est l'intranet utilisé par l'administration du Sénat, les sénateurs et leur personnel. En 2008, une charte de gouvernance comprenant le processus de gestion du développement et du maintien du site fut créée selon des objectifs spécifiques. À date, le cadre de gouvernance ne semble pas avoir été complètement mis en œuvre quoique le site offre un modèle et une structure de navigation uniformes en plus d'un équilibre de gestion du contenu centralisée et décentralisée.

Parce que le comité exécutif et le comité de travail suggérés par la charte ne se réunissent pas régulièrement, certains éléments d'IntraSen évoluent en fonction des besoins changeants et d'une manière non conforme aux modèles convenus. Exemples :

- i. Récemment, la Direction a mis à jour le modèle s'appliquant à sa propre section d'IntraSen en ajoutant plus de photos, un fil Twitter et des représentations graphiques, créant ainsi une présence plus engageante. La Direction espère que ceci deviendra la nouvelle norme pour les pages d'accueil des autres directions mais il n'est pas clair de quelle façon ceci leur sera communiqué et mis à leur disposition.
- ii. Un nouveau portail pour la gestion des ressources de bureaux, une initiative dirigée par les ressources humaines et les finances et qui est maintenu par la DSI, est en cours d'élaboration de façon à appuyer la rencontre des besoins du personnel des sénateurs. Environ 150 membres du personnel ont été consultés dans le but d'identifier les genres de services qu'un tel portail pourrait offrir en termes d'information sur : l'embauche du personnel, la gestion de la présence des sénateurs, l'obtention d'appui en technologie de l'information et pour le bureau, la présentation de relevés de dépenses etc. Au moment où cette évaluation a été menée (octobre 2014), le nouveau portail n'était pas lancé mais les graphiques de la page d'accueil indiquaient que la navigation et le design allaient être complètement différents du cadre approuvé.

Le sondage mené dans le cadre du présent examen a démontré que 58 pour cent des sénateurs ne connaissent pas IntraSen (ou n'ont pas la certitude d'en avoir entendu parler).

8.2. Outils de communication

Tel que susmentionné dans le présent rapport, la Direction fournit des services de conseils limités aux sénateurs particuliers à partir de son interprétation des règles du RAS gouvernant la non-partisanerie. Elle a plutôt élaboré des outils de communication et des modèles sur la façon de rédiger un plan de communication, un communiqué de presse etc. qui sont fournis aux sénateurs et à leur personnel par l'intermédiaire d'IntraSen. La Direction n'établit pas de statistiques sur leur usage,

⁴⁶ Sondage sur l'engagement du personnel administratif du Sénat 2012; 5 septembre 2012

mais selon le sondage, seulement 18 sénateurs connaissent plus ou moins ces outils. Ceci a été confirmé au cours des interviews.

Je n'utilise pas les modèles offerts sur IntraSen; à bien y penser, peut-être une fois pour une mise en forme.

- Membre du personnel d'un sénateur

Je n'ai pas encore eu le temps d'examiner les outils de communication offerts sur IntraSen mais j'aimerais bien les voir.

- Sénateur

La Direction a souligné que le contenu d'IntraSen est classé en ordre alphabétique et non selon les fonctions, ce qui peut en rendre l'utilisation difficile.

La Direction fournit un appui en communications (par exemple la planification, la rédaction ou conseils) à une gamme d'initiatives internes (14 en 2013-2014) telles que le comité sur la diversité du Sénat, le site du recrutement électronique, l'application web sur la rémunération, la vidéo sur la Journée internationale de la femme, le calendrier institutionnel du Sénat et la stratégie du Programme des pages du Sénat. La Direction produit également la publication 4^e lecture, un bulletin interne, largement destiné au personnel administratif quoique récemment on tente de cibler aussi les sénateurs et leur personnel.

À l'automne de 2014, la Direction a organisé une journée d'accueil à la demande du greffier. Le groupe avait un préavis d'environ 4 mois (moins de temps qu'alloué les deux fois précédentes où la Direction en avait la responsabilité). L'évènement a été conçu afin d'améliorer la connaissance de la structure du Sénat, des plans et des services chez les participants; de renforcer les liens entre les Sénateurs, le personnel des sénateurs et les employés; [ce qui aurait comme résultats] des employés mieux informés, ce qui contribuerait à les aider à rencontrer leurs tâches de façon plus efficace; et relever le moral des employés.⁴⁷ L'heure de l'évènement correspondait aux heures durant lesquelles les sénateurs siégeaient dans la chambre. La Direction n'a pas été en mesure d'en évaluer le succès parce que les objectifs avaient été déterminés après le début de la planification et qu'ils n'étaient pas mesurables.

8.3. Culture

Tout au long des interviews les participants ont fait référence à plusieurs reprises a) à la perception de la culture de la Direction et b) à la culture cloisonnée entre l'administration du Sénat et des sénateurs en général.

Certains interviewés ont fait des commentaires sur la culture qu'ils perçoivent chez la Direction en ce qui concerne son approche dans les activités de communication.

[Les personnes en communication] doivent cesser d'avoir peur de leur propre ombre et devenir plus proactives. Elles élaborent des stratégies médiatiques

⁴⁷ Journée portes ouvertes 2014 : post-mortem, Kate McCarthy, Communications, coordonnatrice des événements

pour un rapport mais elles sont tellement passives. Elles devraient s'affairer à vendre leur travail auprès des sénateurs.

- Sénateur

La Direction des communications démontre un certain niveau de crainte à ce sujet – trop de craintes à propos de trop de choses. Il doit y exister un meilleur climat d'ouverture et de confiance.

- Sénateur

Si la Direction offrait le même niveau de services à tous les sénateurs nous n'aurions pas ce problème parce que nous obtiendrions tous les mêmes services et la même expertise. Mais ils ont peur, [toutefois], je ne crois pas qu'ils aient à craindre quoi que ce soit.

- Membre du personnel d'un sénateur

D'autres ont souligné la culture cloisonnée dans laquelle les sénateurs et la Direction œuvrent et ont identifié le besoin de voir ces groupes travailler ensemble.

Il existe une division culturelle entre l'administration et les sénateurs et leur personnel ... nous devons abandonner la mentalité du 'nous' et du 'eux' mais on lui a permis de grandir.

- Sénateur

La communication doit être un partenariat entre les sénateurs et la Direction au lieu de tout placer sur les épaules des personnes qui en sont responsables. Les sénateurs ont eux aussi la responsabilité de transmettre leurs propres messages.

- Sénateur

Nous avons une infrastructure pour appuyer les sénateurs mais je ne ressens pas cet appui. L'élément politique est ici tandis que l'élément administratif est là et je ne sais pas si l'administration sait vraiment ce qu'est le Sénat.

- Sénateur

Il existe un mur de Berlin entre le personnel politique et la bureaucratie; aucune interaction sauf entre les présidents et les greffiers.

- Sénateur

Il existe une impression de 'nous' et 'eux' et les deux ne doivent jamais se rencontrer. Ce devrait être complètement l'opposé parce que nous sommes tous ici pour appuyer le Sénat.

- Membre du personnel d'un sénateur

Je crois qu'il nous faut un certain changement structurel qui démolirait le silo et qui rebâtirait le tout dans un esprit de services aux sénateurs.

- Sénateur

Conclusions:

- Les communications internes ne sont pas guidées par un plan stratégique.
- IntraSen est guidé par une charte de gouvernance forte mais n'est pas géré par un comité de surveillance actif.
- Certaines activités internes manquent d'auditoires cibles et de mesures claires.
- Certains sénateurs reconnaissent l'importance de leur propre rôle pour rendre les communications efficaces.
- Des facteurs culturels influencent la capacité de la Direction d'être efficace.

9.0 Sommaire des conclusions

Les conclusions identifiées dans chaque section du rapport sont groupées ici pour faciliter la lecture.

Communications dans leur ensemble

- Sur le plan constitutionnel, le Sénat est important mais mal compris et sous-évalué par les Canadiens. Effectivement, certains Canadiens perçoivent le Sénat et ses membres de façon négative.
- Certains sénateurs croient que leur réputation personnelle en tant que Canadiens accomplis a été subsumée par la réputation générale de l'institution.
- Il n'existe aucune autorité centrale en matière de communications pouvant guider les diverses activités de communication entreprises par des groupes ou des individus au sein du Sénat.

Direction des communications

- Les sénateurs ont une pauvre image d'ensemble de la Direction des communications.
- La plupart des sénateurs ne connaissent pas bien la Direction et son travail étant donné le peu ou l'absence d'interaction avec son personnel.
- Les priorités des sénateurs ne s'harmonisent pas avec les domaines de service de la Direction sauf en matière de relations avec les médias (ce qui comprend le travail des comités et de crise) et pour certains sénateurs, de médias sociaux.
- Le greffier principal, Communications a joué plusieurs rôles dans le cadre de ses fonctions en tant que responsable de la Direction des communications y compris durant la crise de 2013. Parce qu'il n'y avait pas de remplaçant, la Direction n'avait pas toujours une direction à temps plein.
- La Direction a depuis longtemps mentionné qu'elle manque de personnel étant donné l'ampleur de ses responsabilités.
- L'administration du Sénat et le président ont reconnu publiquement les compétences du personnel en communications quoique certains sénateurs les remettent en question.
- La Direction a reçu une rétroaction à la fois positive et négative de la part des sénateurs au sujet de son travail.
- La plupart des sénateurs remettent en question la valeur de la Direction étant donné qu'ils a) ne savent pas ce qu'elle fait; b) ne voient pas le rendement et les résultats de son travail; et c) n'évaluent pas son efficacité de la même façon que la Direction elle-même le fait.
- Sans une stratégie de communications approuvée, la Direction ne dispose pas d'une base sur laquelle elle peut prendre des décisions opérationnelles afin de prioriser ses efforts, ce qui fait qu'elle se tourne vers le greffier et le CIBA pour une voie à suivre.

- Le greffier principal, Communications ne sait pas exactement ce qui arrive aux propositions formelles et informelles une fois qu'elles ont été discutées avec et/ou présentées au greffier et/ou au CIBA, alors la recherche d'une voie à suivre n'a pas été efficace
- En l'absence d'une stratégie de communications approuvée, il n'existe pas de mesures du succès convenues, ainsi, la Direction mesure ce qu'elle peut contrôler – processus et production – plutôt qu'impact et rendement.
- La Direction des communications reçoit des instructions de plusieurs sources; relever de plus d'une autorité présente un défi.
- Les activités de la Direction sont proscrites par des règles qui empêchent des communications efficaces.
- Lorsque mise en œuvre, la règle touchant la non-partisannerie permet la sensibilité politique, mais les opinions fournies par les sénateurs identifiant ce qui constitue des communications non partisans s'appliquent à certaines mais non à toutes les activités mentionnées à titre d'exemples.
- La Direction a absorbé plusieurs nouveaux domaines de service sans fonds supplémentaires, mais parce que leur travail ne s'harmonise pas avec les priorités des sénateurs, la pertinence de leur affectation budgétaire est remise en question.

Externes : relations avec les médias

- Sans plan stratégique de relations avec les médias pour guider la prise de décisions, l'établissement des priorités est laissé à la discrétion des autorités qui pourraient ou non comprendre suffisamment les relations avec les médias pour apprécier la répercussion de leurs décisions.
- Étant donné que la sensibilisation du public est un objectif, la Direction ne tire pas parti au maximum des médias pour atteindre un auditoire primaire et essentiel pour le Sénat.
- Les activités en relations avec les médias sont subordonnées aux ressources disponibles et soumises à l'évolution des priorités.
- Même s'il existe des politiques et des directives gouvernant les interactions entre la Direction et les médias, elles ne sont pas fondées sur les meilleures pratiques en relations avec les médias.
- Les médias sont frustrés parce qu'ils ne comprennent pas les raisons qui motivent le comportement de la Direction et le manque d'information qu'on leur fournit.
- Les sénateurs sont frustrés, vraisemblablement parce qu'ils ne comprennent pas les règles gouvernant les réponses aux médias et la façon dont ces règles sont interprétées.
- La Tribune de la presse parlementaire, les organisations médiatiques, les journalistes et la Direction désirent un accord écrit au sujet de l'utilisation du foyer du Sénat par les médias.
- Il existe un poste de relations avec les médias à temps plein au Sénat au moment où l'institution sera l'objet de beaucoup d'attention en 2015.
- Les journalistes remettent en question les capacités du personnel des relations avec les médias présentement en poste.
- Sans un porte-parole désigné, le Sénat n'a pas de voix commune pouvant l'aider à informer le public par le biais des médias et à réduire la pression que les demandes des médias exercent sur les sénateurs et sur le président.
- Le Sénat utilise un modèle de communication public⁴⁸ entre l'institution et ses intervenants. Il s'agit d'un système à sens unique, utilisant des communiqués de presse et d'autres techniques à sens unique pour diffuser l'information institutionnelle.

⁴⁸ Four Models of Public Relations and the Excellence Theory, James E. Grunig, 1984

-
- Ceci n'est pas une culture dans laquelle les médias sont perçus en tant que clients. Les processus de relations avec les médias ne sont pas centrés sur le client soit à l'interne pour les sénateurs et leur personnel ou à l'externe pour les médias. Les relations du Sénat avec les médias sont antagonistes plutôt que réciproquement bénéfiques.
 - La Direction essaie de fonctionner de façon non partisane mais le processus qu'elle utilise à cette fin laisse aux médias l'impression qu'elle est une fonction très politique.
 - Le mandat et les processus gouvernant cette fonction ne sont ni clairs ni compris dans la mémoire collective de l'institution.
 - Les approches et les processus des relations avec les médias sont axés sur la notion d'offrir le moins d'information possible (par opposition à une tentative d'en arriver à une solution gagnant-gagnant).
 - TI et Communications ne fonctionnent pas en tant qu'équipe unique, ce qui résulte en un accès irrégulier aux liens et aux documents au moyen d'appareils mobiles, de iPad ou d'ordinateur de bureau.
 - La nécessité d'obtenir l'approbation du gouvernement et de l'opposition pour les communiqués de presse et d'autres matériels de communication a une répercussion négative sur la rapidité de l'information ce qui fait que sa valeur médiatique risque d'être perdue.
 - L'activité des relations avec les médias est mesurée en termes de rendement (le nombre de connexions par exemple) au lieu de l'impact (examen global de la qualité de la couverture) ou du coût (par exemple, le nombre d'heures requises par une campagne en particulier en rapport avec l'envergure et la qualité de la couverture engendrée). Ce mode d'évaluation n'est pas considéré meilleure pratique dans les relations avec les médias et ne peut être lié aux buts et à la stratégie des relations avec les médias, ni utilisé pour modifier l'activité à partir des résultats.

Externes : communication de crise

- Selon la qualité de la couverture médiatique, les relations avec les médias et le sentiment d'abandon chez les sénateurs, les efforts de relations avec les médias durant la crise furent ni stratégiques ni efficaces.
- Malgré les questions connues et envisageables dans un avenir proche (par exemple le rapport du vérificateur général, les causes devant le tribunal criminel) un plan (de crise) de relations avec les médias n'est toujours pas en place et les apprentissages clés n'ont pas modifié les processus de relations avec les médias. La Direction des communications croit que c'est en partie dû à la décision d'attendre les résultats de l'Examen fonctionnel des communications.

Externes : appui aux comités

- Les présidents de comités sont autorisés à identifier leurs besoins en communications et à diriger leur personnel, ce qui fait que ce personnel offre généralement un appui tactique.
- Certains sénateurs expriment un haut niveau de satisfaction à l'égard des services rendus par l'agent de communication assigné à leur comité.
- Il n'existe aucune autorité centrale priorisant l'appui en communications aux comités ou planifiant la publication des rapports afin de maximiser la couverture médiatique et l'appui des intervenants.
- Les règles du Sénat gouvernant le calendrier de la publication d'information, ne s'harmonisent pas avec les meilleures pratiques en relations avec les médias ou avec le cycle des nouvelles.

Externes : appui numérique

- Le succès et l'efficacité du portail du Sénat en tant qu'outil de communication sont intrinsèquement liés au site principal et "parapluie" parl.gc.ca étant donné l'importante navigation aller-retour entre le site principal du Parlement du Canada et le portail du Sénat, notamment en ce qui concerne l'information au sujet des

sénateurs le contenu des comités. La Direction des communications n'a aucune autorité sur le site parl.gc.ca.

- Le Comité de gestion de l'information parlementaire offre une orientation sur les moyens par lesquels la gestion de l'information est partagée entre la Chambre des communes, la Bibliothèque du Canada et le Sénat.
- Toutefois, il ne semble pas y avoir une stratégie de contenu numérique globale guidant la façon par laquelle le contenu est géré entre la Chambre des communes, la Bibliothèque du Canada et le Sénat.
- Il n'existe aucun processus de gouvernance numérique global parmi les directions du Sénat pouvant guider le développement web ou le contenu numérique; la plupart des initiatives et des projets spéciaux sont ponctuels.
- En l'absence d'une stratégie numérique et de buts convenus il est impossible de mesurer le succès des canaux et des outils numériques du Sénat.
- Le nombre de 'minisites Web' en plus du manque de cohérence entre les sites Web des sénateurs ont entraîné une présence en ligne fragmentée et portant plutôt à confusion.
- Les citoyens recherchent de l'information à propos du Sénat par l'intermédiaire de moteurs de recherche, surtout Google. Des données empiriques suggèrent que le URL du site Web du Sénat est privilégié dans les résultats de recherche et efficace en dirigeant les utilisateurs vers le contenu du Sénat.
- Les pages plus populaires visitées au cours d'une année démontrent un intérêt pour les activités du Sénat. Toutefois, plus de la moitié des visiteurs n'y passent que 10 secondes. Le manque de cohérence parmi les sites Web des sénateurs particuliers et au sein du site Web du Sénat pourrait avoir un impact sur le temps passé sur le site.
- En l'absence d'une stratégie de site Web et de buts convenus, l'évaluation est basée sur la production (recueillant des constatations à partir de statistiques seulement; à partir de statistiques seulement; # de visites, # de pages visitées) plutôt que sur le résultat et l'impact.
- Twitter, en tant qu'outil médiatique, est bien utilisé mais en l'absence d'une stratégie son potentiel pour impliquer les Canadiens n'est pas pleinement exploité.
- Un examen général des rapports d'analyse mensuelle des réseaux sociaux (par l'intermédiaire de Hootsuite) indique que les messages sur @SenateCA qui génèrent le plus grand intérêt et le plus grand nombre de 'clics' sont ceux liés aux séances de comités et au contenu.
- Un examen de haut niveau des gazouillis publics utilisant les mots-clics #SenateCA, #SenCA, #senateofcanada ou des variantes indique que la majorité des conversations tenues sur Twitter sont au sujet de projets de loi, citant souvent des séances de comités, utilisant les enregistrements de CPAC ou de nouvelles.
- Les statistiques Web démontrent que les visites provenant du compte Twitter ont le plus haut "taux de rebond" à 80%, ce qui souligne toutefois une occasion pour encourager un plus haut degré d'engagement.

Externes: sensibilisation des intervenants/publications

- La Bibliothèque du Parlement et la Direction effectuent un travail semblable en termes de sensibilisation quoique la Bibliothèque en ait largement pris les commandes.

Externes : appui au président/greffier

- La Direction fournit surtout des communications tactiques primaires au président et au greffier.
- La plupart des services fournis au bureau du président ne sont pas planifiés, fournis de manière ponctuelle.

Externes : télédiffusion

- Le rôle de la Direction en matière de télédiffusion est récent et est surtout un rôle de supervision.

Internes

- Les communications internes ne sont pas guidées par un plan stratégique.
- IntraSen est guidé par une charte de gouvernance forte mais n'est pas géré par un comité de surveillance actif.
- Certaines activités internes manquent de mesures et d'auditoires cibles clairs.
- Certains sénateurs reconnaissent l'importance de leur propre rôle pour rendre les communications plus efficaces.
- Des facteurs culturels influencent la capacité de la Direction d'être efficace.

10.0 CONCLUSIONS

Les communications au Sénat sont dysfonctionnelles. La Direction a une responsabilité mais aucune autorité, tandis que les sénateurs ont une autorité mais n'ont pas identifié un groupe ou une personne parmi eux comme étant responsable de la stratégie globale des communications pour l'institution et pour la surveillance de sa mise en œuvre.

Sans une autorité centrale en matière de communications et fonctionnant dans le cadre des règlements mal conçus du Sénat pour appuyer une fonction de communication moderne, la voix de l'institution est faible. Les voix partisanes sont plus prédominantes que celle de l'institution ce qui crée une fausse perception publique du Sénat dans son ensemble.

La fonction des communications n'est pas valorisée au Sénat. Dans l'ensemble elles sont perçues comme étant l'équivalent de relations publiques et ne sont pas valorisées en tant que fonction de gestion stratégique.

Bien que les sénateurs valorisent les communications de façon générale, il est difficile de conclure que la fonction elle-même est une priorité étant donné le manque de surveillance stratégique, son emphase tactique fondée sur des directives et le rôle de leadership qui n'a été qu'à temps partiel au cours de plusieurs mois, pour ne citer que quelques exemples. Le greffier principal, Communications (au moment de l'examen) comprenait qu'une direction stratégique était nécessaire à la fonction des communications, mais son jugement concernant les enjeux des communications reflétait son expérience en tant qu'expert sur les procédures plutôt que celle d'un expert sur les communications expérimenté dans les relations avec les médias.

Les sénateurs ne connaissent pas bien la Direction et ne voient pas les résultats de son travail, donc cette dernière ne jouit pas de leur confiance. Cette situation existe en dépit du fait que le personnel travaille du mieux qu'il peut malgré les contraintes imposées par les règles du Sénat et en l'absence d'un plan stratégique global. Afin de pouvoir fonctionner dans le cadre de ces règles, le greffier principal, Communications avait très clairement décrit le rôle de la Direction à son équipe mais beaucoup moins clairement aux sénateurs de sorte que la plupart d'entre eux ne voient pas la Direction comme leur offrant un service qui leur est valable. Un très bon exemple est l'effort dans le but de déterminer les bornes d'un service non partisan parce que les sénateurs croient que le greffier principal, Communications aurait pu

exercer un meilleur jugement au sujet de ces décisions même si les sénateurs eux-mêmes ne s'entendent pas sur les bornes d'activités non partisans. Le résultat : la Direction ne participe pas aux activités quotidiennes des sénateurs et est ainsi perçue comme n'étant pas axée sur les services, les sénateurs ne lui demandent pas d'appui et au cours du temps les sénateurs en sont venus à être moins convaincus de la nécessité de la Direction.

La fonction de la Direction en relations avec les médias est insuffisamment élaborée et fonctionne trop souvent comme une branche d'Accès à l'information et de la protection des renseignements personnels plutôt qu'un réel service de relations avec les médias. Elle est entravée par les règles du Sénat et est sabotée par des décisions prises dans le cadre de processus complexes. L'appui aux comités varie selon la marge permise par chaque président et est rendu difficile par les règles du Sénat gouvernant l'émission de l'information. La présence numérique au Sénat comme toute autre fonction en communication, fonctionne sans l'orientation d'un plan global et sans une mesure des succès. Les communications internes sont tactiques et ne se penchent pas sur l'écart culturel entre les sénateurs et la Direction.

L'adoption de ces recommandations exige des changements aux règles, à la structure, aux processus et aux attitudes. L'envergure du changement représente un important tournant culturel qui exige une approche cohérente et constante de la part d'une personne ou d'un groupe habilité, le respect du personnel et la confiance du Sénat.

11.0 RECOMMANDATIONS

L'objectif global des communications⁴⁹ du Sénat est d'être perçu par les Canadiens comme étant une institution parlementaire efficace et importante. Étant donné ce but, tel que formulé par le Groupe de travail consultatif, et à partir des conclusions tirées des constatations de l'examen fonctionnel des communications, les activités suivantes sont recommandées :

RECOMMANDATIONS STRUCTURELLES

Recommandation #1 Créer un nouveau Comité spécial sur les communications du Sénat

Ce nouveau Comité spécial sur les communications du Sénat aurait la responsabilité de conseiller le Sénat en matière de stratégies de communication et de mise en œuvre, et son personnel serait déterminé par le chef de la Direction. Le comité relèverait du Sénat et aurait les pouvoirs de travailler durant les périodes de prorogations et de dissolution du Parlement. Cette structure établirait un solide lien entre la Direction et les sénateurs qui ont le pouvoir et l'autorité de diriger ses travaux. Le chef de la Direction participerait à toutes les réunions du Comité spécial sur les communications du Sénat afin d'offrir des conseils en matière de communications stratégiques et opérationnelles. En participant aux réunions, le chef de la Direction serait alors pleinement au courant de tout enjeu auquel le Sénat pourrait être confronté.

Recommandation #2 Restructurer la Direction des communications afin de refléter les buts et les priorités du Sénat

Selon le Groupe de travail consultatif sur les communications du Sénat, les priorités des communications du Sénat sont d'améliorer la sensibilisation des Canadiens au sujet du Sénat, d'appuyer le travail des comités et d'offrir un appui à des sénateurs particuliers en matière de communications. Étant donné ces

⁴⁹ L'objectif des communications sera traité plus amplement dans le cadre du plan de communication de la présente initiative.

priorités, il est recommandé que la Direction des communications soit structurée de façon à refléter l'importance égale de communiquer avec l'ensemble des Canadiens et surtout avec des groupes d'intervenants au sujet d'enjeux étudiés par les comités du Sénat. La Direction devrait également offrir un appui en communications au président et à des sénateurs particuliers (considérant que les bureaux des leaders appuient également des sénateurs particuliers; voir recommandation #5).

Communiquer à grande échelle implique un investissement dans les relations avec les médias et les médias sociaux et numériques tandis que communiquer en plus grande profondeur au sujet d'enjeux implique un investissement d'appui aux comités. Un appui en communications à des sénateurs particuliers devrait exister et cet appui devrait respecter le Règlement administratif du Sénat gouvernant la non-partisannerie⁵⁰ quoique la Direction doive interpréter cette règle plus largement, sous la direction du Comité spécial sur les communications du Sénat (voir recommandation #1). À titre d'exemple, les sénateurs qui ont besoin d'une liste de médias devraient en plus recevoir des conseils au sujet des médias régionaux. On devrait approcher les sénateurs et leur personnel de façon proactive afin de déterminer s'ils pourraient bénéficier d'une aide à l'élaboration d'une stratégie médiatique ou à la rédaction d'un communiqué de presse au moyen des outils disponibles sur IntraSen. Le personnel des communications devrait également fournir un appui en personne, devenant ainsi plus visible aux sénateurs et à leur personnel. (On trouvera plus de détails dans la recommandation #5).

Recommandation #3 Mettre à jour le Règlement administratif du Sénat et les règlements de procédures du Sénat afin d'appuyer une fonction de communication moderne.

Il existe des règlements au Sénat qui entravent des communications efficaces. Il est recommandé que le Comité sénatorial permanent du règlement, de la procédure et des droits du Parlement étudie les règlements dans le but de modifier ceux qui ont un impact négatif sur la capacité du Sénat à communiquer avec des auditoires externes. L'examen fonctionnel des communications a identifié le besoin d'effectuer les changements suivants :

- a. Éliminer l'exigence que les questions provenant des médias et les réponses à ces questions soient écrites;
- b. Permettre le partage d'information non publiée avec les médias selon le jugement de l'expert en relations avec les médias travaillant sur le dossier concerné (avec l'appui du chef de la Direction et les contrôles appropriés) plutôt qu'exiger la permission du président;
- c. Signer un protocole d'entente entre le Bureau du Président et la Tribune de la presse identifiant les conditions selon lesquelles l'accès au foyer du Sénat par les médias est permis sans autorisation préalable;
- d. Modifier le règlement 28.1 afin de permettre aux comités de soumettre leurs rapports au greffier⁵¹ s'ils le désirent plutôt que d'avoir à obtenir la permission du Sénat dans son ensemble; Ceci pourrait inclure le dépôt des rapports plus tôt dans la journée lorsque que le Sénat siège et non seulement durant les semaines ou le Sénat de siège pas; et
- e. Clarifier les paramètres des activités partisanes versus non-partisanes afin que la Direction soit en mesure de bien interpréter le règlement gouvernant les activités et les conseils non partisans versus

⁵⁰ *Les employés du Sénat doivent fournir et être perçus comme fournissant leurs services sur une base non partisane mais politiquement sensible. [2004-05-06]*

⁵¹ Règle 28.1 du *Règlement administratif du Sénat* : Lorsqu'une loi du Parlement ou toute résolution ou règle du Sénat exige qu'une déclaration ou un rapport soit déposé au Sénat, les mêmes peuvent être déposés au greffier du Sénat. Lorsque soumis ainsi, cette déclaration, ce rapport ou tout autre document seront considérés à toutes fins utiles comme ayant été présentés ou déposés au Sénat.

partisans. *(Les employés du Sénat doivent fournir et doivent être perçus comme fournissant leurs services sur une base non partisane mais politiquement sensible [2004-05-06])*

RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

Recommandation #4 Élaborer une stratégie de communications pour chaque session parlementaire

Il est important que les efforts en communications du Sénat soient guidés par une stratégie de communications exhaustive. Il est recommandé que la stratégie élaborée en 2015 dans le cadre de l'examen fonctionnel des communications soit mise à jour au début de chaque session parlementaire (c'est-à-dire après le discours du Trône) Il est également recommandé que le Sénat investisse dans une recherche sur les auditoires en tant que fondement de la stratégie, ce qui permettrait une priorisation d'auditoires plus raffinée. La Chambre des Lords par exemple, a priorisé cinq segments d'auditoires comme points de mire pour leurs efforts en communication. Les auditoires ont été segmentés selon leur intérêt et leur interaction avec le gouvernement et la mesure dans laquelle ils veulent en connaître davantage au sujet de la Chambre des Lords. Une telle recherche sur les auditoires cibles permettrait au Sénat de demeurer au courant des canaux numériques qui atteignent les auditoires cibles efficacement et elle serait essentielle pour l'élaboration de points de repère sur l'opinion public par rapport auxquels le progrès pourrait être mesuré.

Par exemple, le Sénat devrait avoir des objectifs mesurables selon les auditoires et ajuster ses plans selon le progrès par rapport à ces mesures. Une stratégie de communications approuvée par le Comité spécial sur les communications du Sénat qui est suggéré jouirait de crédibilité et d'importance et pourrait ainsi servir au chef de la Direction des communications dans la priorisation des demandes de projets spéciaux. Ceux ne cadrent pas dans la stratégie pourrait être entrepris tout de même mais il y aurait une reconnaissance officielle du besoin réaffecter des ressources d'une activité planifiée à une activité non planifiée.

La liaison avec les intervenants devrait faire partie d'une stratégie de communications globale en tant qu'élément des relations avec les médias et des communications numériques; il est recommandé toutefois que la responsabilité des publications soit déléguée à la Bibliothèque du Parlement (à partir de leur accord négocié).

La stratégie de communications dirigera l'élaboration interne d'un plan opérationnel, s'assurant que les habilités appropriées, les compétences et l'expérience existent au sein de la Direction à partir de formation, d'embauches et de pratiques d'approvisionnement, et que les outils et les modèles de meilleures pratiques soient aussi en place.

Recommandation #5 Devenir axé sur les auditoires; adopter une approche de service

En mettant l'emphase sur les besoins de ses auditoires, la Direction des communications peut élaborer une approche de service dans son travail. Cela signifie que les auditoires sont placés au cœur de ses efforts; ceci serait reflété dans la stratégie de communications et par le fait même dans les plans de travail de la Direction. Par exemple, la Direction devrait identifier les plus importantes priorités de contenu des auditoires dans le cadre de sa stratégie de site Web (voir recommandation #8) et rendre ce contenu facilement disponible sur les plateformes les plus appropriées à ces auditoires, y compris les plateformes des médias sociaux. L'élaboration du contenu serait également appuyée par l'intermédiaire d'un calendrier éditorial fondé sur les buts de communication. L'emphase sur les auditoires comprendrait également un

processus de transition d'un site Web axé sur l'organisation (tel que démontré par le nombre de microsites sur sen.gc.ca) à un site Web axé sur les auditoires et qui est structuré en fonction de la façon par laquelle les auditoires y naviguent.

L'adoption d'une approche de service s'applique également aux auditoires internes tels que les sénateurs mêmes. Leurs demandes pour de l'appui devraient être priorisées à partir de la stratégie de communication. Il est recommandé en fait que le personnel des communications (surtout le chef de la Direction) augmente ses contacts avec les sénateurs et qu'il devienne plus visible et accessible. Il devrait avoir un programme d'orientation offert à la Direction des communications dans le cadre de l'initiation des nouveaux sénateurs. Il est recommandé que les bureaux des leaders demandent des ressources additionnelles afin de fournir un meilleur appui requis par certains sénateurs dans leur travail de relations avec les médias régionaux. Finalement, la Direction devrait poursuivre son travail pour accroître le niveau de libre-service que les sénateurs et leur personnel peuvent entreprendre par l'intermédiaire d'IntraSen. Cela exigera une promotion proactive auprès du personnel des sénateurs. Par exemple, le nouveau portail pour la gestion des ressources de bureaux devrait être évalué afin de s'assurer qu'il fournisse le service et l'appui requis aux sénateurs.

Recommandation #6 Coordonner les communications menées par les comités

Étant donné l'importance du travail des comités du Sénat, il est recommandé que chaque comité soit tenu d'inclure un plan de communication et un budget dans sa demande de budget auprès du CIBA et que la décision à savoir si la décision d'entreprendre des communications doit revenir au CIBA plutôt qu'aux présidents de comités particuliers. Il doit être entendu que les présidents et vice-présidents de comités devraient promouvoir les travaux de leur comité et en parler aux médias à quelques exceptions près. Un breffage devrait être fourni aux porte-paroles au sujet des perspectives médiatiques en plus d'un mentorat et un appui au niveau des réponses à des questions difficiles. De plus, il est recommandé que la Direction des communications ait la permission de travailler de façon proactive avec chaque comité dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communications et que les comités utilisent ces ressources internes à moins qu'elles ne soient pas disponibles. Ces recommandations exigeront des changements aux règlements courants du Sénat qui exigent que les présidents demandent un appui en communications (plutôt qu'il ne leur soit fourni de façon proactive).

De plus, il est recommandé que la liste des rapports de comités et des études devant être publiés à l'occasion de chaque séance fasse partie du processus de planification afin que les rapports ne soient pas tous publiés en même temps mais plutôt sur une période de quelques semaines.

Une approche plus cohérente dans les communications des comités serait réalisée si l'appui en communications était intégré dès le début et s'il était relié au plan global des communications. Cela comprendrait une approche convenue entre la Direction et les greffiers de comités au niveau de la gestion du contenu numérique et impliquerait l'élaboration de normes exécutoires pour les rapports de comités en matière de distribution, de canaux, de format et de gestion du contenu des rapports. Finalement, les relations de travail entre les greffiers et les analystes devraient être clarifiées étant donné l'importance d'une approche collaborative dans la promotion des travaux des comités.

Finalement, la recommandation #3 est reliée aux communications des comités; il est recommandé que la permission soit accordée aux comités de soumettre leurs rapports au greffier s'ils le désirent plutôt d'avoir à obtenir la permission du Sénat dans son ensemble.

Recommandation #7 Bâtir une fonction moderne de relations avec les médias

Lorsqu'ils ont efficaces, les efforts en relations avec les médias peuvent créer et maintenir une ligne ouverte avec le public afin d'améliorer la connaissance et la sensibilisation du public, créer de la crédibilité auprès du public et étendre la portée / augmenter la fréquence des messages du Sénat. La fonction de relations avec les médias du Sénat doit devenir une fonction qui suit les lignes directrices des meilleures pratiques et qui est axée sur les services, considérant aussi bien les sénateurs que les médias comme clients. Dans son ensemble, l'approche a deux volets : 1) tâcher d'en arriver à une solution gagnant-gagnant à l'occasion de chaque rencontre, tant pour le Sénat que pour le journaliste; et 2) être ouvert et transparent tant au niveau de l'information qu'au niveau des services fournis. Les recommandations qui suivent au sujet des relations avec les médias découlent de cette approche.

- a. Il est recommandé que les règles du Règlement administratif du Sénat qui entravent l'efficacité des relations avec les médias soient révisées ou éliminées; voir recommandation #3.
- b. Une **stratégie de relations avec les médias devrait être élaborée pour chaque session parlementaire** (devant correspondre au plan de communication global).
- c. Il est recommandé que **l'impact des relations avec les médias soit mesuré** de manière régulière et cohérente, que ceci soit fondé sur des objectifs prédéterminés et que les résultats servent à ajuster la stratégie de relations avec les médias et/ou les tactiques. Ceci est relié à la recommandation #4 et son emphase sur l'évaluation.
- d. Il est recommandé qu'on **encourage des sénateurs particuliers à utiliser le service de surveillance des médias Quorum** offert par la Bibliothèque du Parlement ainsi que d'autres méthodes pour recueillir des couvertures médiatiques spécifiques à leur région, sur des enjeux d'intérêt et sur le travail des comités. Les officiers des relations avec les médias devraient poursuivre leur cueillette de couverture chaque matin, mais plutôt que créer un résumé quotidien, la Direction devrait fournir au nouveau Comité spécial sur les communications du Sénat une analyse globale de la couverture à partir d'enjeux spécifiques, une évaluation de l'évolution possible des histoires au cours de la journée et une alerte au sujet d'enjeux susceptibles de surgir. Cette analyse devrait être fournie aux membres du comité au plus tard à 8h00 et de nouveau plus tard dans la journée selon le besoin.
- e. Il est recommandé que **des rôles de porte-paroles officiels soient établis**. Le président devrait être le principal porte-parole de l'institution sur les affaires non partisans (par exemple les déclarations officielles et la tenue d'entrevues durant une crise). Un porte-parole au jour le jour (par exemple un membre du personnel du bureau du président) devrait être identifié et autorisé à se prononcer librement auprès des médias sur des questions administratives, d'information publique etc. De plus, une équipe d'employés administratifs du Sénat devrait être identifiée pouvant agir à titre d'experts de contenu auprès des médias, fournissant des breffages d'ordre technique, de l'information au sujet des règlements et des procédures et de l'information de base. Un breffage sur les relations avec les médias devrait être fourni à tous les nouveaux sénateurs dans le cadre de leur initiation.
- f. Il est recommandé que **des officiers de relations avec les médias soient disponibles 24 heures sur 24** (sur appel). Le reportage de nouvelles ne fonctionne plus selon un horaire de 9 à 5, donc, il est recommandé que des officiers de relations avec les médias soient mis à la disposition des médias 24 heures sur 24 (selon un système de rotation sur appel).
- g. Les journalistes devraient avoir l'assurance que le Sénat comprend bien leurs besoins et fournira un service rapide et un accès rapide au contenu (préparé à l'avance et facilement accessible) 24 heures sur 24. Ceci est d'autant plus nécessaire durant des périodes de crise lorsque la demande pour de l'information est le plus élevée. Il est recommandé qu'une **capacité de gestion d'enjeux permanente soit créée** (qui permettra au besoin une réponse rapide en temps de crise). Une équipe de gestion d'enjeux devrait comprendre le chef de la Direction, le président ou son représentant (en tant que

porte-parole officiel de l'institution), le porte-parole de jour en jour du Sénat, le président et le vice-président du nouveau Comité spécial et un expert en contenu (ce qui peut changer selon l'enjeu). Ce groupe serait prêt à devenir une équipe de gestion de crise au besoin, et serait responsable d'une stratégie de crise globale, de réponses rapides, la publication accélérée des communiqués de presse et d'énoncés officiels et d'aviser les intervenants internes au sujet du progrès. L'équipe d'intervention en temps de crise se réunirait plusieurs fois par jour (au moins une fois en personne) durant les jours les plus mouvementés de toute période de crise.

Recommandation #8 Établir une stratégie numérique

Cette recommandation comporte de nombreux aspects :

- a. Il est recommandé que la Direction dirige l'établissement d'un **cadre de gouvernance clair pour la gestion du site Web du Sénat**. La création du cadre devrait impliquer des représentants de toutes les directions au sein du Sénat. Il établirait des normes gouvernant le contenu, la présentation et le design en plus d'une approche cohérente à la gestion du contenu, du maintien et des outils. Le cadre devrait assigner des rôles et des responsabilités clairs et déterminer les processus d'approbation. Il est aussi recommandé que le Sénat considère la mise en œuvre d'un système de gestion du contenu centralisé qui permettrait en plus la décentralisation de l'affichage de contenu approuvé. Le cadre de gouvernance devrait tenir compte du travail accompli par des partenaires externes tels que la Chaîne d'affaires publiques par câble (CPAC), qui a récemment développé une appli mobile qui permet aux spectateurs de télécharger les comités du Sénat en direct sur leurs ordinateurs ou sur leurs appareils mobiles. La Direction des communications (et la Direction des services d'information) devraient également faire partie d'un cadre de gouvernance élargi parmi la Chambre des communes, la Bibliothèque du Parlement et le Sénat; voir point b.
- b. Il est recommandé que le Sénat travaille avec la Chambre des communes et la Bibliothèque du Parlement en vue d'un **cadre de gouvernance élargi pour une stratégie numérique commune**. La vision actuelle du Comité de Gestion de l'information parlementaire (GIP) élaborée en 2004 ne se penche pas sur les communications numériques ou sur une stratégie de contenu parmi les trois institutions. Le contenu numérique devrait également faire partie du mandat du GIP ou par l'intermédiaire de la création d'un nouveau sous-comité à cette fin. La vision du GIP devrait être mise à jour selon une feuille de route de deux à trois ans pour la gestion partagée de ressources telles que ParlVu, LegisInfo, PRISM, IRIS etc. ainsi qu'une stratégie de partage de contenu numérique. La vision devrait considérer les tendances telles que l'accès au contenu au moyen d'appareils mobiles et elle devrait adopter une approche cohérente à une conception accessible. Finalement, les trois institutions devraient considérer une révision complète de la structure de parl.gc.ca dans le but de créer une structure de navigation, une présentation et un design unifiés entre parl.gc.ca et sen.parl.gc.ca dans le but d'améliorer l'expérience générale des utilisateurs du site Web du Parlement du Canada.
- c. Il est recommandé que la Direction des communications **élabore une stratégie de site Web et mène un examen de sen.parl.gc.ca**. Cela comprendrait l'identification des auditoires du site Web (dans le cadre de la stratégie de communications globale décrite dans la recommandation #4) et l'harmonisation des objectifs du site Web avec les objectifs de communication. Le portail du Sénat devrait être examiné à la lumière de la stratégie de site Web. La Direction devrait considérer une refonte totale ou par étapes afin de créer une structure et une navigation cohérentes partout sur le site qui absorberaient plusieurs des microsites dans la structure commune. Un modèle standard pour les sites Web des sénateurs est recommandé. La Direction devrait élaborer une vision de normes consenties pour une présentation et une apparence communes afin de rendre plus facile la recherche et la navigation au grand public. La Direction devrait adopter un seul système central de gestion du contenu et une approche décentralisée à l'affichage du contenu parmi les Directions, où il est logique.

Tenir compte des meilleures pratiques en matière d'optimisation des moteurs de recherche dans la création de tous les contenus numériques.

- d. Il est recommandé que la Direction **élabore une stratégie de médias sociaux**. Cette stratégie serait reliée à la stratégie de communications globale et devrait être intégrée à chaque domaine des communications du Sénat y compris les communications des comités. Il est recommandé que la Direction élabore et mette en œuvre des stratégies d'écoute au niveau des médias sociaux afin d'identifier les thèmes clés qui font surface parmi les segments d'auditoires identifiés. Cette information peut faciliter l'identification d'enjeux possibles et peut bâtir des relations avec les médias. Il est recommandé qu'au fil du temps le Sénat se rende plus loin que l'écoute et s'engage dans des conversations avec les Canadiens par l'intermédiaire des médias sociaux.
- e. Il est recommandé que la **télédiffusion soit permise au Sénat** dans le but de renforcer sa transparence et sa responsabilité. Cela pourrait s'accomplir par l'entremise de la diffusion en continu d'une webémission, par l'entremise d'une appli ou de méthodes de diffusion plus traditionnelles. Il est recommandé que la diffusion soit disponible sur de nombreuses plateformes et promue sur tous les médias sociaux.

Recommandation #9 Établir une stratégie de communications internes

Il est recommandé que la Direction élabore une stratégie de communications internes qui est clairement reliée à la stratégie de communications globale afin que les messages destinés aux sénateurs, à leur personnel et au personnel administratif soient en harmonie avec les messages externes au sujet du Sénat et de son travail. La stratégie interne devrait appuyer des objectifs internes spécifiques qui pourraient comprendre une satisfaction accrue chez les clients (c'est-à-dire les sénateurs et leur personnel devenant plus satisfaits des services offerts par la Direction), une plus grande fierté chez les personnes qui travaillent pour le Sénat, et une amélioration quant au recrutement et à la rétention. L'atteinte d'objectifs tels que ces derniers contribuera au changement de la culture au sein de la Direction (selon la recommandation #5). La stratégie de communications internes devrait inclure des activités visant à augmenter l'engagement parmi les sénateurs, leur personnel et l'administration, et à appuyer les gestionnaires lorsqu'ils communiquent avec leur personnel et recueillent des rétroactions. Elle devrait inclure également des méthodes pour recueillir les rétroactions afin que la stratégie puisse être évaluée et révisée au besoin.

Recommandation #10 Fournir un appui en communications au président du Sénat

Il est recommandé que la Direction continue à fournir un appui en communications au bureau du président et que cet appui soit inclus dans la stratégie de communications. Il est aussi recommandé qu'un agent de communication principal serve de liaison entre la Direction et le bureau du président, coordonne les services et gère les ressources internes. Tel qu'indiqué précédemment, le porte-parole de jour en jour du Sénat pourrait être un employé principal à l'intérieur du bureau du président.

ANNEXE A

Évaluation des outils de communication traditionnels

Les outils imprimés traditionnels du Sénat (internes et externes) ont été évalués en fonction de critères portant sur les objectifs, les publics, les messages à véhiculer et la diffusion. Les articles examinés comprennent des produits actuels mis au point pour les enseignants et les élèves, de même que pour la population canadienne en général. Ultimement, les conclusions relatives aux processus se sont avérées plus révélatrices que celles relatives aux produits comme tels. Voici les principales conclusions de l'examen :

- Le rôle d'information de la Direction des communications par l'entremise d'outils traditionnels a diminué au cours des dernières années, alors que la Bibliothèque du Parlement coordonne la plupart des activités publiques et éducatives du Parlement avec le centre des visiteurs, le Forum des enseignantes et des enseignants sur la démocratie parlementaire canadienne et le Forum pour jeunes Canadiens.
- La Direction des communications contribue au matériel d'information de la Bibliothèque du Parlement sur demande.
- Bien qu'aucun outil n'ait encore été dupliqué par le Sénat ou la Bibliothèque du Parlement, il y a peu, voire aucune, coordination entre les deux organisations quant au matériel externe produit; ce fait sera confirmé lorsque BPR interrogera le bibliothécaire parlementaire.
- Le matériel s'adresse généralement à un enseignant ou au grand public.
- La distribution relève généralement de la Bibliothèque du Parlement.
- Les messages véhiculés sont de nature informative et n'adoptent pas un ton persuasif. Cela dit, ils sont plutôt cohérents.
- Le matériel est de grande qualité, mais les visuels sont quelque peu incohérents, mais il semble y avoir eu une amélioration au cours des dernières années. En règle générale, la couleur est constante.
- Les pages couverture de rapports de comité font exception, alors que leur apparence varie beaucoup. Cet aspect sera abordé de façon plus approfondie dans le rapport d'examen complet, une fois les entrevues avec les présidents de comité terminées.
- Au cours des dernières années, les efforts de la Direction des communications ont été axés sur le matériel en ligne (Web et médias sociaux) pour ce qui est des outils de communication externes.
- La Direction des communications produit du matériel à la demande du Président et du Greffier dans le cadre d'événements spéciaux (programmes) ou aux fins de distribution à des invités. Son rôle peut varier de la rédaction, à la conception et à la production, ou porter uniquement sur la conception. En effet, la majorité du travail de publication porte actuellement sur la conception (et la coordination de l'impression, le cas échéant).
- Il semble que la plupart des projets spéciaux soient de nature ponctuelle, tandis que le matériel produit pour des cérémonies est planifié.

SÉNAT DU CANADA
Évaluation des outils de communication traditionnels : tableau détaillé

OUTIL	Aperçu	Format	Objectif/raison d'être	Destinataire	Utilisé depuis	Distribution	Outil sensible au facteur temps?	Autre
OUTILS INTERNES								
Lettre de bienvenue	Du Greffier principal à la Direction des communications aux présidents de comité nouvellement élus et aux vice-présidents	Courriel	Pour présenter les services de communications au greffier et au sous-greffier	Greffier et sous-greffier de chaque comité du Sénat	Utilisation limitée 2009 /2010	Courriel	Oui	
Brochure sur les services de la Direction des communications	Sommaire des services de communication offerts aux sénateurs et aux comités du Sénat	Courriel + imprimé	Promouvoir les services de communication auprès des sénateurs	Sénateurs et greffiers de comité	Rédigée en 2005 et distribuée pour la dernière fois en 2010	s. o.	Non	
Guide d'orientation pour les nouveaux sénateurs	Guide fournissant des renseignements clés dont pourraient avoir besoin les sénateurs au cours de leurs premières semaines en poste; ne se veut pas une ressource exhaustive	PDF	Présente le travail du Sénat aux nouveaux sénateurs et les services de soutien qui leur sont offerts	Nouveaux sénateurs	Mis à jour au besoin (dernière mise à jour en août 2014)	Exemplaire imprimé aux sénateurs lors de leur nomination En ligne : Intrasen	Non	Le Bureau du Greffier est responsable et met à jour ces publications. La Direction des communications assure la conception et la mise en page, mais non l'impression.
Guide des sénateurs sur l'utilisation des ressources du Sénat	Guide sur les procédures administratives liées à la gestion de leur bureau	PDF	Conçu pour offrir aux sénateurs une référence claire et accessible quant aux renseignements liés à la gestion de leur bureau et à l'exécution de leurs tâches parlementaires	Sénateurs	Mis à jour au besoin (dernière mise à jour en août 2014)	En ligne : Intrasen	Non	
Renseignements pour les sénateurs qui quittent	Guide qui offre des renseignements clés dont pourraient avoir besoin les sénateurs quant aux questions financières, aux services et privilèges à la retraite et des numéros de téléphone utiles.	PDF	Conçu pour offrir aux sénateurs un aperçu des procédures à suivre et des choix disponibles à l'approche de la fin de leur service au Sénat.	Sénateurs qui quittent	Mis à jour au besoin (dernière mise à jour en août 2014)	Offert en version imprimée sur demande au Bureau du greffier En ligne : Intrasen	Non	

OUTIL	Aperçu	Format	Objectif/raison d'être	Destinataire	Utilisé depuis	Distribution	Outil sensible au facteur temps?	Autre
Affiche sur les sénateurs	Outil visuel de tous les sénateurs actifs	Affiche	Identifier les sénateurs actifs	Sénateurs et personnel administratif du Sénat	Dernière impression en 2014	Distribution interne	Oui	
Emblème du Sénat et lignes directrices sur l'identité	Offre des renseignements sur la façon d'utiliser les éléments visuels du Sénat	Électronique	Offrir une orientation quant à l'utilisation de l'emblème du Sénat	Sénateurs et personnel administratif du Sénat	Emblème créé en 2008 Ligne directrices approuvées en 2014	En ligne par l'entremise de Intrasen	Non	
L'épinglette du Sénat	Brochure informative	Brochure en couleur	Conçue pour démontrer aux sénateurs comment porter une épinglette du Sénat avec ou sans médaille ou insigne de revers.	Sénateurs et leur conjoint(e)	2007	En ligne : Intrasen Distribué avec l'épinglette	Non	
Énoncé sur la valeur et l'éthique pour les employés administratifs du Sénat	Comme le décrit le titre	Électronique Et un livret de format de poche	Guide pour les employés administratifs	Employés administratifs	2007	Imprimé et IntraSen Distribué par la Direction des ressources humaines aux nouveaux employés	Non	La DC a assuré la conception graphique
Revue quotidienne des médias	La Direction des communications compile et envoie par courriel ce journal quotidien de la couverture médiatique sur le Sénat à tous les sénateurs et employés. Les extraits offrent un résumé de chaque article et les liens permettent aux utilisateurs de lire le texte en entier.	Courriel	Envoyée chaque matin (au plus tard à 9 h 30)	Sénateurs Employés des sénateurs Administration du Sénat		Courriel	Oui	Les liens vers les coupures ne sont actifs que sur les postes de travail et les appareils mobiles sur le réseau du Sénat Archives hebdomadaires disponibles sur Intrasen. N.B. Cet outil sera examiné de façon plus approfondie dans l'évaluation des relations avec les médias.

OUTIL	Aperçu	Format	Objectif/raison d'être	Destinataire	Utilisé depuis	Distribution	Outil sensible au facteur temps?	Autre
4 ^e lecture : Le journal des employés du Sénat	Journal des employés du Sénat / bulletin interne publié quatre fois par année	En ligne avec quelques exemplaires imprimés (p. ex., le numéro de l'été 2014 comptait 28 pages en anglais) Planification en cours pour convertir en blogue	Considéré par la DC comme étant le principal outil de communications internes. Dernier sondage en 2009.	Employés administratifs du Sénat Sénateurs et leurs employés	Anciennement connu comme étant le journal interne, le journal des employés est produit depuis 2001.	Courriel En ligne : Intranet Petit volume d'exemplaires imprimés (25) pour les employés qui n'ont pas accès de façon régulière à un ordinateur	Moderément	Un comité consultatif éditorial, composé de représentants de toutes les Directions et des bureaux de sénateurs (représentants de chaque caucus) donne des conseils sur le contenu de 4 ^e lecture.
Rapport annuel d'activités du Sénat	Semblable à un rapport annuel, offrant un aperçu du travail et des finances du Sénat	La version de 2012 avant une page couverture souple en couleur; intérieur 2 couleurs; 128 pages	Contient des renseignements sur les travaux du Sénat au cours de l'exercice, dont les membres du Sénat, la loi, les travaux des comités, l'administration, les activités de sensibilisation et des renseignements financiers. Comprend également des renseignements sur le fonctionnement du Sénat au sein du Parlement.	Grand public Sénateurs	Produit depuis 2001; la version 2013-2014 entrera en production sous peu	L'édition 2012 a été la dernière imprimée; le rapport annuel est désormais disponible sur le site Web du Sénat. Le fait de passer d'une version HTML seulement n'a pas soulevé de préoccupations de la part des sénateurs ou du public.	Oui, bien que le rapport puisse être publié plusieurs mois après la fin d'exercice sous réserve de l'approbation du texte.	La Direction des communications a reçu une demande du greffier pour un exemplaire imprimé du rapport html, mais il ne s'agit pas d'un format imprimé puisqu'il n'y a pas de saut de page; la DC produira une version imprimable en PDF pour le prochain rapport 2013-2014.
Trésors parlementaires : un regard sur les archives du Sénat du Canada	Procure des renseignements sur les éléments des archives du Sénat	Livre électronique		Sénateurs Grand public Invités du président Autres assemblées législatives	Date de production estimative : 13 octobre 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre limité imprimé pour les sénateurs pour l'achat • Offert en ligne en PDF et livre électronique 	Non	Produit à la demande du greffier; a pris deux ans car il n'était pas possible d'y consacrer des ressources internes à temps plein; aucun soutien externe embauché

OUTIL	Aperçu	Format	Objectif/raison d'être	Destinataire	Utilisé depuis	Distribution	Outil sensible au facteur temps?	Autre
Programmes pour événements spéciaux	<ul style="list-style-type: none"> • Cérémonie du Souvenir (annuel) • Cérémonie du Discours du Trône • Colloque Canada-France • Dévoilement du portrait de Cairine Wilson • Assermentation des pages • Dévoilement de la Fenêtre du jubilé de diamant • Dévoilement de la sculpture de la Reine • 100^e Coupe Grey • Dévoilement du calendrier de la table du greffier • 126^e assemblée de l'UIP • Dévoilement des armoiries du Président et présentation des médailles du jubilé de diamant 	Varie	Programmes pour invités aux événements clés	Invités	Plusieurs produits annuellement et les autres de façon ponctuelle pour l'événement	<ul style="list-style-type: none"> • Imprimé 	Oui	La Direction des communications assure la conception et l'impression; le contenu est fourni par l'huissier du Bâton noir ou les Affaires internationales et parlementaires.
Salon de la Francophonie	La brochure offre des renseignements historiques, artistiques et architecturaux sur cette salle de conférence.	En couleur, accordéon, 5 volets, bilingue	Décrit l'histoire et l'architecture inhabituelle de la salle 263-S de l'édifice du Centre, consacré aux membres canadiens de la Francophonie.	Grand public	Dernière impression en 2010 Site Web mis à jour en 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Présentoirs dans la Cité parlementaire • En ligne • Trousses d'information Distribution : 2009 : 5 711 2010 : 3 066 2011 : 470 2012 : 4 028 2013 : 758 2014 : 2 571	Non	

OUTIL	Aperçu	Format	Objectif/raison d'être	Destinataire	Utilisé depuis	Distribution	Outil sensible au facteur temps?	Autre
L'art autochtone canadien au Sénat	Renseignements et visuels sur l'art dans la Salle des peuples autochtones du Sénat	En couleur, affiche pliée, bilingue	Présente 33 œuvres et artefacts autochtones dans la collection en prêt permanent au Sénat par le sénateur Serge Joyal, exposés dans la Salle des peuples autochtones du Sénat.	Grand public	Dernière impression en 2010 Site Web mis à jour en 2013	<ul style="list-style-type: none"> Présentoirs dans la Cité parlementaire En ligne Trousses d'information Distribution : 2009 : 36 745 2010 : 26 901 2011 : 39 477 2012 : 42 889 2013 : 9 597 2014 : 12 701	Non	
Sages paroles	Explique la signification de six inscriptions en latin dans les boiseries des appartements du Président.	Livret de 32 pages 6,5 po x 5,5 po (64 pages dos à dos bilingue); aussi en ligne	Renseignements sur les inscriptions en latin	Invités du Président	2006 Site Web mis à jour en 2013	Distribué par le Président Imprimé et en ligne	Non	
La Table de la Constitution	Examine brièvement l'histoire de la Table, sa signification, son origine, ses caractéristiques et comment elle est arrivée au Sénat	En ligne + volume d'impression peu élevé	Renseignements historiques	Invités du Président	2009 Site Web mis à jour en 2013	Distribué par le Président Impression de 2000; aussi en ligne	Non	Produit à la demande du Président
Œuvres navales dans la Chambre du Président du Sénat	Renseignements historiques sur ces œuvres	16 pages (32 pages dos à dos bilingue) livret; aussi en ligne	Renseignements historiques pour célébrer le 100 ^e anniversaire de la Marine du Canada		2010 Site Web mis à jour en 2013	Distribué par le Président Impression et en ligne	Non	Produit à la demande du Président
Fenêtre du jubilé de diamant	Livret sur la Fenêtre du jubilé de diamant	22 pages (44 dos à dos bilingue); aussi en ligne	Produit pour le dévoilement de la Fenêtre du jubilé de diamant au-dessus de l'entrée du Sénat dans l'édifice du Centre.	Invités du président	Avril 2012	Aux invités du Président	Non	Produit à la demande du Président
Fiches de renseignements	La Chambre rouge; Le Sénat et la législation; Les femmes au Sénat; Travailler avec les jeunes du Canada;	Papier, recto verso; A/F Aussi offert en	Pour renseigner les lecteurs sur divers sujets du Sénat	Grand public	Dernière mise à jour – Été 2012	<ul style="list-style-type: none"> Présentoirs dans la Cité parlementaire En ligne 	Non	

OUTIL	Aperçu	Format	Objectif/raison d'être	Destinataire	Utilisé depuis	Distribution	Outil sensible au facteur temps?	Autre
	Les comités du Sénat; Les rôles clés au Sénat	cantonais, espagnol, allemand, italien, inuktitut et Braille				<ul style="list-style-type: none"> Trousses d'information Distribution : 2009 : 36 745 2010 : 26 901 2011 : 39 477 2012 : 42 889 2013 : 9 597 2014 : 12 701 		
FAQ sur le Sénat du Canada	Destinée aux jeunes élèves, la brochure de FAQ est rédigée en fonction d'un niveau de lecture de sixième année.	Brochure en couleur	Répond à des questions de base sur le Sénat de façon visuellement attrayante.	Élèves de 8 à 12 ans	Dernière impression en 2012	<ul style="list-style-type: none"> Présentoirs dans la Cité parlementaire En ligne Trousses d'information Distribution : 2009 : 2 937 2010 : 2 619 2011 : 3 031 2012 : 3 652 2013 : 956 2014 : 2 992	Non	
Défilé du Président	Détails historiques et de cérémonie sur le Défilé du Président qui ouvre chaque session du Sénat	En couleur, accordéon, 3 volets, bilingue	Détails sur les pompes et cérémonies héritées de l'Angleterre dans cette brochure sur le Défilé du Président du Sénat.	Grand public	Dernière mise à jour en 2012	<ul style="list-style-type: none"> Présentoirs dans la Cité parlementaire En ligne Trousses d'information Distribution : 2009 : 6 622 2010 : 5 580 2011 : 430 2012 : 1 928 2013 : 2 378 2014 : 305	Non	Produit à la demande du Président
Le Sénat aujourd'hui	Détails sur le Sénat – son rôle, ce que font les sénateurs, le programme	Page couverture souple, livret bilingue, page	Améliorer la compréhension du rôle du Sénat	Grand public	Dernière mise à jour en 2010	Une version est disponible en ligne sur le site Web du	No	Le livret est désuet compte tenu des sénateurs qui y

OUTIL	Aperçu	Format	Objectif/raison d'être	Destinataire	Utilisé depuis	Distribution	Outil sensible au facteur temps?	Autre
	jeunesse, etc.	couverture en couleur; intérieur 1 couleur; 72 pages				<p>Sénat, sous forme de microsite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentoirs dans la Cité parlementaire • En ligne • Trousses d'information 		sont présentés (p. ex., Roméo Dallaire a pris sa retraite); la terminologie qui fait référence au site Web est désuète
Monarchie constitutionnelle	Aperçu historique des membres de la monarchie dont les portraits sont au Sénat	En couleur, plusieurs plis, bilingue	Pour fournir des renseignements historiques sur les rois et les reines qui ont régné sur le Canada depuis 1534.	Grand public Enseignants	Dernière impression en 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Présentoirs dans la Cité parlementaire • En ligne • Trousses d'information • Institut des enseignants et enseignantes <p>Distribution : 2009 : 9 635 2010 : 5 896 2011 : 16 670 2012 : 6 852 2013 : 7 541 2014 : 1 762</p>	Non	
Au travail au Sénat	Renseignements sur les gens qui travaillent au Sénat	En couleur, pli fenêtre, bilingue	Invite les visiteurs de la Colline Parlementaire à en apprendre davantage sur les rôles des acteurs clés de la Chambre du Sénat.	Grand public		<p>Distribué par la Bibliothèque du Parlement dans des présentoirs de la Cité parlementaire</p> <p>Trousses d'information</p> <p>Distribution : 2009 : 1 645 2010 : 556 2011 : 1 995 2012 : 1 962 2013 : 1 728 2014 : 2 577</p>	Non	<p>Produit en collaboration avec la Bibliothèque du Parlement; la Direction des communications contribue au texte et distribue le document.</p> <p>Une publication semblable sur la Chambre des communes est</p>

OUTIL	Aperçu	Format	Objectif/raison d'être	Destinataire	Utilisé depuis	Distribution	Outil sensible au facteur temps?	Autre
								également disponible auprès de la Bibliothèque du Parlement.
Président du Sénat	Brochure qui traite des rôles et responsabilités historiques et actuels du Président; comprend une brève biographie du Président actuel Noël A. Kinsella.		Rehausser la compréhension du rôle du Président	Grand public		<ul style="list-style-type: none"> Présentoirs Trousses d'information 	Non	Produit en collaboration avec la Bibliothèque du Parlement; la Direction des communications contribue au texte et distribue le document.
Signet	Coordonnées et adresse courriel	Bilingue, en couleur	3 versions : <ul style="list-style-type: none"> Générique Avec renseignements sur les réseaux infrarouges pour les événements de la Chambre (Ouvertures, installations du GG, etc.) Avec renseignements sur les réseaux audio pour les visiteurs des galeries. 	Grand public		<ul style="list-style-type: none"> Version générique : Présentoirs dans la Cité parlementaire Trousses d'information Distribution : 2009 : 6 369 2010 : 14 486 2011 : 17 667 2012 : 6 281 2013 : 1 374 2014 : 415	Non	
Symboles héraldiques	Conçu pour présenter les symboles héraldiques dans les appartements du Président du Sénat.	Livret bilingue, en couleur En ligne + petit volume imprimé		Invités du Président	2010	Distribué par le Président Impression de 2 000 en 2009 et 2 000 en 2010 En ligne	Non	Produit à la demande du Président
Two Senate Speakers, One New Brunswick Village	Le texte comprend la biographie de chaque Président et une brève description du village de Saint Martins.	En ligne + petit volume imprimé	Procure des renseignements sur deux Présidents du Sénat (Foster et Kinsella) qui viennent du même village	Invités du Président	2009	Distribué par le Président 1 000 exemplaires	Non	Produit à la demande du Président

OUTIL	Aperçu	Format	Objectif/raison d'être	Destinataire	Utilisé depuis	Distribution	Outil sensible au facteur temps?	Autre
			au N.-B.					
Samuel de Champlain	Produit pour le dévoilement du buste de Samuel de Champlain au Salon de la Francophonie. L'événement soulignait le 400 ^e anniversaire de la fondation de la Ville de Québec.	Dépliant 8,5 po x 11 po, trois plis	Information sur le buste de Samuel de Champlain	Sénateurs Invités du Président	2008	Distribué par le Président Imprimé	No	Produit à la demande du Président
CD	Offre un aperçu du Sénat; comprend un guide vidéo et pour les enseignants	CD	Rehausser la compréhension du rôle du Sénat	Enseignements Élèves	2006	Site Web Sur demande En vente à la Boutique du la Bibliothèque du Parlement	Non	Produit essentiellement pour l'utilisation en salle de classe; les commentaires du public portaient sur les problèmes de téléchargement sur le site Web de parl.gc.ca (puisque la vidéo s'exécute sur Windows Media Player qui est incompatible avec les produits Apple). Le CD demeure un produit populaire.
Inscriptions murales dans les appartements du Président du Sénat	Inscriptions en latin avec leur traduction en anglais et en français.	Encart inclus dans le livret Words of Wisdom.	Information sur les inscriptions	Invités du Président	2006	Distribué par le Président; il pourrait le remettre à des invités au lieu du livret plus gros Sages paroles Imprimé	No	Produit à la demande du Président
Promotion du programme des pages	Signets, dépliants, affiches	Imprimés	Pour promouvoir le programme des pages	Étudiants	2005	Par l'entremise de la Direction des RH	Non	La Direction des communications rédige, conçoit et imprime des éléments.

Articles de production pour le bureau du Président :

- Carte de bienvenue du Président
- Carte de menu du Président
- Cadre pour photo souvenir
- Carte de Noël du Président
- À donner
 - Menthes (318 boîtiers en stock)
 - Crayons (158 en stock)
 - Épinglettes (3 472 en stock)
 - Sacs (200 en stock)

ANNEXE B

Évaluation des outils de communication numériques

3 octobre 2014

Les canaux numériques du Sénat ont été évalués selon les critères liés aux auditoires, aux objectifs, à la gouvernance et à la technologie utilisée. Les canaux examinés comprenaient le site Web du Sénat (en plus de ses sous-sections), le site Web des comités, le site Web des sénateurs, ParlVu, les outils numériques tels que les livres électroniques et l'infographie, les applications telles que PARLinfo et LEGISinfo, le fil Twitter et le site Web interne IntraSen. Le site Web Parl.gc.ca a aussi été examiné puisqu'il est le principal point d'accès au Parlement y compris le Sénat par tous les canadiens. Les membres de la Direction des communications (DC) ainsi que des membres du personnel de la Direction des services de l'information (DSI) ont été interviewés dans le but de recueillir l'information requise. Les principaux résultats de l'examen :

- Le Comité de gestion de l'information parlementaire (GIM) fournit des conseils sur le partage de la gestion de l'information entre la Chambre des communes la Bibliothèque du Parlement (BP) et le Sénat.
- Toutefois, il ne semble pas y exister une stratégie de contenu numérique globale régissant la façon dont le contenu en ligne est géré entre la Chambre des communes (CC), la Bibliothèque du Parlement (BP) et le Sénat.
- Il n'existe aucun processus de gouvernance numérique entre les Directions du Sénat guidant le développement Web ou le contenu numérique.
- Les outils de médias sociaux sont utilisés mais faute de stratégie, leur potentiel d'implication des canadiens n'est pas pleinement exploité.
- L'intranet a bénéficié de l'orientation offerte par une charte de gouvernance précise.

Stratégie numérique (contenu et rédaction)

Il n'existe pas de stratégie numérique ou de contenu au Sénat entre les directions ou entre la Chambre des communes, la Bibliothèque du Parlement et le Sénat permettant d'établir les priorités des auditoires, du contenu et des initiatives. Le plan d'action élaboré par la Direction des communications en mai 2005 recommande l'utilisation maximale d'Internet mais n'ayant pas été mis à jour il ne traite pas des nouveaux canaux tels que les médias sociaux.

À défaut d'une stratégie numérique globale, la Direction des communications a créé des outils et a commencé à utiliser des canaux qu'elle a considérés comme des moyens efficaces d'entrer en relation avec les canadiens. Ces moyens comprennent un fil Twitter, des sites Web pour les rapports des comités (mini sites) qui sont adaptés aux dispositifs mobiles et plus récemment un livre électronique. Toutefois, ces initiatives sont surtout ponctuelles et ne sont pas intégrées à un plus vaste plan de communication ou de stratégie numérique permettant d'atteindre les objectifs de l'ensemble de l'institution.

Le fil Twitter du Sénat (@SenateCA) est géré par la Direction et est destiné à entrer en relation avec les canadiens et à démontrer comment les sénateurs sont engagés dans les affaires du pays. Les mots-clics spécifiques des comités servent à microbloguer au sujet de réunions, de témoins, de liens aux détails des webémissions etc. Les mots-clics des comités sont affichés en tandem avec @SenateCA durant les audiences des comités permettant aux canadiens qui regardent CPAC de s'engager dans la conversation sur le sujet. Toutefois, selon le personnel de la DC, "l'écoute" active ou la mesure de la conversation par l'intermédiaire de ces mots-clics ne se fait généralement pas.

Gouvernance

Les services d'information et les communications sont tous deux représentés au sein du Comité de gestion de l'information parlementaire (GIP). La vision de la GIP, élaborée en 2004, décrit comment la gestion de l'information doit être partagée entre les trois agences principales : la Chambre des communes, le Sénat et la Bibliothèque du Parlement. Ceci a mené à des collaborations positives telles que la création de LEGISInfo, un outil en ligne permettant l'accès électronique à un vaste réseau d'information au sujet de projets de lois courants. Toutefois, la vision ne se penche pas sur une gestion conjointe des communications digitales ou de la stratégie de contenu entre les trois agences.

Également, il n'existe aucun processus formel de gouvernance entre les directions du Sénat qui permettrait l'harmonisation d'un plan de contenu et de messages clés, de politiques de développement web et de l'utilisation efficace des ressources (techniques et humaines). En l'absence d'une structure de gouvernance, des outils de gestion du contenu web ponctuels ont été créés à l'interne afin de faciliter et décentraliser la gestion du contenu web et dans le temps, plusieurs "mini sites Web" ont été créés dans le domaine du Sen.parl.gc.ca. De plus, des projets spéciaux tels que des sites Web d'études ou de rapports ou de livres électroniques (qui exigent la coopération entre la CD et la GIP) sont en grande partie mis en œuvre de façon ponctuelle et non priorisée ou fondée sur une feuille de route ou sur un plan global.

D'autre part, l'intranet a une charte de gouvernance précise. Bien qu'elle ait été élaborée en 2008 et que sa mise en œuvre fut lente, elle dresse un modèle de gouvernance solide et un processus de gestion pour l'élaboration et le maintien du site fondés sur des objectifs spécifiques. À ce titre, l'intranet a été un modèle uniforme et un cadre entre les Directions offrant un équilibre entre une gestion centralisée et une gestion décentralisée du contenu.

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
Sites Web (Internet)						
Parl.gc.ca http://www.parl.gc.ca/Default.aspx?Language=F	<p>Page Web principale / principal point d'accès par le public canadien et d'autres intervenants concernant la façon dont le Parlement fonctionne, les affaires du Parlement, les sénateurs, les projets de loi etc.</p> <p><i>*Cette évaluation n'inclut pas la Chambre des communes (CC), ainsi, nous n'avons pas interviewé le personnel de la CC, mais le site Web a été examiné puisqu'il est un point d'accès important au site principal du Sénat.</i></p>	Public canadien	<p>Parl.gc.ca est le principal point d'accès par tous les canadiens au Parlement y compris le Sénat.</p> <p>Il existe un dédoublement d'information sur le site Web du Sénat dans la section <i>Comment fonctionne le Parlement</i> dans une section appelée <i>Le Sénat aujourd'hui</i> qui mène à un micro site tout à fait différent à l'extérieur du portail principal du Sénat. http://www.parl.gc.ca/AboutHowParlWorks.aspx?Language=F</p> <p>Objet: Biographies des sénateurs Les biographies des sénateurs se retrouvent sur les trois principaux sites (CC, Sénat et BP) de façons différentes. Une liste des sénateurs actuels et leur photo apparaît sur le portail du Sénat (http://sen.parl.gc.ca/portal/canada-senators-f.htm) et une liste apparaît également sur le site Parl.gc.ca site (http://www.parl.gc.ca/SenatorsMembers/Senate/SenatorsBiography/ISenator.asp?Language=F)</p> <p>Toutefois, les liens vers les</p>	<p>Il existe un Comité de gestion de l'information parlementaire; les directions du DSI et de la DC siègent toutes deux sur le comité.</p> <p><i>Une vision sur la gestion de l'information parlementaire (GIM), élaborée en 2004</i> décrit comment la gestion de l'information doit être partagée entre les trois principales agences : CC, Sénat et Bibliothèque du Parlement.</p> <p>Ce document ne se penche pas spécifiquement sur une stratégie de communications numériques ou sur une gestion/rédaction conjointes entre les trois principales agences.</p> <p>La vision de la GIM décrit la gestion de l'information comme un outil favorisant l'ouverture et la transparence et avec lequel les membres du public peuvent demander des comptes des représentants élus et du gouvernement et participer.</p>	<p>Le rapport de 2004 décrit le but d'avoir une infrastructure souple entre les trois principaux intervenants; ce fut une feuille de route de 2004 à 2009.</p> <p>La CC maintient et est responsable de l'architecture globale de parl.gc.ca. Des mises à jour sont faites trimestriellement et les demandes de mise à jour de la page d'accueil du Sénat doivent être soumises par écrit au personnel de la CC.</p> <p>Le personnel du Sénat peut accéder et mettre à jour certaines pages, mais pas toutes, directement sur Parl.gc.ca. Un document élaboré par le personnel responsable du design de la DC fournit une feuille de route à cette fin.</p>	<p>Plusieurs parties du site sont alimentées par un système appelé PRISME lancé par la CC en 2000. Le personnel de la DSI le définit comme un système de gestion législatif et il contient les procès-verbaux de réunions, des débats, des études et des notes de réunions.</p> <p>Selon la GIM de 2004, PRISME a été créé dans le but de réutiliser et de réadapter l'information et les sources d'information du Parlement.</p> <p>PRISME alimente également LEGISinfo (voir ci-dessous dans ce tableau)</p> <p>Parl.gc.ca ne s'adapte pas aux dispositifs mobiles</p>

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
			<p>biographies réelles sur chaque site dirigent tous vers la même base de données maintenue par la direction de la DSI du Sénat. http://www.parl.gc.ca/Senators/Members/Senate/SenatorsBiography/isenator_det.asp?senator_id=2869&sortord=N&Language=F&M=M)</p> <p>Il existe aussi une liste des sénateurs sur PARLInfo. Les biographies sur ce site paraissent un peu différentes mais la direction de la DSI nous a dit que l'information avait été tirée de la base de données principale mentionnée ci-dessus. http://www.parl.gc.ca/parlinfo/lists/ParliamentarianAge.aspx?Chamber=b571082f-7b2d-4d6a-b30a-b6025a9cbb98</p> <p>Chaque sénateur et sénatrice a également un site Web personnel sur lequel paraît sa biographie qui peut ou ne pas être la même que celle paraissant sur la base de donnée mentionnée plus haut. (Voir sites Web des sénateurs ci-dessous)</p>			sauf dans la section qui fournit des informations aux visiteurs, un site web interactif qui peut être visionné au moyen de tous les dispositifs.
Le portail du Sénat (aussi appelé site Web du Sénat) http://sen.parl.gc.ca/portal/home-	'Portail' site Web intégré au site Parl.gc.ca. Accessible à partir d'un lien hypertexte sur la page d'accueil de Parl.gc.ca	Aucune définition formelle de l'auditoire n'a été convenue entre le greffier, le président et la	Le contenu est affiché de façon ponctuelle surtout à la demande du greffier ou de façon proactive par la DC. Il n'existe pas de stratégie de	La Direction des communications est responsable de la présence institutionnelle du Sénat sur le site Web.	Le contenu du site est géré par la Direction des communications. Certains contenus sont affichés directement par le personnel de la direction (graphistes) comme par exemple les MSR mais le travail plus	Le site Web du Sénat n'a pas de système primaire de gestion du contenu (SGC) en place mais de petits systèmes

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
f.htm	ou directement à partir du sous-domaine Sen.parl.gc.ca	<p>Direction des communications (DC), c'est-à-dire qu'il n'y a pas de stratégie globale qui définit l'auditoire des sites Web quoique la DC identifie ses auditoires comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éducateurs • Intervenants (ceux qui ont un intérêt aux sujets discutés par un comité) • Médias parlementaires • Médias locaux et régionaux • Cybercitoyens 	<p>rédaction entre les directions au Sénat ou entre le Sénat, la CC ou le Parlement.</p> <p>Toutefois, certains contenus sont partagés entre le Parlement et les sénateurs comme par exemple les biographies des sénateurs: http://www.parl.gc.ca/Senators/Members/Senate/SenatorsBiography/isenator_det.asp?senator_id=3571&sortord=N&Language=F&M=M</p> <p>Cette collaboration existe en grande partie entre le personnel de la technologie de l'information afin de faciliter l'entretien. (Voir la note plus détaillée ci-haut sous Parl.gc.ca)</p>	<p>Initialement, le site du Sénat se voulait un simple portail de liens dirigeant vers Parl.gc.ca. Toutefois, à cause d'entraves à une mise à jour opportune à la CC, la DC a assumé le rôle de créer des pages afin que le portail du Sénat devienne un site Web sous parl.g.ca, qui en ce moment agit comme la présence en ligne principale du Sénat et des sénateurs.</p>	<p>technique est géré par le personnel de la DSI. Par exemple, des communiqués de presse Word sont produits par la DC et expédiés à tout le personnel du Sénat. Le personnel de la DSI convertit les documents en format texte html, les affiche sur le site Web et crée le pointeur pour le fil RSS.</p> <p>Le personnel de la DC nous dit que Google analytics a été intégré sur certaines pages et est examiné par le personnel de la DC, surtout le fil sur l'engagement numérique. Toutefois, les statistiques ne sont pas largement diffusées ou discutées au niveau de la direction pour guider les décisions de rédaction.</p>	<p>ponctuels ont été créés au cours des années afin de répondre à diverses demandes pour la création de micro sites tels que celui du président ou d'un modèle pour les sites personnels des sénateurs etc. Ceux-ci sont énumérés plus bas dans la section des micro sites.</p> <p>IRIS est un système d'information législative bâti à l'interne par le personnel de la DSI. IRIS publie l'information des comités (voir ci-dessous) et les biographies des sénateurs actuels.</p> <p>Initialement le Sénat et la CC devait se partager PRISME mais il aurait fallu de nombreuses heures et ressources pour adapter PRISME aux besoins d'appui du Sénat. La solution fut de créer des mécanismes d'échange de données pour échanger</p>

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
						<p>l'information comme par exemple les biographies des sénateurs.</p> <p>Le personnel de la DSI affirme que IRIS est présentement utilisé seulement pour l'information législative et non comme système de gestion du contenu pour la rédaction du contenu. IRIS a été mis en œuvre par étapes afin de gérer l'information suivante :</p> <p>1^{er} module : biographies des sénateurs 2^e module: information des comités (en directe le 14 octobre) 3^e module : registre de présence des sénateurs (final seulement). La date de publication n'était pas connue au moment de cette évaluation et il n'existe aucun plan pour la publication en ligne de cette information. Il s'agit d'information publique mais qui</p>

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
						n'est disponible qu'en version papier pour le moment. Le principal greffier des comités dirige la mise en œuvre d'IRIS.
Sous-sites ou micro sites						
Président du Sénat http://sen.parl.gc.ca/nkinsella/English/home-f.asp	Site respectif dans le sous- domaine Sen.parl Le site a une image de marque commune avec le site du Sénat mais a une navigation et un format différents.	<ul style="list-style-type: none"> • Éducateurs • Intervenants • Médias parlementaires • Médias locaux et régionaux • Cybercitoyens 	Les priorités d'objectifs et de contenu sont définies par le personnel du bureau du président du Sénat. Aucune stratégie globale de contenu et de rédaction n'a été élaborée entre la Direction des communications et le bureau du président du Sénat.	L'Huissier du Bâton noir	La mise en page / design a été réalisée par la DC.	<p>Selon le personnel de la DSI le site a un SGC conçu sur mesure par une compagnie d'Ottawa il y a environ trois ans.</p> <p>Le personnel du président du Sénat voulait gérer ce contenu mais, le temps est devenu un défi et le maintien est fait par la DSI.</p> <p>Le micro site n'est pas adapté aux dispositifs mobiles.</p>
Sites Web des sénateurs	Site Web personnel pour chaque sénateur	Aucune définition formelle ou commune d'auditoire des sites du Sénat n'a été identifiée. Toutefois, au cours de	Il n'existe aucune stratégie globale décrivant les objectifs des sites Web du Sénat; toutefois, un modèle commun élaboré par la DSI permet des liens à une biographie, à des rapports de dépense, à la page d'accueil d'un comité etc.	Chaque sénateur et sénatrice reçoit un modèle commun pour son site Web accompagné d'un système de gestion du contenu (SGC). Ils ou elles peuvent choisir de sous-traiter le développement à une	Selon l'Information paraissant sur IntraSen, le système intranet du Sénat, la DC peut fournir un appui en matière de communications numériques / services consultatifs au sujet de la présence des sénateurs mais seulement si un sénateur ou un membre de son	Un SGC sur mesure a été conçu pour les sites Web du Sénat. (Le SGC offre 5-6 modèles pour la mise en page). Le personnel des sénateurs peuvent

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
		<p>conversations avec le personnel de la DC, l'auditoire général de ces sites est perçu comme étant :</p> <p>Les citoyens résidents de la région des sénateurs Les médias Les membres du public en général</p>	<p>Selon le personnel de la DC, certains sénateurs désirent leur propre site Web tandis qu'environ 50 sénateurs utilisent le modèle commun.</p> <p>Note: Les sites Web personnels n'ont pas besoin d'être bilingues.</p>	<p>agence externe pour une apparence unique et achevée; ils ou elles ne sont pas obligés d'utiliser le modèle commun fourni.</p> <p>Selon la DSI environ 50 sénateurs et sénatrices utilisent le système de gestion du contenu et le modèle commun fourni par la DSI.</p>	<p>personnel le demande.</p>	<p>mettre à jour le contenu, les photos; il contient également un outil de blogue pouvant filtrer les commentaires. (Module d'approbation compris).</p> <p>Les sénateurs peuvent choisir une agence externe pour bâtir leur site. Dans ce cas, la DSI fournit l'espace sur le serveur mais n'entretient pas le site.</p>
<p>Le programme de page au Sénat http://www.parl.gc.ca/Employment/Senate/PageProgram/senpages-F.htm</p>	<p>Site différent sur Parl.gc.ca</p> <p>Le site a une image de marque commune avec le site du Sénat mais a une navigation et un format différents</p>	<p>Les personnes intéressées à devenir page au Sénat. (Ceci est déduit directement de la page du Sénat)</p>	<p>Il n'existe pas de stratégie globale de contenu et de rédaction entre les directions.</p>	<p>L'Huissier du Bâton noir</p>	<p>L'Huissier du Bâton noir fournit le contenu et décide au niveau de la rédaction et la DSI maintient.</p> <p>Marque/apparence examinée par la DC.</p>	<p>HTML</p> <p>Le site n'est pas adapté aux dispositifs mobiles.</p>
<p>Travailler au Sénat http://sen.parl.gc.ca/Employment/index-f.htm</p>	<p>Site de RH différent hébergé à l'extérieur</p> <p>Le site a une image de marque commune avec le site du Sénat mais a une navigation et un format différents</p>	<p>Les personnes intéressées à travailler au Sénat. (Ceci est déduit directement de la page du Sénat)</p>	<p>Il n'existe pas de stratégie globale de contenu et de rédaction entre les directions.</p>	<p>Ressources humaines</p>	<p>RH et interface de passerelle commune</p> <p>Marque/apparence examinée par la DC.</p>	<p>Hébergé au GCI/à l'externe</p> <p>Le site n'est pas adapté aux dispositifs mobiles.</p>
<p>Site Web des comités (et sous-</p>	<p>Hébergé sous Parl.gc.ca</p>	<p>Aucune définition formelle</p>	<p>Les greffiers gèrent l'information parlementaire</p>	<p>Greffiers de comité</p>	<p>Il n'existe pas d'approche convenue entre la DC et les greffiers des</p>	<p>À compter du 14 octobre toute</p>

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
sites des comités)	<p>Le site a une image de marque commune avec le site du Sénat mais a une navigation et un format différents</p> <p>Chaque comité a son propre sous-site Web; ils ont une architecture, un système de navigation et un format communs.</p>	<p>d'auditoire n'a été approuvée mais la Direction des communications (DC) identifie l'auditoire du site comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éducateurs • Intervenants • Médias parlementaires • Médias locaux et régionaux • Cybercitoyens <p>Le site des comités a aussi de l'information qui s'adresse spécifiquement aux témoins des réunions de comités.</p>	<p>affichée sur le site Web de chaque comité.</p> <p>La DC détermine ce qui paraît sur la page d'accueil du comité (profil de 5 études ou rapports sur la page d'accueil).</p>		<p>comités concernant la gestion du contenu numérique des comités. L'exception est la gestion de l'information parlementaire telle que des rapports, des études et des projets de loi, ce qui se fait directement par IRIS (voir la colonne suivante). Actuellement, le contenu d'appui en communications tel que les micro sites de rapports ou infographiques est élaboré soit à la demande du greffier de chaque comité ou de façon proactive par le personnel et les graphistes de la DC.</p>	<p>l'information dynamique (c.-à-d. l'information qui change / qui est mise à jour de façon régulière) sur les sites Web des comités sera alimentée par IRIS. Ceci permettra au greffier (adjoints administratifs) d'afficher les ordres du jour, des mémoires, des réunions, de l'information sur les témoins, les procès-verbaux etc. En ce moment ceci se fait par le biais d'un système appelé CommDB.</p> <p>Le site n'est pas adapté aux dispositifs mobiles.</p>
Micro sites des rapports (MSR) de comité et de rapports annuels.	<p>DC crée des micro sites pour certaines études jugées très intéressantes pour les membres du public.</p> <p>Les rapports annuels du Sénat sont élaborés annuellement en html et PDF.</p>	<p>Aucun auditoire spécifique n'a été identifié pour les microsites entre la DC et le personnel des comités. Les rapports annuels sont préparés pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éducateurs • Intervenants • Médias 	<p>OLLO – Ce comité a été le premier à avoir un micro site de rapports (MSR); il fut lancé en avril 2014.</p> <p>http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/412/ollo/rms/01Apr14/Home-f.htm</p> <p>L'objectif est de disséminer de l'information sur des études ou des rapports spécifiques. Les MSR utilisent un format de</p>	<p>La DC prend la décision de créer un MSR; elle s'occupe du design et utilise le contenu du rapport de comité.</p> <p>La DC s'occupe de la conception et du développement du rapport annuel en ligne et imprimé.</p>	<p>Gérés par le personnel et les graphistes de la DC.</p>	<p>Pour les deux types de rapport, les dernières versions développées étaient dans des formats html accessibles, ce qui veut dire que les pages pouvaient être affichées sur tous les dispositifs</p>

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
		parlementaires <ul style="list-style-type: none"> • Médias locaux et régionaux • Cybercitoyens 	communiqués comprimés – comprenant des photos de sénateurs afin de personnaliser le site. La page d'accueil comprend une "barre d'outils" permettant le partage social. Le Rapport annuel suit une table des matières typique et comprend également une "barre d'outils" sur sa page d'accueil permettant le partage social. Son principal objectif est d'informer tous les canadiens des activités du Sénat.			mobiles y compris les téléphones intelligents.
Bureau du conseiller sénatorial en éthique (BCSE). http://www.sen.parl.gc.ca/seo-cse/fr/Home-f.html	Trouvé sous le domaine Sen.Parl.gc.ca. Site Web qui décrit les responsabilités et les fonctions du conseiller sénatorial en éthique tel qu'énoncé dans le <i>Code régissant les conflits d'intérêt des sénateurs</i> . Le site a une image de marque, une architecture, un système de navigation et un format qui diffèrent de celui du Sénat.	Aucun auditoire n'a été défini entre la DC et le Bureau du conseiller sénatorial en éthique.	Il n'existe pas de stratégie globale de contenu et de rédaction entre les directions.	Les membres du personnel du bureau du conseiller sénatorial en éthique sont responsables de la gouvernance globale. Selon le personnel de la DSI, le site a été conçu à l'interne il y a 10 ans par un membre du personnel de la DSI qui a quitté.	La DC ne joue aucun rôle dans le contenu ou la gestion de ce site Web. La DSI maintient le site.	Site HTML Selon le personnel de la DSI, la page du "Registre public", qui contient une liste des PDF, offre un simple outil conçu sur mesure et qui permet au personnel du BCSE de télécharger les dossiers directement sur le site. http://www.sen.parl.gc.ca/seo-cse/PublicRegistry.aspx?Lang=F&Year=2

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
						013-2014
Autres outils de communication						
Infographiques	De l'information de haut niveau est présentée d'une façon attrayante.	Tel que celui du site Web du Sénat.	<p>Deux exemples ont été trouvés: VESEO- Premier infographique pour la présentation de rapports (PDF) http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/411/ENEV/DPK/22Aug13/images/infographic-f.pdf</p> <p>Les cinq choses que les canadiens devraient connaître à propos des comités du Sénat http://www.parl.gc.ca/sencom/committeebusiness/page.aspx?parl=41&ses=2&id=5thingsC&Language=F</p> <p>Il n'existe aucune directive formelle de rédaction déterminant quand un infographique devrait être produit.</p>	Une initiative de la Direction des communications dans le but de produire un contenu plus alléchant.	La Bibliothèque du Parlement a des analystes en la matière/spécialistes qui jouent un rôle clé dans la production de ce contenu mais, aider à la création de produits de communication ne fait pas partie de leur mandat.	Affiché en PDF ou en Images.
Livre électronique	Trésors parlementaires est le premier livre électronique lancé par le Sénat (design et photographie appuyés par la Direction des communications)	Auditoires pas clairement définis.	<p>À la demande du greffier afin de documenter le matériel d'archive retenu par le Sénat.</p> <p>Il doit être lancé en octobre; les sénateurs peuvent en acheter des copies aux fins de distribution.</p>	Le greffier en tant que chef de file a contribué à encourager l'appui des autres départements et la collaboration.	<p>La rédaction, le design et la photographie ont été réalisés à l'interne sur une période de deux ans; la direction de la DSI a dirigé le projet.</p> <p>La DC a demandé l'occasion de vendre le livre sur Amazon mais des raisons légales l'en ont empêchée.</p>	Il peut être téléchargé sur la plupart des lecteurs électroniques (et c'est gratuit). À l'intention d'une plateforme de tablette mais aussi accessible sur un PC ou un téléphone intelligent. Pourrait servir de modèle pour de futurs livres électroniques.

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
Vidéo sur demande /Webdiffusion en directe						
ParlVu	<p>Vidéo sur demande et webdiffusion en directe des réunions de comités.</p> <p>Pour votre information: Les débats en chambre ne sont disponibles qu'en format audio.</p>	<p>Tel que celui du site Web du Sénat quoique le format des mécanismes de l'outil et de la recherche sous-entendent que les utilisateurs connaissent déjà la structure, le format et le processus des comités.</p>	<p>La direction est en mesure de radiodiffuser trois réunions simultanément. Si un 4^e comité demande la radiodiffusion, le personnel de la DC se sert de critères convenus pour prioriser les demandes.</p>	<p>La responsabilité de la radiodiffusion a été transférée à la Direction des communications à l'été 2014.</p> <p>La DSI appui et gère les serveurs; la direction des comités gère les techniciens.</p>	<p>Des directeurs de télévision travaillent pour RH mais ils fournissent aussi des services payants au Sénat. (Ceci est sous la direction de la DSI).</p> <p>Communications gère les demandes spéciales pour la diffusion en continu, la production vidéo etc.</p>	<p>Plateforme: SLIQ Media Technology. Solutions pour les médias législatifs numériques. Vidéos en format Windows et non accessible sur certaines plateformes telles que iOS (utilisé par les produits Apple); de façon générale, pas facilement accessible au moyen de téléphones intelligents.</p> <p>La DSI examine la nouvelle technologie utilisée par la CC.</p>
Autre/ Applications						
LEGISinfo	<p>Une application/base de données fondée sur le Web (outil de recherche sophistiqué) faisant partie du site Web de la CC.</p> <p><i>*Techniquement sous l'égide de la CC et ne fait pas partie de l'examen fonctionnel; toutefois, cette</i></p>	<p>À partir de la nature de l'outil de recherche (décrit ci-dessous) il semble que ceci s'appliquerait au personnel législatif, les chercheurs, les journalistes etc.</p> <p>Les recherches</p>	<p>LEGISinfo comprend de l'information sur les projets de loi présentés au Parlement permettant un accès électronique à une grande variété d'informations sur chaque projet telles que : l'état actuel, les votes, les principaux discours lors de la deuxième lecture, la date d'entrée en vigueur, résumés législatifs etc.</p>	<p>LEGISinfo est un effort de collaboration entre le Sénat, la Chambre des communes et la Bibliothèque du Parlement.</p> <p>Géré par le personnel de la CC.</p>	<p>La gestion de cette application ne faisait partie de l'examen fonctionnel.</p>	<p>Application conçue sur mesure avec PRISME. Fournit de l'information sur les projets de loi.</p>

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
	<i>application contient de l'information au sujet des projets de loi en cours de révision par le Sénat.</i>	peuvent se faire en entrant les données de lois selon leur titre ou numéro. Une recherche avancée peut se faire selon le genre de projet de loi, le nom du parrain, la Chambre, le comité, le ministère et la session du Parlement.				
PARLinfo	L'emphase est placée sur l'information historique. <i>* Techniquement sous l'égide de la CC et ne fait pas partie de l'examen fonctionnel; toutefois, cette application contient de l'information au sujet du Sénat et des sénateurs.</i>	Inconnu parce que le personnel de la CC n'a pas été interviewé dans le cadre de cette évaluation.	"La base de données PARLINFO contient de l'information au sujet des personnes et des événements qui ont marqué le Parlement depuis 1867."	Bibliothèque du Parlement Tel que décrit sur son site : "L'équipe de PARLINFO veille à assurer l'exactitude et l'actualité des données, en s'inspirant de sources publiques qui font autorité pour rédiger les profils des sénateurs et des députés."	Le personnel de la CC n'a pas été interviewé dans le cadre de cette évaluation.	Application conçue sur mesure appuyée par la CC et propriété de la Bibliothèque du Parlement. PARLinfo et IRIS partagent le contenu par le biais d'un mécanisme d'échange direct.
SOCIAL						
Fil Twitter #Sensca @SenateCA	Fil Twitter institutionnel lancé en 2011. 20 009 abonnés au 29 septembre 2014. Selon la DC, 23 sénateurs ont leur propre compte Twitter.	<ul style="list-style-type: none"> Éducateurs Intervenants Médias parlementaires Médias locaux et régionaux Cybercitoyens 	But : démontrer que les sénateurs sont engagés dans les affaires du pays. Contenu (tel que défini dans les Conditions d'utilisation et élaboré en collaboration avec le service juridique) http://sen.parl.gc.ca/portal/twitt	La Direction des communications voit au compte Twitter. L'engagement avec l'auditoire est fondé sur les conditions d'utilisation (toujours basé sur les faits et non sur les opinions). Tous les tweets sont approuvés	L'équipe numérique se rencontre toutes les deux semaines pour examiner les mesures de rendement et discuter/planifier pour les semaines à venir. Objet : L'engagement tel qu'élaboré dans les Conditions d'utilisation signifie que	Hootsuite pour programmer les tweets et la gestion du contenu des médias sociaux. Outils de production : PicPlayPost/

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
			<p>erTerms-f.htm</p> <p>La richesse architecturale et historique du Sénat et de l'information d'intérêt général à partir de liens web, photos, clips audio.</p> <p>Couverture d'évènements spéciaux dans la chambre; communiqués de presse et autres produits de communication; mises à jour au sujet du nouveau contenu du site Web du Sénat.</p>	par la direction de la DC.	<p>@SenateCA est un service d'information et non une plateforme de discussions publiques. Les gens sont invités à communiquer directement avec les sénateurs pour toute discussion de politiques publiques qui leur sont importantes.</p> <p>Un mot-clic spécifique @jsenca, est utilisé par les journalistes qui ont besoin de l'appui technique lorsqu'ils sont au Sénat. Ceci a reçu des commentaires positifs.</p>	<p>Vinyet /Adobe Voice / Stop Motion / PhotoShop. Vine – utilisé comme outil de lecture de vidéo</p> <p>Tweetdeck utilisé sur les ordinateurs de bureau à des fins de contrôle.</p>
Mots-clics Twitter (liés aux comités)	Chaque comité a un mot-clic publié et qui paraît sur le site Web du comité et sur CPAC durant les réunions du comité.	Comme ci-dessus.	<p>Les mots-clics des comités sont utilisés pour afficher les activités des comités y compris les avis de réunion, l'information au sujet des témoins, le lieu des réunions, les liens vers la webdiffusion, de l'information concernant les déplacements des comités, les rapports, conférences de presse etc.</p> <p>Les mots-clics des comités sont affichés en tandem avec @SenateCA durant les audiences des comités permettant aux canadiens qui les regardent de participer à une conversation en temps réel sur le sujet.</p> <p>Toutefois, l'écoute active et la mesure des conversations à partir de mots-clics sont</p>	L'appui à Twitter est fourni aux comités selon leur demande.	<p>La DC croit que plusieurs sénateurs ne voient pas d'un bon œil l'engagement avec les membres du public sur Twitter.</p> <p>Le succès du fil Twitter comme outil d'engagement avec les membres du public dépend en partie sur la possession des mots-clics des témoins; cette information est détenue par les greffiers des comités.</p>	Les iPads ne sont pas branchés sur le réseau interne du Sénat, donc un engagement par le biais de Twitter est limité lors des déplacements avec les comités.

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
			<p>limitées. Le personnel de la DC faisait parvenir une liste des tweets liés aux mots-clés des comités au comité directeur, dans l'intention de documenter et de partager les conversations qui se tenaient sur Twitter, mais on lui a demandé d'arrêter.</p> <p>Selon un sondage interne tenu au printemps 2014, les membres du personnel des sénateurs ont dit qu'ils aimeraient recevoir une formation sur les bénéfices/l'utilisation des médias sociaux.</p>			
INTRANET						
IntraSen	Site Web interne	Employés du Sénat.	<p>Les objectifs d'intranet ont été établis dans la charte IntraSen de 2008.</p> <p>En résumé :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Alléger le fardeau administratif 2) Améliorer les communications internes 3) Améliorer la circulation de l'information en temps réel 4) Améliorer le niveau de connaissance et de sensibilisation des employés. 	<p>Une structure de gouvernance détaillée a été élaborée en 2008 et elle définit un processus de gestion pour le développement et l'entretien du site Web fondé sur les trois principes suivants : la pertinence, la standardisation et l'entretien.</p> <p>La responsabilité pour la gouvernance de l'intranet a récemment été confiée à la DC. La structure de la gouvernance exige un comité exécutif composé du directeur de la Direction des communications, le greffier,</p>	<p>Les principes directeurs ont été définis comme suit dans la structure de la gouvernance :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pertinence / valeur du contenu 2) À jour 3) Standardisation /cohérence <p>L'intranet a été bâti pour permettre la décentralisation de la gestion du contenu. Même si chaque direction peut gérer certains éléments par elle-même tels que des liens rapides, la présentation et des informations clés, il existe une navigation cohérente qui rend plus facile l'expérience de l'utilisateur.</p> <p>Chaque direction peut soumettre un contenu de nouvelles à être</p>	<p>Le site fut conçu au moyen de SharePoint 2007.</p> <p>Des sites de collaboration ont également été conçus au moyen de SharePoint 2013 (par exemple, un site a été élaboré afin d'appuyer la gestion d'un projet porte ouvertes entre les membres des équipes internes).</p>

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
				<p>le directeur général de l'ASPP (sécurité et services de logement) et les directions de RH et Finances. Ceci n'a pas encore été mis en place.</p> <p>La structure de la gouvernance exige également un comité de travail devant être présidé par le chef de file en matière de communications internes et des représentants des mêmes bureaux. Ce groupe doit se réunir régulièrement pour élaborer et mettre en œuvre les recommandations et les directives du comité exécutif.</p> <p>Ce modèle de gouvernance n'a pas encore complètement été mis en œuvre et n'est pas encore complètement en fonction.</p>	<p>affichées sur la page d'accueil d'IntraSen dans la section 'Mon domaine'.</p> <p>Communications a récemment mis à jour le modèle commun pour la page d'accueil de la DC en plus de photos, un fil Twitter et des images graphiques. La DC espère que ceci deviendra la nouvelle norme pour la page d'accueil de la direction (en ce moment ceci ne fait pas partie du format standard élaboré par la DSI).</p>	
Portail de la gestion des bureaux	Micro-site fait partie de IntraSen	Personnel des sénateurs.	<p>Un groupe de discussion a été mis sur pied avec le personnel des sénateurs (un résumé du rapport sur les résultats était en cours au moment où cette évaluation a eu lieu). La DC a dit qu'environ 150 membres du personnel y ont participé.</p> <p>Le portail contiendra de l'information fonctionnelle nécessaire aux tâches quotidiennes dans un bureau de sénateur telles que: l'embauche de personnel, la gestion des</p>	<p>Le développement du nouveau portail dirigé par les directions des Ressources humaines et des Finances.</p> <p>Au moment de la rédaction le nouveau portail n'avait pas encore été lancé.</p>	Géré par RH et Finances et maintenu par la DSI.	SharePoint

Canal	Aperçu général	Auditoire	Objectifs/ Contenu et rédaction	Gouvernance	Gestion et mise en œuvre	Plateforme/ Technologie
			temps de présence des sénateurs, les comités et la formation, la découverte des services d'appui de bureau et de technologie de l'information, la présentation de comptes de dépense etc.			
<p>Système de revue des médias</p> <p>http://senmedia.sen.ca</p>	<p>Application élaborée à l'interne. Information importée chaque matin du Bureau des nouvelles. (Le Bureau des nouvelles est un prestataire de service externe détenant une licence de la Bibliothèque du Parlement.</p>	<p>Personnel du Sénat, sénateurs, tout le personnel administratif.</p>	<p>Fournit quotidiennement un résumé de la revue des médias qui ont trait à certains mots clés prédéfinis.</p>	<p>Maintenu par la DSI et géré par la DC.</p>	<p>DIS a déterminé les 'mots clés' initiaux comme par exemple : Sen. Sénateurs, Sénat etc.</p> <p>Le personnel des communications lit tous les clips et enlève ceux qui ne sont pas pertinents, et ensuite envoie une demande pour un nouveau mot clé si nécessaire. Le personnel crée des onglets par catégorie pour les histoires et publie la revue des médias. Ceci engendre un courriel qui est ensuite expédié à tous les auditoires, c'est-à-dire les sénateurs et leur personnel. De plus, ceci est automatiquement affiché sur l'intranet.</p> <p>Le résumé contient des liens à des articles au http://senmedia.sen.ca (lien interne seulement). Des versions PDF des articles sont jointes au sommaire pour les médias lorsque les sénateurs ne siègent pas.</p>	<p>Application conçue à l'interne. Information importée tous les matins du Bureau des nouvelles.</p> <p>Senmedia.sen.ca est accessible seulement à partir d'ordinateurs de bureau et de téléphones mobiles au sein du réseau du Sénat en raison du coût des droits d'auteur.</p>

ANNEXE C

Examen de haut niveau de Sen.parl.gc.ca par l'intermédiaire de Google Analytics

En date du 31 décembre 2014

Introduction

Ce qui suit est un examen de haut niveau des données recueillies à l'aide de Google Analytics [du 1^{er} octobre 2013 au 1^{er} octobre 2014] pour le site Web sen.parl.gc.ca. Les données ont été examinées afin de tirer des conclusions sur le comportement des utilisateurs et de compléter l'examen des résultats de l'examen des outils numériques. Toutefois, en l'absence d'une stratégie web ou numérique globale, les statistiques n'ont pas été évaluées par rapport à des objectifs énoncés ou des résultats escomptés. De plus, certaines pages d'intérêt potentiellement élevé pour les auditoires du Sénat tels que les sites Web des comités, ne sont pas inclus dans le présent examen parce que la Direction des communications n'a pas accès à ces statistiques dans le cadre de son compte Google Analytics. Pour cette raison, l'examen qui suit est fonctionnel (tirer des conclusions à partir des statistiques seulement) plutôt que basé sur le rendement (évaluer comment le site Web appuie un ensemble précis de tâches ou d'objectifs orientés vers l'action chez un auditoire visé).

Visiteurs et visites

Le site sen.parl.gc.ca est l'objet de 37 078 visites (sessions) en moyenne par mois. **Plus de 60 pour cent des visiteurs de parl.gc.ca (62.7 pour cent) sont des utilisateurs débutants (utilisateurs uniques) et 37.3 sont récurrents.** Voir figure 2 pour les utilisateurs uniques. Un nombre élevé de nouveaux visiteurs par mois porte à croire que le Sénat réussit à générer des visites sur le site et/ou qu'il existe un niveau d'intérêt élevé chez les Canadiens qui recherchent de l'information au sujet du Sénat. Toutefois, le nombre inférieur de visiteurs récurrents indique que lorsque les utilisateurs quittent le site ils ne ressentent pas le besoin d'y retourner. Il est difficile d'évaluer le nombre de visites comme étant élevé ou faible en l'absence de données comparables. Si la Direction des communications désirait comparer ces données par rapport à d'autres sites gouvernementaux il lui faudrait activer des rapports de seuils comparatifs dans Google Analytics. Ces rapports permettent un partage et une comparaison anonyme des données à d'autres 'semblables' qui partagent aussi leurs données. Google enlève toute l'information identifiable au sujet du domaine (URL), combine les données d'industries semblables et rapporte les résultats globaux dans la section des rapports d'analyses comparatives d'Analytics.

Les visiteurs passent **en moyenne** 22,4 minutes sur le site et visitent 2,4 pages. Cette statistique serait encourageante mais, lorsqu'on enlève les extrêmes maximales et minimales qui se trouvent dans la mesure "temps moyen dépensé" et qu'on examine les "statistiques sur l'engagement" on peut constater que **plus de la moitié des visiteurs sur le site y demeurent pour environ 10 secondes.** (Voir figure 1.) Ceci pourrait indiquer que les visiteurs ne trouvent pas ce qu'ils cherchent ou que les liens ne livrent pas ce qui est désiré. Toutefois, seulement une étude d'utilisabilité plus approfondie en même temps qu'un examen des intervenants permettrait de découvrir la vraie nature de l'engagement faible. À noter à titre de référence, ce genre d'audit exhaustif et d'analyse d'intervenants a été mené pour le site Web du Parlement du Canada en décembre 2011 par une entreprise externe, étape 5, et un rapport final a été déposé en mars 2012.

De toutes les visites au cours de l'an dernier, 16 pour cent ont été à partir d'appareils mobiles. 44 pour cent des visiteurs à partir d'appareils mobiles utilisaient un iPad et 26 pour cent un iPhone. Il est escompté que ce nombre continuera à augmenter puisque de plus en plus de Canadiens consomment les contenus au moyen d'appareils mobiles.

Figure 1

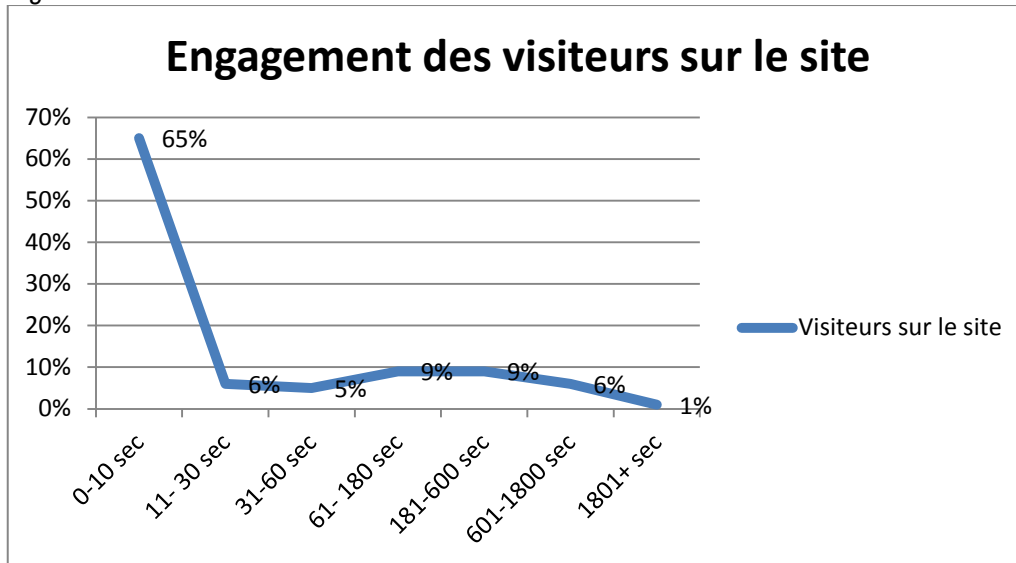
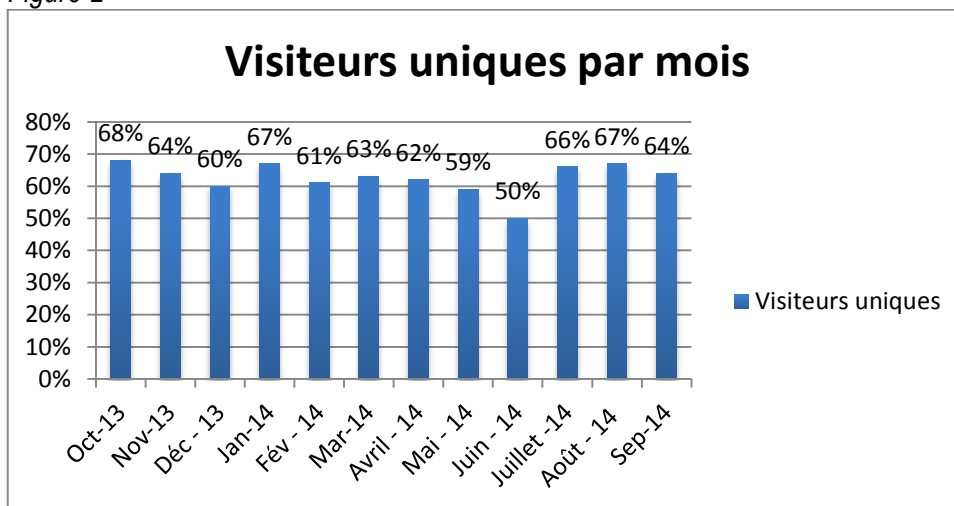


Figure 2



Plus de 92% des visiteurs proviennent du Canada, 59% de l'Ontario et 31% de ces derniers proviennent d'Ottawa. Google Analytics calcule l'emplacement géographique d'un visiteur en utilisant son adresse IP, ce qui fait que cette mesure pourrait être faussée mais demeurerait tout de même un bon indicateur général du trafic; voir figures 3, 4 et 5.

Figure 3

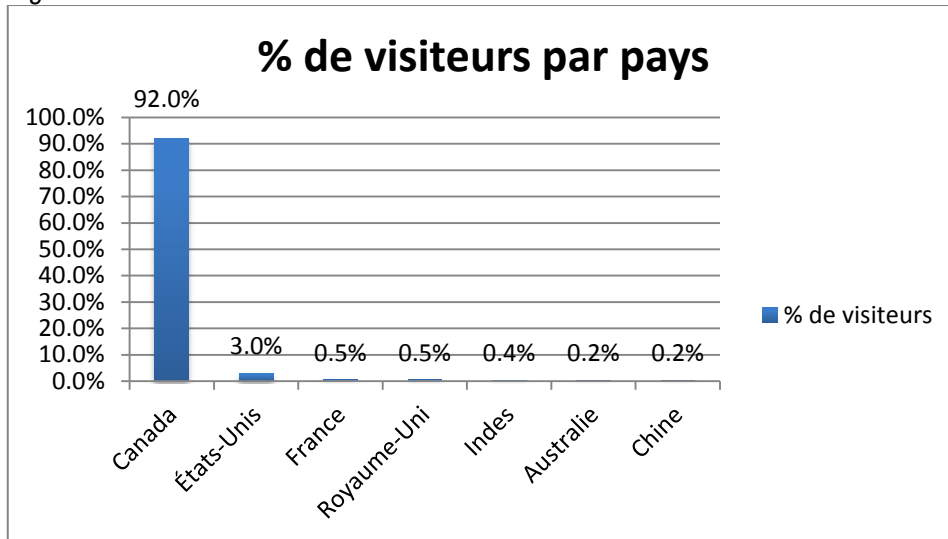


Figure 4

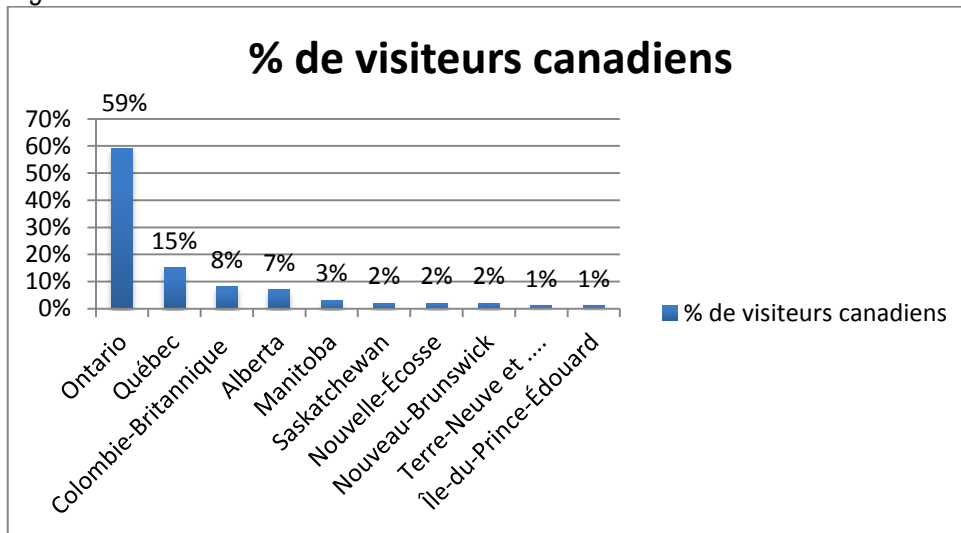
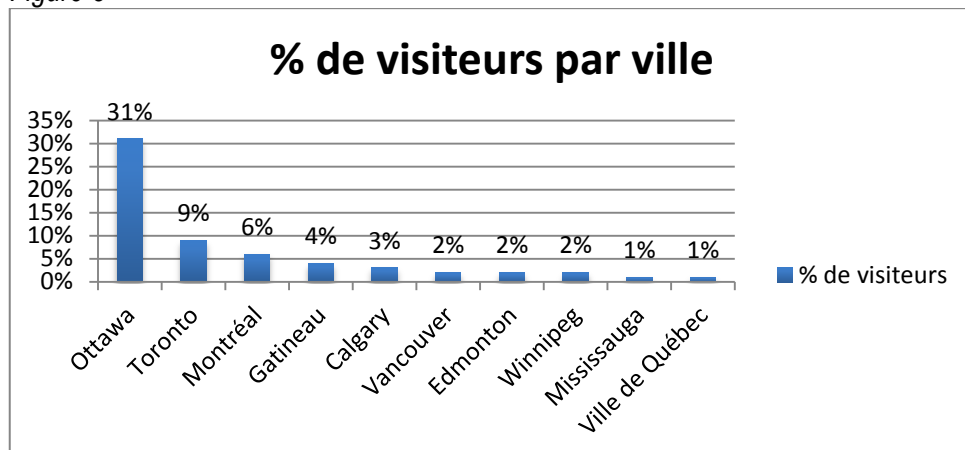


Figure 5



Contenu

Un examen des 10 pages les plus visitées au cours d'une année révèle que les **visiteurs visitent sen.parl.gc.ca surtout pour de l'information au sujet d'un sénateur en particulier or pour accéder à de l'information parlementaire** telle que les débats et les journaux. Un faible pourcentage recherchaient de l'emploi étudiants. **Il est important de noter que les sites Web des comités faisant partie du domaine parl.gc.ca ne sont pas inclus dans ces statistiques parce que nous n'avions pas accès à ces données dans le cadre du compte Google Analytics du Sénat.*

TITRE DE LA PAGE	% visiteurs
Sénateurs en poste	11 %
Sénat du Canada	9 %
Délibérations du Sénat	6 %
Sénateurs par province	4 %
Feuilleton et Feuilleton des préavis – Sénat du Canada	4 %
Journaux du Sénat	3 %
Programme d'emploi pour étudiants – Sénat du Canada	3 %
Sénat du Canada – Sénateurs du Canada	3 %
Sénat du Canada	2 %

Source du trafic

Cette unité mesure la source du trafic menant au plus grand nombre de visites sur le site Web. Les trois principales sources de trafic sont :

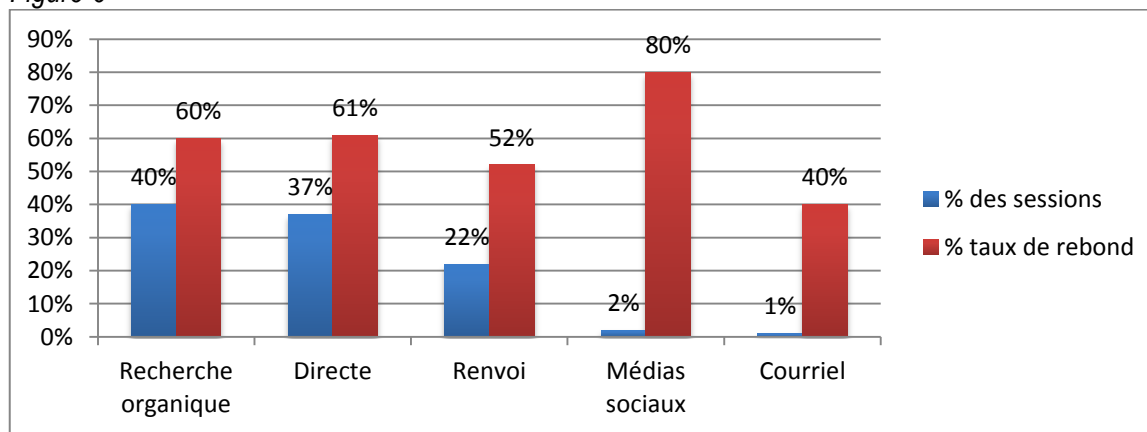
- 'Recherche organique' : ce terme désigne les visiteurs qui découvrent le site suite à une recherche pour un mot clé dans un moteur de recherche (Google, Bing, Yahoo).
- Directe : ces visiteurs se rendent au site après avoir tapé l'URL directement dans le champ d'adresse de leur navigateur.
- Trafic de renvoi : ces visiteurs se rendent au site à partir de liens sur d'autres sites tels que parl.gc.ca ou médias sociaux.

D'octobre 2013 à octobre 2014 :

- **40% du trafic sur sen.parl.gc.ca a résulté d'une recherche** (Google étant le moteur de recherche de choix)
- **37% étaient des visites directes** (ce qui correspond à la découverte que 37% sont des visiteurs récurrents. La plupart des visiteurs récurrents ont ajouté les sites auxquels ils retournent souvent à leurs signets.)
- **22% étaient le résultat de renvois** (Les trois principales sources étaient parl.gc.ca, à partir du portail du Sénat lui-même et intraparl.gc.ca mais dans une moindre mesure).
- Deux pour cent (2%) ont été le résultat d'un message sur les médias sociaux et 1% étaient le résultat de marketing par courriel.

La figure 6 souligne les canaux principaux et les "taux de rebond" qui leur sont associés. Un taux de rebond est le pourcentage de visiteurs qui quittent le site Web après n'avoir visité qu'une seule page. Tel que déjà mentionné, plus de la moitié des visiteurs demeurent sur le site durant environ 10 secondes. Les taux de rebond en association avec la source de trafic sont des indicateurs généraux de l'efficacité de ce canal dans son renvoi des visiteurs vers du contenu plus utile ou engageant.

Figure 6

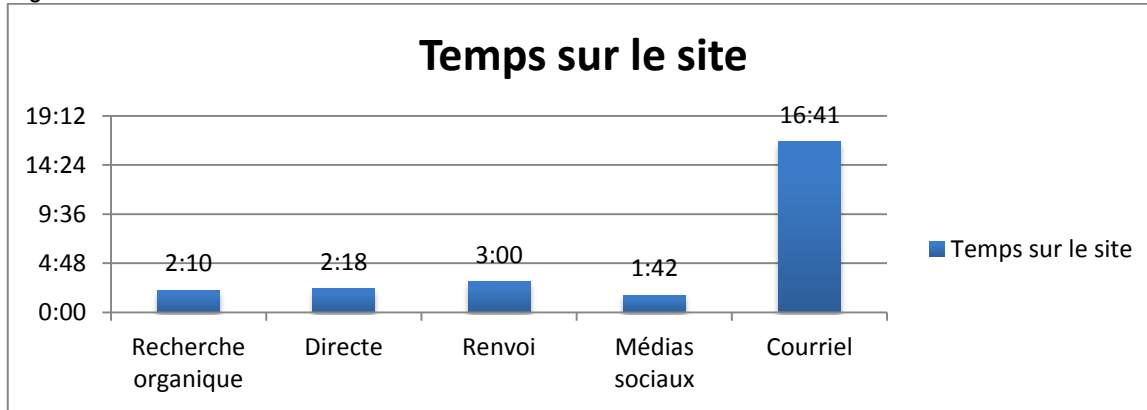


**Il importe de souligner qu'un taux de rebond de 50% ou moins est jugé acceptable lorsqu'il s'agit de sites riches en contenu.*

Il semble qu'un renvoi à partir d'un autre site et des liens par le biais de courriels sont les meilleurs à fournir de l'information valable aux visiteurs et à leur livrer ce qui est attendu. Inversement, les médias sociaux (on peut présumer que Twitter est le principal canal au Sénat) démontrent les taux de rebond les plus élevés. Il importe de souligner que tandis que plusieurs visiteurs qui se rendent au site par le biais de Twitter sont membres de votre auditoire cible, une grande proportion pourrait ne pas l'être. Plusieurs auront été attirés par un message de contenu particulier affiché ou réaffiché mais quitteront aussitôt qu'ils auront lu ou visionné le message qui les intéresse, ce qui résulte en un taux de rebond élevé. Évidemment, on désire maximiser le rendement des ressources et de l'investissement dans ce canal en créant un contenu engageant qui augmentera le nombre de visiteurs tout en réduisant les taux de rebond dans leur ensemble.

La figure 7 démontre le temps passé sur chaque canal. **Les temps les plus courts passés sur le site d'un canal particulier ont été attribués aux médias sociaux. Tous les autres canaux ont obtenu des résultats considérablement supérieurs quant à l'engagement des visiteurs sur le site, surtout les courriels.** On peut supposer que les bulletins d'information quotidiens expédiés par courriel expliquent bien ce nombre.

Figure 7



ANNEXE D
Rapport sommaire sur les résultats du sondage
20 novembre 2014

Entre le 28 octobre et le 12 novembre 54 sénateurs ont répondu à un sondage ayant pour but d'appuyer l'Examen fonctionnel des communications dirigé actuellement par Blueprint Relation Relations. Le sondage a été complété en ligne et en version imprimée et nécessitait généralement environ vingt minutes. (Étant donné sa distribution aléatoire parmi les sénateurs, le sondage devrait être précis à ± 10 pourcentage de points 19 fois sur 20.)

Opinions des sénateurs en général

Les sénateurs ne voient pas l'état actuel des communications externes du Sénat d'un bon œil. Les communications externes sont largement considérées pauvres ou très pauvres (78%). La majorité des sénateurs ne peuvent identifier aucun point fort dans les communications externes au Sénat mais ils peuvent nommer plusieurs carences. La principale carence est l'échec de la promotion du Sénat et des sénateurs. D'autres préoccupations importantes sont les pauvres relations avec les médias, une pauvre gestion de crise et une forte tendance à être réactif plutôt que proactif.

En dépit des opinions négatives sur les communications actuelles, il existe un très fort appui pour une transparence accrue au Sénat (91%) et pour des efforts dans le but d'améliorer le profil public du Sénat. Quatre-vingt-dix-sept pour cent croient que le Sénat devrait être plus proactif auprès des médias.

Les communications internes sont jugées adéquates (44%) ou pauvres (30%). Les sénateurs sont particulièrement positifs au sujet des événements (44%) et Intrasen (41%), mais seulement un quart ou moins sont positifs au sujet des sommaires de la couverture médiatique (26%) ou de la *4e Lecture* (20%).

Connaissance de la Direction des communications

Les sénateurs ne connaissent pas très bien la plupart des aspects du travail de la Direction des communications. À l'exception des sommaires de la couverture médiatique moins d'un sénateur sur dix affirme très bien connaître quelconque des onze rôles examinés. Au moins la moitié des sénateurs affirment ne pas bien connaître la plupart des domaines du travail de la Direction des communications. Au moins les trois quarts ne connaissent pas bien les outils de communication sur Intrasen (74%) et la planification de communications stratégiques (78%).

L'interaction avec la Direction des communications est très limitée en ce moment. Au-delà d'une ou deux occasions au plus, la très forte majorité des sénateurs n'ont jamais demandé l'aide ou le conseil à la Direction, utilisé les outils sur Intrasen ou communiqué avec la Direction afin d'exprimer soit leur satisfaction ou leur insatisfaction à l'égard de son travail.

Moins de la moitié des sénateurs disent comprendre le rôle de la Direction des communications (45%) ou connaître son budget et ses ressources (34%). Seulement un sénateur sur quatre (28%) affirme que son bureau entretient une relation de travail avec la Direction des communications. Ce manque de connaissance pourrait être un facteur contributif à la piètre réputation de la Direction chez les sénateurs.

Perceptions au sujet de la Direction des communications

Les perceptions générales au sujet de la Direction des communications sont négatives. Plus d'un tiers des sénateurs évaluent le travail comme étant pauvre (46%) ou très pauvre (22%). Les perceptions au sujet de la Direction sont aussi négatives dans les 12 domaines examinés. Pas plus d'un quart des sénateurs (25%) accordent une évaluation positive dans un domaine quelconque. Ceci étant dit, un quart à une demie ne sont pas en mesure d'offrir une opinion au sujet de ces domaines ce qui reflète le bas niveau de connaissance mentionné plus haut.

Engagement

Plusieurs facteurs confirment que plusieurs sénateurs sont moins que pleinement engagés sur la question des communications. La réponse au sondage fut très lente au début. Il a fallu un grand effort de promotion y compris un report de la date limite pour obtenir 54 sondages chez 88 sénateurs admissibles. (C'est un taux de réponse de 61%). De plus, la moitié des sénateurs n'ont pas répondu à la plupart des questions ouvertes, ce qui suggère qu'ils n'avaient pas soit d'opinion ou le désir d'accorder plus de temps au sondage. Pris dans leur ensemble, ces faits suggèrent fortement que la communication n'est pas une question sur laquelle la plupart des sénateurs mettent l'accent en ce moment.

ANNEXE E
GUIDES D'INTERVIEWS ET LISTE D'INTERVIEWÉS

SÉNATEURS

Sénatrice Denise Batters	Sénatrice Diane Bellemare	Sénateur Doug Black	Sénateur Claude Carignan Leader du gouvernement
Sénateur Jane Cordy	Senator James Cowan Leader de l'opposition	Sénateur Jean-Guy Dagenais	Sénateur Dennis Dawson Vice-président, Groupe de travail consultatif sur les communications
Sénateur Art Eggleton Vice-président Affaires sociales, des sciences et de la technologie	Sénatrice Linda Frum	Senator Joan Fraser Leader adjointe de l'opposition	Sénateur Stephen Greene
Sénatrice Celine Hervieux-Payette Vice-présidente Banques et commerce	Sénateur Leo Housakos Président, Groupe de travail consultatif sur les communications	Sénatrice Mobina Jaffer Présidente, Droits de la personne	Sénateur Noël Kinsella Président ⁵²
Sénateur Daniel Lang	Sénateur Ghislain Maltais	Sénatrice Elizabeth Marshall Whip du gouvernement	Sénatrice Yonah Martin Leader adjointe du gouvernement
Sénatrice Elaine McCoy	Sénateur Grant Mitchell Vice-président, Sécurité nationale et de la défense	Sénateur James Munson Whip de l'opposition	Sénateur Richard Neufeld
Sénateur Pierre Claude Nolin Président ⁵³	Sénatrice Pierrette Ringuette	Sénatrice Judith Seidman	Sénatrice Carolyn Stewart-Olsen
Senator David Wells			

CADRES, PERSONNEL, EXPERTS

1. Shaila Anwar, Greffière Affaires juridiques et constitutionnelles Committee Clerk for Legal
2. Heather Bradley, Directrice des communications, Bureau du Président de la Chambre des communes
3. Janelle Feldstein, Chef de cabinet, Bureau du Président
4. Sébastien Gariépy, Coordonnateur des communications, Bureau du Leader du gouvernement du Sénat
5. Lynn Gordon, Greffière de comité, Énergie, environnement et ressources naturelles
6. Benet Hiscock, Directeur de l'information publique, Bureau de l'information, Chambre des Lords Royaume-Uni
7. Sonia L'Heureux, Bibliothécaire parlementaire
8. Alex Marland, Professeur associé, Sciences politiques, Doyen associé (premier cycle), Faculté des arts, Université Memorial
9. Gary W. O'Brien, Greffier du Sénat
10. Greg Peters, Huissier du Bâton noir
11. Jessica Richardson, Greffière de comité, Affaires sociales
12. Marc Roy, Directeur des communications, Leader de l'opposition du Sénat

⁵² À la retraite depuis novembre 2014, durant l'examen des communications

⁵³ Nommé président en décembre 2014, durant l'examen des communications

13. Master Hugh Segal, Collège Massey College, sénateur à la retraite

MÉDIAS

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| 1. Joël-Denis Bellavance | La Presse |
| 2. Madeleine Blais-Morin | Radio-Canada |
| 3. Jennifer Ditchburn | Canadian Press |
| 4. Michelle Lamarche | TVA |
| 5. Michael Le Couteur | Global TV |
| 6. Jordan Press | Ottawa Citizen |
| 7. Althia Raj | Huffington Post Canada |
| 8. Abbas Rana | The Hill Times |
| 9. Chris Rands | CBC |
| 10. Mercedes Stephenson | CTV |
| 11. Hannah Thibedeau | CBC |
| 12. Elizabeth Thompson | iPolitics |
| 13. Terry Guillon | Chef de la Tribune de la presse |

DIRECTION

1. Blair Armitage, Greffier principal
2. Ceri Au, Agente de communications
3. Debbie Murphy, Coordonnatrice des communications
4. Francine Pressault, Chef, information publique
5. Karen Schwinghamer, Gestionnaire, Communications
6. Annie Trudel, Adjointe aux communications

+ Réunions de groupes avec DSI et équipes Web; Caucus du gouvernement, Caucus de l'opposition, personnel du gouvernement du Sénat, personnel de l'opposition du Sénat

SÉNAT : Examen fonctionnel des communications Guide d'entrevue : sénateurs et sénatrices

Bonjour, je me nomme *{nom du membre de l'équipe BPR}* et je vous *{appelle/rencontre}* dans le cadre du projet d'examen fonctionnel des communications du Sénat du Canada réalisé par le groupe de travail consultatif sur les communications. Notre firme a été mandatée pour réaliser un examen fonctionnel des communications internes et externes et créer un plan de communication en fonction de cette évaluation. Nous communiquerons avec un certain nombre de vos collègues (du gouvernement et de l'opposition) ainsi qu'avec des représentants du personnel, des fonctionnaires et des médias. Nous aimerions mieux comprendre vos attentes en matière de communications ainsi que les défis et les occasions qui se présentent.

Veillez noter que toutes les réponses seront traitées de manière confidentielle. Nous ne rapporterons pas les résultats de chaque entrevue au groupe de travail consultatif, mais plutôt un compte rendu de l'ensemble des résultats. J'aimerais d'abord vous poser quelques questions. Cette entrevue devrait durer de 30 à 45 minutes.

-
1. Vous avez été sénateur/sénatrice durant X ans. Au fil du temps, quelle perception du public à l'égard du Sénat du Canada avez-vous observée?
 - a. Comment expliquez-vous cette perception du public?
 2. Comment évaluez-vous la valeur du Sénat à titre d'institution?
 3. Selon vous, que devrait-on communiquer aux Canadiens à propos des valeurs du Sénat?
 4. Qu'avez-vous observé à propos de la couverture médiatique du Sénat?
 - a. Comment expliquez-vous une telle couverture médiatique?
 5. Quels changements sont requis pour permettre au Sénat de communiquer plus efficacement avec les Canadiens?
{Lancez des pistes au besoin comme la transparence, la sensibilisation, les diffusions des débats de la Chambre, les déplacements dans les régions, la portée, etc.}
 6. À quel point les communications internes sont-elles efficaces au Sénat?
 7. Quelles mesures la Direction des communications devrait-elle prendre/proposer pour aider le Sénat à communiquer plus efficacement avec les Canadiens?
 - a. Pour améliorer les communications internes?
 8. À quel point l'impartialité de l'administration du Sénat – le personnel des communications, les RH, les services d'information, etc. – est-elle importante?
 - a. Comment définissez-vous le principe d'impartialité? *(Si ce n'est pas clairement exprimé dans la réponse.)*
 9. Pour les présidents/présidentes et vice-présidents/ vice-présidentes de Comité uniquement : Percevez-vous la Direction des communications comme une autorité vers laquelle vous pouvez vous tourner (pour les relations avec les médias, la gestion des enjeux et les communications générales)?
 - a. Dans la négative, pourquoi?
 10. Quel rôle pensez-vous être en mesure de communiquer auprès des canadiens au sujet du Sénat?
{lancez des pistes, participer dans des initiatives de bureau des conférenciers, s'adresser aux médias, activités sur médias sociaux, etc.}
 11. Quelles sont vos attentes à l'égard de cet examen fonctionnel des communications?
 12. Quelques impressions pour terminer?
-

SÉNAT: Examen fonctionnel des communications

Guide d'interview : Hauts fonctionnaires

Bonjour, mon nom est *{insérer le nom du membre de l'équipe BPR}* et *{je vous appelle / je vous rencontre}* dans le cadre de l'examen des communications mené par le Groupe de travail consultatif sur les communications. Notre firme a été retenue pour mener un examen fonctionnel des communications internes et externes et pour élaborer un plan des communications fondé sur les résultats de cet examen. Nous discuterons avec des représentants du personnel, des hauts fonctionnaires, des sénateurs et sénatrices et des représentants des médias. Étant donné votre poste de haut fonctionnaire et votre rôle de leader, nous aimerions connaître vos attentes en matière de communications en plus des défis et des opportunités que vous pourriez y retrouver.

Veillez noter que vos réponses seront gardées en toute confidentialité. Nous ne présenterons aucun rapport sur chaque interview au Groupe de travail consultatif mais plutôt les résultats agrégés des interviews. Nous avons quelques questions que nous aimerions vous poser; le tout ne devrait prendre qu'une trentaine de minutes.

2. Veuillez décrire votre rôle au Sénat.
{Ceci est plutôt une question d'amorce, quoiqu'il est important de bien connaître le rôle de chaque personne que nous interviewons}.
3. Selon vous, quelle est la priorité accordée aux communications au Sénat à l'heure actuelle?
{Essayez de connaître l'importance de l'interne aussi bien que de l'externe}
4. Quels sont les publics clés / intervenants importants dans votre champ de responsabilité?
{Essayez d'identifier d'autres sénateurs, le public canadien, les citoyens d'une région, les médias, les jeunes etc.}
5. Selon vous, quels services / produits devraient être fournis globalement au Sénat par la Direction des communications? ? *{Essayez de connaître - si requis - les services Web, les relations avec les médias, les services de réseaux sociaux, la planification des événements, la radiodiffusion}*
 - a. Croyez-vous qu'ils sont fournis?
 - b. Si oui, dans quelle mesure sont-ils fournis?
6. Quels services / produits attendez-vous de la Direction des communications qui pourraient vous appuyer spécifiquement dans votre travail? *{Essayez de connaître - si requis - les services Web, les relations avec les médias, la planification des communications, les services de réseaux sociaux}*
 - a. Selon vous, sont-ils fournis?
 - b. Si oui, dans quelle mesure sont-ils fournis?
7. Comment travaillez-vous avec la Direction des communications (le cas échéant)? En d'autres termes, comment reprenez-vous leurs services? Quel genre d'expérience vivez-vous?
{Essayez de connaître les forces et les faiblesses.}
8. La Direction des communications distribue un dépouillement médiatique quotidien et écrit et distribue un info-feuilleton interne intitulé 4^e lecture.

-
- a. Quelles sont vos impressions de ces ressources **internes**?
 - b. Comment les utilisez-vous? {Essayez de déterminer s'il s'agit d'un examen rapide ou d'une lecture attentive}
 - c. Y a-t-il d'autres outils de communication internes que vous utilisez ou qui selon vous devraient être créés.
9. La Direction des communications met à jour le site Web du Sénat y compris les pages des comités et gère le compte Twitter.
- a. Quelles sont vos impressions de ces ressources **externes**?
 - b. Y a-t-il d'autres outils de communication externes qui selon vous devraient être créés?
10. La Direction des communications fournit un appui en matière de relations avec les médias - faites-vous partie du processus d'approbation pour un avis aux médias ou pour un communiqué de presse?
- a. Si oui, que pensez-vous du processus - est-il efficace?
11. Si vous deviez identifier **un** domaine des communications qui pourrait être plus efficace, et **un** domaine qui ne devrait pas changer, quels seraient-ils?
12. Y a-t-il une organisation qui excelle dans le domaine des communications et qui selon vous devrait être suivie comme exemple par le Sénat?
- a. Si oui, qu'est-ce que vous y admirez?
13. Brièvement, quelles sont vos attentes suite à cet examen des communications?
14. Dernières réflexions?

Merci de votre temps; vos commentaires sont des atouts inestimables pour la réussite de ce projet.

SÉNAT: Examen de la fonction des relations avec les médias
Guide d'interview : Représentants des médias / journalistes

Bonjour, mon nom est {insérer le nom du membre de l'équipe BPR} et {je vous appelle / je vous rencontre} dans le cadre de l'examen des communications mené par le Groupe de travail consultatif sur les communications. Notre firme mène présentement un examen fonctionnel des communications internes et externes et élabore un plan des communications fondé sur les résultats de cet examen. Nous vous parlons ainsi qu'à vos collègues qui couvrent le Sénat. Nous aimerions connaître votre point de vue sur les reportages concernant le Sénat – à quel degré il est difficile ou facile de recueillir les renseignements nécessaires à l'accomplissement de votre travail.

Veuillez noter que les réponses seront gardées en toute confidentialité. La source des commentaires ne sera pas révélée. Nous ne présenterons aucun rapport sur chaque interview au Groupe de travail consultatif mais plutôt les résultats agrégés des interviews. . Nous avons quelques questions que nous aimerions vous poser; le tout ne devrait prendre qu'une trentaine de minutes.

-
1. D'une manière générale, pourriez-vous me dire comment vous vous sentez lorsque vous faites des reportages sur le Sénat?
 2. Lorsque vous avez une question au sujet du Sénat, contactez-vous normalement le bureau des communications du Sénat?
 - a. Si oui, obtenez-vous généralement ce dont vous avez besoin?
 - b. Si non, pourquoi pas? Comment procédez-vous alors?
 3. S'ils appellent la Direction :
 - a. Quel est le processus qui doit être suivi afin que vous puissiez obtenir une réponse à votre question?
 - b. Est-ce que ce processus fonctionne pour vous? Pourquoi ou pourquoi pas?
 4. Recevez-vous le genre de services / produits *{par exemple essayez de bien connaître les commentaires du représentant, les communiqués de presse, les informations générales, le site Web etc.}* dont vous vous attendez du Sénat?
 - a. Si oui :
 - i. Vous sont-ils fournis en temps opportun?
 - ii. Sont-ils présentés sous une forme appropriée? Langue?
 - iii. Est-ce que l'information est facile à comprendre?
 5. Lorsque le Sénat a des nouvelles à partager avec les médias, recevez-vous ce dont vous vous attendez / avez besoin? *{par exemple essayez de bien connaître les commentaires du représentant, les communiqués de presse, les informations générales, le site Web etc.}*

Si oui :

 - i. Vous sont-elles fournies en temps opportun?
 - ii. Sont-elles présentées sous une forme appropriée? Langue?
 - iii. Est-ce que l'information est facile à comprendre?
 6. Est-ce différent ou similaire lorsque vous couvrez la publication d'un rapport de Comité du Sénat?
 7. Comment les choses devraient-elles mieux fonctionner pour vous?
 8. Sur une échelle de 1 à 10, comment qualifiez-vous votre niveau de satisfaction lorsque vous êtes en relation avec l'équipe de communications du Sénat – "1" indiquant un haut niveau d'insatisfaction et "10" indiquant un haut niveau de satisfaction?
 9. Selon vous, comment la Direction des communications du Sénat, et plus spécifiquement la fonction des relations avec les médias, se compare-t-elle à d'autres organisations du gouvernement en matière de services rendus aux médias?
 10. Selon vous, qu'est-ce qui façonne ou a un impact sur l'ampleur de la couverture que le Sénat reçoit des médias? Qu'est-ce qui encouragerait une plus ample couverture par les médias?
 11. Dernières réflexions?

Merci de votre temps; vos commentaires sont des atouts inestimables pour la réussite de ce projet.

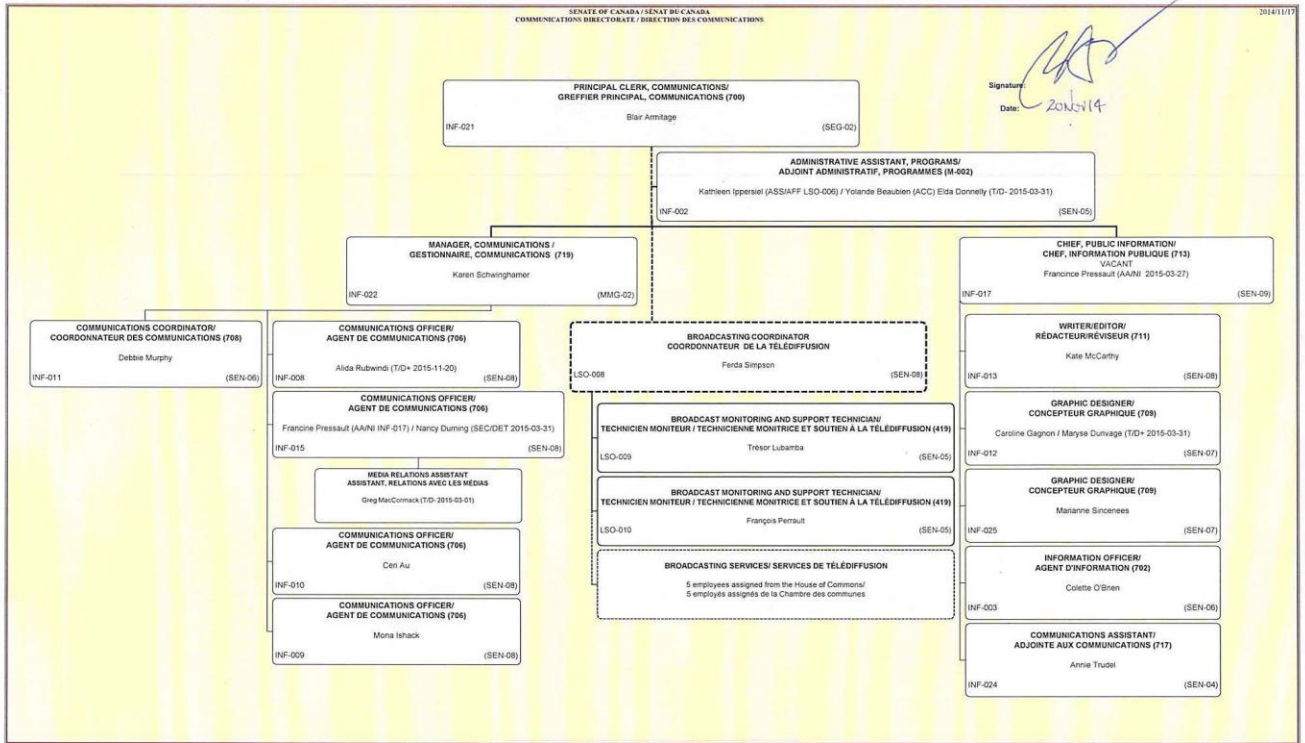
SÉNAT : Examen fonctionnel des communications
Guide d'interview : Cadres

Bonjour, mon nom est *{insérer le nom du membre de l'équipe BPR}* et *{je vous appelle / je vous rencontre}* dans le cadre de l'examen des communications pour le Sénat du Canada mené par le Groupe de travail consultatif sur les communications. Notre firme a été retenue pour mener un examen fonctionnel des communications internes et externes et pour élaborer un plan des communications fondé sur les résultats de cet examen. Nous croyons qu'il est important de connaître l'opinion actuelle sur la perception que les citoyens et citoyennes ont des corps législatifs tels que le Sénat et la façon dont ces organismes peuvent aborder les questions de crédibilité et d'engagement. Je vais partager vos réponses avec le Groupe de travail consultatif. J'ai quelques questions à vous poser; le tout ne devrait prendre qu'une trentaine de minutes.

1. Veuillez décrire le travail que vous effectuez présentement.
{Ceci est plutôt une question d'amorce, quoiqu'il est important de bien connaître le rôle de chaque personne que nous interviewons}.
2. En tant que professionnel dans le domaine *{insérer le domaine d'expertise de chaque personne interviewée}* au sein du gouvernement comment faites-vous ressortir la valeur du Sénat du Canada en tant qu'institution?
3. Quelles sont vos observations sur le Sénat et sur la perception qu'en ont les membres du public?
 - a. Pourquoi selon vous les membres du public ont-ils cette perception?
4. Que pensez-vous de la façon dont les médias couvrent le Sénat?
5. Selon vous, quels changements devraient être adoptés par le Sénat afin de commencer à changer ces perceptions?
{Essayez de connaître, le cas échéant, la transparence, éducation civique, radiodiffusion à partir de la salle du Sénat, les voyages, sensibilisation etc.}
6. Quel rôle pourrait jouer la Direction des communications dans le changement des perceptions que les membres du public ont du Sénat?
7. Quelle est l'importance du principe de la non-partisanerie dans le rôle que joue l'administration du Sénat?
{Essayez de connaître, le cas échéant, comment le travail et le rôle du Sénat peuvent être communiqués sans partisanerie}
8. Dernières réflexions?

Merci de votre temps; vos commentaires sont des atouts inestimables pour la réussite de ce projet.

ANNEXE F



ANNEXE G

Direction des communications : Compte-rendu des responsabilités par fonction (Résumé par *Blueprint Public Relations* à partir des documents de direction.)

Services de communication et de relations avec les médias : équipe de cinq personnes apportant du soutien aux comités et responsables des activités de relations avec les médias

- Directeur, Communications
 - Supervise quatre agents de communication et un agent de soutien aux communications
 - Offre des conseils stratégiques au directeur dans des domaines comme la planification, les politiques, l'effectif, les relations avec les médias et la gestion des enjeux
 - Offre des conseils stratégiques au greffier et au Comité directeur du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration.
 - Agit à titre de chargé de projet pour les initiatives de transformation comme le site Web et la trousse d'outils
 - Représente les groupes de travail et les comités institutionnels ou inter-institutionnels
- Agents de communication (3)
 - Offrent des conseils de communications stratégiques et du soutien en matière de relations avec les médias aux comités. Ces conseils peuvent être liés aux stratégies de communication, aux listes médiatiques, à la direction médiatique, à la surveillance environnementale, aux déplacements ou aux dossiers de presse numériques
 - Offrent des conseils de communications stratégiques et du soutien en matière de relations avec les médias au président
 - Créent du contenu pour le portail du Sénat, les sites Web du comité et le site Web du président
 - Services de relations avec les médias/de renseignements
 - Maintien des dossiers
- Coordonnateur du soutien aux communications (1)
 - Travaille sous la supervision des agents de communications. Ses responsabilités comprennent ce qui suit :
 - Préparation et distribution des avis et des communiqués à l'intention des médias
 - Organisation des logistiques pour les conférences de presse et les autres événements
 - Préparation des coupures de presse
 - Création des outils de production de rapports
 - Création du contenu audio et visuel pour les médias sociaux

Groupe d'information pour le public : équipe de six membres responsables de la présence en ligne du Sénat (portail et IntraSen), des publications, des médias sociaux, des communications internes et du soutien des agents coordonnant les événements, le contenu numérique et les comités.

- Responsable, Information publique (1, intérimaire)
 - Supervise le travail de deux concepteurs graphiques, un rédacteur/réviseur, un agent d'information, un assistant aux communications et les sous-traitants au besoin
 - Offre des conseils stratégiques au directeur pour les documents de planification et de gestion
 - Agit à titre de chargé de projet pour l'ensemble des activités, y compris les initiatives de transformation
 - Dirige la refonte du site Web du Sénat

-
- Assure la gestion des demandes spéciales comme les projets de design
 - Agit à titre d'agent de relation avec les médias
 - Concepteurs Web/graphiques (2)
 - Conçoit et produit du contenu numérique, social et imprimé comme des logos, de la signalisation, des affiches, de la papeterie, des invitations, des programmes ou des couvertures de rapports
 - Conçoit, développe, publie et assure le maintien des sites Web
 - Offre/coordonne des services de vidéo et de photo
 - Rédacteur/réviser (1)
 - Responsable des stratégies et des initiatives de communication internes
 - Recherche et rédaction du rapport annuel
 - Réviser et rédacteur de la revue 4ième lecture
 - Effectue la recherche et assure la rédaction/révision du contenu Web et autres imprimés au besoin
 - Agent d'information (1)
 - Soutient et coordonne les événements de sensibilisation comme le Forum pour jeunes Canadiens et la Foire aux ressources du Forum des enseignants et des enseignantes
 - Recueille des renseignements pour la revue 4ième lecture
 - Coordonne les demandes de photographie et de vidéo
 - Répond aux questions du public et internes
 - Assistant aux communications (1)
 - Réalise des tâches administratives
 - Filtre les appels entrants
 - Compile et distribue un compte-rendu quotidien de la couverture médiatique
 - Assure le suivi des médias sociaux
 - Entretien la base de données des demandes publiques
 - Compile des listes médiatiques
 - Rédige des tweets pour les avis de rencontre du comité
 - Assure le maintien de l'agenda financier et de l'inventaire des publications

Groupe de diffusion : composé d'un employé de la direction des communications et de quatre employés de la Chambre des communes. La supervision fonctionnelle est assurée par un agent de communication d'un groupe fournissant des services de relations et de communication avec les médias.

- Technicien de suivi et de soutien de la diffusion (1)

ANNEXE H

Processus de diffusion des communiqués de presse

En mai 2012

