

ÉVALUATION DE LA COMMUNICATION NUMÉRIQUE ET DE L'ACCÈS À L'INFORMATION



RAPPORT D'ÉVALUATION 2018

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

ÉVALUATION DE LA COMMUNICATION NUMÉRIQUE ET DE L'ACCÈS À L'INFORMATION

RAPPORT FINAL

Direction de l'audit interne et de l'évaluation

Division de l'évaluation

Evaluation (2018)23

18 janvier 2018

Le présent rapport a été réalisé par la Direction de l'Audit Interne et de l'Evaluation sur la base du cahier des charges. Le rapport reflète les opinions des évaluateurs indépendants, qui ne reflètent pas forcément celles du CdE. Nous exprimons toute notre gratitude aux personnes interviewées lors de cette évaluation.

Résumé

Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation de la communication numérique et de l'accès à l'information sur le Conseil de l'Europe (CdE) et son action via internet. L'évaluation, qui s'est déroulée de juin à novembre 2017, a été pilotée par la Direction de l'audit interne et de l'évaluation (DIO) et menée par la société de conseils Owl RE. Elle a été rendue possible par la collaboration et le soutien du personnel du CdE.

L'évaluation avait pour objectif de contribuer à améliorer la pertinence, l'efficacité et la rationalité de la communication numérique du Conseil de l'Europe. Elle a donc principalement porté sur les sites web publics de l'Organisation et sur ses activités sur les réseaux sociaux. La structure générale de la communication a également été examinée, car elle influe directement sur ce processus. L'évaluation a été effectuée en combinant diverses méthodes, parmi lesquelles une étude de documents, des entretiens semi-structurés (47), une enquête interne auprès du personnel de l'Organisation (158 réponses), une enquête externe auprès d'internautes (519 réponses), une cartographie de processus et de contenu, une expertise des sites web (9 sites du Conseil de l'Europe), une analyse de ressources et une étude comparative (4 organisations internationales comparables).

Dans l'ensemble, cette évaluation a conclu que, ces dernières années, le Conseil de l'Europe a accompli des progrès dans sa communication numérique en mettant en place un système de gestion de contenu (CMS) sur la plupart de ses sites web, en multipliant les formats, en renforçant sa présence sur les réseaux sociaux, en captant davantage d'internautes et en proposant une interface visuelle en ligne plus cohérente et coordonnée. Les conclusions de l'évaluation montrent que les contenus numériques de l'Organisation sont appréciés et perçus comme fiables et utiles par une grande partie de ses publics cibles. Cela étant, l'évaluation montre aussi que des problèmes liés à **la stratégie, à la cohérence, à l'ergonomie, aux rôles et responsabilités, ainsi qu'à la coordination et aux ressources** ont empêché le processus de communication numérique du Conseil de l'Europe d'atteindre son plein potentiel sur le plan de la pertinence, de l'efficacité et de la rationalité.

Il ressort donc clairement que la Direction de la communication (DC) doit **s'appliquer davantage à donner des orientations et des conseils**, fixer des priorités, apporter son soutien et mieux **coordonner** la communication numérique, ces besoins étant exprimés tant par le personnel de la DC que par celui des grandes entités administratives (MAE). Étant donné que les messages clés du Conseil de l'Europe ne sont pas suffisamment cohérents sur l'ensemble de l'Organisation, la DC devrait tout mettre en œuvre pour **faire connaître ces messages** et s'assurer de leur cohérence mutuelle, dans la mesure du possible, en tenant compte de la complexité de l'Organisation et des différents mandats des entités. Par ailleurs, l'évaluation montre que le Conseil de l'Europe est peu conscient de l'impact de ses activités de communication numérique parce qu'il ne met pas suffisamment l'accent sur **le suivi et la mesure** par des actions de recherche et les échanges avec le public. S'agissant de **l'expérience utilisateur** sur les sites web du Conseil de l'Europe, trois grands problèmes ont été identifiés : 1) la pratique consistant à créer de nouveaux sites plutôt qu'intégrer les nouveaux contenus aux sites existants ; 2) une architecture de sites web fragile ; 3) un

moteur de recherche peu performant. Sur le plan des rôles et des responsabilités, l'évaluation conclut que **l'ensemble des compétences requises pour le web** devrait être renforcé et formalisé dans et entre les MAE, l'Unité Conseil et design Web (UCDW) tenant un **rôle de conseil et de leadership** pour la conception, la stratégie et l'ergonomie des sites web. De plus, il n'existe pas actuellement de **démarche commune pour la programmation ou l'archivage** des contenus, et le processus actuel de contrôle de contenu, de contrôle de l'ergonomie et d'optimisation des textes pour le référencement manque de cohérence d'une MAE à l'autre. Enfin, les **ressources** actuellement allouées au web et aux réseaux sociaux au sein de la DC et des MAE sont jugées insuffisantes. Étant donné l'importance croissante de ces domaines, la communication numérique ne peut être efficace que si des ressources suffisantes sont (ré)allouées à la conception et à l'ergonomie web ainsi qu'aux réseaux sociaux.

Sur la base de ces constatations et conclusions, l'évaluation recommande à la Direction de la communication de donner une orientation et des conseils plus stratégiques en matière de communication au sein du Conseil de l'Europe, d'accorder à la mesure des performances web un degré élevé de priorité, de renforcer la coordination de la communication dans l'ensemble de l'Organisation et dans les actions auprès de la Direction des Technologies de l'Information (DIT) et des MAE pour normaliser et encourager un flux commun de publication en ligne, et pour s'attacher davantage à améliorer l'expérience utilisateur sur les sites web du Conseil de l'Europe. Il est aussi recommandé à la DC, à la DIT et aux MAE, avec le soutien de la Direction des ressources humaines (DRH), de préciser les rôles et responsabilités du personnel qui travaille sur le web et les réseaux sociaux. Enfin, il est recommandé à la DC et aux MAE d'attribuer des ressources appropriées pour soutenir les activités liées au web et aux réseaux sociaux.

Table de Matières

Résumé.....	2
Abréviations	5
1. Introduction	6
2. Questions et méthodologie de l'évaluation	6
3. Constatations.....	7
3. 1. Dans quelle mesure le processus actuel de communication numérique aide-t-il le Conseil de l'Europe à faire mieux connaître/comprendre les problématiques de droits de l'homme et les instruments de l'Organisation ?	8
3.1.1. Stratégie	8
3.1.2. Conseils	9
3.1.3. Publics cibles	11
3.1.4. Volume de la présence numérique	11
3.1.5. Suivi et mesure	12
3. 2. Dans quelle mesure la transmission des messages/contenus numériques est-elle efficace ?	13
3.2.1. Cohérence des messages	13
3.2.2. Satisfaction des publics	14
3.2.3. Ergonomie	17
3. 3. Dans quelle mesure la transmission des messages/contenus numériques est-elle rationnelle ?	18
3.3.1. Rôles et responsabilités.....	18
3.3.2. Flux de travail.....	22
3.3.3. Coordination.....	25
3.3.4. Ressources.....	26
3. 4. Dans quelle mesure les bonnes pratiques d'organisations comparables et les recherches en communication numérique sont-elles pertinentes pour le CdE ?	28
3.4.1. Bonnes pratiques.....	29
3.4.2. Innovations et tendances	30
4. Conclusions et recommandations	32
Annex 1 ¹ : Evaluation matrix.....	39
Annex 2: Evaluation methodology	44
Annex 3: Persons consulted	46
Annex 4: Documents consulted	49
Annex 5: External survey – additional graphs	51
Annex 6: Assessment of the communication function matrix	63
Annex 7: Workflow mapping of web and social media processes	68
Annex 8: Benchmarking summary for four organisations.....	71

¹ Annexes disponibles uniquement en anglais

Abréviations

APCE	Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe
ODGP	Bureau de la Direction Générale des programmes
CdE	Conseil de l'Europe
CM	Comité des Ministres
CMS	Système de gestion de contenu
DC	Direction de la communication
DGI	Direction Générale droits de l'homme et État de droit
DGII	Direction générale de la démocratie
DIO	Direction de l'audit interne et de l'évaluation
DIT	Direction des technologies de l'information
MAE	Grandes entités administratives
P&B	Programme et budget
PO	Cabinet du Secrétaire Général et de la Secrétaire Générale adjointe
UCDW	Unité Conseil et design Web (de la DC)

1. Introduction

Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation de la communication numérique et de l'accès à l'information sur le Conseil de l'Europe (CdE) et son action via internet². L'évaluation a été pilotée par la Direction de l'audit interne et de l'évaluation (DIO) et menée par la société de conseils Owl RE³. Elle s'est déroulée de juin à novembre 2017.

Ce rapport final est accompagné des documents suivants : une expertise de neuf sites web menée par la société de conseil en ergonomie Telono⁴ (document de travail n° 1) ; un rapport contenant les résultats de l'enquête réalisée auprès du personnel ; une cartographie des processus et des contenus ; une analyse des ressources et une étude comparative (document de travail n° 2). Ces documents de travail internes sont utilisés comme références au sein du présent rapport.

Cette évaluation n'aurait pas été possible sans la collaboration et le soutien du personnel de l'ensemble du Conseil de l'Europe, qui s'est rendu disponible pour les entretiens et les discussions et qui a fourni de la documentation et des informations.

2. Questions et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation avait pour objectif de contribuer à améliorer la pertinence, l'efficacité et la rationalité de la communication numérique du Conseil de l'Europe et donc de faire en sorte que les publics cibles de l'Organisation aient une meilleure connaissance et une meilleure compréhension de son action⁵. Cet objectif a été décliné en questions pour l'évaluation, lesquelles ont été diffusées et examinées avec la Direction de la communication (DC) et les autres grandes entités administratives (MAE) :

1. Dans quelle mesure le processus actuel de communication numérique aide-t-il le Conseil de l'Europe à faire mieux connaître/comprendre les problématiques de droits de l'homme et les instruments de l'Organisation ?
2. Dans quelle mesure la transmission des messages/contenus numériques est-elle efficace ?
3. Dans quelle mesure la transmission des messages/contenus numériques est-elle rationnelle ?
4. Dans quelle mesure les bonnes pratiques d'organisations comparables et les recherches en communication numérique sont-elles pertinentes pour le CdE ?

² Conformément au [Programme de travail](#) 2017 de la Direction de l'audit interne et de l'évaluation.

³ <http://www.owlre.com>

⁴ <http://www.telono.com>

⁵ La Direction de la communication a segmenté ses publics en fonction de leur niveau de connaissance de l'action et des normes du Conseil de l'Europe : 1^{er} niveau : acteurs directs, partenaires, experts ; 2^e niveau : spécialistes, médias, juristes, professionnels ; 3^e niveau : grand public.

Ces questions ont été associées à des sous-questions, à des indicateurs et à des méthodes de recherche dans un cadre d'évaluation (voir l'annexe 1). L'évaluation a été effectuée en combinant diverses méthodes, parmi lesquelles une étude de documents, des entretiens semi-structurés (47), une enquête interne auprès du personnel de l'Organisation (158 réponses), une enquête externe auprès d'internautes (519 réponses), une cartographie de processus et de contenu, une expertise des sites web (9 sites du Conseil de l'Europe), une analyse de ressources et une étude comparative (4 organisations internationales comparables). On trouvera de plus amples détails dans l'annexe 2. La matrice des fonctions de communication (annexe 6) a servi de base aux critères de l'étude comparative.

Communication numérique : L'évaluation a porté sur la communication numérique du Conseil de l'Europe, qui a été définie comme suit :

- L'ensemble des sites et pages web publics gérés par la DC et les différentes MAE ;
- L'ensemble des activités menées sur les réseaux sociaux par la DC et les MAE, notamment sur YouTube, Facebook et Twitter ;
- Autres canaux numériques comme les bulletins d'information électroniques.

L'évaluation n'a pas porté sur les sites (internes) intranet, les documents et le records management. S'agissant de l'« accès à l'information » qui figure dans le titre du présent rapport, l'évaluation s'est intéressée à l'accès à l'information contenue dans les sites web de l'Organisation et non à l'accès à ces sites depuis l'internet, autrement dit via des moteurs de recherche.

Limites : Parmi les contraintes, on peut citer le volume limité d'informations (plans, budgets, stratégies, etc.) sur la présence numérique des MAE (réseaux sociaux en particulier). De plus, il n'a pas été possible d'explorer au-delà d'une certaine limite la relation au sens large avec la structure de communication générale. À noter également que la définition des notions de « communication » et « communication numérique » varie au sein de l'Organisation.

3. Constatations

Dans l'ensemble, cette évaluation a conclu que, ces dernières années, le Conseil de l'Europe a accompli des progrès dans sa communication numérique en mettant en place un système de gestion de contenu (CMS) dans l'ensemble de l'Organisation, en multipliant les formats, en renforçant sa présence sur les réseaux sociaux, en captant davantage d'internautes et en proposant une interface visuelle en ligne plus cohérente et coordonnée. Comme le montre la présente évaluation, les contenus numériques du Conseil de l'Europe sont perçus comme fiables et utiles par une grande partie de ses publics cibles. Cela étant, la communication numérique n'a pas atteint son plein potentiel en raison de problèmes liés à la stratégie, à la cohérence, à l'ergonomie, aux rôles et responsabilités, à la coordination et aux ressources, comme cela est décrit dans le présent rapport.

Le présent chapitre expose en détail les constatations de l'évaluation. Il est articulé autour des quatre grandes questions de l'évaluation.

3.1. Dans quelle mesure le processus actuel de communication numérique aide-t-il le Conseil de l'Europe à faire mieux connaître/comprendre les problématiques de droits de l'homme et les instruments de l'Organisation ?

L'actuel processus de communication numérique du Conseil de l'Europe n'a pas encore atteint son plein potentiel de soutien de l'organisation dans sa mission de sensibilisation de ses publics cibles.

3.1.1. Stratégie

Le processus commence par la capacité de la DC à représenter les objectifs et priorités du Conseil de l'Europe dans une stratégie de communication, à les décliner en des pôles spécifiques (numérique, médias, etc.) et à les transmettre aux différentes MAE.

L'évaluation fait apparaître plusieurs lacunes dans cette chaîne de communication, qui comprend les stratégies numériques illustrées à la figure 1. La première de ces lacunes est l'absence de stratégie de communication globale. La dernière stratégie de communication date de 2006 et elle n'a pas été actualisée depuis⁶. Sur la page de son portail récemment créé⁷, la DC a fixé trois priorités ou approches qui guident sa communication dans le cadre de la politique de communication⁸. De l'avis même du personnel des MAE et de la DC, cela ne saurait remplacer une véritable stratégie de communication, qui comprendrait normalement des objectifs, des priorités, des messages, la définition des publics cibles, des outils et des canaux de communication, ainsi que des indicateurs de mesure. Les MAE ont en outre indiqué qu'elles ne connaissaient pas ces priorités. De plus, au niveau des pôles de communication comme le numérique, les médias et les publications, les stratégies sont incohérentes, absentes ou au stade de projet.

⁶ CdE, DC (2006), Stratégie de communication, TC-INF (2006)3revE, 19 octobre 2006.

⁷ En date de mars 2017.

⁸ Le texte s'énonce comme suit : Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Afin d'accroître sa visibilité et de maintenir sa réputation, nous : avons la capacité à réagir rapidement aux événements politiques et aux crises à tout moment ; mettons l'accent sur les questions clés incluant la liberté d'expression, l'État de droit et les réformes judiciaires dans les États membres, ainsi que la lutte contre la discrimination, le discours de haine, la corruption, le terrorisme et la cybercriminalité ; coordonnons les communications des différentes parties constituantes de l'organisation. Source : <https://www.coe.int/en/web/portal/directorate-of-communications>.

Certaines MAE comme la Direction générale de la démocratie (DGII) et le Bureau de la Direction Générale des programmes (ODGP) (avec le soutien de la DC) ont élaboré des stratégies de communication, mais chacune avec ses propres priorités et contenus, étant donné qu'elles ne pouvaient pas prendre comme référence ou pour guide une stratégie de communication globale à l'Organisation⁹. Très peu de stratégies numériques (ou web ou de communication en ligne) ont été recensées. Parmi les MAE, seule la Direction Générale droits de l'homme et État de droit (DG I) possède une stratégie de contenu en ligne. Ce document définit les principes directeurs, les objectifs, les publics cibles, les plates-formes, le discours, le marketing et la promotion, l'évaluation et le suivi, la sensibilisation, le futur et la mise en œuvre.

Une réunion a récemment été organisée par la DC et la DIT avec des représentants des MAE qui travaillent sur la problématique web pour examiner l'éventuelle élaboration d'une stratégie de communication en ligne.

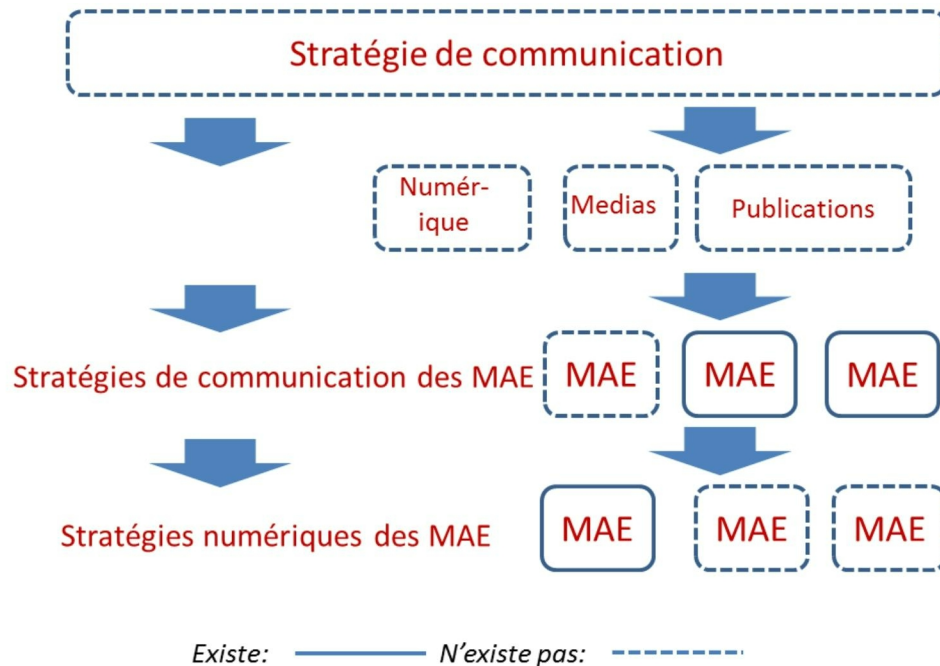


Figure 1 : Stratégie numérique et de communication du Conseil de l'Europe (source : évaluation)

3.1.2. Conseils

Il ressort de l'évaluation que l'absence de stratégies numériques et de communication a aussi eu des répercussions sur les conseils et les outils concernant les activités numériques. La DC donne des conseils ou propose des formations et des ressources dans le domaine des activités numériques, notamment sur la création de sites web et l'optimisation de l'ergonomie et du

⁹ À noter que la stratégie de communication de la DGII se définit comme « la première et la seule » stratégie de communication 2006 du Conseil de l'Europe. (TC-INF (2006)3revF / 19 octobre 2006). Cette stratégie fait référence aux lignes directrices existantes en matière de communication.

référencement, et, dans une moindre mesure et au coup par coup, sur les réseaux sociaux (les conseils sont centralisés sur la page de la DC intitulée « Ressources web »¹⁰). La Direction des Technologies de l'information (DIT) propose des formations sur l'utilisation du système CMS. Les agents des MAE ayant répondu à l'enquête ont évalué positivement le soutien apporté par la DIT et par l'Unité Conseil et design Web (UCDW) de la DC, avec respectivement 95 % et 99 % des réponses situées dans la fourchette « modérément satisfait » à « très satisfait ».

Si les agents du Conseil de l'Europe chargés de mettre du contenu en ligne ou de gérer les sites web de l'Organisation ont reçu des conseils de la DC ou de la DIT, soit en personne soit par l'intermédiaire de la page « Ressources web », 30 % de ces personnes indiquent qu'elles n'ont pas été conseillées par leur propre entité (voir la figure 2). Celles qui ont reçu des conseils indiquent que ces derniers concernaient plus la planification/programmation de contenu web (40 %) que les aspects stratégiques comme les objectifs, les cibles et les messages (seulement 14 %-23 % des agents interrogés). De plus, la première demande de formation des agents interrogés concernait la stratégie de communication web, ce qui illustre bien ce décalage (voir la figure 7).

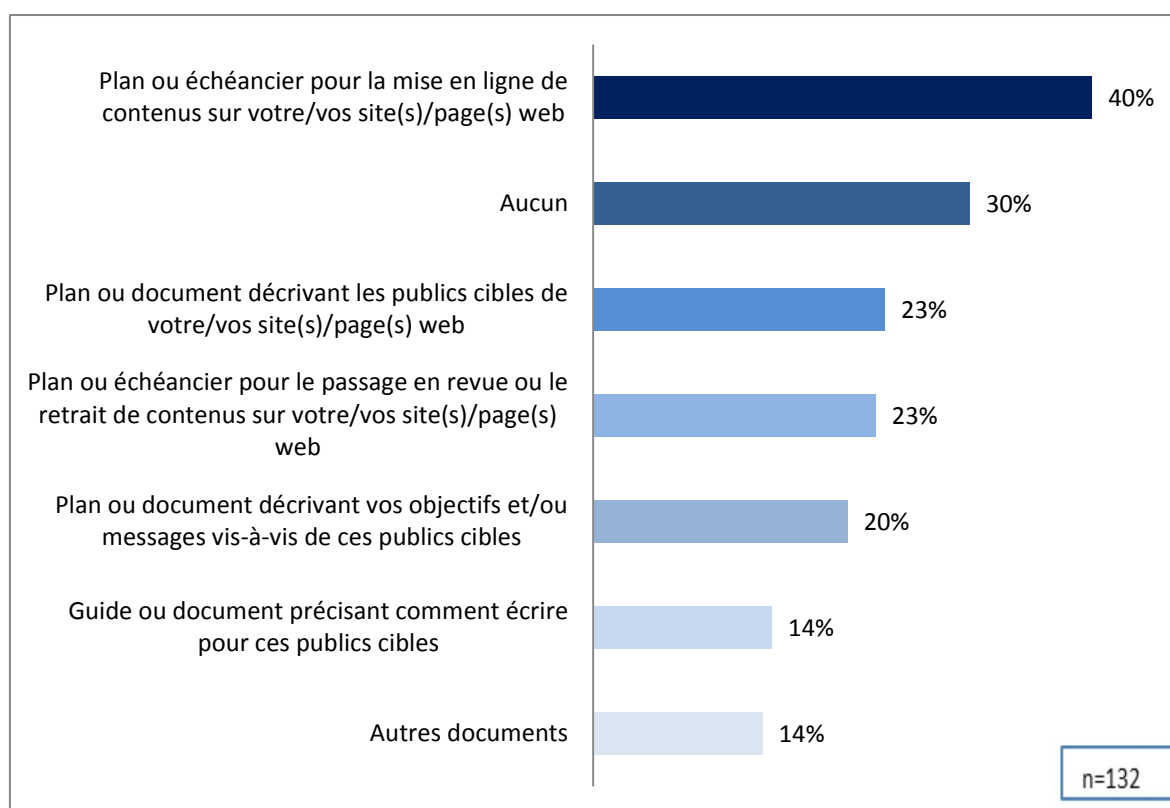


Figure 2 : Enquête auprès du personnel – conseils fournis par l'entité dont dépend l'agent (source : évaluation)

¹⁰ <https://www.coe.int/en/group/web-resources>

A l'inverse, s'agissant des réseaux sociaux, des lignes directrices étaient disponibles. Il s'agit d'un document de délégation de responsabilité de deux pages, qui laisse les MAE libres d'autoriser la création de comptes sur les réseaux sociaux. Parallèlement, on a pu observer une prolifération de ces comptes (70 au total) et une absence de coordination générale, comme cela est examiné plus loin (§ 3.3.2).

3.1.3. Publics cibles

L'évaluation montre que l'absence de stratégie de communication globale contribue à entretenir le flou concernant les publics cibles de la communication numérique du Conseil de l'Europe. La DC a défini trois niveaux de priorité : 1^{er} niveau : acteurs directs, partenaires, experts ; 2^e niveau : spécialistes, médias, juristes, professionnels ; 3^e niveau : grand public¹¹ (alors que la page web de la DC présente quatre catégories¹²). Quoi qu'il en soit, cette définition est présentée en dehors de toute stratégie et toutes les MAE n'en avaient pas connaissance ; à titre d'exemple, la stratégie de communication de la DGII recommande de définir les publics cibles au cas par cas. Bien que la stratégie de communication du ODGP prenne en compte la définition de la DC, la plupart des agents des MAE interrogés n'avaient pas connaissance de cette typologie des publics (la typologie est publiée sur la page « Ressources web » de la DC). La DGI considère que son public est plus large et qu'il inclut les observateurs (pour les traités concernés du Conseil de l'Europe), la coopération avec le voisinage ainsi que les usagers du monde entier, comme cela est décrit dans sa stratégie de contenu en ligne. Ce manque de clarté dans la définition des publics cibles a également été confirmé par les agents interrogés, 77 % d'entre eux indiquant qu'ils n'avaient aucun plan relatif aux publics cibles pour leur(s) site(s) web (voir la figure 2 ci-dessus).

3.1.4. Volume de la présence numérique

Le processus de communication numérique est également influencé par le volume de la présence numérique, la configuration et les procédures de gestion des sites web et des réseaux sociaux (les procédures sont examinées au § 3.3). Pour ce qui est du volume de la présence numérique, le Conseil de l'Europe possède actuellement 191 sites web actifs et quelque 70 comptes de réseaux sociaux (voir la figure 3)¹³. Du fait de l'approche décentralisée qui est adoptée, les MAE et leurs divers projets et programmes sont propriétaires de leurs sites et comptes et sont responsables de leur gestion.

¹¹ <https://www.coe.int/en/group/web-resources/web-communication>

¹² <https://www.coe.int/en/web/portal/directorate-of-communications>

¹³ Nombre de sites web au 1^{er} novembre 2017, sachant qu'il en existe probablement d'autres non recensés ici. Les comptes de réseaux sociaux n'incluent pas les autres plates-formes telles qu'Instagram, LinkedIn, etc.

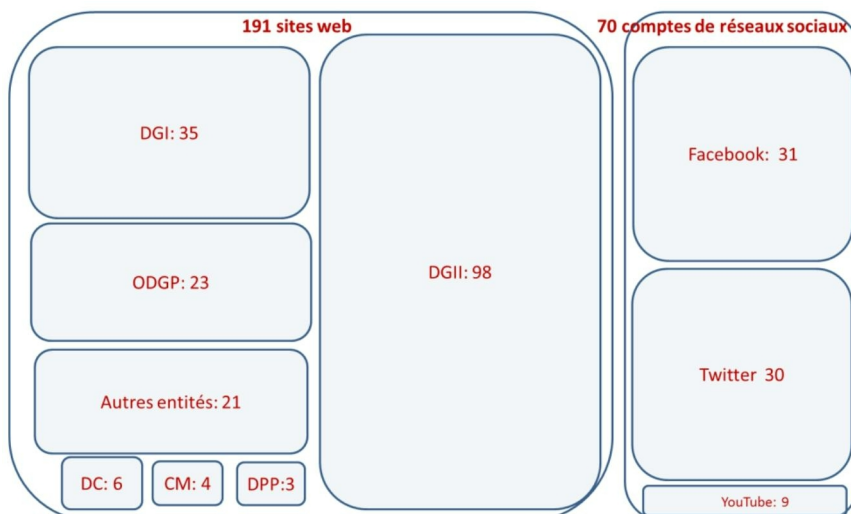


Figure 3 : Nombre de sites web et de comptes de réseaux sociaux détenus par le CdE en 2017 (source : DC & DIT)

L'évaluation montre que le grand nombre de sites web et de comptes de réseaux sociaux a une incidence sur la rationalité de la gestion de ces sites et comptes (voir le § 3.3), sur la cohérence des contenus et sur la capacité des utilisateurs à trouver et à localiser les informations qu'ils cherchent (voir le paragraphe suivant). L'approche adoptée par le Conseil de l'Europe consiste à créer de nouveaux sites web indépendants pour les projets, les programmes, les initiatives et les bureaux extérieurs, et non à ajouter des pages au portail central et aux sites web existants. L'évaluation montre que des organisations comparables ont le plus souvent opté pour la deuxième approche plutôt que de créer de multiples sites web indépendants (voir le § 3.4). La difficulté, avec l'approche retenue par le Conseil de l'Europe, est de parvenir à intégrer les quelque 190 sites web dans une structure de navigation globale qui soit intelligible pour les utilisateurs (voir à ce propos le § 3.2.3).

3.1.5. Suivi et mesure

Tous les sites web du Conseil de l'Europe qui utilisent le CMS commun disposent d'un outil de métrique analytique, Piwik. Les personnes qui travaillent sur ces sites ont indiqué qu'elles utilisaient cet outil, à des degrés divers, pour les aider dans leur analyse et leur compréhension des visiteurs. En outre, certaines MAE suivent leur activité sur les réseaux sociaux en consultant les outils analytiques de ces plates-formes (page Insights de Facebook par exemple). Pour autant que cette évaluation ait pu le constater, aucun outil analytique global de réseaux sociaux¹⁴ n'est utilisé pour analyser la présence de l'Organisation sur ces plates-formes. Deux MAE seulement, la DGI et le secrétariat du Comité des Ministres (CM), ont indiqué utiliser des enquêtes en ligne pour sonder leurs publics. Dans le Programme et Budget

¹⁴ Voir par exemple : Les meilleurs outils de gestion et d'analyse pour les réseaux sociaux 2017 : <http://uk.pcmag.com/cloud-services/71221/guide/the-best-social-media-management-analytics-tools-of-2017>

(P&B) 2016-2017¹⁵, la DC dispose de deux indicateurs de performance pour le web et les réseaux sociaux :

- Nombre de pages web consultées et nombre de visiteurs uniques
- Nombre d'internautes actifs sur les réseaux sociaux.

Des indicateurs plus pertinents comme le degré de satisfaction des visiteurs web et le taux d'engagement sur les réseaux sociaux n'ont pas été retenus parmi les indicateurs de performance du P&B. Or le rapport de l'Auditeur externe de 2012 contient une recommandation en ce sens qui n'a pas encore été mise en œuvre :

« L'Auditeur externe recommande que les indicateurs de performance soient révisés avec l'objectif de mesurer l'efficacité des actions de communication, notamment au travers de leur impact sur les groupes cibles. »¹⁶

3. 2. Dans quelle mesure la transmission des messages/contenus numériques est-elle efficace ?

L'évaluation montre que le Conseil de l'Europe diffuse une quantité considérable de contenus éminemment fiables et utiles pour son public. Cela étant, l'efficacité des contenus n'est pas optimale en raison de divers problèmes liés à la cohérence des messages, à la coordination et à l'ergonomie des pages web.

3.2.1. Cohérence des messages

L'un des principaux obstacles identifiés par cette évaluation concerne la cohérence des messages numériques. Les entretiens avec le personnel ont montré que le plus gros problème était le manque de cohérence des messages parmi les MAE et entre les MAE et la DC. Le manque de cohérence des contenus est aussi le troisième problème mentionné par les agents ayant répondu à l'enquête, après les ressources et les compétences web (voir la figure 12). Le besoin de produire des messages cohérents a été identifié il y a près de dix ans par la DC¹⁷. Le manque de cohérence est perçu de diverses façons, notamment :

¹⁵ Des indicateurs analogues figurent dans le projet de programme 2018-2109. La DC a indiqué que des mesures plus approfondies telles que la durée de visite et le niveau d'engagement sont progressivement introduites.

¹⁶ Rapport de l'Auditeur externe sur les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012, CM(2013)100.

¹⁷ « Les activités de communication devraient également être améliorées par une meilleure formulation des messages. La DC devrait travailler en étroite coopération avec les directions générales et d'autres secteurs du Conseil de l'Europe à la formulation de messages clairs et concis, conformes aux priorités politiques et autres de l'Organisation. » DC, TC-INF(2009)1, Feuille de route pour la mise en œuvre de la stratégie de communication.

- Manque de visibilité des messages essentiels du portail du CdE concernant les grands domaines d'intervention de l'Organisation – droits de l'homme, État de droit et démocratie –, qui se trouvent sur les principales pages de renvoi du portail. En outre, le personnel estime que l'orientation interne vers les messages essentiels des domaines d'intervention est limitée. Le rapport annuel du Secrétaire Général et le Programme et Budget contiennent des résumés sur les domaines d'intervention, mais ceux-ci n'ont pas été transformés en messages clés, c'est-à-dire en messages adaptés à une utilisation pour le portail.
- Selon les conclusions de l'évaluation, le fait que le slogan « Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent » ne se trouve pas sur la page d'accueil du portail du CdE, mais sur une sous-page (Qui sommes-nous ?) traduit aussi le manque de cohérence des messages (à noter qu'il n'y a pas de consensus au sein de l'Organisation quant à un slogan commun, en raison notamment du fait que le mot « démocratie » ne figure pas dans le message actuel).
- Le personnel a indiqué qu'il y avait des incohérences dans la publication des contenus, par exemple lorsque la DC publie un communiqué de presse en ligne, qui est ensuite modifié par une MAE et republié, puis éventuellement modifié une seconde fois par une autre MAE et publié à nouveau.
- Un autre exemple mentionné concerne le cas où la DC ou une MAE publie une page web sur un sujet donné, mais sans le relier à toutes les entités de l'Organisation susceptibles de travailler sur ce sujet. En conséquence, les publics externes peuvent avoir l'impression que certains contenus se chevauchent ou se contredisent.
- Les évaluateurs n'ont pas trouvé de procédure commune ni d'approche coordonnée visant à hiérarchiser et à publier les messages importants sur les sites web et les réseaux sociaux. Par exemple, si la DC décide de publier un message qu'elle juge de la plus haute importance sur le site web et sur les principaux réseaux sociaux, il se peut que les autres MAE ou bureaux extérieurs travaillant sur le même sujet n'en fassent pas autant. De même, une MAE peut estimer qu'un sujet est important, sans qu'il soit diffusé sur le portail principal de l'Organisation ni sur les principaux comptes de réseaux sociaux.
- Les évaluateurs ont aussi trouvé des cas où l'un des organes autonomes du Conseil de l'Europe comme le Commissaire aux droits de l'homme ou l'Assemblée parlementaire publie un rapport ou une déclaration sur un sujet donné en même temps qu'une autre MAE sur le même sujet, risquant de ce fait de dérouter les publics externes.

Il ressort de l'évaluation que les problèmes de cohérence sont liés à un manque de coordination. Cette question est examinée au paragraphe 3.3.3.

3.2.2. Satisfaction des publics

Parallèlement, l'évaluation montre que le contenu web du Conseil de l'Europe est très apprécié par ses utilisateurs, notamment pour sa fiabilité et son utilité, ces caractéristiques

étant notées « excellent » ou « bon » par 89 % et 82 % des personnes interrogées respectivement, comme on peut le voir à la figure 4¹⁸. Ce résultat a été confirmé par l'expertise des neuf sites web de l'Organisation, qui affichent une évaluation moyenne de 90 % pour le critère « fiabilité » et 80 % pour le critère « utilité » (voir le tableau 1 ci-dessous). À noter cependant que ces évaluations ont été fournies par des utilisateurs qui avaient trouvé et visité les sites web en question. Comme indiqué plus loin, il est possible que les utilisateurs potentiels n'aient pas tous trouvé le ou les sites web facilement (révélant donc des problèmes de référencement du Conseil de l'Europe par les moteurs de recherche, bien que cela n'ait pas été mesuré par cette évaluation). Quant aux réseaux sociaux, les agents de la DC ont souligné la popularité des contenus qu'ils publient sur ces canaux, comme le montre le nombre d'abonnés : 293 000 sur Twitter (anglais) et 181 000 sur Facebook (anglais).

Dans leur évaluation, les internautes ont placé l'attrait visuel des sites web en troisième position (75 % ont répondu « excellent » ou « bon »), le critère équivalent « plaisant » utilisé dans l'expertise recueillant 64 % des avis. L'expertise a également salué la cohérence de la représentation graphique des sites web, leur réactivité, les options linguistiques et l'utilisation de photos et de vidéos. De l'avis du personnel, cela traduit les progrès accomplis ces dernières années et l'adoption d'une interface visuelle commune, de modèles, d'un système CMS et d'éléments de conception web.

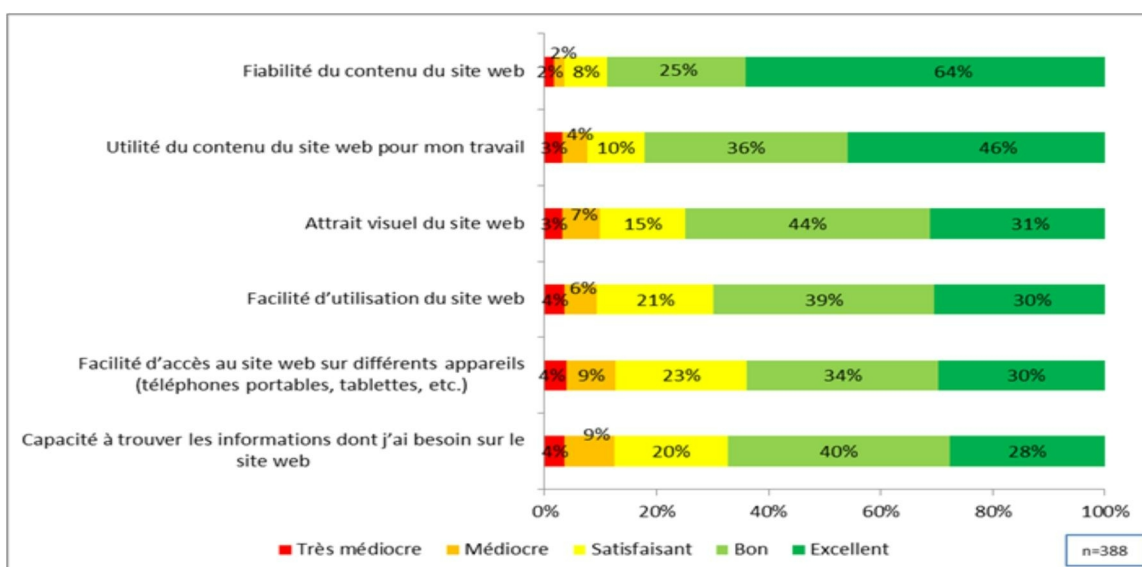


Figure 4 : Enquête auprès des utilisateurs : évaluation de facteurs clés – tous sites web du CdE confondus (source : évaluation)

Une majorité d'utilisateurs considère que les sites web du Conseil de l'Europe sont une référence importante qu'ils consultent souvent : 54 % visitent un site web du CdE entre 1 et 10

¹⁸ Une analyse des facteurs clés de la figure 4 pour chacun des 10 sites web du CdE les plus visités ne fait pas apparaître de différences majeures dans la notation des utilisateurs (voir l'annexe 5).

fois par mois et 24 % plus de 10 fois par mois. 33 % des utilisateurs interrogés jugent le site web du CdE « essentiel » et 46 % le jugent « important » pour leur travail ou leurs centres d'intérêt. Selon les utilisateurs interrogés, la principale motivation à la visite d'un site web du CdE est de consulter des nouvelles, des données actualisées, des rapports, des publications, des traités, des conventions et d'autres documents juridiques (voir l'annexe 5 pour plus de détails). La figure 5 présente les 11 sites du CdE les plus visités selon les critères « utilité » et « fréquence de consultation ». La taille des cercles indique le nombre de personnes interrogées ayant choisi le site web correspondant (on trouvera à l'annexe 5, sous forme graphique, les chiffres précis par site évalué).

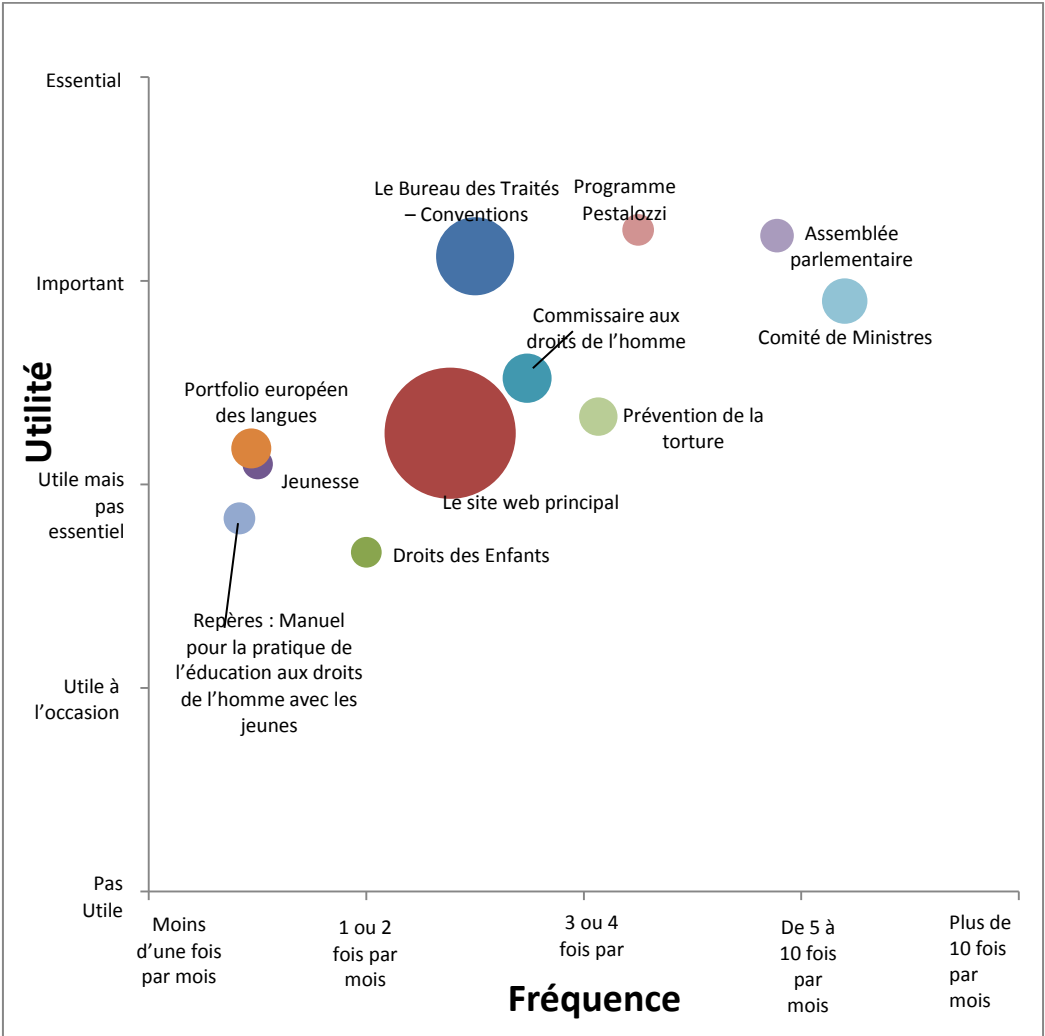


Figure 5 : Enquête auprès des utilisateurs – les 11 sites web du CdE les plus visités – utilité et fréquence

3.2.3. Ergonomie

L'évaluation montre que si les sites du CdE sont appréciés et utilisés, des problèmes d'ergonomie limitent leur potentiel. Comme on peut le voir à la figure 4, les notes données par les utilisateurs en ce qui concerne l'ergonomie, notamment la facilité d'utilisation du site web, de l'accès à l'information et de la recherche d'information, sont les plus faibles. De même, l'expertise attribuée aux critères « facile à utiliser » et « facile à trouver » les notes les plus basses.

Critère	Moyenne sur 9 sites web du CdE
Crédible	90 %
Utile	80 %
Accessible	80 %
Plaisant	64 %
Facile à utiliser	54 %
Facile à trouver	46 %

Tableau 1 : Évaluation de 9 sites web du CdE selon des critères d'ergonomie (source : expertise)

Il ressort de l'évaluation que les éléments d'ergonomie ont une incidence directe sur la capacité des utilisateurs à atteindre leurs objectifs lorsqu'ils consultent les sites web du Conseil de l'Europe : 34 % seulement des utilisateurs interrogés déclarent avoir été en mesure d'atteindre parfaitement leurs objectifs lors de leur dernière visite. D'après les données de l'expertise et les retours d'information des utilisateurs et du personnel du CdE, cette incapacité des utilisateurs à atteindre leurs objectifs s'explique de deux façons : la complexité de la navigation des sites d'une part, et les caractéristiques de la fonction de recherche d'autre part. Les deux citations d'utilisateur reproduites ci-dessous illustrent bien cette conclusion :

« L'interface des sites web du Conseil de l'Europe n'est pas conviviale. Le contenu (documents, rapports, ordre du jour des réunions) est difficilement accessible – il est nécessaire d'avoir une assez bonne connaissance de la structure de l'Organisation pour trouver des informations sur des domaines thématiques. »

« Il est difficile de savoir ce que recouvre exactement la recherche ; il n'y a pas d'option permettant de la limiter/filtrer ; il est difficile de savoir où l'on peut trouver des informations précises. »

La navigation du site web englobe la navigation du portail du CdE ainsi que la navigation du site web du CdE vers lequel l'utilisateur est aiguillé. D'après l'expertise web, la navigation repose sur un compromis entre la structure du CdE et ses domaines clés, et elle n'oriente pas

correctement les utilisateurs vers les contenus pertinents. Ce dysfonctionnement est aggravé par l'incapacité à intégrer les 190 sites web dans la navigation.

L'expertise soulève trois problèmes en ce qui concerne le moteur de recherche : il paraît déconnecté du reste des sites web, ce qui sème le doute dans l'esprit des utilisateurs, qui se demandent s'il peut être utilisé pour faire des recherches à l'intérieur du site sur lequel ils se trouvent précisément ; aucun outil de recherche avancée n'a été repéré ; aucune fonction de filtrage des résultats de recherche n'a été trouvée. Le personnel du CdE souligne en outre l'absence d'étiquetage commun des documents et le fait que les descriptions entravent les recherches. Le Comité des Ministres et la DGI s'emploient à améliorer la fonction de recherche sur leurs sites web respectifs, mais ces efforts n'ont pas bénéficié à la recherche sur l'ensemble des sites web du CdE.

3. 3. Dans quelle mesure la transmission des messages/contenus numériques est-elle rationnelle ?

L'évaluation montre que la rationalité de la transmission des messages/contenus numériques est amoindrie par des problèmes tenant aux rôles et responsabilités, aux flux de travail, à la coordination et aux ressources.

3.3.1. Rôles et responsabilités

L'approche de communication décentralisée adoptée par le CdE a eu pour effet de scinder les responsabilités en matière de gestion et de mise à jour des contenus en ligne. L'UCDW de la DC est en charge de la conception globale des contenus en ligne et de leur ergonomie, des contenus institutionnels (avant tout le portail principal) et des comptes de réseaux sociaux institutionnels ; les MAE gèrent et mettent à jour leurs propres contenus et leurs propres comptes.

Par conséquent, trois MAE gèrent et mettent à jour une grande part des sites internet du CdE : la DGII (98 sites), la DGI (35) et le ODGP (23) (voir la figure 2). Les constatations montrent aussi que la plupart du travail sur les sites internet des MAE est effectuée par des agents de grade B : 70 %, selon l'enquête auprès du personnel (les 30 % restants sont des agents de grade A). Deux tiers des agents interrogés (63 %) ont passé moins d'un jour (20 %) par semaine à travailler aux sites internet, contre un tiers (37 %) plus d'un à deux jours, comme on le voit sur la figure 6.

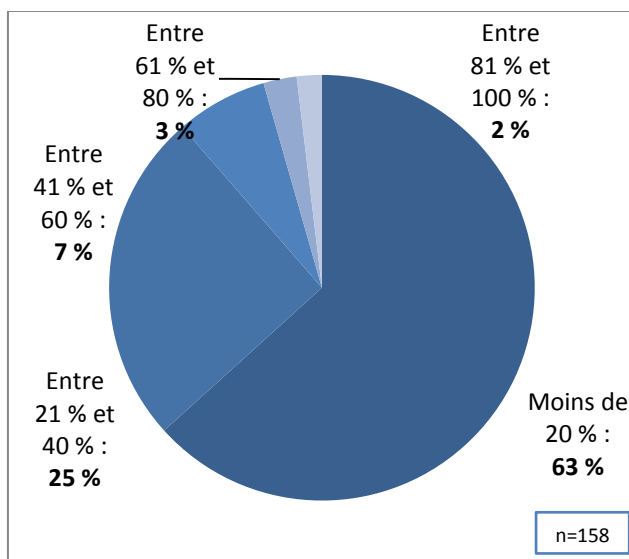


Figure 6 : Enquête auprès du personnel – Pourcentage de temps passé à travailler aux sites internet (source : évaluation)

Au sein de la DGII, le pourcentage d’agents travaillant aux sites internet de la Direction est estimé à 19 %, soit l’équivalent de 6 % du personnel à temps plein (voir le tableau 2, ci-dessous).

Les travaux des agents sur les sites internet comprennent des tâches de mise à jour (par ex. agents de grade B inférieur), de gestion (par ex. agents de grade B supérieur) ou de supervision (par ex. agents de grade A). Toutefois, l’évaluation n’a pas constaté de véritable reconnaissance formelle du travail sur les sites internet, ni dans les descriptions de postes des agents qui l’effectuent, ni dans les cadres de compétences des ressources humaines, ni dans les codes/classifications de postes utilisés¹⁹. Cela alimente une approche informelle du travail sur les sites internet, perçu par les agents comme une tâche venant s’ajouter à leurs missions principales.

Parmi les agents interrogés s’occupant des sites internet des MAE, moins de la moitié ont reçu une formation appropriée : 41 % ont suivi la formation au système de gestion du contenu web (CMS) organisée par la DIT et 22 % l’atelier sur les bonnes pratiques en ligne organisé par l’UCDW. D’après la DIT et l’UCDW, ces deux formations ont été conçues comme obligatoires pour le personnel travaillant aux sites internet ; mais l’évaluation montre que les MAE les jugent facultatives, comme le confirment les taux de participation évoqués ci-dessus. Les agents interrogés reconnaissent que les compétences en matière de mise à jour, de gestion et de supervision des sites internet des MAE demandent à être améliorées. Interrogés sur leurs principales difficultés lorsqu’ils travaillent aux sites internet, 45 % des agents évoquent les

¹⁹ Bien qu’il existe un code de poste « Web », sur les 17 postes qui y correspondent actuellement, 12 concernent la DC, et notamment les cadres et le personnel de l’UCDW (source : extrait de la base de données SQR, fournie par les Ressources humaines).

« savoir-faire et compétences de gestion des sites/pages web » (voir la figure 12). Le thème de formation le plus demandé par les agents travaillant aux sites internet est la « stratégie de communication en ligne », comme le montre la figure 7 ci-dessous. Notons que 13 % affirment ne pas avoir besoin de formation supplémentaire. La majorité de ces 13 % (16 agents) est constituée d'agents de grade A (10 sur 16).

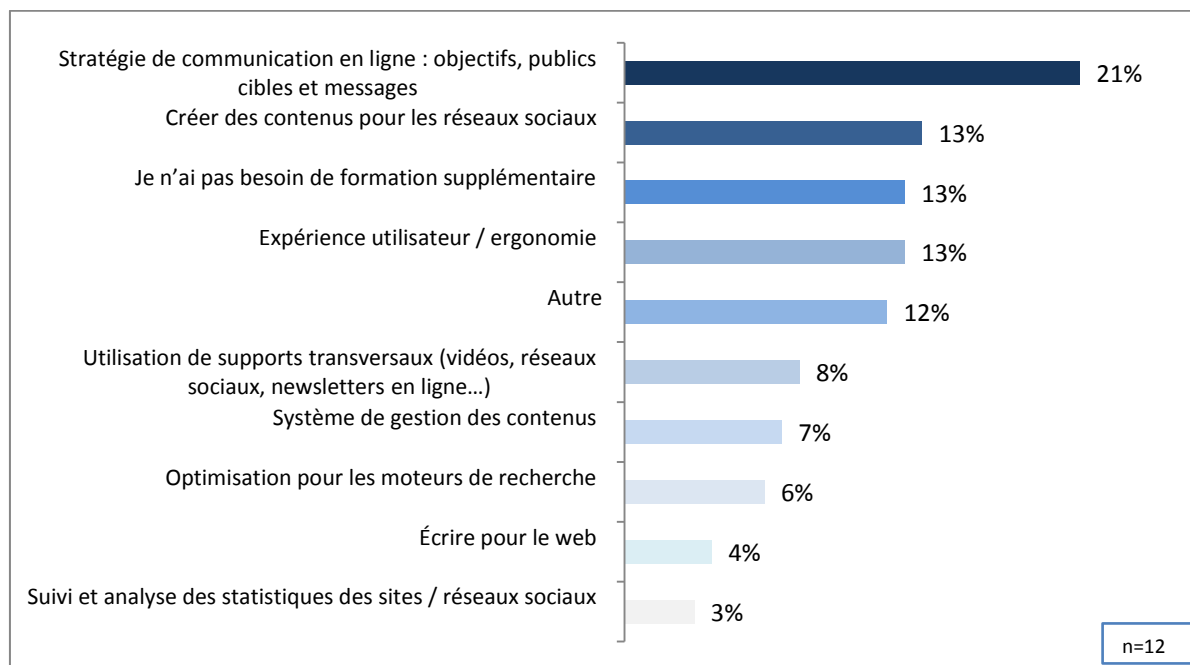


Figure 7 : Enquête auprès du personnel – Domaines où existent des besoins en formation (source : évaluation)

Les comptes des MAE sur les réseaux sociaux sont principalement gérés par des agents de grade A et/ou ayant des rôles et des responsabilités dans le domaine d'internet/de la communication. L'UCDW et certains agents en charge d'internet dans les MAE signalent accompagner ponctuellement les agents concernés en fonction de leurs besoins et leur offrir une formation individuelle, mais cette formation n'est pas systématique et ne constitue pas une condition préalable pour assumer les rôles en question.

L'évaluation montre que les rôles et les responsabilités de l'UCDW et de la DIT en matière de présence en ligne sont assez clairement définis sur le papier, puisque l'UCDW est en charge du portail, de la conception et de l'ergonomie et la DIT des aspects techniques. Néanmoins, les agents interrogés indiquent solliciter l'aide de l'UCDW principalement sur des aspects techniques, comme la création de nouvelles pages/fonctionnalités (58 %) (voir la figure 8), et beaucoup moins sur des questions d'ergonomie ou de stratégie. Les agents de l'UCDW confirment que la plupart des demandes du personnel non spécialiste portent sur des aspects techniques, reléguant au second plan leur rôle dans la stratégie et l'ergonomie en ligne. Ceci est à rapprocher de l'incapacité à satisfaire correctement toutes les demandes par manque de

ressources, comme nous le verrons plus loin. L'UCDW explique que lorsqu'en phase de création, l'Unité consacre du temps à un travail avec les MAE sur la stratégie et l'ergonomie, les intéressés ont moins besoin d'aide par la suite et les sites internet créés, par exemple celui des Droits des enfants (<https://www.coe.int/fr/web/children>), respectent mieux les bonnes pratiques du web.

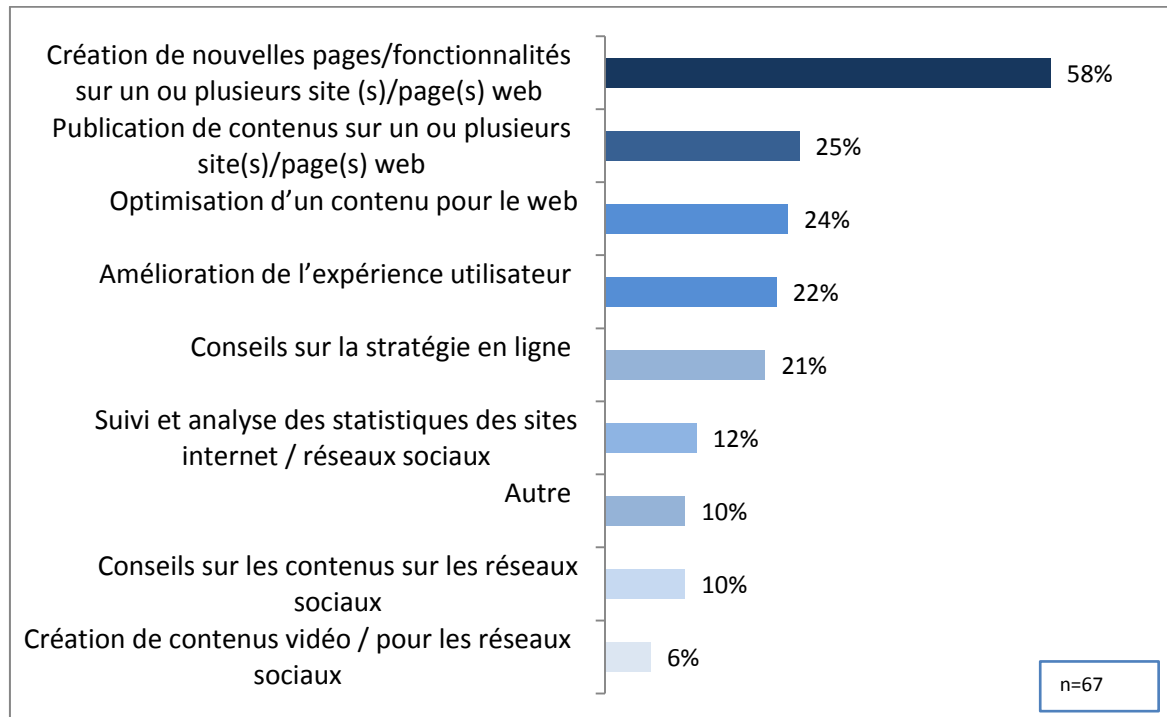


Figure 8 : Enquête auprès du personnel – Thèmes sur lesquels l'aide de l'UCDW est sollicitée (source : évaluation)

Au sein de la DC, des agents extérieurs à l'UCDW sont aussi actifs dans le domaine d'internet et des réseaux sociaux. Par exemple, les comptes Twitter institutionnels français et russe sont gérés par des attachés de presse de la DC ayant les compétences linguistiques requises. Comme les attachés de presse travaillent par thème et par zone géographique, ils sont *de facto* les premiers à assurer la liaison entre les MAE et la DC, d'après le personnel de la DC comme celui des MAE – même si ce rôle ne leur est pas formellement reconnu. Par conséquent, leurs tâches englobent parfois des conseils et un soutien qui peuvent aller au-delà des relations avec la presse et déborder sur des domaines comme internet et les réseaux sociaux. Par exemple, une attachée de presse maîtrisant bien un sujet donné peut guider un agent préparant un post Twitter sur ce sujet ou fournir le contenu du post à la MAE. Cela reflète aussi les rôles de plus en plus transversaux qu'on observe dans les unités de communication d'autres organisations comparables (voir le chapitre 3.4).

L'évaluation montre qu'au moins 15 agents assument des rôles transversaux dans le domaine d'internet/de la communication dans les différentes MAE. Par exemple, les agents chargés de

la communication de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe (APCE) couvrent la communication sous tous ses aspects, dont internet et les réseaux sociaux. On compte aussi, au sein des MAE, au moins quatre agents assumant des rôles spécifiques de webmasters/gestionnaires web. Les agents des bureaux extérieurs du CdE interrogés indiquent que la gestion des sites internes et des comptes de réseaux sociaux est souvent assurée par le chef de bureau adjoint, même si cela ne figure pas dans sa description de poste écrite.

3.3.2. Flux de travail

Trois flux essentiels à une transmission efficace des contenus numériques ont été identifiés :

- le flux de création de sites internet et de comptes de réseaux sociaux par les MAE ;
- le flux de publication de contenus en ligne au sein des MAE ;
- le flux de promotion des contenus en ligne par les MAE.

L'annexe 7 expose les schémas détaillés de ces trois flux de travail.

La figure 9 représente le flux (simplifié) de création de sites internet par les MAE. Le processus, géré conjointement par l'UCDW et par la DIT, s'est affiné au fil du temps et fonctionne de manière satisfaisante, d'après le personnel de la DC, de la DIT et des MAE.



Figure 9 : Flux simplifié de création de sites internet par les MAE (source : DIT/DC)

L'évaluation identifie plusieurs points pouvant nuire à l'efficacité de ce processus :

- Du point de vue de l'UCDW et de la DIT, les délais demandés par les MAE pour la création de sites internet sont parfois irréalistes. Par exemple, d'après les agents de l'UCDW et de la DIT, les demandes formulées vers la fin de l'exercice budgétaire (décembre) sont difficiles à satisfaire dans les temps.
- À l'étape 1, la DIT et l'UCDW fondent leur évaluation sur le principe que la solution consiste à créer un nouveau site internet. L'intégration des nouveaux contenus à un site existant n'est pas envisagée.
- À l'étape 2, les agents des MAE interrogés affirment qu'il n'est pas toujours possible de satisfaire leurs demandes de fonctionnalités et d'ajustements de la conception web. D'après la DIT et l'UCDW, le but est d'éviter de complexifier encore le CMS (Liferay).

D'après le personnel des MAE et de l'UCDW, les MAE ne connaissent pas toujours toutes les fonctionnalités offertes par le CMS.

- À l'étape 4, les ateliers conçus par l'UCDW et par la DIT à l'attention des MAE (présentés ci-dessus) ne sont pas considérés comme obligatoires par les MAE.
- À l'étape 5, les agents interrogés au sein de l'UCDW comme des MAE signalent que les sites internet des MAE, une fois le contenu chargé, ne sont en fait par toujours validés par l'UCDW.
- À l'étape 7, la DIT comme l'UCDW ne peuvent pleinement suivre et contrôler les sites internet des MAE après leur mise en ligne, du fait des restrictions de ressources. Les examens de contenus web sont menés ponctuellement, à la demande de la MAE ou lorsque l'UCDW est alertée sur des contenus ou mises en page inhabituels ne correspondant pas aux bonnes pratiques.

La création de comptes de réseaux sociaux par les MAE suit les lignes directrices en la matière, évoquées plus haut. D'après ce document, les MAE peuvent créer des comptes de réseaux sociaux à usage professionnel et doivent en informer la DC. Les lignes directrices demandent aux MAE de « peser la nécessité d'un nouveau compte lorsque les activités ou comptes existants peuvent suffire », sans autre critère. Les comptes créés à ce jour, avant tout sur Facebook et Twitter, représentent un large éventail d'unités, d'initiatives et de DG du CdE. En outre, les managers et le personnel professionnel postent aussi des messages sur le CdE, avant tout sur Twitter, en leur propre nom. La DC affirme ne pas toujours avoir connaissance de l'ouverture de nouveaux comptes, et d'après les lignes directrices, elle n'a pas à être informée lorsqu'un manager ou un agent professionnel poste au sujet du CdE sur son compte personnel. Par ailleurs, plusieurs MAE signalent avoir sous-traité à des consultants externes la gestion de leur activité sur les réseaux sociaux concernant un projet donné. Par conséquent, le personnel de la DC souligne la difficulté à obtenir un aperçu de toutes les activités menées au nom du CdE sur les réseaux sociaux.

Il n'existe pas de flux commun ou écrit pour la publication de contenus en ligne au sein des MAE. Un flux de travail (simplifié) a été reconstitué sur la base des explications des MAE, de la DIT et de la DC (figure 10).

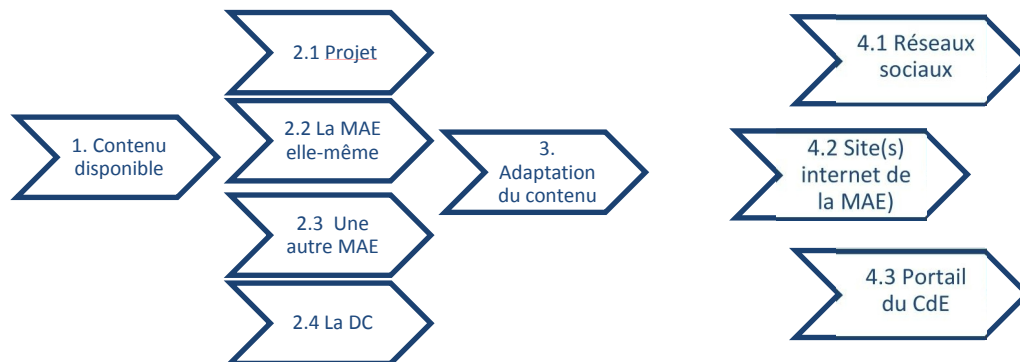


Figure 10 : Flux simplifié de publication de contenus en ligne au sein des MAE (source : évaluation)

L'évaluation identifie plusieurs points pouvant nuire à l'efficacité de ce processus :

- À l'étape 1, seules certaines MAE se sont dotées de plannings pour orienter leurs publications de contenus (40 % des agents interrogés ont un tel planning – voir la figure 2). Il n'existe ni coordination, ni planning des contenus commun aux MAE et à la DC.
- À l'étape 2, on constate peu d'adaptation des contenus en vue de leur mise en ligne, comme la réécriture d'un texte pour le web. Cependant, les MAE utilisent de plus en plus différents formats : images, fichiers audio et vidéo.
- Aux étapes 4 et 5, la validation du contenu et la vérification de son ergonomie varient d'une MAE à l'autre. Dans certaines MAE, des agents de grade A et/ou spécialistes en communication/web valident le contenu avant ou après publication, tandis que dans d'autres, personne en particulier n'est responsable de cette validation. L'ergonomie du contenu et son optimisation pour les moteurs de recherche ne sont pas non plus systématiquement vérifiées²⁰.
- La promotion du contenu (étape 6) est abordée plus loin. Ce flux de travail ne comprend pas l'archivage ou le retrait du contenu du site de la MAE. Ces tâches ne sont pas systématiquement effectuées ; seuls 23 % des agents interrogés disent avoir un planning de révision/retrait des contenus sur leur(s) site(s) internet (voir la figure 2).

La figure 11 représente le flux (simplifié) de promotion des contenus postés ou mis en ligne par les MAE.



L'évaluation identifie plusieurs points pouvant nuire à l'efficacité de ce processus :

Figure 11 : Flux simplifié de promotion des contenus postés ou mis en ligne par les MAE (source : évaluation)

- Une fois qu'un contenu est prêt dans le cadre d'une MAE, d'un projet ou d'un programme, il peut être promu par toutes les identités énumérées à l'étape 2.

²⁰ La DGI signale avoir mis en place un système pour préparer, réviser et relire tous les textes mis en ligne.

Cependant, on observe à cette étape d'importants écarts. Les contenus sont traités au cas par cas, sans processus écrit de gestion de leur promotion.

- À l'étape 3, les entités énumérées à l'étape 2 pourraient adapter davantage le contenu. Par exemple, une MAE pourrait adapter un contenu venant d'une autre MAE et le republier sur son propre site internet ou compte de réseau social (étape 4).
- À l'étape 4, les entités énumérées à l'étape 2 publient les contenus de manière sélective. Par exemple, la DC choisit les contenus qu'elle juge convenir au portail du Conseil de l'Europe et aux comptes de réseaux sociaux institutionnels. Il n'a pu être trouvé aucun critère écrit de sélection des contenus à promouvoir par la DC. D'après le personnel de la DC et des MAE, cela suscite des tensions, car les MAE et la DC n'ont pas toujours la même vision de l'importance d'un contenu et de son intérêt en vue d'une publicité plus large.

3.3.3. Coordination

L'évaluation montre que la coordination de la communication, des sites internet et des comptes de réseaux sociaux a un impact sur l'efficacité de la transmission des messages à différents niveaux.

La coordination de la communication entre la DC et les autres entités de l'Organisation est limitée. Notons que la coordination est l'une des trois priorités affirmées par la DC (voir la note n° 6). Le Directeur de la communication est à la fois porte-parole et directeur et doit donc répartir son temps entre ces deux rôles. D'après les agents du CdE interrogés, avant 2009, des réunions mensuelles ou bimensuelles étaient organisées entre le personnel de communication des MAE et la DC afin de coordonner la communication au sein du CdE (plannings partagés, discussions sur les messages et les priorités, initiatives communes, etc.). Le personnel convient que l'absence d'une telle coordination a eu des répercussions sur toutes les activités de communication, y compris sur internet et les réseaux sociaux. L'audit externe réalisé en 2012 soulignait l'importance de la coordination :

Ces institutions [l'APCE, le Commissaire et le Congrès] nécessitent par leur nature même une communication propre. Ce réseau de communication doit néanmoins être articulé et coordonné pour des raisons d'efficacité et de lisibilité, mais aussi d'économies des moyens ou d'utilisation rationnelle, sous l'égide de la Direction de la communication²¹ ».

Il n'a pu être mis en évidence ni planning, ni programmation de la communication au sein du Conseil de l'Europe, à l'exception de l'équipe de presse, qui coordonne la publication de ses communiqués avec les MAE (cette publication étant assurée par les MAE dans la plupart des cas). D'après le personnel de la DC, la mise en place d'un calendrier de communication

²¹ *Op. cit.*, CM (2013)100.

commun a été tentée par le passé, sans succès, car les MAE le considéraient comme facultatif et/ou les personnes chargées de sa mise à jour ne disposaient pas des informations nécessaires. Un rapport de 2009 de la DC évoque l'utilisation d'un « *espace collaboratif via intranet qui permet à d'autres équipes de communication et à un plus grand nombre d'agents de contribuer régulièrement à la planification et à la coordination des activités de communication*²² ». Il semble cependant que cet outil ne soit plus en usage.

L'évaluation constate également une coordination limitée des activités sur les sites et sur les réseaux sociaux, à l'exception de l'UCDW et de la DIT, qui organisent des briefings annuels ou bisannuels à l'intention des coordinateurs web des MAE ou des personnes qui alimentent les sites et les réseaux sociaux. Récemment (en 2017), les MAE ont proposé de mettre en place un Groupe de travail sur le web (GT-Web), coprésidé par les directeurs de la DC et de la DIT avec la participation des coordinateurs web des MAE. D'après les participants, le GT-Web s'intéressera aux plates-formes internet et intranet, mais pas aux réseaux sociaux. L'étude comparative avec d'autres organisations montre l'intérêt d'une telle pratique : l'OCDE indique que tout le personnel travaillant à sa présence en ligne tient régulièrement des réunions informelles pour coordonner les contenus et discuter des évolutions.

La publication de contenu en ligne, notamment sur le portail, est coordonnée au sein de la DC. Toutefois, cette coordination manque entre les différents canaux et comptes internet et de réseaux sociaux. Par exemple, on constate une coordination limitée, en termes de partage et de planification des contenus, entre les différents agents responsables des comptes Twitter du CdE en anglais, français et russe.

Le Cabinet du Secrétaire général et de la Secrétaire générale adjointe a indiqué que le Secrétaire général/Cabinet tient une réunion journalière avec le directeur de la Communication et tout autre entité concernée, durant laquelle sont discutées les questions liées à la communication ainsi que les actions décidées.²³ D'après le Cabinet, ce rôle est assuré par les contacts quotidiens avec les MAE visant à promouvoir la coordination et à résoudre les problèmes qui se présentent. Le Cabinet pourrait aussi, par exemple, impulser et promouvoir une discussion entre secrétariats sur les questions de communication, avec la DC, les représentants des MAE actifs sur les aspects de communication et les membres du Senior Management Group.

3.3.4. Ressources

Compte tenu de l'approche décentralisée, les ressources humaines et budgétaires consacrées à internet et aux réseaux sociaux varient au sein du CdE. Au sein du budget annuel de la DC, les composantes internet et réseaux sociaux représentent environ 15 % du budget total (comme détaillé dans le document de travail n° 2). La DC compte actuellement 11 agents

²² *Op. cit.*, DC, TC-INF (2009)1.

²³ Mandat général du Cabinet, https://www.coe.int/t/dc/general/mandat_FR.asp

travaillant à internet et aux réseaux sociaux (gestion (1), portail (6), Twitter/blog (1) et UCDW (3)).

Bien que les organisations comparables n'aient pas de budgets internet et réseaux sociaux disponibles, le tableau 2 met en regard des données sur le nombre d'agents travaillant dans ce domaine pour trois organisations. Par rapport au CdE, leurs équipes de communication consacrent de 12 % à 21 % de personnel en plus à internet et aux réseaux sociaux²⁴.

<i>CdE</i>	<i>OSCE</i>	<i>HCDH</i>	<i>OMS</i>
18 %	40 %	38 %	30 %
(11 agents sur 62)	(4 agents sur 10)	(7 agents sur 18)	(15 agents sur 50)

Tableau 2 : Pourcentage d'agents des équipes de communication centrales travaillant à internet/aux réseaux sociaux au CdE et dans des organisations comparables (source : évaluation)

L'évaluation montre que 1,4 % à 6 % des agents des MAE et 0,3 % à 1,5 % des budgets sont affectés à internet et aux réseaux sociaux, comme l'illustre le tableau 3²⁵.

	<i>DGII</i>	<i>APCE</i>	<i>DGA</i>	<i>ODGP</i>	<i>DGI</i>
<i>Personnel internet/réseaux sociaux en % de l'ensemble du personnel</i>	6 %	2 %	1,5 %	1 %	1,4 %
<i>Budget internet/réseaux sociaux en % du budget total</i>	1,5 %	0,8 %	0,6 %	0,3 %	0,5 %

Tableau 3 : Pourcentage de personnel et de budget internet/réseaux sociaux sur le total du personnel et des budgets de certaines MAE (source : évaluation)

Au sein de la DC comme des MAE, le personnel se dit inquiet face au manque de ressources allouées à internet et aux réseaux sociaux. Interrogés sur les principales difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail sur les sites internet, une moitié (52 %) des agents évoquent le manque de ressources, comme l'illustre la figure 12.

²⁴ Dans toutes les organisations, nous n'avons comptabilisé que le personnel de communication de l'équivalent de la DC, c'est-à-dire l'équipe de communication au Siège chargée d'internet, des réseaux sociaux, des événements, des publications et des médias. Le personnel des MAE ou des bureaux extérieurs n'est pas inclus.

²⁵ Les coûts reposent sur les estimations fournies par les MAE ; ils sont approximatifs et ne comprennent ni la gestion des documents, ni la création ou préparation des publications, ni la gestion des bases de données. Les frais ponctuels comme la migration d'un site internet ne sont pas non plus compris.

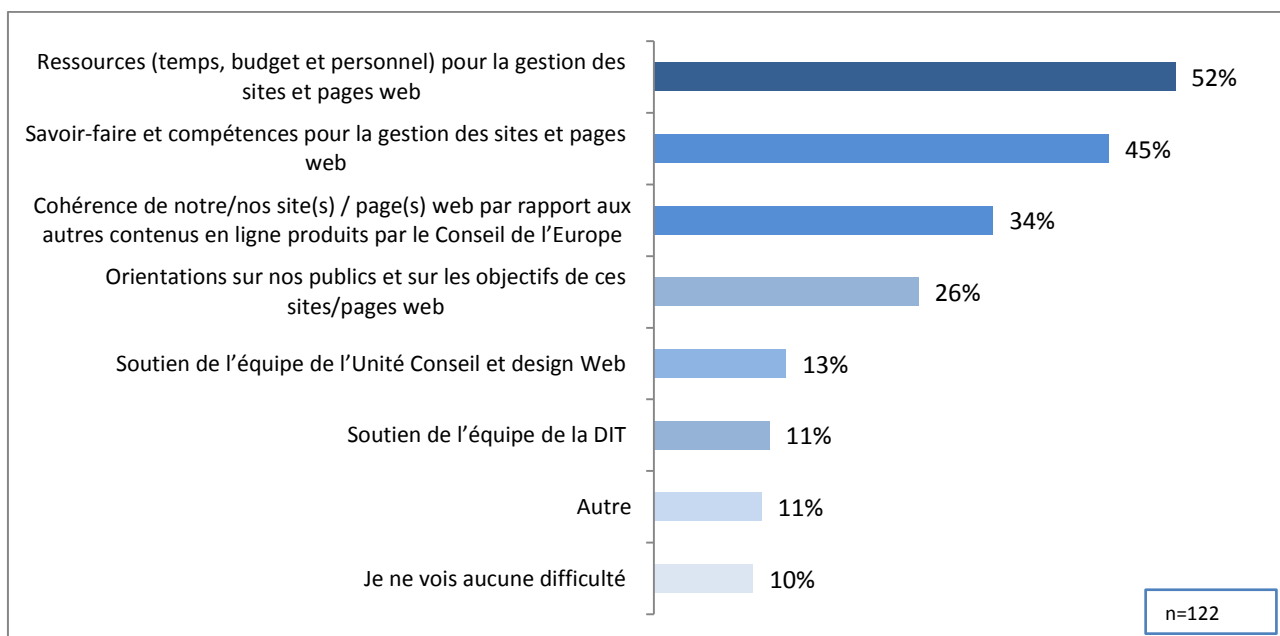


Figure 12 : Enquête auprès du personnel – Difficultés autour des sites internet (source : évaluation)

L'UCDW compte 11 agents ; l'un se charge de la gestion de l'Unité, un autre gère le compte Twitter en anglais et le blog Human Rights Europe, six traduisent et mettent à jour les contenus destinés au portail (en cinq langues) et trois se chargent de la conception et de l'ergonomie en ligne, du développement front-end, de la cohérence des thèmes, de la mise en œuvre de la stratégie en ligne et de la formation (UCDW). Deux agents de l'UCDW sur trois sont actuellement financés sur le budget d'investissement. Le personnel de l'UCDW signale des difficultés au niveau des ressources, les trois agents chargés de la conception web et de l'ergonomie faisant face à des exigences croissantes qui les rendent incapables de répondre aux demandes d'aide émanant des MAE. En outre, les besoins en formation identifiés (figure 7) relèvent tous de la responsabilité de l'UCDW (à l'exception de la formation au CMS).

3. 4. Dans quelle mesure les bonnes pratiques d'organisations comparables et les recherches en communication numérique sont-elles pertinentes pour le CdE ?

Afin de recueillir des bonnes pratiques auxquelles se référer, une comparaison des communications numériques a été menée dans quatre organisations similaires. Ces organisations ont été choisies parce qu'elles présentaient une structure complexe, travaillaient dans un domaine comparable (par ex. les droits de l'homme), ou pour les deux raisons. Il s'agit de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), de l'Organisation de coopération et de

développement économiques (OCDE) et du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH). L'étude a porté sur les points clés que sont la stratégie, la taille et l'architecture, la cohérence des messages, les rôles et les responsabilités, les défis et les innovations pour l'avenir. L'annexe 8 présente un résumé de ces points clés par comparaison avec le CdE.

3.4.1. Bonnes pratiques

Stratégie : les quatre organisations ont une stratégie de communication plus développée que celle du CdE, à savoir un document écrit détaillant les objectifs, les publics cibles, les messages et les canaux/outils. Deux organisations sont en outre dotées de stratégies numériques.

Taille et architecture : l'étude montre que les quatre organisations ont un site internet central, point de départ pour accéder aux pages/sites web de leurs unités/entités, de leurs thèmes et de leurs bureaux extérieurs. En général, les organisations ont très peu de sites internet autonomes, si l'on excepte les quelque 150 bureaux extérieurs de l'OMS, qui ont chacun leur propre site. Les sites sont disponibles dans un nombre de langues allant de deux (OCDE) à 18 (OSCE). Pour toutes les organisations, présenter en ligne la complexité de leur structure relève du défi, avec des solutions qui varient. L'OCDE a opté pour une architecture simple, en trois onglets : institutionnel (À propos), géographique (Pays) et thématique (Thèmes) :

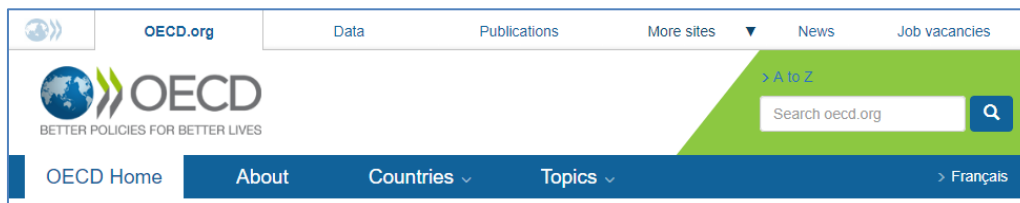


Figure 13 : Navigation sur le portail d'accueil de l'OCDE (source : www.oecd.org)

Cohérence des messages : l'évaluation montre que toutes les organisations visent à présenter des messages cohérents sur leurs thèmes clés. L'OSCE dispose de pages de synthèse pour chacun de ses quelque 20 thèmes clés. Les textes expliquent la position de l'Organisation et ses travaux sur le thème en question, comme l'illustre l'exemple ci-contre.

Rôles et responsabilités : les quatre organisations disposent au niveau central d'équipes de gestion d'internet et des réseaux sociaux. Deux organisations (l'OMS et l'OCDE) ont une approche décentralisée des contenus web et réseaux sociaux, les deux autres (l'OSCE et de HCDH) ont une approche plus centralisée.

Difficultés : toutes les organisations rencontrent des difficultés communes aux organisations complexes : gérer des sites en différentes langues, trouver un équilibre entre les différentes priorités de leurs entités, assurer la qualité du contenu et remédier au manque de connaissances spécialisées du personnel chargé de mettre à jour et de gérer les contenus en ligne.

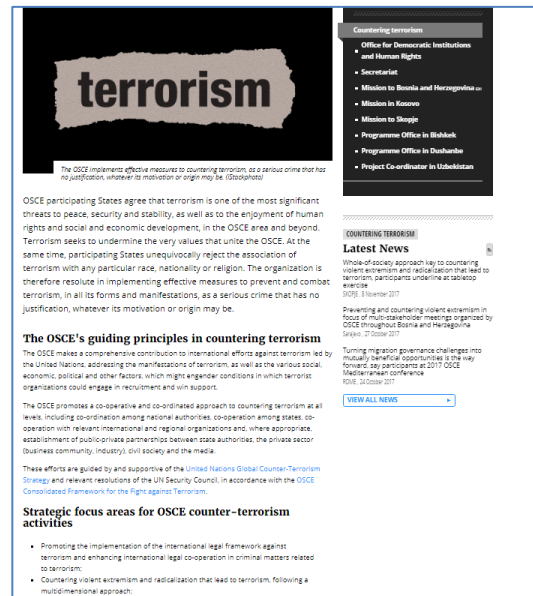


Figure 14: Exemple de page de synthèse – OSCE (source : www.osce.org)

3.4.2. Innovations et tendances

Toutes les organisations reconnaissent que la communication numérique est un environnement qui bouge très vite et qu'il est difficile de rester en phase avec les évolutions récentes d'internet et des réseaux sociaux. Les innovations et tendances suivantes ont été identifiées :

- Les organisations investissent davantage pour veiller à bien présenter en ligne leur structure complexe. Par exemple, le HCDH a lancé un projet de « transformation du web » en vue de créer une gouvernance d'internet et une stratégie applicable aux contenus de toute l'Organisation.
- Les organisations ont transféré des ressources vers internet et les réseaux sociaux, compte tenu de leur croissance et de la baisse d'influence des médias classiques, et donc du travail dévolu aux traditionnels attachés de presse.
- Les organisations évoluent de plus en plus vers une approche du travail plus transversale, où les équipes sont constituées en fonction des compétences et non des descriptions de postes. On décloisonne les parties « internet », « médias » et « publications » pour aller vers des rôles de communication plus généraux, consistant à donner des conseils et des

orientations et à travailler sur des canaux multiples, comme l'imprimé (publications et presse) et le numérique (internet, réseaux sociaux, audio et vidéo).

- Les organisations reconnaissent qu'internet et les réseaux sociaux ne relèvent pas que du service de communication central. Par exemple, l'OSCE est en train de formaliser les rôles et les responsabilités de ses entités dans la gestion de sa présence sur les réseaux sociaux.
- Les organisations ont adopté des systèmes de gestion fondés sur les résultats qui obligent toutes les unités et entités, donc celles de communication, à orienter leurs activités vers des résultats mesurables et atteignables. Les responsables de la communication sont de plus en plus tenus de mesurer les résultats plutôt qu'uniquement les actions mises en place.

4. Conclusions et recommandations

Le présent chapitre expose des conclusions et recommandations fondées sur les constatations présentées au chapitre 3. Pour chaque recommandation, des actions sont suggérées ; elles sont classées par ordre d'importance. La figure 15 illustre les liens entre ces conclusions et recommandations et les constatations issues des questions d'évaluation.

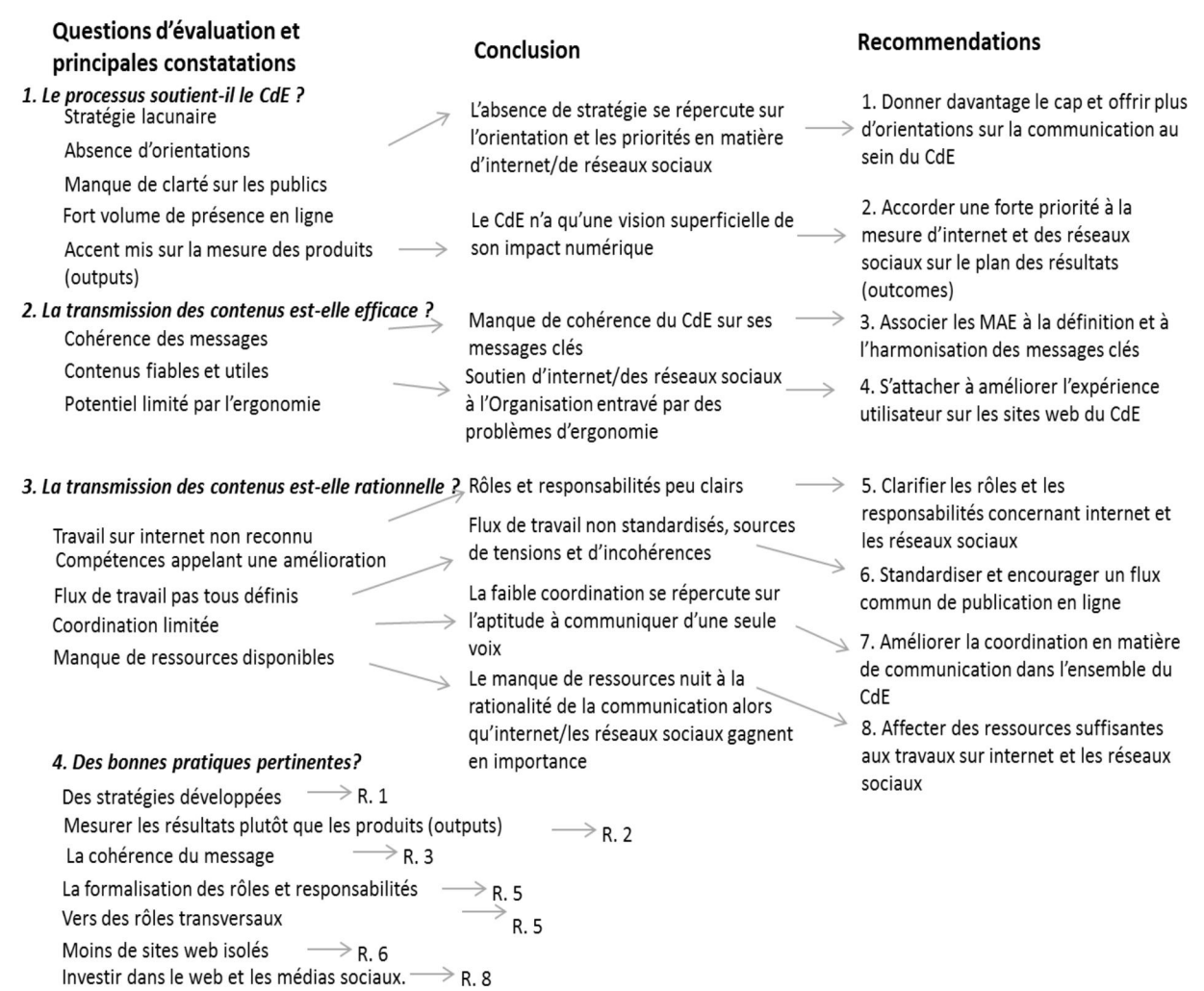


Figure 15 : Schéma des questions d'évaluation, des constatations, des conclusions et des recommandations

1. Stratégie, orientations et publics cibles : Le fait que le CdE n'ait pas de stratégie de communication globale se répercute sur les orientations et les priorités en matière de communication numérique au niveau de la DC et des MAE. En matière de communication numérique, il existe un besoin réel que la DC s'attache davantage à donner un cap et des orientations, à fixer des priorités, à offrir un soutien et à coordonner les actions. On le voit dans les divergences constatées sur une question aussi fondamentale que les publics cibles. Dans une structure aussi vaste et complexe que le CdE, des stratégies, lignes directrices et modèles écrits sont une pierre nécessaire à la mise en place de fondations plus solides et de plus de cohérence et de coordination de la communication numérique, pour l'ensemble des entités et du personnel.

<p>Recommandation 1 : Pour la DC, donner davantage le cap et offrir plus d'orientations sur la stratégie de communication au sein du CdE</p> <p><i>Actions suggérées (par ordre de priorité) :</i></p> <p>1.1. Créer un groupe de travail avec les agents des MAE en charge de la communication afin d'élaborer, à court/moyen terme, une stratégie de communication globale pour le CdE, détaillant les objectifs (mesurables), les priorités, les messages, les publics cibles, les canaux et les outils.</p> <p>1.2. Finaliser une stratégie pour le Web (« stratégie numérique ») englobant sites internet et réseaux sociaux, comprenant un mécanisme pour une meilleure coordination des contenus entre les MAE et la DC.</p> <p>1.3. Créer des modèles applicables aux stratégies de communication et aux stratégies numériques des MAE.</p> <p>1.4. Soutenir activement les MAE dans la mise en place de leurs stratégies numériques et de communication, via une discussion initiale sur les stratégies, puis l'analyse des projets et des nouvelles stratégies mises en place.</p>	<p>Responsable :</p> <p>La DC avec les MAE</p> <p>La DC (UCDW)</p> <p>La DC avec les MAE</p> <p>La DC avec les MAE</p>
---	---

2. Suivi et mesure : Le CdE n'a actuellement qu'une vision très large et superficielle, principalement fondée sur les statistiques des sites, de l'impact de ses activités de communication numérique. Cette vision est encore plus floue pour les réseaux sociaux, étant donné l'absence d'outil de suivi global et le fait que la DC n'ait pas d'aperçu clair des activités de l'ensemble des MAE sur ces réseaux. On constate un certain désintérêt pour le suivi et la mesure à travers des recherches et des échanges avec les publics : participation au réseau social, enquêtes, discussions, référencement et test de l'ergonomie. Les indicateurs de performance prévus par le P&B pour la communication, y compris numérique, se situent largement au niveau des produits et renseignent peu sur l'impact de la communication numérique sur les publics cibles, comme le soulignait déjà l'audit externe de 2012. Des indicateurs communs à l'ensemble de la communication numérique au sein du CdE permettraient de comparer les MAE, de favoriser l'apprentissage des bonnes pratiques et de mieux mettre en lumière les résultats plutôt que les produits.

<p>Recommandation 2 : Pour la DC, accorder une forte priorité à la mesure des activités sur internet et les réseaux sociaux sur le plan des résultats.</p> <p><i>Actions suggérées (par ordre de priorité) :</i></p> <p>2.1. Créer une série d'indicateurs de résultat communs applicables à internet et aux réseaux sociaux, à l'usage de la DC et de toutes les MAE²⁶.</p> <p>2.2. Sur la base de ces indicateurs communs, ajuster les indicateurs de performance de la communication qui figurent actuellement dans le P&B.</p> <p>2.3. Étudier les moyens de mesurer des indicateurs de résultat, via l'utilisation régulière d'outils tels que les enquêtes en ligne, les groupes de discussion, le référencement et les tests d'ergonomie.</p> <p>2.4. Réfléchir à un outil commun de suivi des réseaux sociaux pouvant être utilisé par la DC et par toutes les MAE.</p>	<p>Responsable :</p> <p>La DC (UCDW)</p> <p>La DC</p> <p>La DC</p> <p>La DC (UCDW)</p>
---	---

3. Cohérence des messages : Dans l'ensemble du CdE, l'Organisation est jugée comme manquant de cohérence sur ses messages clés tels que décrits au chapitre 3. Il y a peu d'harmonisation et de synergies entre les contenus publiés respectivement par la DC et par les MAE. De toute évidence, le CdE se compose d'institutions qui n'ont pas toutes les mêmes priorités, et dont certaines ont une voix indépendante. Cependant, la DC pourrait agir plus pour veiller à ce que les messages clés soient énoncés et connus au sein de la DC et des MAE. C'est aussi une question de coordination, comme évoqué plus loin.

<p>Recommandation 3 : Pour la DC, œuvrer avec les MAE afin de mieux définir et harmoniser avec elles les messages clés.</p> <p><i>Actions suggérées (par ordre de priorité) :</i></p> <p>3.1. Créer chaque année une série de messages prioritaires et les diffuser au sein de la DC et des MAE.</p> <p>3.2. Veiller à ce que les messages clés soient visibles pour le public – affichés sur le portail, par exemple.</p> <p>3.3. Veiller à l'harmonisation des messages clés et à la gestion des complémentarités entre les contenus mis en ligne, afin d'éviter les doublons, à travers un planning commun et un suivi régulier des contenus publiés.</p>	<p>Responsable :</p> <p>La DC avec les MAE</p> <p>La DC (UCDW)</p> <p>La DC (UCDW)</p>
---	---

²⁶ Des indicateurs de résultat communs pour les communications numériques ont été élaborés et comprennent : le degré de satisfaction des visiteurs des sites, la mesure dans laquelle les visiteurs ont trouvé ce qu'ils cherchaient sur le(s) site(s) concerné(s) et le niveau de participation aux réseaux sociaux. Voir les lignes directrices de l'UE : https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-evaluation-toolkit_en.pdf

4. Satisfaction du public et ergonomie : Le public passant de plus en plus au numérique, les sites internet du CdE et sa présence sur les réseaux sociaux ne vont cesser de gagner en importance et en fréquentation. Or, le CdE ne simplifie pas l'expérience des utilisateurs sur ses sites, en raison de trois pratiques : 1) la création de nouveaux sites plutôt que l'intégration des nouveaux contenus aux sites existants, 2) une architecture fragile (principalement en raison du point précédent) et 3) un moteur de recherche aux performances médiocres. Une refonte et des changements accélérés dans ces domaines favoriseraient une meilleure expérience utilisateur.

<p>Recommandation 4 : Pour la DC et la DIT avec les MAE, s'attacher à améliorer l'expérience utilisateur sur les sites internet du Conseil de l'Europe.</p> <p><i>Actions suggérées (par ordre de priorité) :</i></p> <p>4.1. Analyser et refondre la navigation et l'architecture des sites internet, avec le soutien d'experts en architecture de l'information.</p> <p>4.2. Intensifier les efforts pour revoir le moteur de recherche, avec l'aide d'experts en ergonomie.</p> <p>4.3. Lorsqu'une MAE a besoin d'un nouveau site, ajouter au flux de travail une étape consistant à vérifier, dans un premier temps, s'il est possible d'intégrer le nouveau contenu à un site existant plutôt que d'en créer un nouveau.</p>	<p>Responsable :</p> <p>La DC (UCDW) avec les MAE</p> <p>La DC (UCDW) /DIT avec les MAE</p> <p>La DC (UCDW) avec la DIT</p>
--	--

5. Rôles et responsabilités : L'approche décentralisée a pour effet direct une dispersion des responsabilités et de la propriété des sites internet et des activités sur les réseaux sociaux au sein du CdE. Ce travail est largement considéré comme une tâche supplémentaire, non formellement intégrée aux descriptions de postes officielles. La série de compétences nécessaires pour mettre en ligne, gérer et superviser des contenus n'est pas encore tout à fait en place ou formalisée au sein des MAE. Les formations sur le sujet ne sont suivies que sporadiquement et ne sont pas proposées à tous les niveaux requis (par exemple au personnel de grade A). L'évaluation conclut que les rôles respectifs de la DIT et de l'UCDW pourraient être plus clairement définis, l'UCDW assumant un rôle de conseil et de leadership en matière de conception, de stratégie et d'ergonomie en ligne tandis que la DIT fournirait des conseils et un appui techniques. Au sein de la DC, le rôle des attachés de presse comme agents de liaison *de facto* sur la communication doit être reconnu et élargi à un rôle transversal, avec un plus fort soutien aux MAE sur la stratégie de communication en lien avec les thèmes et les régions relevant de leur compétence. Au sein des MAE, il convient de désigner des correspondants communication clairement identifiés chargés de superviser l'ensemble de la présence de la MAE sur les sites internet et les réseaux sociaux, ce rôle figurant dans leur description de poste. Ces correspondants seraient distincts des correspondants web, plutôt chargés de mettre en ligne et de gérer les contenus des sites.

<p>Recommandation 5 : Pour la DC, la DIT et les MAE, avec le soutien de la DRH, clarifier les rôles et les responsabilités concernant internet et les réseaux sociaux.</p> <p><i>Actions suggérées (par ordre de priorité) :</i></p> <p>5.1. Intégrer les responsabilités en matière de sites internet et de réseaux sociaux aux descriptions de poste des agents concernés de grades A et B au sein des MAE (y compris les bureaux extérieurs).</p> <p>5.2. Veiller à ce que des correspondants communication soient désignés dans toutes les MAE et à ce qu'ils supervisent la présence de leur MAE sur les sites internet et les réseaux sociaux.</p> <p>5.3. Revoir les responsabilités respectives de l'UCDW et de la DIT, l'UCDW se concentrant davantage sur la conception, la stratégie et l'ergonomie en ligne.</p> <p>5.4. Mettre en place un nouveau cursus de formation obligatoire à l'attention des correspondants communication et des agents de grade A concernés, centré sur la stratégie et sur la supervision des contenus en ligne (en complément des formations actuelles); réintroduire une formation aux réseaux sociaux pour le personnel.</p> <p>5.5. Faire évoluer le rôle des attachés de presse pour qu'il consiste, de façon plus transversale, à assurer la liaison avec les MAE sur les questions de communication ; offrir aux intéressés la formation nécessaire et en tenir compte pour les recrutements à venir.</p>	<p>Responsable :</p> <p>DRH</p> <p>MAE</p> <p>DC (UCDW) / DIT</p> <p>DC (UCDW) / DRH</p> <p>DC/DRH</p>
--	---

6. Flux de travail : Compte tenu de l'approche décentralisée, le flux de publication sur internet et les réseaux sociaux au sein des MAE n'est pas standardisé et ne fait l'objet ni d'un planning commun, ni d'une approche commune d'archivage des contenus. Les formations offertes par la DC et par la DIT ne sont pas considérées comme obligatoires, et donc pas suivies par tout le personnel concerné au sein des MAE. On relève d'autres faiblesses au niveau du processus de supervision des contenus, de tests d'ergonomie et d'optimisation des textes pour les moteurs de recherche. La réutilisation et la promotion de contenus par d'autres MAE et par la DC sont vues comme source de tensions, en raison du manque de transparence et de clarté sur la sélection des contenus à promouvoir et à rendre plus visibles. Cela tient également au manque d'harmonisation sur les messages prioritaires, évoqué plus haut.

<p>Recommandation 6 : Pour la DC et les MAE, standardiser et encourager un flux commun de publication en ligne.</p> <p><i>Actions suggérées (par ordre de priorité) :</i></p> <p>6.1. Élaborer un flux/processus commun de publication de contenus en ligne par les MAE, assorti d'une désignation claire des responsabilités de supervision et de validation ainsi que de règles en matière d'optimisation</p>	<p>Responsable :</p> <p>La DC (UCDW)</p>
--	---

<p>pour les moteurs de recherche, de planning et d'archivage.</p> <p>6.2 Créer un processus et des critères de sélection clairs et transparents pour la promotion des contenus sur les sites et les réseaux sociaux par la DC et par les MAE.</p> <p>6.3. Veiller à ce que la formation au CMS de la DIT et la formation aux bonnes pratiques de l'UCDW soient clairement présentées comme obligatoires pour tout le personnel travaillant à internet (les agents ayant un rôle de supervision doivent bénéficier d'une autre formation – voir la proposition d'action 5.4.).</p>	<p>La DC avec les MAE</p> <p>Les MAE</p>
---	--

7. Coordination : La coordination limitée en matière de communication au sein du CdE a eu des répercussions sur internet et les réseaux sociaux. L'Organisation ne peut pleinement exploiter les occasions de communiquer en son sein et d'harmoniser les contenus publiés. La coordination de la communication fait partie des objectifs affirmés par la DC, et les agents de la DC comme des MAE sont clairement en demande d'un renforcement de son rôle de coordination. Les agents attendent également que le Cabinet s'appuie sur son mandat pour convoquer des réunions et promouvoir une meilleure coordination.

<p>Recommandation 7 : Améliorer la coordination en matière de communication dans l'ensemble du CdE.</p> <p><i>Actions suggérées (par ordre de priorité) :</i></p> <p>7.1. Inscrire régulièrement la communication à l'ordre du jour des réunions du Senior Management Group.</p> <p>7.2 Organiser une réunion de lancement (voir la recommandation 7.3) pour les agents de la DC et des MAE travaillant à la communication.</p> <p>7.3. Pour la DC, réintroduire les réunions mensuelles avec les chargés de communication et les coordinateurs web des MAE (séparément ou ensemble, en fonction des sujets).</p> <p>7.4. Pour l'UCDW, envisager de créer une communauté de praticiens du web, à travers un groupe en ligne et des réunions trimestrielles consacrés à l'échange d'expériences, à l'actualité et à un soutien mutuel.</p> <p>7.5. Pour la DC, relancer l'espace collaboratif sur intranet qui lui permettait, ainsi qu'aux MAE, de planifier et de coordonner la communication.</p> <p>7.6. Pour la DC, mettre en place une coordination des comptes de réseaux sociaux (par ex. registre de tous les comptes, réunions et échanges réguliers entre les titulaires de comptes, discussion sur les thèmes communs, etc.) et élaborer des lignes directrices révisées en collaboration avec les MAE.</p>	<p>Responsable :</p> <p>Le Cabinet</p> <p>Le Cabinet</p> <p>La DC</p> <p>La DC (UCDW)</p> <p>La DC</p> <p>La DC</p>
---	--

8. Ressources : Les ressources actuellement allouées à internet et aux réseaux sociaux sont insuffisantes, au sein de la DC comme des MAE. L'évaluation conclut que la communication numérique ne peut être organisée de façon rationnelle que si des ressources humaines et financières supplémentaires sont affectées à la conception web et à l'ergonomie, ainsi qu'aux réseaux sociaux, vu l'importance croissante de ces domaines. Comme évoqué au chapitre 3, d'autres pans de la communication comme les publications et les médias vont perdre en importance face à la montée du numérique. L'utilisation de produits audiovisuels va augmenter ; parallèlement, il restera nécessaire de produire des textes, pour un usage sur des canaux et des plates-formes multiples. L'Organisation pourrait tirer des enseignements de l'étude comparative pour adopter une approche plus transversale de sa communication. Bien que certaines MAE disposent d'agents spécialistes du web, l'évaluation conclut qu'il en faut davantage, car le travail sur internet et les réseaux sociaux va augmenter pour les agents de grade A.

<p>Recommandation 8 : Pour la DC et les MAE, affecter des ressources suffisantes aux travaux sur internet et les réseaux sociaux.</p>	<p>Responsable :</p>
<p><i>Actions suggérées (par ordre de priorité) :</i></p>	
<p>8.1. Envisager d'augmenter les ressources de la DC (personnel et budget opérationnel) ou de réaffecter ses ressources existantes pour soutenir le rôle de l'UCDW en matière de communication numérique et de gestion, conception et ergonomie.</p>	<p>La DC</p>
<p>8.2. Affecter des ressources suffisantes aux travaux sur l'audiovisuel, internet et les réseaux sociaux au sein des MAE, de manière à pouvoir atteindre les objectifs de la stratégie de communication.</p>	<p>Les MAE et la DC</p>
<p>8.3. Revoir les rôles existants au sein de la DC afin de travailler de façon plus transversale, compte tenu des mutations du paysage médiatique.</p>	<p>La DC</p>

Annex 1: Evaluation matrix

Evaluation Criterion	Evaluation question(s)	Sub-questions	Measure /Indicators	Sources of information / Data collection methods
Relevance	1. To what extent does the current process of digital communications support CoE in creating awareness/ understanding of human rights issues and CoE instruments?	To what extent is the communication content correlated with the main strategic documents of the organisation (such as priorities of the SG, P&B, etc.?)	<ul style="list-style-type: none"> - main strategic documents feed into communication content; - priorities present in website content 	Review of strategic and working documents; semi-structured interviews; website review
		To what extent is content continuously updated and UX improved? How is content removed? How is consistency maintained?	<ul style="list-style-type: none"> - web governance system in place - checking mechanism in place - mechanism for updating/deleting content - Consistency of content across websites and social media 	Review of working documents; internal survey; semi-structured interviews
		Is communication target audience clearly defined? To what extent is there an organizational consensus on target audience(s)?	<ul style="list-style-type: none"> - written documentation on target audience; - guidance for defining target audience 	Review of working documents; internal survey; semi-structured interviews
		To what extent is communication content created with its target audience(s) in mind?	<ul style="list-style-type: none"> - evidence of content created with target audience in mind 	Review of working documents; ; internal survey; semi-structured interviews;

Evaluation Criterion	Evaluation question(s)	Sub-questions	Measure /Indicators	Sources of information / Data collection methods
				Website review
Effectiveness	2. To what extent is the delivery of the digital messages/ content effective?	To what extent are the communication activities conducted with specific and concrete communication objectives in mind?	<ul style="list-style-type: none"> - written objectives of the web section; - evidence of digital communication activities aiming at reaching objectives 	Review of working documents ; internal survey; semi-structured interviews
		To what extent do the entities involved in communication have an effective communication plan? To what extent are the advantages/specificities of different communication channels put to use?	<ul style="list-style-type: none"> - existence of communication plans; - communication plans feature core messages; - evidence of effective use of diverse communication channels , e.g. video, web, social media and relays 	Review of working documents; ; internal survey; semi-structured interviews; process mapping
		To what extent do the involved entities have the necessary skills and training to communicate the messages effectively? Is there a competency framework for staff involved in communication activities?	<ul style="list-style-type: none"> - competence framework for communication in place; - evidence of use of internal expertise - number of persons involved in communication work who received training; - satisfaction with training; - continuous training offer; - absence arrangements 	Review of working documents; semi-structured interviews; Internal survey; Review of training / workshop curricula; process mapping

Evaluation Criterion	Evaluation question(s)	Sub-questions	Measure /Indicators	Sources of information / Data collection methods
		How are the messages received by the stakeholders? Are messages understood by the target audience? Are they found useful? Are there examples of further use of content?	<ul style="list-style-type: none"> - level of satisfaction of stakeholders with clarity, usefulness of content; - examples of further use / effects of using website content 	Website review; external survey; data of previous surveys and other monitoring tools, if any
		To what extent is information findable and easily accessible? To what extent is information presentation user-friendly?	<ul style="list-style-type: none"> - level of satisfaction of stakeholders with findability and accessibility of information; - examples of further use / effects of using website content 	Website review; external survey; data of previous surveys and other monitoring tools, if any
		What metrics are available to measure, monitor and control performance of the main communication activities?	<ul style="list-style-type: none"> - level to which metrics available allow to make conclusions on achievement of objectives; - examples of how metrics have been used to monitor performance / influence decisions 	Review of working documents; semi-structured interviews; Review of statistics
		Are the tools supporting the communication objectives appropriate to reach the target audience(s) (for example search engine, portal organisation, back-up)?	<ul style="list-style-type: none"> - level to which stakeholders are satisfied with user-friendliness of website and its elements - existence of technical risks and their mitigation 	Website review; external survey; data of previous surveys and other monitoring tools, if any

Evaluation Criterion	Evaluation question(s)	Sub-questions	Measure /Indicators	Sources of information / Data collection methods
Efficiency	3. To what extent is the delivery of the digital messages/ content efficient?	To what extent does the decentralised set-up of communication activities influence the efficiency of the activities?	- degree to which decentralised set up is contributing to or creating obstacles in achieving communication objectives	Review of working documents; Semi-structured interviews; internal survey; process mapping
		To what extent are the responsibilities between different entities involved in communication efforts clearly defined and overlap minimised?	- degree to which responsibilities are clear and overlap and waste of resources avoided	Review of working documents; semi-structured interviews; internal survey; process mapping
		To what extent are the information flows between the different entities involved functional and sufficient?	- level of satisfaction of stakeholders with information flows	Review of working documents; semi-structured interviews; internal survey; process mapping
		To what extent are the resources allocated to communication activities sufficient in reaching their objectives?	- level of resources of the web section in relation to its tasks and responsibilities	Resource analysis; Review of working documents; semi-structured interviews;

Evaluation Criterion	Evaluation question(s)	Sub-questions	Measure /Indicators	Sources of information / Data collection methods
	4. To what extent are the good practices of comparable organisations and research in digital communications relevant to the CoE?	<p>What activities do comparable organisations undertake in the field of communications?</p> <p>How are these activities managed, controlled, and co-ordinated?</p> <p>What innovations and emerging trends can be identified?</p>	<p>- good practices in external communication (communication function matrix –see annex 2) from other organisations</p> <p>- potential use of good practices/ innovations in CoE</p>	<p>Benchmarking study; semi-structured interviews</p>

Annex 2: Evaluation methodology

Methods	Implementation	Sources	Sample target	Sample achieved
Document review	All available documents were reviewed relevant to digital communications including plans, budgets, strategy, processes, monitoring data and activity reports. The list of main documents consulted is found at annex 4.	CoE entities	N/A	N/A
Semi-structured interviews	Semi-structured interviews were conducted in-person or by phone. The list of persons interviewed is found at annex 3.	DC CoE entities managing web DIT Private Office Ambassador	7-10 8-12 2-4 1-2 -- Total: 18-28 interviews	9 31 2 0 1 43 interviews
Internal survey	The online survey was comprised of closed questions and a limited number of open questions. Full results are found in Working paper 2.	CoE contributors and coordinators	100 (all 900 potential contributors and coordinators were emailed)	158
External survey	The online survey was comprised of closed questions and a limited number of open questions	CoE target audiences (subscribed receivers to CoE e-newsletters)	All accessible subscribers to be emailed with survey link	519 ²⁷

²⁷ An additional 64 survey responses were received from CoE staff that were not included in the analysis.

Process and content mapping	A mapping was carried out of the process to create and publish digital content within the CoE detailing roles and responsibilities and content managed. The mapping is found in working paper 2.	DC and CoE entities	All web content and processes.	Mapping of creation of websites, publishing of web content; promotion of web content.
Website expert review	A review of a sample of CoE websites was carried out by usability experts based on a set criteria. The full review is found in working paper 1.	Some 170 CoE websites	9 CoE websites	Portal Treaty Office Commissioner Committee of ministers Children rights CPT SOGI database Octopus community Human Rights Channel
Resources analysis	An analysis was carried out of the expenditure of digital communications of DC and select MAEs (where data was available). The analysis is found in working paper 2.	Available budget data and activities reporting of digital communications	All digital communication activities for a set budgetary cycle.	Digital communication of DC, DGI, DGII, PACE, ODGP & DGA.
Benchmarking study	A study was made with four comparable organisations. The study is found in working paper 2.	Comparable intergovernmental organisations	4 organisations (representatives interviewed)	OSCE WHO OECD OHCHR

Annex 3: Persons consulted

<i>CoE staff</i>				
1.	Markus	Adelsbach	Adviser	PO
2.	Tatiana	Baeva	Press Officer	DC
3.	Daniele	Cangemi	Special Coordinator	DGII
4.	Micaela	Catalano	Head of Communication Division	PACE
5.	Alun	Drake	Head of Web Section	DC
6.	Gabrielle	Dumont	Archives Correspondent, Directorate of Legal Advice and Public International Law	DLAPIL
7.	Schnutz	Dürr	Head of Division, Venice Commission	DGI
8.	Marten	Ehnberg	Head of Office	Kiev office
9.	Gianluca	Esposito	Executive Secretary, Secretariat of the Group of States against Corruption (GRECO)	DGI
10.	Adrian	Evtuhovici	Co-ordinator of the Journalist Protection Platform	DPP
11.	Simona	Ghita	Communication Officer	DGI
12.	Fiona	Gilchrist	Deputy Head of Public Relations and Documentation Division	EDQM
13.	Matjaz	Gruden	Director	DPP
14.	Eva	Gutjahr	Deputy Head of Office	Chisinau office
15.	Christine	Hattersley	Website, electronic documentation and archives coordinator	CM
16.	Jonathan	Hell	Web designer-developer	DC
17.	Emma	Hellyer	Communication Advisor	DGII
18.	Carole	Herdly	Head of Communications Unit	DGA
19.	Daniel	Holtgen	Director of Communications and Spokesperson	DC
20.	Nichola	Howson	Communications Officer	ODGP
21.	John	Hunter	Director	DIT
22.	Regina	Jensdottir	Head of Division and Programme Co-ordinator,	DGII

			Children's Rights	
23.	Franck	Kolb	Multimedia Unit Manager	DGA
24.	Jan	Kleijssen	Director	DGI
25.	Sandrine	Marolleau	Information Manager	DGII
26.	Jeremy	Moakes	Head of Web & Audio-Visual Division	DC
27.	Jelena	Mocevic	Programme manager, Cultural Heritage	DGII
28.	Stefano	Montanari	Head of Communications Unit	Commissioner for Human Rights
29.	Patrick	Muller	Information Officer, Secretariat of the Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment	DGI
30.	Tatiana	Mychelova	External Relations Officer, Venice Commission	DGI
31.	Susana	Nunez	Web Coordinator	DGII
32.	Philippe	Reilhac	Head of Unit, Content Management	DIT
33.	Euan	Roddin	Adviser/Speechwriter	PO
34.	Jaime	Rodriguez	Press Officer	DC
35.	Suzette	Saint-Marc	Project Assistant	DPP
36.	Alexander	Seger	Head of Cybercrime Division	DGI
37.	Jean Jacques	Siegel	Head of Web Design & Consulting Unit	DC
38.	Nigel	Smith	Social Media Officer	DC
39.	Octavian	Sofransky	ISD Coordinator	DGI
40.	Estelle	Steiner	Press Officer	DC
41.	Philia	Thalgott	Coordinator, Equal opportunities and Quality Education	DGII
42.	Saida	Theophile	Communications Officer, Congress of Local and Regional Authorities	Congress
43.	Eleni	Tsetsekou	Head of Sexual Orientation and Gender Identity Unit	DGII
44.	Rosella	Tutino	Auditor	DIO
External interviews				
45.	Corina	Călugăru	Ambassador of Moldova to	n/a

			the CoE	
46.	Yousef	Elbes	Multilingual Manager/Department of Communications	WHO
47.	Toby	Green	Director of Communications	OECD
48.	Igor	Nuk	Online Communications Manager	OSCE
49.	Alex	Souto-Maior	Web Officer	OHCHR

Annex 4: Documents consulted

In addition to documents listed below, the evaluation team consulted numerous CoE websites and the Web Resources webpage of the Web Consulting and Design Unit.

CoE, CM, (2013), Report of the external auditor on the consolidated financial statements for the year ended 2012, CM (2013)100.

CoE, DC (2006), Communication Strategy, TC-INF (2006)3revE, 19 October 2006

CoE, DC, Web Consulting Unit (2016), CoE, DC, Web Consulting Unit (2017), Situation end 2016

CoE, DC, Web Consulting and Design Unit (2017), Situation by end 2016

CoE, DC, Web and Audio-visual Division (2017), Social media strategy – a proposal

CoE, DC (undated), Guidelines for use of social media at the Council of Europe

CoE, DC/DIT (2016), Standard Web Project Process

CoE, DC/DIT (2016), Création/Migration de site Web; Modèle : Fiche projet Web

CoE, DGA (2012), POST Project Plan – Using Social Media in Recruitment (2012-2013)

CoE, DGA (2012), Proposal for Using Social Media in Recruitment

CoE, DGI (undated), Editorial Guiding principles for DG1 news and social media

CoE, DGI (undated), Guiding principles for DG1 Websites

CoE, DGI (2016), Evaluation report of DG1 digital presence in 2016

CoE, DGI (2016), Online Content Strategy for Directorate General Human Rights and Rule of Law

CoE, DGI (2016), Social Media Programmation and Planning

CoE, DGII (2016), DG Democracy Communications Strategy

CoE, DGII (2016), DG Democracy Communications Task Force: summary of decision

CoE, DGII (2016), DG Democracy Communications Task Force: Concept Paper on New Communications Tools on Democracy

CoE, DIO (2017), Work Programme for 2017 of the Directorate of Internal Oversight

CoE, ODGP (2016), Communication strategy 2016-17

CoE, ODGP, (2017), Communication plan guidelines, Project Management Methodology

CoE, ODGP (2017), Communication Toolbox, Project Management Methodology

CoE, PACE (2013), Web 2.0 Communication Strategy for PACE

DC, TC-INF(2009), Road-map for the implementation of the Communication Strategy; Progress as at 31 December 2008

CoE, TC-INF (2011), The Communications Directorate: New priorities, new structure, TC-INF Thematic co-ordinator on Information Policy, TC-INF(2011)1

Ketchum (2014), Final Report: Council of Europe Social Media Activities

UN Joint Inspections Unit (2015), Public Information and communications policies and practices in the United Nations system, JIU/REP/2015/4.

Annex 5: External survey – additional graphs

The following graphs are from the external survey of CoE website users and additional to those found in the body of the main report.

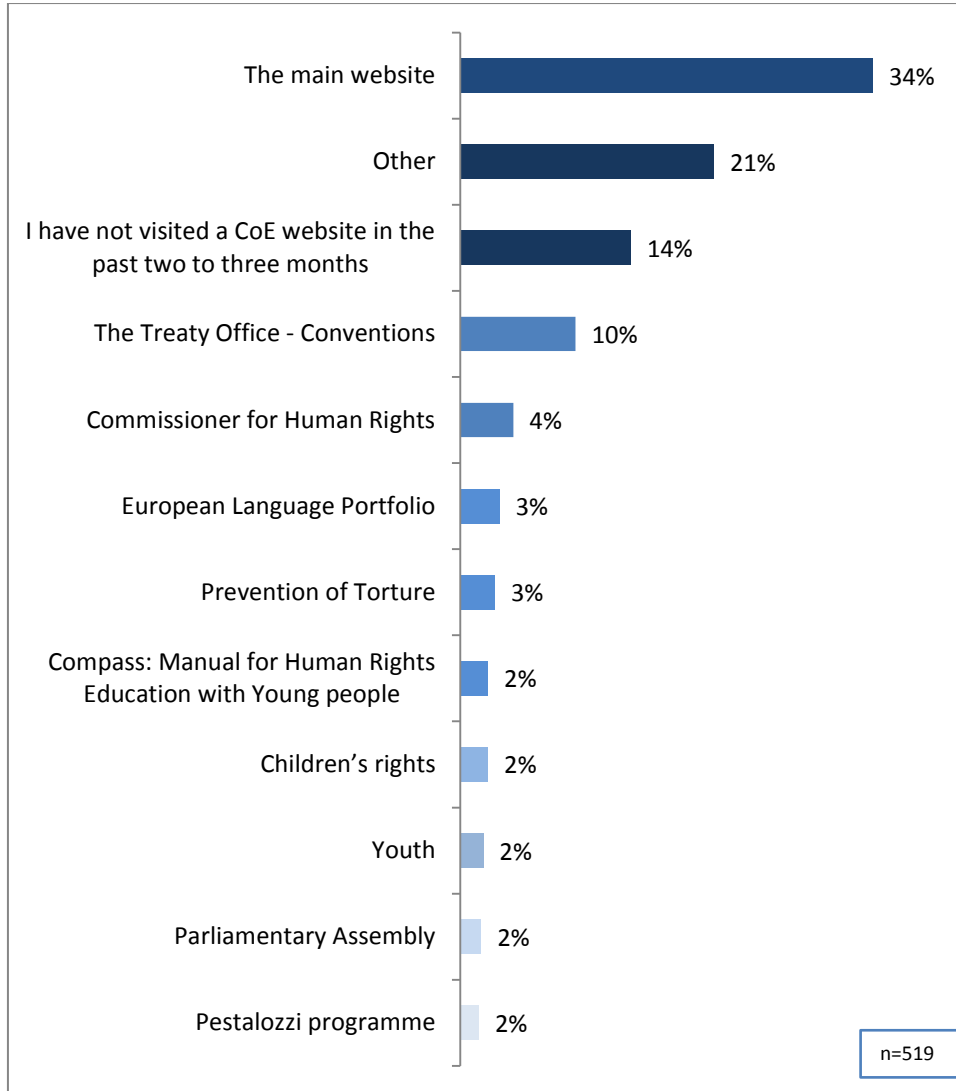


Figure 6: User survey: select the website you visit the most (source: evaluation)

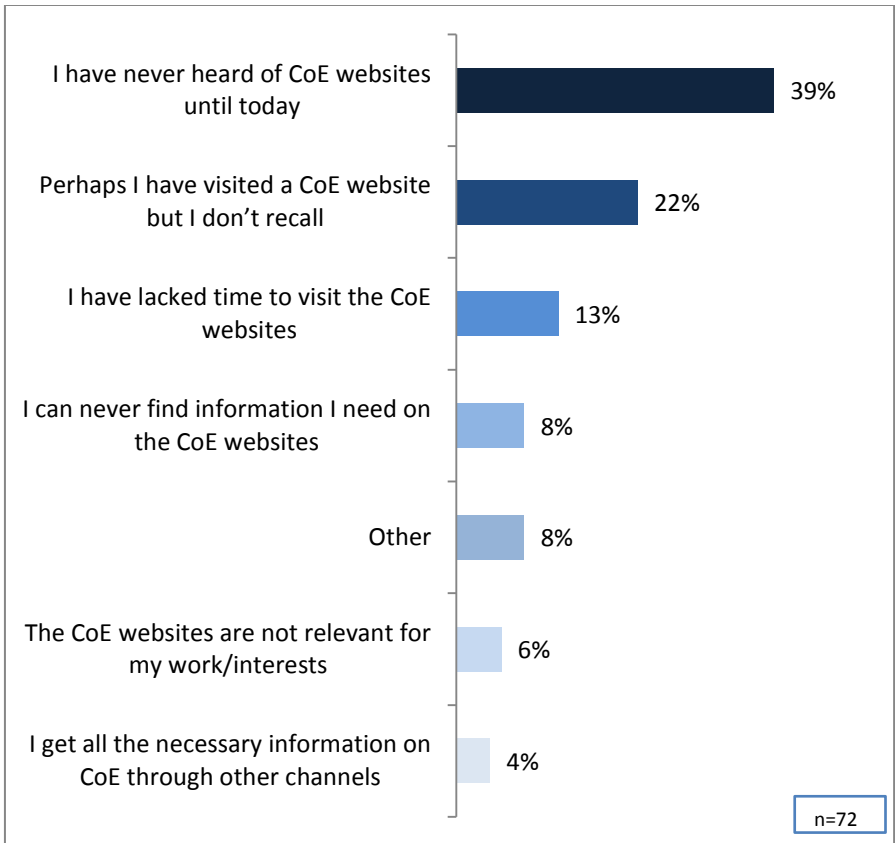


Figure 7: User survey: Reasons why have not visited a CoE website recently (source: evaluation)

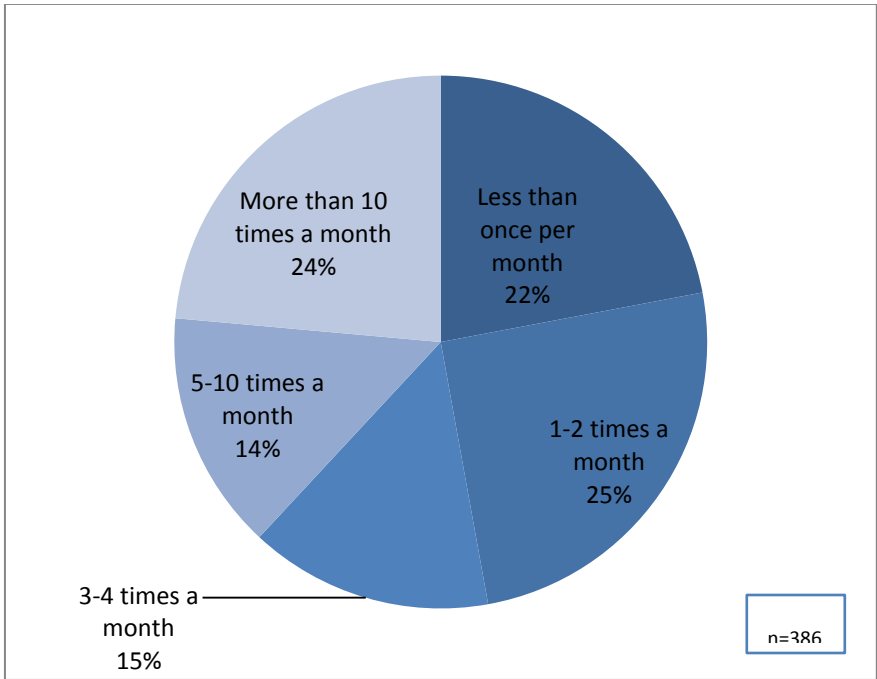


Figure 8: User survey: frequency of visits to a CoE website (source: evaluation)

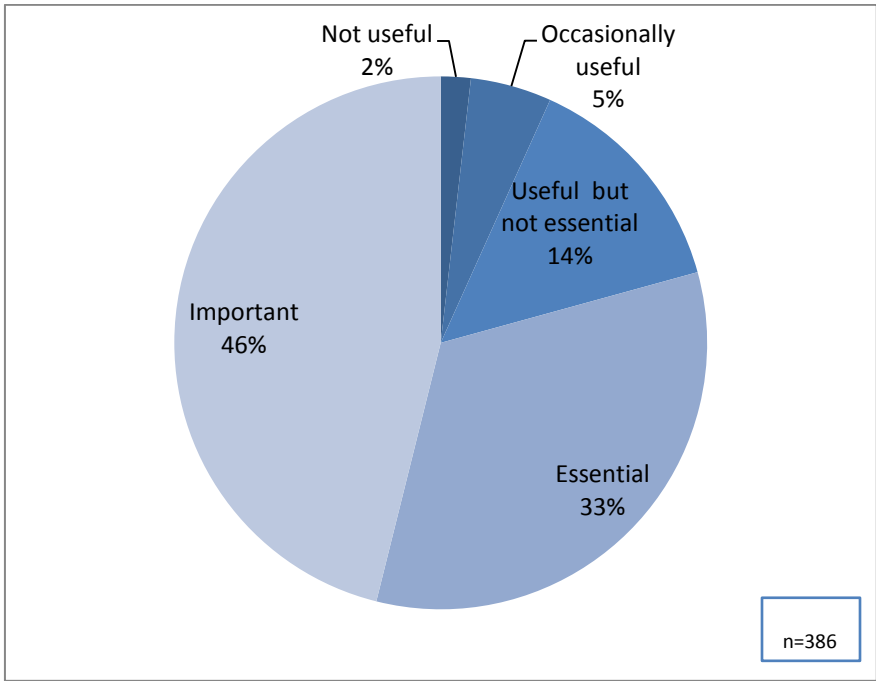


Figure 9: User survey: utility of CoE website (source: evaluation)

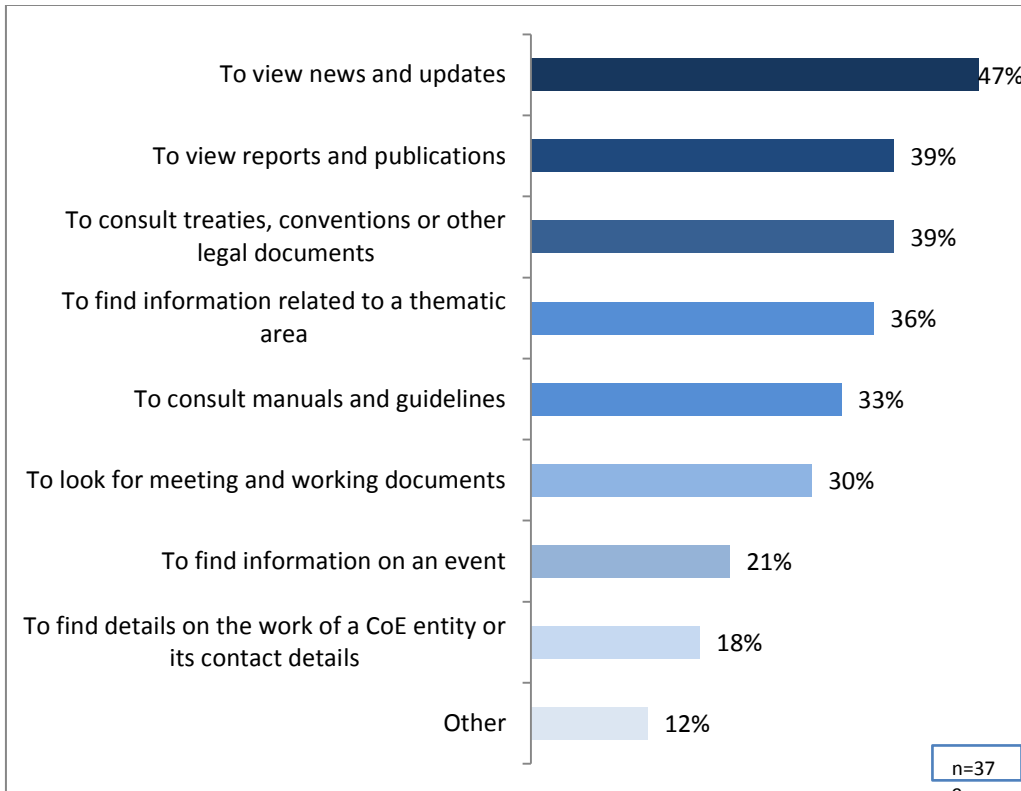


Figure 10: User survey: purpose of last visit a CoE website (source: evaluation)

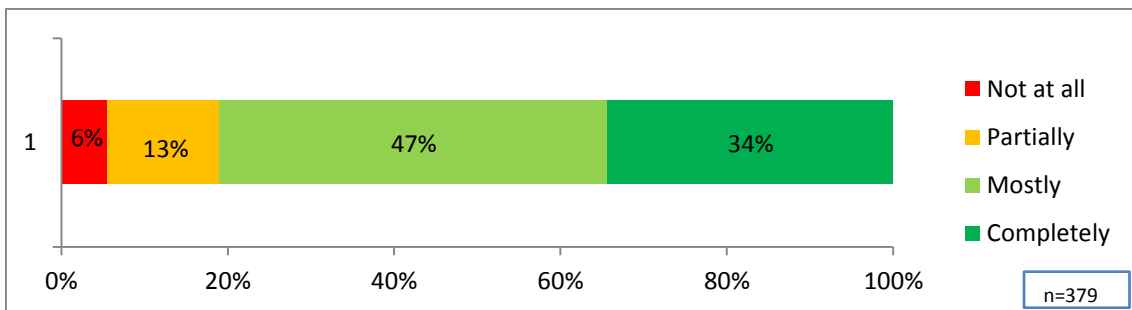


Figure 11: User survey: extent to which goals achieved during last visit (source: evaluation)

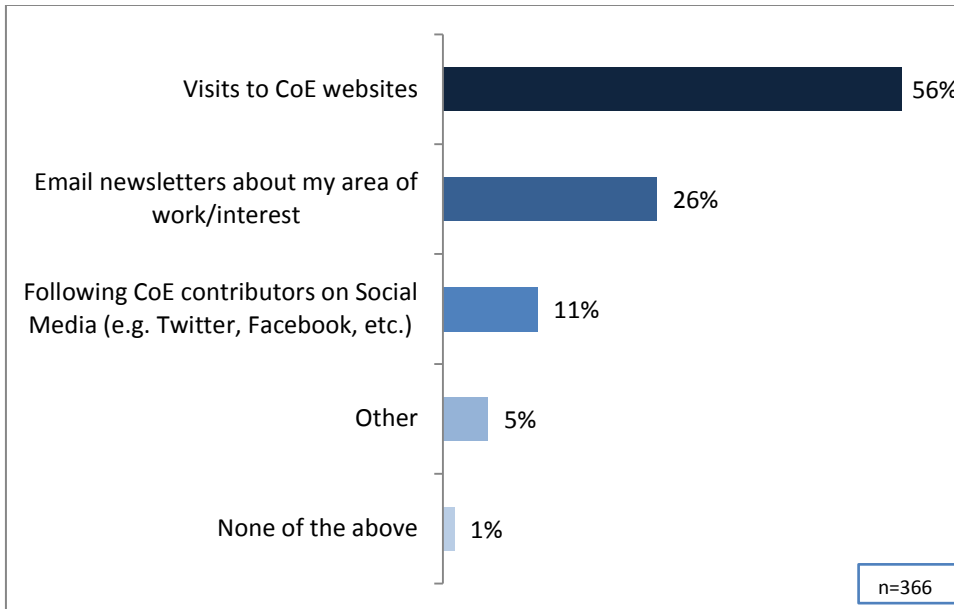


Figure 12: User survey: preferred digital way to stay in touch with the CoE (source: evaluation)

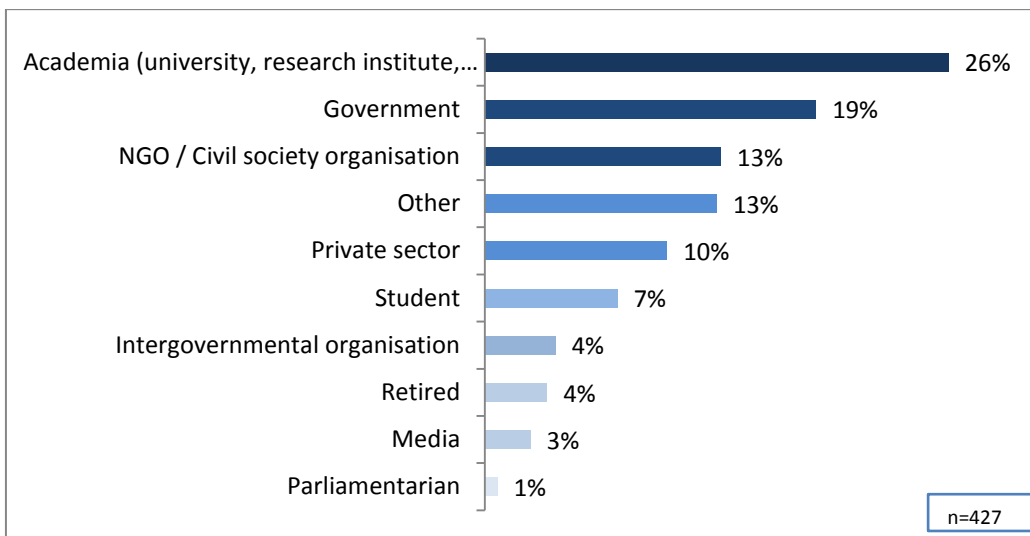


Figure 13: User survey: type of organisation of survey respondent (source: evaluation)

Country	Number of Responses	Country	Number of Responses
Other	58	Bosnia and Herzegovina	6
France	41	Armenia	6
Italy	27	Lithuania	6

Romania	22	Denmark	5
Greece	20	Albania	5
United Kingdom	19	Malta	5
Spain	19	Bulgaria	5
Germany	18	Cyprus	4
Belgium	16	Finland	4
Portugal	15	Poland	4
Ukraine	13	Republic of Moldova	3
Turkey	13	Estonia	3
Switzerland	10	Czech Republic	3
Russian Federation	9	Azerbaijan	2
Ireland	8	Slovenia	2
Netherlands	8	“The former Yugoslav Republic of Macedonia”	2
Austria	8	Slovak Republic	1
Norway	7	Liechtenstein	1
Sweden	7	Andorra	1
Serbia	6	Montenegro	1
Croatia	6	Georgia	1
Hungary	6	Luxembourg	1

Table 2: User survey: country of survey respondents (source: evaluation)

The following graphs are figure 4 (rating of key factors) by each of the 11 top visited CoE websites.

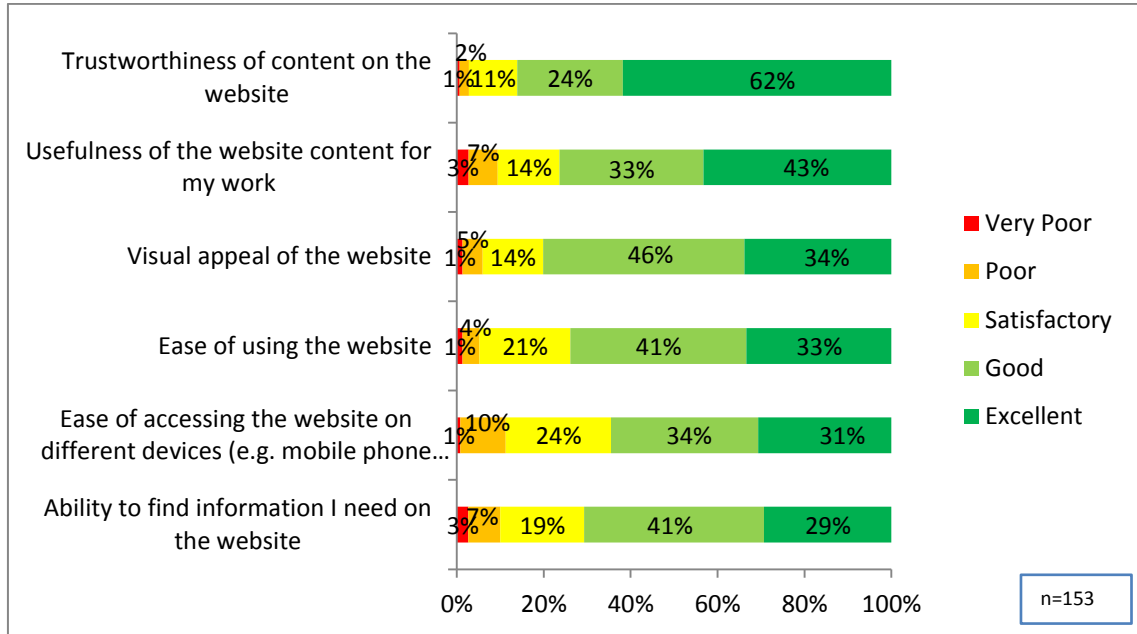


Figure 14: User survey: rating of key factors – main portal (source: evaluation)

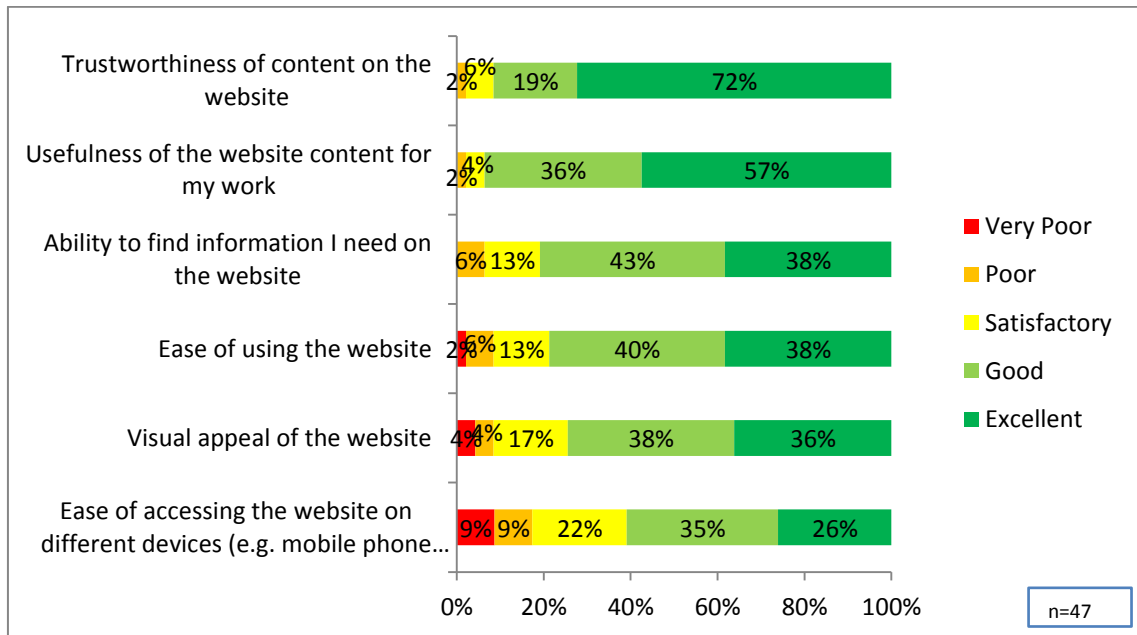


Figure 15: User survey: rating of key factors – Treaty Office (source: evaluation)

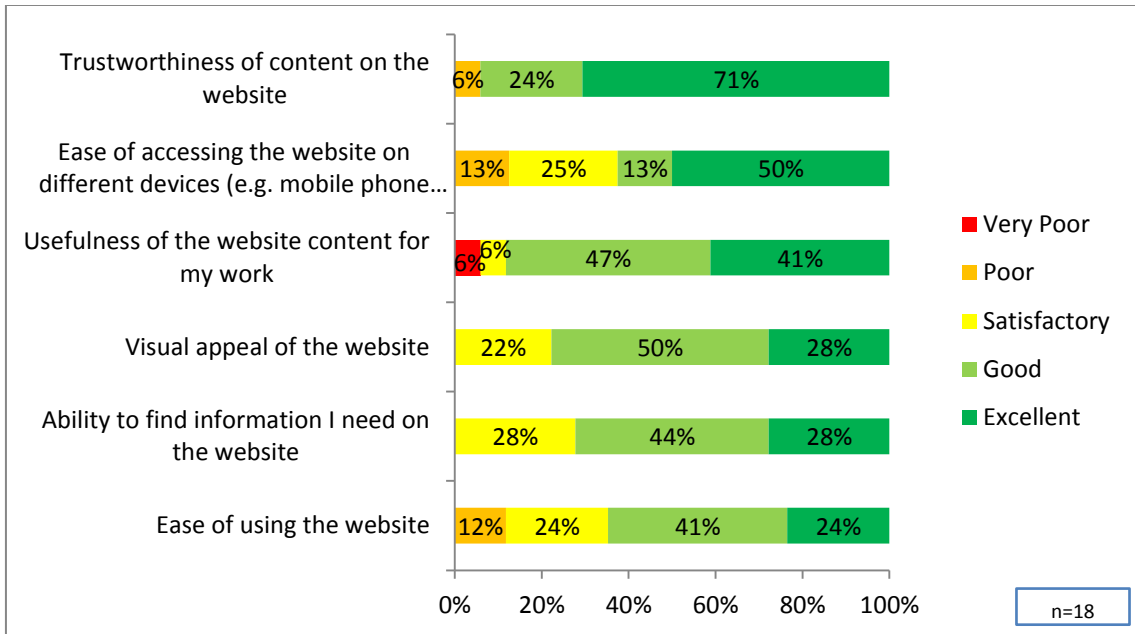


Figure 16: User survey: rating of key factors – Commissioner for Human Rights (source: evaluation)

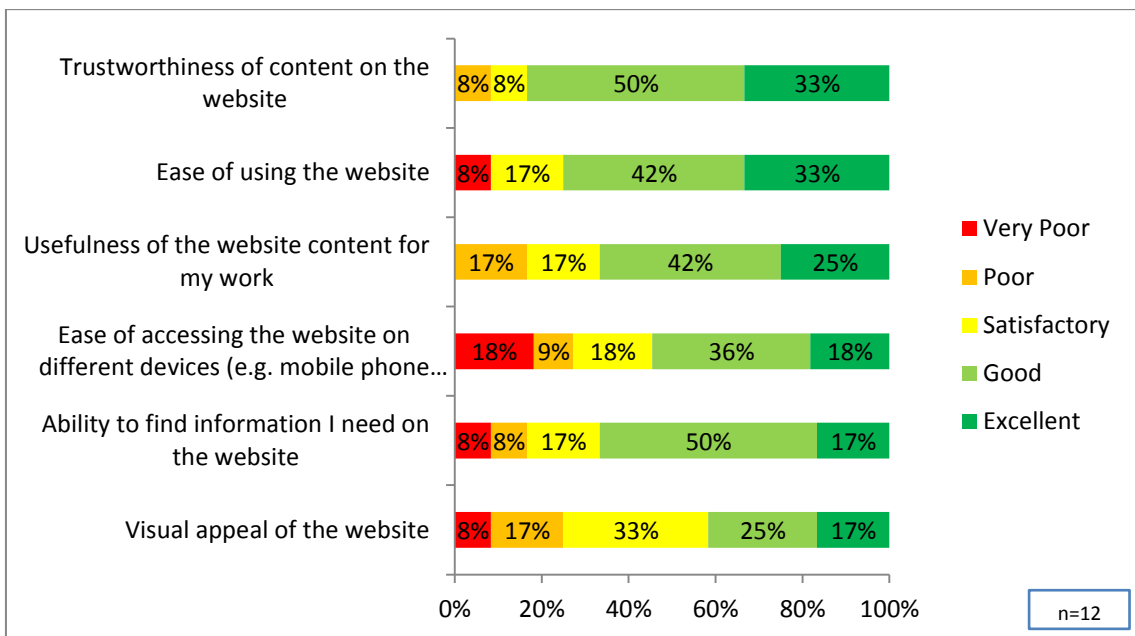


Figure 17: User survey: rating of key factors – Prevention of Torture (source: evaluation)

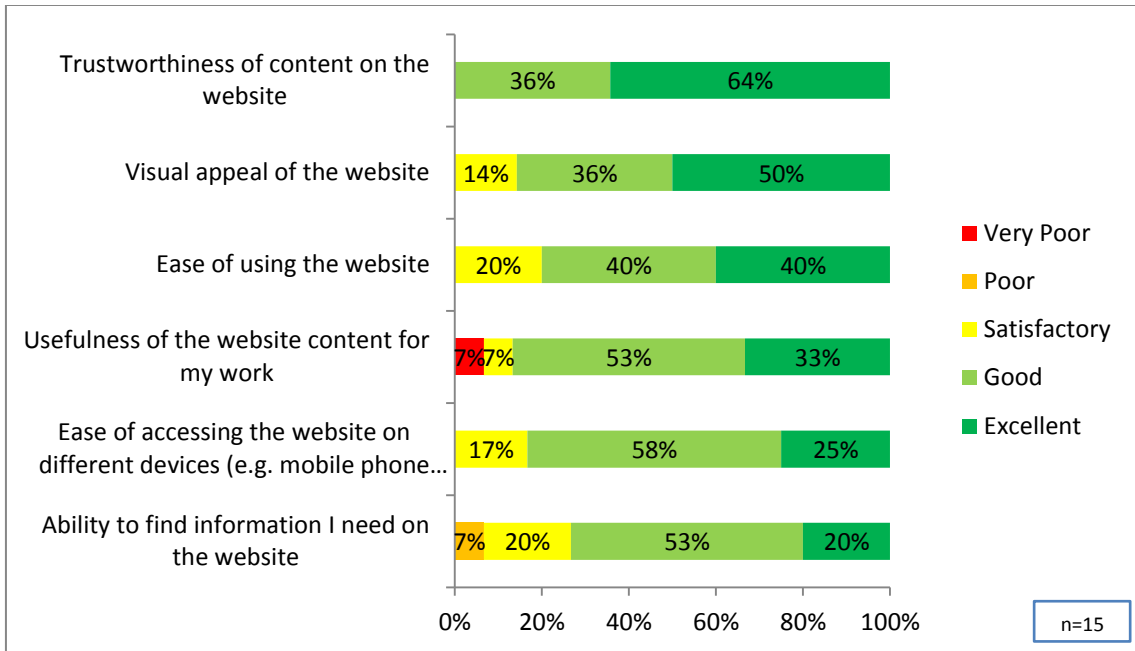


Figure 18: User survey: rating of key factors –European Language Portfolio (source: evaluation)

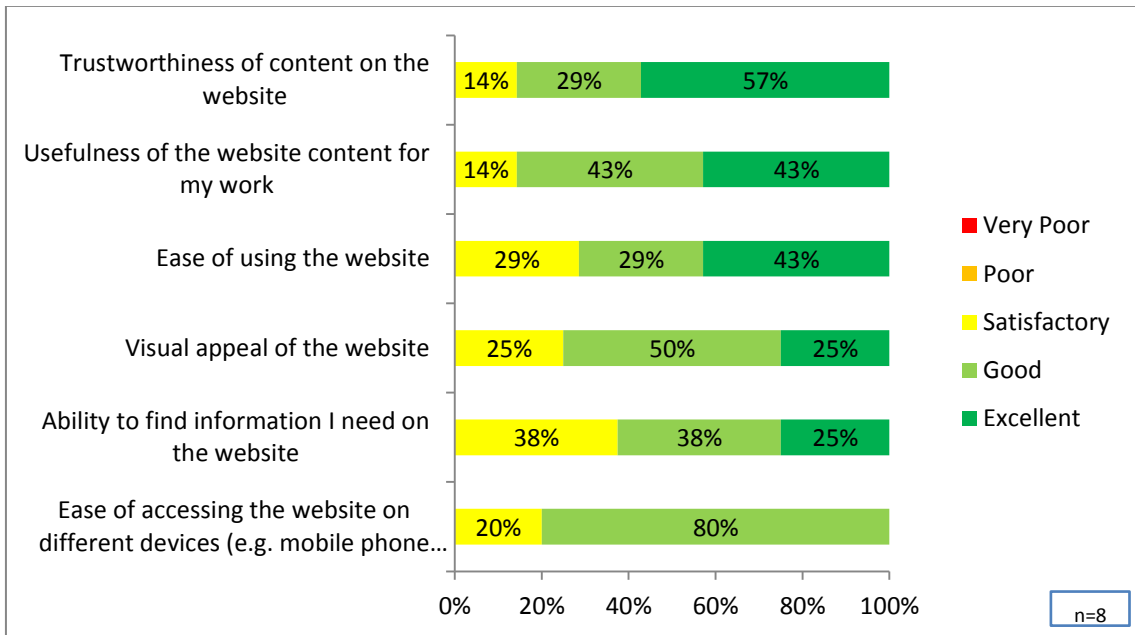


Figure 19: User survey: rating of key factors – Children's rights (source: evaluation)

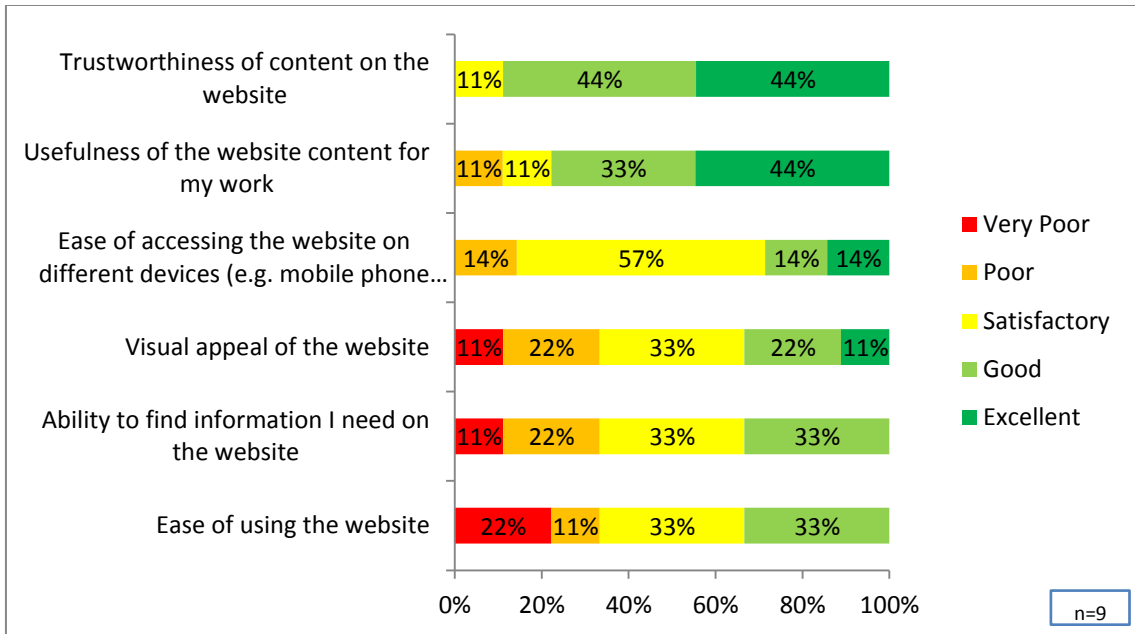


Figure 20: User survey: rating of key factors – Parliamentary Assembly (source: evaluation)

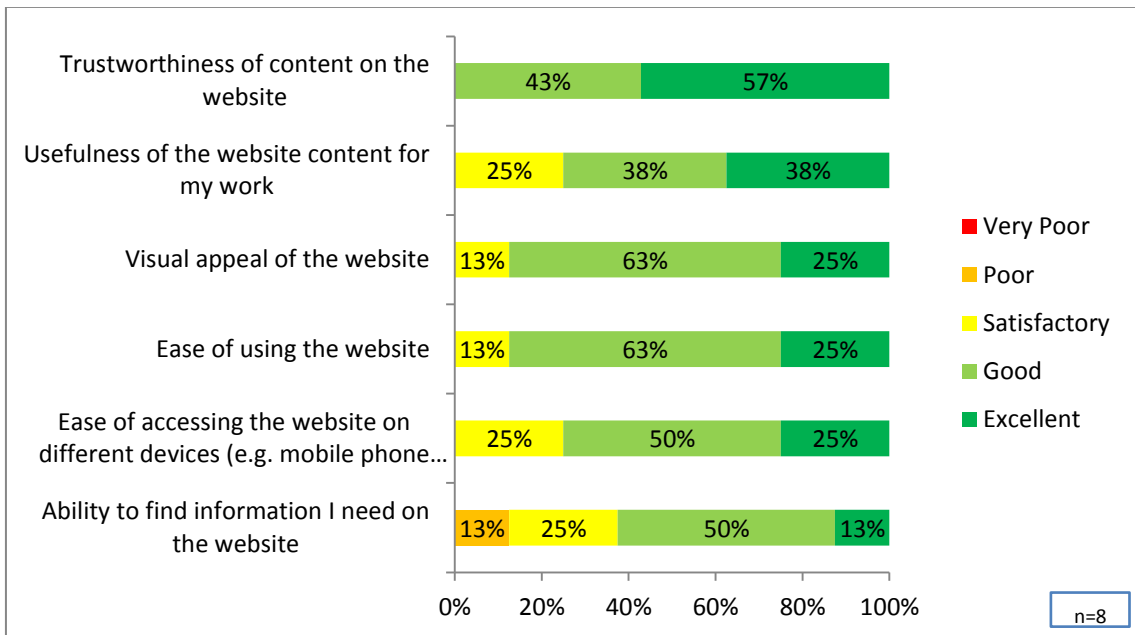


Figure 21: User survey: rating of key factors – Youth (source: evaluation)

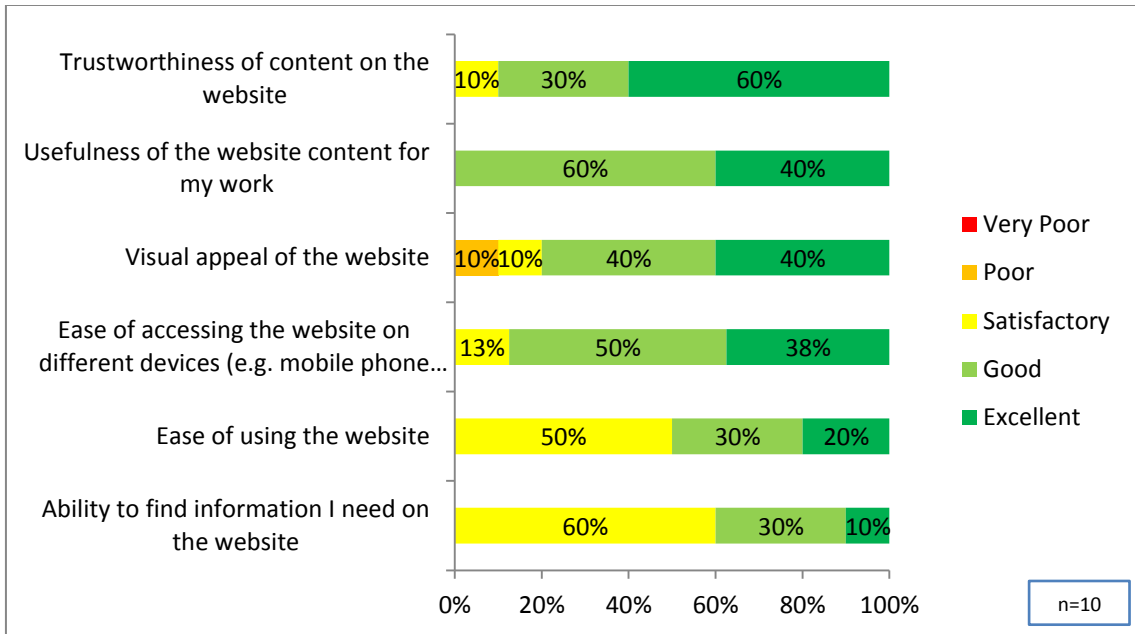


Figure 22: User survey: rating of key factors – Compass (source: evaluation)

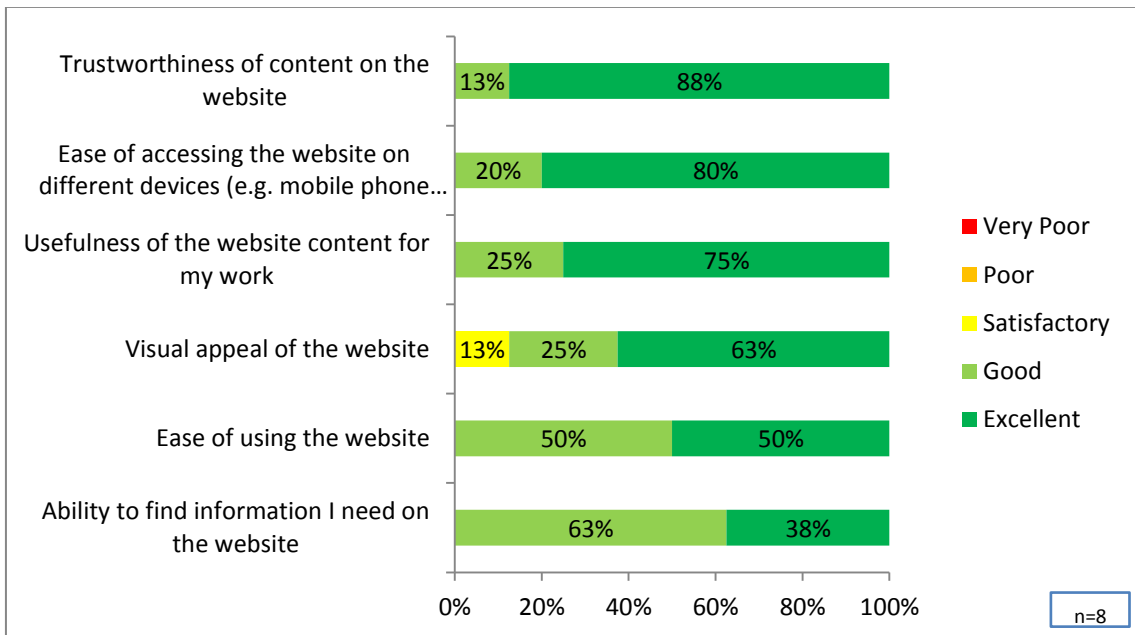


Figure 23: User survey: rating of key factors – Pestalozzi (source: evaluation)

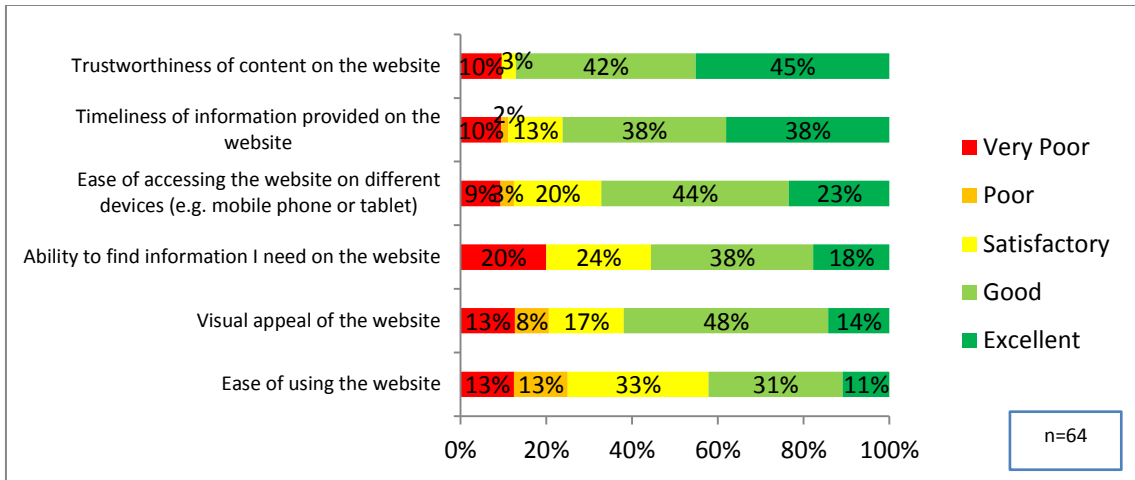


Figure 24: User survey: rating of key factors – Committee of Ministers (source: evaluation)

Annex 6: Assessment of the communication function matrix

Criteria and benchmarks²⁸

Criterion	Benchmark	Data sources
Organisational goals and priorities	Public information and communications is embedded in strategic planning at the global, regional and national level to support the organization's strategic goals and priorities defined by Member States, taking into account organizational specificities.	<ul style="list-style-type: none"> - Review of strategic documentation; - Review of documentation of the Department of Communications (DC); - Review of programme and budget documents; - Review of annual and progress reports; - Interviews with senior management and staff of the DC; - Survey to communication correspondents;
<p>Questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Are references made to public information and communication in strategic documents of the CoE or the P&B? Other documents? 2. Are references, if any, of a strategic or of an operational nature? Do references describe how public information and communication are to contribute to the achievement of the organizational objectives? 3. Do clear priorities for public information and communication exist and are these aligned with organizational objectives? 4. Does the reporting on communication activities to the governing bodies include a strategic analysis of challenges and solutions for the consideration of MS? 5. Is communication mainstreamed in the operational areas of work of the organisation? Is it recognized as a full component of programmes and dealt with at the stage of planning? Are sufficient resources allocated to it? 		
Criterion	Benchmark	Data sources
Principles of communication	Public information and communications has a formal and inclusive organisation-wide framework/strategy that cascades down to the communications plans of the departments and	<ul style="list-style-type: none"> - Review of documentation of the Department of Communications (DC) and its web resources; - Interviews with senior management and staff of the DC; - Interviews with selected communication correspondents in

²⁸ Based on *Benchmarks for a strategic public information and communication function in the United Nations system organizations* in: Public Information and communications policies and practices in the United Nations system JIU/REP/2015/4.

	field offices.	departments and senior management; - Survey to communication correspondents;
<p>Questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Is there a corporate communication strategy/framework in place which states the overall communication goals, principles and approach to communications and can serve as a road map for the communication plans of the departments? 2. Does the document include those essential elements: (a) statement of the overall objectives of communications; (b) key messages definition; (c) audience analysis; (d) definition of roles and responsibilities; (e) considerations regarding channels and tools; (f) monitoring and assessment? If not, is there an explicit or implicit understanding and consensus on those elements within the organization? What are the strongest/weakest elements? 3. Are there guidelines on selected aspects of public information and communications? 4. Are the strategic/policy documents of departments aligned with the overall strategic/policy documents? 5. Does DC maintain an updated set of guidelines/tools/procedures? Are these available online and systematically disseminated? Are persons who are supposed to use them aware of their existence? Are they used? Are they found useful? 6. Is there a regular assessment of CoE communication policies and practices against professional standards and best practices? 		
Criterion	Benchmark	Data sources
Access to executive management	The public information and Communications function has sufficient access to executive management to ensure its proper integration in the strategic decision-making processes of the organisation.	<ul style="list-style-type: none"> - Review of documentation of the Department of Communications (DC) and its web resources; - Interviews with senior management and staff of the DC; - Interviews with selected communication correspondents in departments and senior management;
<p>Questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Does the communication function have a direct reporting line to the chief executive? 2. Does the head of the communication function participate in senior management meetings? 3. Is the communication strategy/framework endorsed by the chief executive? 4. Are there regular discussions on communications at the meetings of senior management, i.e. is it a regular agenda item? 5. Is there a group specifically tasked to deal with public information and communication issues by setting global priorities, such as a dedicated committee, task force, working group or similar? 		
Criterion	Benchmark	Data sources
Coherent	Public information and communications	<ul style="list-style-type: none"> - Review of documentation of the Department of

planning and messaging	activities and products are delivered by all parts of the organisation through concerted planning and are based on harmonized and coherent messaging.	Communications (DC) and its web resources; <ul style="list-style-type: none"> - Interviews with senior management and staff of the DC; - Interviews with selected communication correspondents in departments and senior management; - Survey to communication correspondents;
<p>Questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. How strong is the link between DC and the Private Office? How is coherence of messages ensured? 2. Does the mandate of DC, if any, include references to coherence of messages? Does it include references to providing support to other entities in this regard? Are the allocated human and budgetary resources sufficient to achieve these objectives? 3. Do communication correspondents in departments have a reporting line to DC? A double reporting line? 4. Are there regular meeting between DC and communication correspondents? Do such meetings address strategic issues, such as messaging, positioning etc.? 5. Are there collaborative working spaces, standard operating procedures, training materials etc.? 		
Criterion	Benchmark	Data sources
Resources	The organization devotes adequate and sustainable resources to public information and communications, enabling its dedicated corporate entity to coordinate, guide and perform its advisory role at all levels	<ul style="list-style-type: none"> - Review of programme and budget documents; - Review of documentation of the Department of Communications (DC) and its web resources; - Interviews with senior management and staff of the DC; - Survey to communication correspondents;
<p>Questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. What are the resources allocated to the purpose of communication in DC (percentage of total expenditure)? 2. What is the proportion of HR and operational costs? 3. Are resources spent on: a) message testing; b) campaigning; c) advertising; d) opinion polling? 4. Are resources spent on regular professional development? 5. Have budget allocations changed in the recent years? 6. Does the volume of resources have an impact on the ability of DC to fulfill its role? 7. Does the budget of operational Directorates include resources allocated to communication? Do programmes funded by extra-budgetary resources include such allocations? 8. What are the required skills for persons working on communications? 		

9. What resources exist on communication in the field offices (human and budgetary)? What is the level of expertise on communication in the field offices?		
10. To what extent are the communication responsibilities clearly defined for the person responsible?		
Criterion	Benchmark	Data sources
Internal and external communications	The organisation integrates internal and external communications into a holistic approach, recognising the role of non-communication staff in public information and communications.	<ul style="list-style-type: none"> - Review of documentation of the Department of Communications (DC) and its web resources; - Interviews with senior management and staff of the DC; - Interviews with selected senior management from other departments
<p>Questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. How is it ensured that the entire staff of the organization is aware of its key messages and engages in communication with the general public? 2. Is there systematic communication with the staff? 		
Criterion	Benchmark	Data sources
Training	The organization offers regular public information and communications training, in order to refine the competencies of public information and communications officers as well as of other staff communicating on behalf of the organisation.	<ul style="list-style-type: none"> - Review of documentation of the Department of Communications (DC) and its web resources; - Review of internal training catalogue; - Interviews with senior management and staff of the DC; - Interviews with selected senior management from other departments
<p>Questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Does internal or external training exist to keep staff skills up to date? Who is it offered to? Is it mandatory? 2. Is the available training satisfactory? 3. What is the training framework for communication correspondents in the other directorates? In field offices? 4. How are good practices from the communication field taken into account by CoE communication team? 		
Criterion	Benchmark	Data sources
Monitoring and oversight	Public information and Communications activities and products are monitored and evaluated on a regular basis to	<ul style="list-style-type: none"> - Review of documentation of the Department of Communications (DC) and its web resources;

	<p>assess their impact on intended audiences. Good practices and lessons learned are identified and help management to shape future public information and communications initiatives of the organization.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Review of programme and budget documents; - Review of annual and progress reports; - Interviews with senior management and staff of the DC; - Interviews with selected senior management from other departments; - Survey to communication correspondents;
<p>Questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Are the communication approach, function and its products subject to a systematic review/ (self-) assessment/ evaluation? 2. To what extent are the metrics used to monitor performance of communication activities results-based? How are targets identified? 3. How are the results of monitoring reported and used? Lessons learnt? Good practices? 		

Annex 7: Workflow mapping of web and social media processes

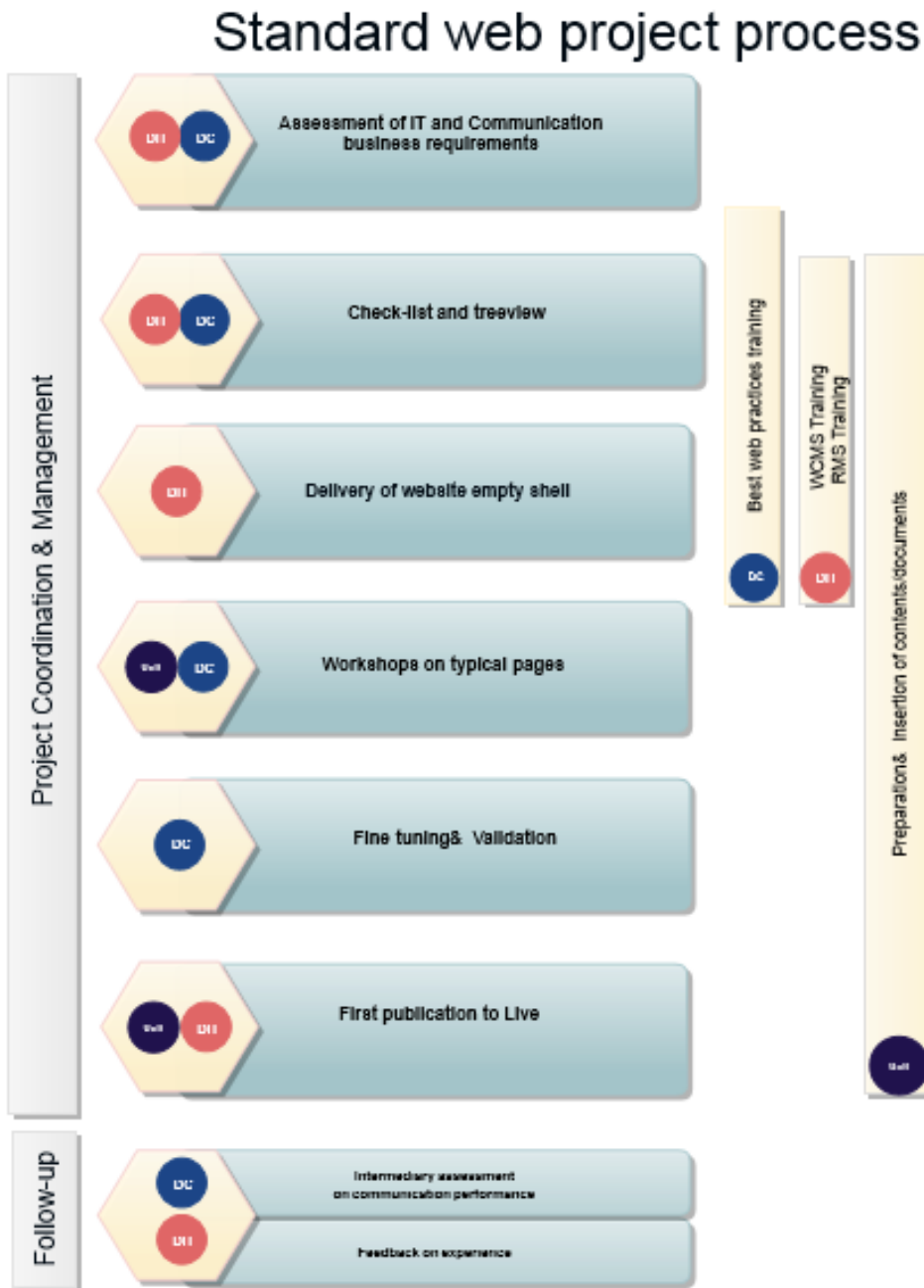


Figure 25: process map for creating websites (source: standard web process document, DC, 2016)

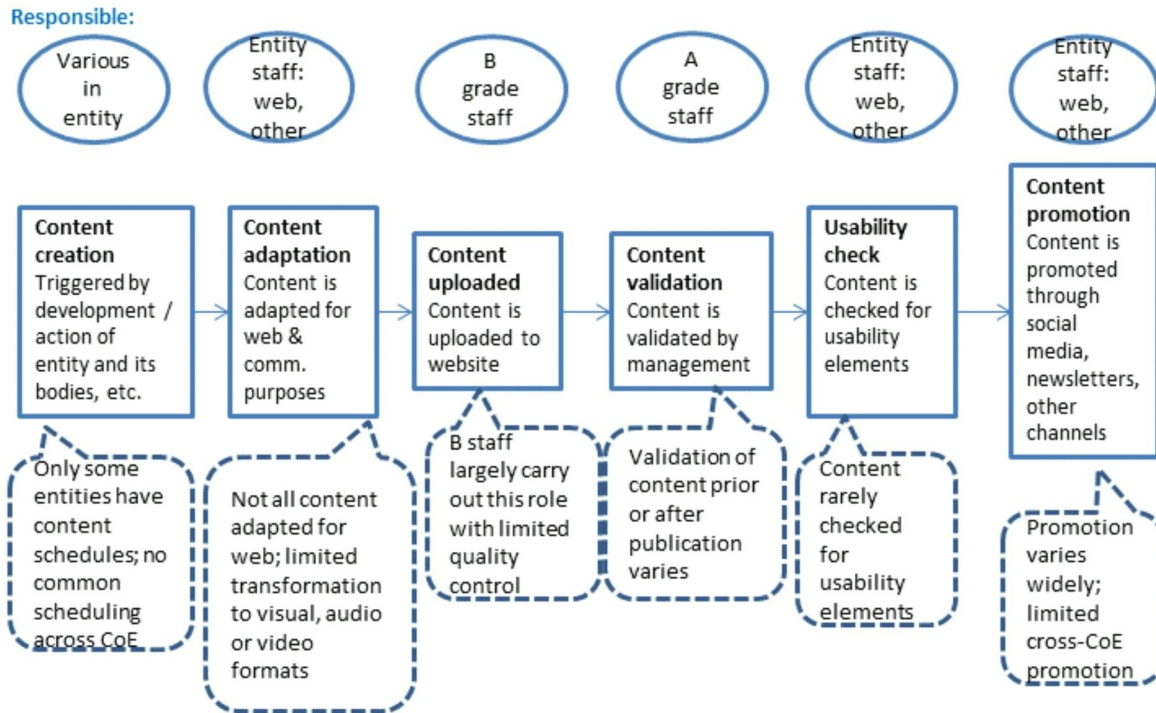


Figure 26: Generalised workflow for publishing web and SM content within MAEs

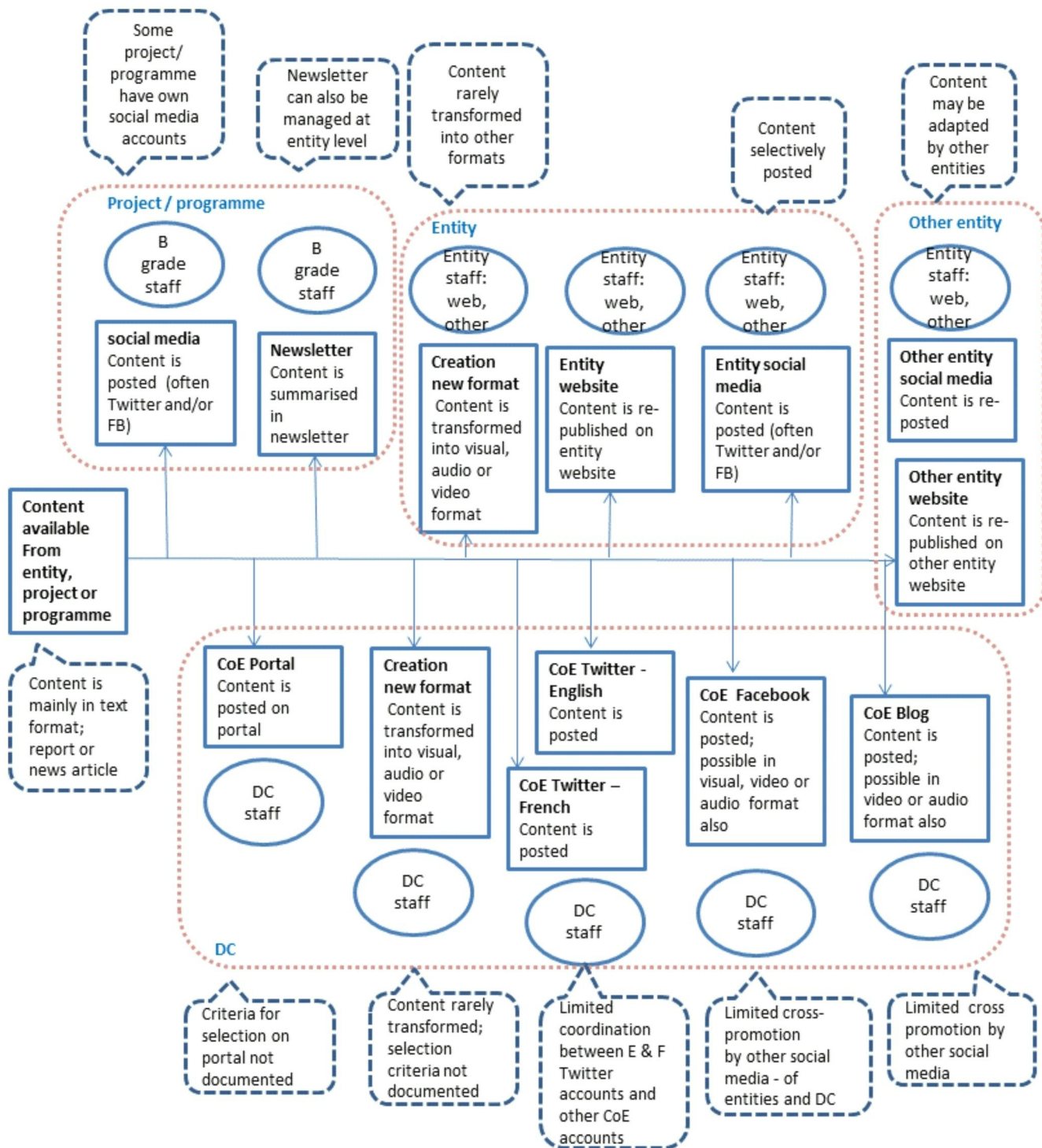


Figure 27: Workflow of promotional channels for web and SM content of MAEs

Annex 8: Benchmarking summary for four organisations

Four organisations were selected for the benchmarking study: The Organisation for Security and Co-Operation in Europe (OSCE), The World Health Organisation, The Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), and The Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR). These four organisations were selected based on their complex structures, subject material (e.g. human rights) or both. Below is a summary table with detailed tables for each organisation found in Working Paper 2.

	<i>CoE</i>	<i>OSCE</i>	<i>WHO</i>	<i>OECD</i>	<i>OHCHR</i>
Structure/ governance	Communications Director is spokesperson and reports to Secretary General.	Head of communications reports to Director of the Office of the Secretary General.	Communications Director reports to Executive Director.	Communications Director reports to Secretary General.	Head of Communications reports to the Director of External Outreach - reports to the Deputy High Commissioner.
Communications strategy	Broad priorities exist but no documented strategy.	Existing strategy supports activities of organisation and chairmanship.	Recently developed communications strategy (less than one year old).	Communications priorities linked to Secretary General who is also spokesperson.	High level strategy exists with objectives and targets for both communication and social media.
Web strategy	Web strategy in draft form; social media plan for DC alone exists.	Digital strategy adapts to rapid changes and developments in digital communication.	Web and social media strategies exist.	Currently no formal web or social media strategy.	
Web presence	One central website (portal) in five languages and over 190 websites.	One central website in 18 languages. Field web presence embedded in main site, aligned graphic design and look & feel.	One website covering all entities of organisation in six languages.	One main website available in English (and partly in French). In parallel, an advanced iLibrary for formal publications and OECD.Stat for statistical datasets.	One central website in 6 languages incorporating all entities and field presences.
Web approach	Central portal and decentralised approach with a consistent look & feel encouraged.	Centralised, HQ team checks content before published.	Decentralised for English but centralised for the other 5 languages (for language coherency).	Decentralised with common direction set.	Centralised, HQ team manages all web content.
Social media	Main accounts managed centrally; every unit manages own social media presence.	Decentralised. Heads of institutions asked to take responsibility for content.	Managed centrally.	Decentralised social media approach.	Managed centrally.
Total staff:	2362	3462	8029	2500	1085
HQ comm staff:	62	8	50	160 (~90 work on documentation - iLibrary)	18
Web/SM staff:	11	3	15	-	7
Annual Budget	534.6 million	166 million	1979 million	440 million	223 million

<i>(USD)</i> Total comm budget:	6.8 million	1.6 million	20 million	30 million	-
Metrics	Piwik analytical platform. Performance indicators at output-level.	Usability study every two years. Google analytics.	Google analytics.	Few metrics in place for digital, currently being developed.	Google analytics, results based managements system (Performance in place.
Challenges	Decentralised approach; cohesion across entities; complex structures.	Resources; complex structures; varying communications priorities.	Some of those working on building websites lack web experience; developing two way communications	Balance between priorities of corporate centre and entities.	Lack of content and governance strategy.

Édition française

*Conseil de l'Europe: Évaluation de la
communication numérique et de l'accès à
l'information sur le conseil de l'Europe et son
action via internet*

Tous droits réservés.

Aucun extrait de cette publication ne peut être
traduit, reproduit, enregistré ou transmis,
sous quelque forme et par quelque moyen
que ce soit – électronique (CD-Rom, internet, etc.),
mécanique, photocopie, enregistrement ou de
toute autre manière – sans l'autorisation préalable
écrite de la Direction de la communication
(F-67075 Strasbourg Cedex ou
publishing@coe.int).

Image utilisée avec l'autorisation de licence
Shutterstock.com

Édité par le Conseil de l'Europe
F-67075 Strasbourg Cedex
www.coe.int

© Conseil de l'Europe, 2018



www.coe.int

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il comprend 47 États membres, dont les 28 membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE