



Change Commission
Commission du changement

AGIR EN COMMUN, TOUS ENSEMBLE

Passons à l'**ACTE**

**Le rapport de la Commission du changement
du Parti libéral du Canada**

Avril 2009

Table des matières

Avant propos	1
Mandat	4
Le Parti libéral du Canada : valeurs et mission	4
Ce que nous avons fait.....	5
Ce que nous avons appris	7
Finances.....	7
Adhésion et recrutement	8
Associations de circonscription et permanences du parti	8
Gestion des données	9
Communications	10
Élaboration des politiques	11
Gouvernance	12
Les signes du printemps	15
La voie du progrès	17
Finances.....	18
Adhésion et recrutement	19
Associations de circonscription et permanences du parti	20
Gestion des données	25
Communications	25
Élaboration des politiques	29
Gouvernance	30
Annexe A : Résumé des recommandations.....	33
Annexe B : Schéma d'action.....	38

« **Que ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit, ni la plus intelligente, mais celle qui s'adapte le mieux au changement.** »

Avant propos

Comme coprésidents de la Commission du changement, nous devons admettre que le statu quo ne nous a jamais semblé une option viable. Certains membres de notre Parti pensaient peut être que notre Parti pouvait continuer sur la même voie, attendre que le peuple canadien juge que Stephen Harper est un mauvais choix pour le Canada et qu'il faut remettre les libéraux au pouvoir. Nous ne partageons pas ce point de vue.

Pour Einstein, l'insanité consiste à faire indéfiniment la même chose en attendant des résultats différents. Nous croyons fermement, comme Charles Darwin, « Que ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit, ni la plus intelligente, mais celle qui s'adapte le mieux au changement. »

Trois courses à l'investiture en cinq ans nous ont divisés et trois élections nous ont déçus (pas seulement du fait des résultats!). Si nous voulons regagner le respect des anciens membres et sympathisants du Parti libéral et de suffisamment de Canadiens progressistes pour former un gouvernement, nous allons devoir changer la façon dont nous nous conduisons. Nous sommes convaincus que si le Parti libéral est resté aussi fort au Canada, c'est parce qu'il a toujours représenté les grandes valeurs canadiennes de justice et de respect et su s'adapter aux nouveaux besoins et à la notion évolutive de ce qui est juste. Or des changements s'imposent.

Les succès récents du Parti démocrate américain ne sont pas arrivés du jour au lendemain. Après des résultats horribles aux élections de mi-mandat en 2002, il a pris la décision délibérée d'opérer un changement radical dans sa façon de procéder. Le Gouverneur Dean, lorsqu'il s'est porté candidat à la présidence en 2004, a mené une campagne en ligne originale reposant sur la responsabilité réciproque. Ensuite, comme président du Comité national démocrate, il a poursuivi le processus de renouvellement par la base. À notre congrès de 2006, il a décrit la « Solution des 50 États », expliquant qu'en se concentrant sur les forces démocrates de la Nouvelle Angleterre, de Washington, de l'Oregon et de la Californie, son parti n'aurait jamais l'autorité morale de gouverner l'Amérique. Depuis, Barack Obama a su associer un message d'espoir inspirant à un véritable modèle d'animation communautaire qui a transformé tous les sympathisants du Parti démocrate en militants, sources d'idées politiques et donateurs. C'était la motivation que tous attendaient pour aller voter! Après six longues années de réel renouveau, le Parti démocrate a gagné le cœur et l'esprit des Américains et a remporté la présidence ainsi qu'une majorité dans les deux chambres.

En novembre, l'Exécutif national de notre Parti a décidé de créer la Commission du changement parallèlement et comme antidote à une autre course à l'investiture qui ne pouvait qu'opposer des camps adverses. Il était clair que notre Parti devait entreprendre un travail de reconstruction, indépendamment des différents camps en lice. Nous nous sommes progressivement aperçus que si nous visions au départ remobiliser la base du Parti, nous avons en fait engagé une conversation très sérieuse à propos de rendement et de capital humain. Nos militants visent maintenant à faire de notre organisation un organe réellement professionnel, responsable devant ses membres de ses actes et de ses résultats. Les choses commencent à changer.

Madame Ursula Franklin a déclaré que les signes de bonne gouvernance sont « la justice, la transparence et le fait que nous prenons les gens au sérieux ». Elle a dit que si les partis politiques ne font pas eux mêmes preuve de bonne gouvernance dans leurs plus petits comités, ils ne doivent pas s'attendre à ce que les citoyens leur fassent confiance pour bien gouverner. Nous

« Il ne peut y avoir de bonne politique que si les décisionnaires ont à l'esprit le public qu'ils visent. »

devons à nouveau montrer aux militants libéraux que nous les apprécions. Moins de 5 % de Canadiens appartiennent à un parti politique. Commençons par notre parti et montrons aux citoyens engagés qui ont choisi le Parti libéral du Canada que nous croyons que leur contribution est essentielle à l'objectif ultime qu'est l'avènement d'un Canada juste et inclusif, capable de jouer un rôle de premier plan dans le monde.

Le Parti libéral du Canada veut devenir plus ouvert à toutes les voix et idées progressistes au pays. Il doit prêcher par l'exemple de la démocratie entre les élections. Nous devons faire encore davantage pour nous éloigner du paternalisme démodé de Stephen Harper et des Conservateurs. Montrons que nous avons la capacité et les mécanismes voulus pour être à l'écoute des problèmes réels que rencontrent les Canadiens en cette période difficile et que nous sommes prêts à aller chercher les solutions sur le terrain chez ceux qui savent de quoi ils parlent.

Jane Jacobs a dit : « Il ne peut y avoir de bonne politique que si les décisionnaires ont à l'esprit le public qu'ils visent. »

Qu'il s'agisse de la population rurale, des jeunes, des femmes, des Autochtones, des diplômés formés à l'étranger, des personnes handicapées, de ceux qui ont cotisé toute leur vie à l'assurance emploi et n'y sont pas aujourd'hui admissibles, nous devons montrer que nous sommes à l'écoute et que nous allons ensemble élaborer les politiques qui les serviront et serviront leurs familles et les générations à venir.

Nous croyons, comme vous, que le Parti libéral du Canada doit se reconstruire à partir de sa base. La tradition hiérarchique du Parti libéral du Canada doit faire place à un respect profond des valeurs, des idées, du temps et des efforts de ses membres et de ses sympathisants. Les adhérents au Parti libéral et les candidats dans les 308 circonscriptions de notre pays doivent à nouveau se sentir appréciés et avoir l'impression qu'ils peuvent jouer un rôle pour que notre parti regagne la confiance de la population canadienne. Il est clair aussi que si l'on parle de transformation, on ne peut se limiter à des vœux pieux. Les membres de la Commission espèrent que vous constaterez que le rapport contient des « actions concrètes » et des échéances qui traduiront les changements nécessaires à l'ADN de notre organisation.

Nous pensons que nos recommandations feront beaucoup pour établir la structure, les méthodes et les cadres de responsabilisation nécessaires à un parti moderne juste et transparent qui prend sa base au sérieux. Nous savons toutefois que ce n'est là qu'un début.

Nous comptons sur vous tous, qui tenez au renouveau de notre Parti, pour collaborer avec nous bien après le congrès de Vancouver afin que nos recommandations ne restent pas lettre morte, qu'on y donne suite et qu'on parvienne à un changement réel. Ce projet prendra du temps et nécessitera de rester vigilant.

Nous remercions notre chef Michael Ignatieff et vous tous qui avez contribué à ce processus. Vos interventions nous ont montré que vous convenez que le Parti libéral du Canada doit changer sa façon de faire. Comme le dit notre Whip Rodger Cuzner : « Nous devons relever la barre ». Le peuple canadien l'exige.


Le processus de consultation et la préparation du rapport de la Commission du changement n'auraient pas été possibles sans la collaboration de beaucoup de monde. En remerciant certaines personnes en particulier, nous acceptons le risque inévitable d'oublier maintes contributions magnifiques. Nous tenons toutefois à exprimer notre reconnaissance, admiration et affection très

sincères à un groupe tout à fait spécial de « réformateurs » qui n'ont épargné ni leur temps, ni leur énergie, ni leurs talents. William Watson et Lynne Steele sont restés convaincus du début à la fin. Tim Plumptre nous a fait profiter de ses connaissances spécialisées en matière de gouvernance, ce qui nous a permis de suivre un processus rigoureux et de présenter un rapport qui ne l'est pas moins. Ron Hartling et son équipe, en particulier Jean Louis Tanguay et Doug Bridges, nous ont fourni les outils et le soutien essentiels que représente *En Famille*.

James Anderson et Latitia Scar, à la Permanence nationale, nous ont été très précieux. Les parlementaires Navdeep Bains, Ken Dryden, Mark Holland, Dominic LeBlanc, Keith Martin, Rob Oliphant, Glen Pearson, Michelle Simson et Justin Trudeau ont montré l'exemple et ont prouvé qu'ils étaient prêts à « représenter le changement que nous souhaitons », en participant aux Assemblées publiques en ligne.

Joan Bourassa et Mary Anne Kampouris nous ont également aidés pour l'Assemblée publique en ligne sur les politiques. Un merci tout spécial à Adrian Ludwin et Scott Maxwell, qui ont fait un travail énorme avec *En Famille*. Merci aussi à Ron Collis, Sally McGrath, Eileen Shuchat et Greg Wilson, merveilleux bénévoles qui ont aidé à ce que nos assemblées régionales soient un véritable succès. D'autres, tels que Heather Carter, Matt Daudlin, Sandra Gardiner, Sean Godfrey, Betsy McGregor, Judith Moses et Matthew Stickney, ont su nous présenter le contexte, les observations et les idées nécessaires à notre travail.

Merci, thank you, meegwitch.



Doug, Carolyn et Brigitte

« **Le Parti libéral du Canada se voue aux principes qui l'ont animé pendant toute son histoire, soit la liberté individuelle, la responsabilité et la dignité de la personne humaine dans le cadre d'une société juste, et la liberté politique dans le cadre d'une participation véritable par tous. Le Parti libéral est lié par la Constitution du Canada et par la Charte canadienne des droits et libertés et il professe l'égalité des chances pour tous et pour toutes, l'enrichissement de notre communauté culturelle dans toute sa diversité caractéristique, la reconnaissance du français et de l'anglais en tant que langues officielles du Canada, de même que la protection de l'identité canadienne dans une société globale.** »

Mandat

L'Exécutif national du Parti a créé la Commission du changement à l'automne 2008, sous la coprésidence de Carolyn Bennett, Doug Ferguson et Brigitte Garceau. C'était reconnaître que notre Parti devait changer. En effet, aux trois dernières élections, plus de sympathisants libéraux auraient pu participer à la campagne et se rendre aux urnes. Les trois courses à l'investiture ont aussi affecté l'unité de notre Parti. Nous ne pouvons former le prochain gouvernement qu'en méritant le respect de nos anciens membres et sympathisants et de suffisamment de Canadiens progressistes – mais cela nous oblige à améliorer notre conduite.

Notre mandat a ainsi consisté à demander l'avis de nos adhérents sur tout un éventail de questions. Qu'il s'agisse de finances, de mobilisation de la population, de rebâtir les associations de circonscription, de faire meilleur usage de la technologie, d'améliorer la structure du Parti et les communications internes ou de renforcer les processus d'élaboration des politiques tout en cherchant à élargir notre base. Notre objectif général était de nous renseigner sur ce qu'il fallait faire pour renouveler et revitaliser le Parti libéral.

Dans ce rapport, nous signalons les préoccupations de ceux qui ont bien voulu contribuer à nos discussions et nous faisons des recommandations quant à la façon d'y remédier, recommandations qui, pour beaucoup, viennent de ceux que nous avons consultés. Nous n'avons pu faire des recommandations spécifiques à propos de chacun des problèmes soulevés, sachant que certains nécessitent une réflexion plus soutenue au sein du Parti. Dans de tels cas, nous l'avons indiqué.

Le Parti libéral du Canada : valeurs et mission

Le Parti libéral est une organisation énorme dont l'objectif politique est de former le gouvernement fédéral canadien en s'engageant à gouverner le peuple canadien de façon juste, généreuse, efficace et durable. Nous sommes liés les uns aux autres par les grandes croyances, traditions et valeurs qui définissent ce que c'est qu'être libéral et qui nous guident tous : les adhérents, tous et chacun, dont certains sont des bénévoles très actifs, les associations de circonscription (ADC), les associations provinciales et territoriales (APT) et leur personnel; le caucus et son personnel; le chef et son personnel parlementaire; la Permanence nationale et l'Exécutif national. Cette structure complexe opère en vertu de la constitution du Parti et d'une foule d'autres pratiques et lignes directrices touchant les finances, la gestion des données, les communications, l'élaboration des politiques et d'autres fonctions cruciales qui toutes doivent refléter les valeurs qui motivent les Libéraux.

Tout renouvellement de la structure du Parti doit incarner nos principes libéraux. Ces principes sont énoncés dans les documents du Parti, dont certains ont le statut officiel, et d'autres sont des textes complémentaires rédigés par divers comités et particuliers associés au Parti. La définition primordiale apparaît dans le préambule de notre constitution, qui confirme notre engagement à la gouvernance démocratique et à la règle du droit, déclarant :

Le Parti libéral du Canada se voue aux principes qui l'ont animé pendant toute son histoire, soit la liberté individuelle, la responsabilité et la dignité de la personne humaine dans le cadre d'une société juste, et la liberté politique dans le cadre d'une participation véritable par tous. Le Parti

« Je serais fier d'être membre d'un Parti libéral qui serait inclusif, coopérant, innovateur, prêt à consulter ses membres, les citoyens du Canada, d'autres partis et le monde. Un parti qui insisterait sur le talent et l'intégrité pour son bassin de candidats à la députation, de conseillers et de sympathisants... Un Parti international dans sa réflexion et local dans son action, qui a une vision globale et fait attention aux détails. »

libéral est lié par la Constitution du Canada et par la Charte canadienne des droits et libertés et il professe l'égalité des chances pour tous et pour toutes, l'enrichissement de notre communauté culturelle dans toute sa diversité caractéristique, la reconnaissance du français et de l'anglais en tant que langues officielles du Canada, de même que la protection de l'identité canadienne dans une société globale.

Les participants à nos consultations partout au Canada ont souvent fait allusion à ces valeurs essentielles, demandant que le Parti défende et incarne la transparence, l'ouverture, l'inclusivité, des normes éthiques élevées, la participation locale, la responsabilité sociale et la justice, les droits de la personne, la responsabilité financière, l'orientation internationale, l'écoute de la base et traite les gens – au sein et à l'extérieur du Parti – avec dignité et respect.

Comme nous l'a dit Edwin Stephens, de London Fanshawe : « Je serais fier d'être membre d'un Parti libéral qui serait inclusif, coopérant, innovateur, prêt à consulter ses membres, les citoyens du Canada, d'autres partis et le monde. Un parti qui insisterait sur le talent et l'intégrité pour son bassin de candidats à la députation, de conseillers et de sympathisants... Un Parti international dans sa réflexion et local dans son action, qui a une vision globale et fait attention aux détails. »

Le travail de la Commission du changement consista alors à trouver des moyens qui permettront que ces profondes convictions libérales guident les opérations de notre Parti – des moyens qui nous permettront de refléter la vision d'Ursula Franklin pour qui la bonne gouvernance est « juste, transparente et prend les gens au sérieux », de façon à ce que nos membres, nos sympathisants, militants, personnels et parlementaires sentent, dans leurs rapports avec le Parti, que se réalisent les valeurs libérales et deviennent une véritable force de changement au Canada, dans ses provinces et territoires et dans ses milliers de localités.

Un de nos participants Adrian Ludwin, de Beaches East York, qui est l'un de nos membres les plus récents et les plus actifs ayant adhéré au Parti l'automne dernier après les élections, a bien résumé la chose : « Je serais fier d'être membre d'un Parti libéral qui offre à tous ses membres des moyens intéressants de participer, qui discute ouvertement et honnêtement des politiques et qui, quand il forme le gouvernement, met en œuvre ce que nous avons élaboré ensemble, planifié pour l'avenir et pas seulement pour les quatre prochaines années. »

Cette vision va dans le sens de ce qu'ont exprimé d'autres Libéraux partout au pays. Ils voudraient que notre Parti se montre plus décidé et plus uni, qu'il soit plus efficace dans ses campagnes électorales et entre les élections, lorsqu'il est au pouvoir et lorsqu'il est dans l'opposition. En effet, le professionnalisme accru que nous souhaitons tous va de pair avec la transformation de notre Parti en organisation plus ouverte, à l'écoute de ses membres et prête à rendre des comptes. Le travail de la Commission du changement est un élément clé de la modernisation urgente de notre Parti.

Ce que nous avons fait

La Commission a consulté des Libéraux aux quatre coins du pays. Nous avons eu des discussions en ligne sur *En Famille* qui ont permis de donner aux membres du Parti un total de 2 056 réponses. Nous avons suscité des discussions autour de neuf questions reflétant toutes le cadre de réforme en cinq points et nous avons invité des parlementaires à préparer des documents de réflexion sur chaque thème. Ceux ci ont été affichés au site Web tout comme les commentaires

qu'ils ont suscités. Voici la liste des questions et des parlementaires participants :

Pourquoi nos adhérents ne donnent ils pas autant au Parti que ceux d'autres partis politiques? Comment pouvons nous les convaincre de donner à leur association de circonscription et/ou au Parti national? — **Ken Dryden**

Comment pouvons nous mobiliser les membres du Parti localement? Comment pouvons nous intéresser des chefs de file locaux à adhérer au Parti?
— **Glen Pearson**

Quelle serait la meilleure façon d'atteindre les groupes socioculturels et organisations multiculturelles? — **Mark Holland**

Quelle serait la meilleure façon de consolider les associations de circonscription défaillantes? — **Michelle Simson**

Comment le PLC et les associations provinciales et territoriales pourraient ils mieux servir les associations de circonscription? — **Rob Oliphant**

Comment pouvons nous améliorer l'utilisation que fait le Parti de la technologie? Comment la technologie peut elle servir au mieux nos associations de circonscription et nos membres? — **Keith Martin**

Comment le PLC peut il améliorer les communications internes du Parti? Qu'est ce que nos membres souhaitent que leur communique le Parti?
— **Justin Trudeau**

Comment le PLC peut il améliorer le processus de réflexion politique et d'élaboration des résolutions sur les politiques? — **Dominic LeBlanc**

Comment pouvons nous améliorer la structure du Parti, aux niveaux national, provincial et local? — **Navdeep Bains**

Nous avons ajouté un dixième « volet général » pour les commentaires qui ne correspondaient à aucune des catégories ci dessus. Nous avons aussi organisé en mars des assemblées régionales dans tout le pays, assemblées auxquelles participaient les membres de la Commission et en général le chef du Parti. Ces consultations ont eu lieu à Edmonton, Halifax, Laval, Toronto, Vancouver et Winnipeg. Dans certains cas, des adhérents venant d'autres localités de la région ont participé aux discussions en ligne grâce au logiciel *Elluminate*. Il s'agissait habituellement d'un bref exposé des membres de la Commission suivi d'une discussion entre les adhérents, répartis en petits groupes, puis du compte rendu de ces discussions et d'une discussion générale. Nous avons demandé aux participants de compléter les trois énoncés suivants :

Je serais fier d'appartenir à un Parti libéral qui...

Les défis les plus critiques auxquels fait face le Parti libéral sont...

Pour réussir, la Commission du changement doit...

Ces rencontres furent vigoureuses et utiles et, grâce à elles, des dizaines d'adhérents ont pu partager leurs impressions et préoccupations. En outre, nous avons organisé une série d'assemblées publiques virtuelles en ligne. Les parlementaires auteurs des documents de réflexion et les membres de la Commission participaient en ligne le lundi soir à des discussions en direct avec les adhérents sur le site *En Famille*.

« **Traiter un futur donateur comme une personne... Comment aimerais je être traité? Qu'est ce qui fait que je veux m'engager, donner de mon temps, donner de l'argent? Je veux avoir l'impression d'être partie intégrante du Parti. Je veux croire que je suis important. Je ne veux pas avoir l'impression d'être un « donateur », une chose... Je veux être traité comme une personne. Si vous me traitez comme une personne, je serai là. Sinon, je m'en irai.** »

Enfin, bien que nous ne disposions que peu de temps, nous avons demandé une série d'entretiens particuliers avec certains dirigeants du Parti, à qui nous avons demandé de nous donner de façon confidentielle leur avis sur notre mandat. Le rapport suivant s'inspire dans une large mesure des contributions des membres du Parti à l'occasion de ces différentes activités et nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous ceux qui ont bien voulu participer. Nous voulons aussi remercier les parlementaires qui ont préparé les documents de réflexion et ont pris part aux assemblées publiques et conversations en ligne.

Ce que nous avons appris

Nos consultations nous ont appris que l'on est très fier des réalisations passées de notre Parti, de nos anciens premiers ministres comme Pearson et Trudeau et de notre contribution au Canada, qu'il s'agisse de l'assurance santé, du filet de sécurité sociale, de la réduction du déficit, du rapatriement de la constitution ou de l'adoption de la Charte des droits et libertés. Nos adhérents apprécient « l'image de marque » libérale à laquelle ils s'identifient volontiers. Beaucoup considèrent le Parti comme un mouvement. Le rapport du Groupe d'étude du Ruban rouge et les documents de réflexion d'Axworthy en 2006 sont aussi considérés comme des réalisations importantes bien que plus récentes. On rappelle encore avec plaisir les colloques d'Aylmer et de Kingston, considérés comme des événements majeurs qui ont permis de réaffirmer les valeurs libérales et de définir la politique libérale.

Toutefois, il ne fait aucun doute que les adhérents qui se sont adressés à nous veulent une amélioration considérable de la façon dont fonctionne le Parti et croient que ces changements sont nécessaires pour que les Libéraux puissent être à nouveau fiers de leur Parti et pour regagner leur confiance. Ces sentiments ne sont pas nouveaux – ils se sont développés sur plusieurs années et ils font en fait l'objet d'un certain nombre de rapports, notamment des rapports du Ruban rouge de 2006 et du colloque de Kingston et les Îles sur la réforme du Parti.

Voici maintenant un bref résumé des réponses aux neuf questions affichées sur *En Famille*. Cela résume les commentaires obtenus par tous les moyens de consultation utilisés. Nous estimons que ces réponses laissent percevoir un regain d'énergie et d'enthousiasme au sein du Parti.

FINANCES

Pourquoi nos adhérents ne donnent ils pas autant au Parti que ceux d'autres partis politiques? Comment pouvons nous les convaincre de donner à leur association de circonscription et/ou au Parti national?

Certes, une des plus grandes préoccupations est la situation financière du Parti. Les participants regrettent que le Parti ne semble s'adapter que lentement aux exigences de la loi C 24. Ils réclament des changements fondamentaux dans les stratégies de production de revenus et une amélioration urgente des pratiques de financement au sein du Parti. Ils jugent que c'est faisable. Ils semblent tout à fait prêts à participer à un nouvel effort.

On reconnaît aussi de façon générale que la stratégie de financement ne doit pas être le principal moyen d'associer les structures du Parti à ses membres et qu'on ne peut espérer réussir en matière de financement si les membres ne s'impliquent pas davantage au sein du Parti. Le Parti doit cesser de solliciter continuellement ses membres par courriel sans offrir « de valeur ajoutée ». Nous

« Nous nous cachons en n'annonçant pas nos activités dans les journaux, en ne disant pas aux gens que nous sommes Libéraux et en ne prenant pas part à l'évolution locale. »

devons avoir des activités de financement plus « populistes », parallèlement aux « grands dîners »; des brunchs et des dîners de spaghetti permettent une plus large participation.

Ken Dryden résume bien la chose dans son document de réflexion sur les finances : Traiter un futur donateur comme une personne... Comment aimerais je être traité? Qu'est ce qui fait que je veux m'engager, donner de mon temps, donner de l'argent? Je veux avoir l'impression d'être partie intégrante du Parti. Je veux croire que je suis important. Je ne veux pas avoir l'impression d'être un « donateur », une chose... Je veux être traité comme une personne. Si vous me traitez comme une personne, je serai là. Sinon, je m'en irai.

La corrélation entre le succès en matière de financement et la participation active des adhérents et de la population locale nous mène à nos prochaines questions.

ADHÉSION ET RECRUTEMENT

Comment pouvons nous mobiliser les membres du Parti localement? Comment pouvons nous intéresser des chefs de file locaux à adhérer au Parti? Quelle serait la meilleure façon d'atteindre les groupes socioculturels et organisations multiculturelles?

Une préoccupation directement liée à nos problèmes de financement est le déclin dans le nombre de nos membres. Nos adhérents sont essentiels si nous voulons rejoindre le reste de la population. Il nous faut une base de militants importante et active pour attirer la participation, le soutien et l'engagement de toutes sortes de gens au Canada.

Brent Kelso, de Thunder Bay Superior North explique très clairement le problème : « Nous nous cachons en n'annonçant pas nos activités dans les journaux, en ne disant pas aux gens que nous sommes Libéraux et en ne prenant pas part à l'évolution locale ».

Le Parti doit devenir plus attractif s'il veut attirer des membres de tous les milieux. Certes, la situation s'améliorera si notre profil national et les sondages s'améliorent mais nous devons nous montrer plus efficaces dans les circonscriptions en recrutant de nouveaux membres et en leur demandant de s'engager davantage dans le reste de la collectivité. Nos membres devraient prendre part à diverses manifestations locales et organiser des activités telles que des collectes de jouets pour des abris pour femmes ou des collectes de nourriture pour les banques d'alimentation ou encore organiser des dîners pour les sans abri. Nous devons prêcher par l'exemple! Ce n'est que par nos actions et en montrant à la population que nous voulons aider que nous réussirons à mobiliser nos adhérents et éventuellement à en recruter d'autres. Ces idées ont été avancées de façon particulièrement éloquente par les jeunes qui ont participé à la consultation libérale à McGill.

ASSOCIATIONS DE CIRCONSCRIPTION ET PERMANENCES DU PARTI

Quelle serait la meilleure façon de consolider les associations de circonscription défaillantes? Comment le PLC et les associations provinciales et territoriales pourraient ils mieux servir les associations de circonscription?

La multiplication et la mobilisation de nos membres exigent des associations de circonscription efficaces et vigoureuses mais beaucoup de participants se sont déclarés inquiets de la situation de nos associations. Ils veulent qu'on leur apporte beaucoup plus d'aide et de directives afin qu'ils puissent développer leurs activités entre les campagnes électorales, assurer une véritable présence libérale, un exemple de démocratie entre les élections.

Les circonscriptions orphelines, qui sont au nombre de 231, connaissent des problèmes particuliers. Si un candidat est battu, il ou elle perd trop souvent le contact avec le Parti. On le laisse dans l'incertitude, ne sachant pas si le Parti et l'association seront prêts à soutenir à nouveau sa candidature. L'association locale s'étiolle et, dans certains cas, disparaît complètement. Par contre, les candidats conservateurs et néo démocrates tendent à assurer dans les circonscriptions une présence très visible de leurs partis entre les campagnes électorales et réussissent souvent à l'emporter au deuxième ou troisième essai. On nous a beaucoup dit qu'il fallait traiter les anciens candidats avec respect. Ils méritent qu'on ait rapidement une conversation avec eux et qu'on ne leur parle pas de dernière chance. Qu'il s'agisse de Bill Graham ou de Siobhan Coady, il est évident que le choix du moment est très important pour faire élire un excellent candidat. Aux dernières élections, nous avons perdu Edmonton Strathcona qu'a remporté Linda Duncan, du NPD, qui avait inlassablement fait campagne pour les trois dernières élections. Notre excellente candidate Claudette Roy, décorée de l'Ordre du Canada, n'avait pas la même expérience et c'est ainsi que beaucoup d'électeurs qui détestaient Harper se sont tournés vers la candidate du NPD qui depuis de nombreuses années travaillait à se faire connaître.

La présence libérale doit être très évidente « entre les élections ». Un candidat toujours présent qui travaille fort peut sensiblement améliorer les chances libérales dans une circonscription. Heather Carter, notre candidate à Niagara West Glanbrook en 2006 et 2008, et son mari, ont fait les calculs et ont constaté que les candidats qui avaient reçu l'investiture très tôt et avaient fait de la « démocratie entre les élections » en organisant des assemblées publiques et des tables rondes, réussissaient beaucoup mieux que les candidats ayant obtenu l'investiture plus près du déclenchement des élections même s'ils n'avaient pas gagné cette fois-ci.

Certains ont mentionné le problème des factions qui surviennent parfois à la suite d'investitures chaudement contestées. Ils ont réaffirmé l'importance de l'engagement du Parti quant à la lettre et l'esprit de la procédure d'investiture des candidats.

D'autres ont parlé de la classification par le Parti des circonscriptions gagnables et non gagnables. Dans certaines régions, par exemple, on nous a dit que des circonscriptions que l'on avait déclarées gagnables avaient été mises de côté pour des « candidats vedettes ». Autrefois, les nominations par le chef étaient très rares.

Par ailleurs, certains se sont plaints que des circonscriptions aient été déclarées non gagnables sur la seule foi des résultats aux élections précédentes, résultats pouvant refléter des facteurs temporaires et qu'ainsi le Parti n'avait pas beaucoup aidé les circonscriptions durant la campagne électorale.

Des adhérents ont demandé un meilleur service de la part de la Permanence nationale et des APT. Ceci requiert une meilleure responsabilisation au sein du Parti, et l'assurance qu'un mauvais rendement entraîne des conséquences. Le succès du Parti dépend pourtant beaucoup du bon fonctionnement de ses éléments clés que sont les communications, la gestion des données, l'inscription des membres, etc.

GESTION DES DONNÉES

Comment pouvons nous améliorer l'utilisation que fait le Parti de la technologie?
Comment la technologie peut elle servir au mieux nos associations de circonscription et nos membres?

Le nombre de nos membres diminue et le Parti ne réussit pas à savoir qui ils sont. La Permanence nationale, en vertu de la constitution, doit tenir un registre national des membres mais ne peut le faire sans la coopération des APT. De nos jours, le partage des données contribuerait pour beaucoup à la santé financière du Parti mais certaines des associations locales semblent vouloir protéger leurs intérêts. Ces problèmes devraient être réglés.

L'information et la gestion de l'information sont essentielles au succès électoral et financier du Parti. Les renseignements ne sont pas partagés aussi bien qu'ils pourraient l'être. Parce que certaines associations de circonscriptions ne partagent pas leurs données avec la Permanence nationale, notre base de données comporte des lacunes. Nous devons accéder à une nouvelle phase proactive de gestion professionnelle des données fondée dans le respect mutuel si nous voulons nous présenter comme un parti politique moderne et à l'écoute de ses membres. Nous devons mettre fin au protectionnisme de l'information et mettre en place des structures verticales plus efficaces comme celles des Conservateurs, du NPD et des Verts.

COMMUNICATIONS

Comment le PLC peut-il améliorer les communications internes du Parti? Qu'est-ce que nos membres souhaitent que leur communique le Parti?

Le thème revenant sans cesse dans nos consultations est un besoin d'améliorer nos pratiques de communication, sujet étroitement lié à la question de la gestion des données. Le Parti libéral est un parti national. Notre structure de communication interne doit permettre la communication entre les diverses régions et les divers paliers de notre Parti, y compris l'Exécutif national, les APT, les ADC et nos adhérents. Travailler en silos est bien moins efficace qu'un partage d'information à l'image d'une véritable fédération. Il est essentiel pour que notre Parti devienne plus inclusif et démocratique que les communications soient à double sens.

À l'heure actuelle, beaucoup de nos membres estiment que l'un des principaux moyens de communication du Parti, son site Web, devrait être moins pyramidal. « Le site est plein d'articles nous disant tout ce que fait le chef mais il s'agit essentiellement de choses que nous pouvons lire dans les journaux ». « Et les courriels que nous recevons du Parti semblent continuellement demander de l'argent. Pourquoi ne pas utiliser ce site pour communiquer des informations plus directement liées aux besoins du Parti ou de ses membres? »

Le document de réflexion de Justin Trudeau sur *En Famille* suggère un certain nombre de domaines qui méritent notre attention et offrent des idées pratiques et sensées quant aux mesures à prendre.

Les sites Web locaux sont très irréguliers et doivent être mieux entretenus. Même dans les circonscriptions libérales, il faudrait un site pour l'ADC, distinct de celui du député, qui explique clairement comment adhérer au Parti, s'impliquer et donner. On manque de normes techniques et visuelles communes. Le modèle de site Web et les services fournis pour la dernière campagne électorale étaient impressionnants et devraient être rétablis, même en période préélectorale. On nous a dit que certains logiciels utilisés par le Parti sont désuets. À propos d'*En Famille*, on souhaite beaucoup que le Parti se serve de la technologie pour rendre tout le système politique plus ouvert et accessible.

On regrette que le Parti ne profite pas de certaines des qualifications de ses jeunes adhérents en matière de technologie. Un certain nombre de projets en cours s'adressent toutefois à la base et

« L'élaboration des politiques... c'est la fonction la plus fondamentale d'un parti politique. Les membres du Parti s'engagent parce qu'ils croient possible d'améliorer leur collectivité, leur pays et le monde. Un parti qui s'acquitte bien de cette fonction attirera invariablement les membres les plus engagés, innovants et énergiques de la société. Les Libéraux ne méritent rien de moins que le processus d'élaboration des politiques le plus ouvert, le plus démocratique et, surtout, le plus constant au Canada. L'infrastructure d'élaboration des politiques de notre Parti a besoin d'un nouveau souffle de vie. »

sont dirigés par des bénévoles, « *En Famille* » étant l'exemple le mieux connu.

À propos de la technologie, tous les adhérents libéraux ne sont pas forcément à l'aise devant un ordinateur et beaucoup de ceux qui vivent dans des régions rurales risquent d'avoir un accès limité ou nul à Internet. D'autre part, le Parti a beaucoup d'aînés dévoués parmi ses membres, de gens qui lui apportent beaucoup depuis de nombreuses années et risquent de se sentir laissés de côté si tout repose sur la technologie. Un participant à notre atelier en Nouvelle Écosse nous a dit : « Il y a beaucoup de membres, de citoyens, qui ne sont pas des jeunes mais qui veulent participer et aimeraient que l'on cesse de ne parler que des jeunes. Toutes les circonscriptions n'ont pas les mêmes possibilités d'accès à Internet ».

Les solutions technologiques disponibles pour améliorer nos communications internes et externes devraient nous permettre de régler ces problèmes. Notre Parti, dans son ensemble, souhaite que nous prenions les mesures nécessaires pour devenir une organisation beaucoup plus complète dans le respect de nos valeurs.

ÉLABORATION DES POLITIQUES

Comment le PLC peut-il améliorer le processus de réflexion politique et d'élaboration des résolutions sur les politiques?

Les méthodes par lesquelles le Parti, en particulier sa base, contribue à l'élaboration de sa politique restent à discuter. Notre tradition parlementaire préserve un rôle unique à l'aile parlementaire dans l'élaboration de notre programme électoral, ce qui va pas mal à l'encontre de l'idéal de participation de nos membres à l'élaboration des politiques, en particulier dans les circonscriptions orphelines. On lit dans le rapport du Ruban rouge de 2006 :

L'élaboration des politiques... c'est la fonction la plus fondamentale d'un parti politique. Les membres du Parti s'engagent parce qu'ils croient possible d'améliorer leur collectivité, leur pays et le monde. Un parti qui s'acquitte bien de cette fonction attirera invariablement les membres les plus engagés, innovants et énergiques de la société. Les Libéraux ne méritent rien de moins que le processus d'élaboration des politiques le plus ouvert, le plus démocratique et, surtout, le plus constant au Canada. L'infrastructure d'élaboration des politiques de notre Parti a besoin d'un nouveau souffle de vie.

Le rapport de Kingston conclut aussi qu' : « Il y a trop peu de vrais dialogues entre la hiérarchie du Parti et ses membres ».

C'est en particulier vrai dans les circonscriptions rurales, souvent orphelines. Un élément crucial de toute stratégie des 308 circonscriptions devrait être de permettre à nos membres de participer à tous nos processus et notamment de veiller à ce que leurs points de vue soient présentés par des parlementaires tous les mercredis aux réunions du caucus.

François Xavier Simard, président de la Commission régionale au Québec, a déclaré à la consultation de Laval qu'il était impératif d'avoir « programme électoral régional » qui considère les besoins et les intérêts des francophones au Québec si nous voulons tenter de regagner la confiance de cet électorat. Des sentiments similaires ont été évoqués à la consultation d'Edmonton.

Le fait que les membres du Parti se sentent isolés du processus d'élaboration des politiques est un des grands facteurs de cynisme. Or, c'est par là que passe aussi l'amélioration de notre situation

financière. Comme l'a déclaré un adhérent en ligne : « En tant que Canadien et Libéral, je n'ai pas envie d'apporter une contribution financière s'il n'y a pas de dialogue entre le Parti et moi. Je dois me sentir motivé, je dois avoir l'impression que je joue un rôle dans l'orientation du Parti. »

Il nous faudra évaluer le succès de l'expérience que fait actuellement le Parti dans le cadre du Congrès biennal et voir si cela a permis de remédier quelque peu au cynisme de nos membres. Ron Hartling, bénévole respecté du Parti et fondateur d'*En Famille*, estime qu'il ne permet pas suffisamment de débats raisonnés. Il n'y a rien qui permette de faire appel à des spécialistes ni d'intégrer des informations contextuelles utiles pour formuler de saines propositions. Nous devons trouver des mécanismes, en ligne et dans le cadre d'assemblées, qui permettent à nos membres d'exprimer leurs préoccupations, de nous faire part de leurs perspectives et connaissances.

Les Libéraux, d'un océan à l'autre, comprennent intuitivement ce que signifie être membre de notre Parti. Nous avons constaté que nos membres utilisent le même langage, qu'ils vivent au Québec, dans la région de l'Atlantique, dans le centre du Canada ou dans l'Ouest. À Vancouver, ils ont demandé que le Parti « facilite et soutienne la définition de valeurs essentielles et permette à ses membres de donner un sens au mot « Libéral ».

Les participants aux discussions de notre Commission souhaitent que nos politiques et les méthodes que nous utilisons pour les élaborer ainsi que tout autre aspect des opérations du Parti, reflètent ces principes auxquels nous tenons tellement. Ceci exige que le Parti s'ouvre aux idées, à l'engagement et à l'énergie de sa base. Toutes les commissions des politiques doivent compter des membres des associations de circonscription afin qu'il y ait un véritable partage d'informations en la matière.

Les membres de notre Parti tiennent à contribuer à l'élaboration, à la dissémination et à la mise en œuvre de politiques qui permettront de relever les défis de notre époque conformément à nos valeurs. Ils veulent un parti dont le fonctionnement reflète ces valeurs. Ils veulent que les politiques, les décisions et le style de gouvernement des futurs gouvernements libéraux incarnent réellement ces valeurs. Ils ont l'espoir qu'avec notre nouveau chef, tout ceci est possible. Nous avons l'occasion de rendre au Parti son énergie et de nous débarrasser du cynisme et de la lassitude qui nous accablaient.

Nous avons clairement perçu un désir de véritable « colloque de réflexion » comme ceux d'Aylmer et de Kingston auxquels on avait invité des experts de l'extérieur à parler « des nouvelles idées » concernant un certain nombre d'enjeux politiques. Les membres du Parti participeraient ensuite à un véritable dialogue délibératoire qui permettrait de parvenir à un consensus sur les futures politiques du Parti.

GOVERNANCE

Comment pouvons nous améliorer la structure du Parti, aux niveaux national, provincial et local?

Les Libéraux veulent que leurs valeurs se reflètent dans le Parti mais aussi qu'elles se reflètent dans les systèmes qui modèlent le Parti et facilitent son rendement. Outre les mécanismes officiels d'élaboration des politiques, nos membres veulent que tous les aspects de la gouvernance du Parti deviennent entièrement transparents et responsables et reposent sur la coopération.

Nos membres ne savent pas comment fonctionne le Parti. En Nouvelle-Écosse, on nous a dit : « Donnez nous quelque chose de simple comme un organigramme qui nous montre les lignes de

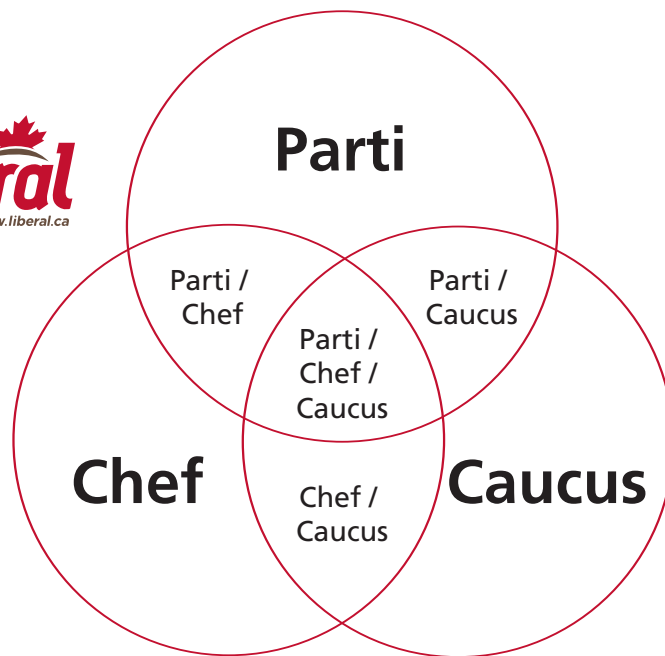
« Il semble qu'on ait érigé des « silos » dans notre parti – le cabinet du chef, le caucus, le PLC, les APT et les associations de circonscription ont tous constitué des « silos » qui ne fonctionnent pas bien ensemble et ne communiquent pas bien. Nous devons faire tomber ces murs et collaborer. Cela commence mais il reste à faire. »

communication, les rôles et les responsabilités ». On regrette partout le manque de responsabilisation. À Edmonton, on a demandé un rapport annuel du PLC.

Toutefois, les défis auxquels fait face l'Exécutif ne se limitent pas à la transparence et à la responsabilisation. Il y a un manque général de clarté quant aux rôles et responsabilités de chacun. Ceci s'applique non seulement aux éléments de la structure dotée de personnel à plein temps mais également aux nombreux comités et groupes de travail composés de bénévoles.

Certains membres de l'Exécutif national se plaignent par exemple que celui-ci aurait pu en faire plus pour surmonter le défi présenté par la loi C 24.

On se félicite toutefois des réformes apportées à l'Exécutif en 2006, notamment à la diminution du nombre de ses membres. Toutefois, les comparaisons par rapport à d'autres conseils d'administration ne sont pas toujours flatteuses. Il semble rencontrer le problème que rencontrent beaucoup d'organes de gouvernance, notamment le fait que certains de ses membres ne comprennent pas bien leur rôle ni leurs responsabilités fiduciaires. On souhaiterait que les membres de l'Exécutif reçoivent une orientation et une formation adéquates pour s'acquitter de leur rôle très exigeant.



D'autre part, certains semblent se concentrer davantage sur les intérêts de la région qu'ils représentent que sur la situation nationale, et d'autres veulent micro gérer les affaires de la Permanence nationale. Ce dernier problème vient aussi du fait que l'Exécutif national comporte un comité national de régie. Les termes 'comité exécutif' et 'comité de régie' – comme organes suprêmes du Parti, sèment la confusion et ne correspondent pas aux pratiques acceptées dans le secteur privé ni dans les organismes à but non lucratif.

En outre, les niveaux de dotation en personnel ont décliné tant à la Permanence nationale que dans les APT, en partie du fait de la perte de revenu due à notre triste performance aux dernières élections et de nos problèmes de financement. On a aussi l'impression que l'on embauche parfois des gens sans annoncer le poste, non pas parce qu'ils ont les qualifications requises, mais en raison des gens qu'ils côtoient.

« Notre Parti a tout d’abord un problème de continuité. Au cours des cinq dernières années et demie, nous avons eu : cinq chefs, quatre présidents nationaux (un cinquième arrivant en mai) et six directeurs nationaux. Il y a eu deux ou trois roulements importants à la permanence du Parti au cours de cette période. Tous ces changements nous font perdre du temps, perdre la mémoire institutionnelle et perdre des gens. Deuxièmement, dans les cinq dernières années et demie, nous avons eu deux congrès d’investiture (le troisième sera en mai) et trois élections générales. Nous avons dû nous occuper de courses à l’investiture et de préparation électorale et nous ne nous sommes pas suffisamment préoccupés du Parti. »

Notre organisation manque de cohérence. Une entité aussi importante que le Parti libéral ne peut être parfaitement homogène mais il faut un minimum de cohésion pour que le Parti puisse fonctionner correctement. Comme l’a déclaré Doug Ferguson dans son blogue :

Il semble qu’on ait érigé des « silos » dans notre parti – le cabinet du chef, le caucus, le PLC, les APT et les associations de circonscription ont tous constitué des « silos » qui ne fonctionnent pas bien ensemble et ne communiquent pas bien. Nous devons faire tomber ces murs et collaborer. Cela commence mais il reste à faire.

Il nous faut des réformes dans le fonctionnement du Parti, du sommet et du centre de l’organisation jusqu’aux APT et ADC. C’est essentiel, non seulement pour que le Parti devienne une « machine bien graissée » mais aussi pour renforcer l’engagement et l’enthousiasme de nos membres et de nos sympathisants afin qu’ils se livrent au travail crucial auprès de la population locale et que le message libéral puisse ainsi se transmettre.

Un des problèmes qui a évidemment une incidence sur notre rendement en tant qu’organisation politique est le roulement pratiquement constant de personnel clé dans la structure du Parti. Comme l’a signalé le président Doug Ferguson dans son blogue sur *En Famille*,

Notre Parti a tout d’abord un problème de continuité. Au cours des cinq dernières années et demie, nous avons eu : cinq chefs, quatre présidents nationaux (un cinquième arrivant en mai) et six directeurs nationaux. Il y a eu deux ou trois roulements importants à la permanence du Parti au cours de cette période. Tous ces changements nous font perdre du temps, perdre la mémoire institutionnelle et perdre des gens. Deuxièmement, dans les cinq dernières années et demie, nous avons eu deux congrès d’investiture (le troisième sera en mai) et trois élections générales. Nous avons dû nous occuper de courses à l’investiture et de préparation électorale et nous ne nous sommes pas suffisamment préoccupés du Parti.

Il nous faudra trouver des mécanismes plus efficaces pour conserver le personnel malgré les transformations inévitables que connaît le Parti.

Malgré ce roulement à la permanence et parmi les décisionnaires bénévoles du Parti, le Parti ne s’est pas ouvert au changement. Il semble au contraire avoir eu des difficultés à envisager et mettre en œuvre des réformes malgré le désir de changement exprimé par nos membres. La création et l’action de cette Commission du changement devraient dans une certaine mesure remédier à ce problème mais il faudra pour cela opérer des changements réels que puissent discerner nos membres.

Les problèmes de structure ne sont pas simplement des questions d’organisation. On a parlé de la nécessité d’accroître le niveau de confiance entre les différents éléments du Parti, par exemple entre les ADC et les APT, ou entre les APT et la Permanence nationale. Toutes les organisations ont tendance à dénigrer le bureau central mais nous devons absolument remédier à ce problème. Il est crucial que les permanents du Parti comprennent qu’ils servent les bénévoles plutôt que l’inverse. Le Parti doit reposer sur la confiance mutuelle; un parti unifié repose sur l’entraide dans la poursuite d’un objectif commun.

On a beaucoup critiqué les guerres intestines associées aux courses à l’investiture de ces dernières années. Un participant à *En Famille* nous a expliqué qu’il avait choisi de se dissocier du Parti pendant plusieurs années: « Je voyais les Libéraux se battre entre eux... cela me rendait malade et je ne voyais aucune raison de rester engagé. Je me suis donc concentré sur ma famille, mes affaires et le monde caritatif ».

Le problème de confiance le plus important est peut-être le fait que nos adhérents ont l'impression de ne pas avoir de place au sein du Parti. La Constitution stipule qu'un des objectifs fondamentaux du Parti est de « fournir une tribune aux membres ... qui leur permet d'avoir un droit de parole et d'influencer les politiques et la plate-forme du Parti ». Beaucoup n'ont pas l'impression qu'on leur offre les possibilités que leur garantit la constitution. Ils ont perdu leurs droits, et il est donc difficile de mériter leur confiance.. Linda Julien a exprimé ainsi à Laval son désir de changement: « Les militants ne peuvent être considérés comme les instruments du Parti; c'est le Parti qui doit être l'instrument de ses membres ».

Ce sentiment d'avoir perdu ses droits a eu des répercussions importantes. Comme l'a dit Tim Roy de Wild Rose : « Le plus gros problème pour le Parti, c'est que sa base a l'impression d'avoir perdu ses droits par rapport à l'Exécutif national et aux élus. Je crois que c'est la raison pour laquelle nos adhérents sont devenus inactifs, comprenant qu'ils n'ont pas grand mot à dire dans la formulation de nos politiques. Cela signifie aussi qu'ils ont cessé d'apporter une contribution financière régulière, ce que nous constatons dans le nombre incroyablement faible de donateurs réguliers ».

Un parti politique n'a rien à espérer de mieux qu'une base qui veut s'engager à tous les niveaux d'opération. C'est ce que désirent profondément et sincèrement nos membres. Il ne peut y avoir de signes plus prometteurs pour l'avenir de notre Parti mais nous devons apporter les changements nécessaires pour mobiliser plutôt que freiner cet engagement vital. Le modèle de mobilisation générale d'Obama a montré comment faire de tout sympathisant un bénévole, une source de politiques puis un donateur. Il a poussé à la perfection un modèle dans lequel un sympathisant qui a quatre heures à offrir peut immédiatement devenir quelqu'un qui fait quatre heures de travail important.

On néglige trop souvent de suivre les règles que dicte la constitution du Parti, ce qui ne fait qu'accroître la méfiance et la frustration. Le problème le plus souvent soulevé durant nos consultations à Laval fut celui du non respect de la constitution par le Parti et ses dirigeants.

Notre Parti doit travailler non seulement à moderniser notre constitution, mais également à s'assurer qu'elle soit respectée par les APT, les ADC et nos membres et que l'on fait tout pour qu'elle puisse être suivie. Les adhérents ont souligné l'importance de prévoir des sanctions pour dans l'éventualité de délits constitutionnels.

Nous devons nous assurer que toutes les facettes de notre Parti tiendront compte des préoccupations et commentaires de nos membres et sympathisants, que nos modes de fonctionnement, en particulier la gouvernance du Parti, soient transparents et responsables, que tous nos membres et toutes les régions puissent avoir l'impression d'être traités de façon juste par le Parti et que nos membres aient, dans le cadre du Parti libéral du Canada, la possibilité de contribuer à l'avenir de leur collectivité, du Canada et du monde.

Les signes du printemps

La bonne nouvelle est que certains signes de renouveau, comme du printemps, commencent à apparaître au sein du Parti, bien que certains risquent de rester encore invisibles pour nos militants.

Le plus important de ces signes est l'arrivée d'un nouveau chef qui vient avec une nouvelle perspective du libéralisme et est sérieusement intéressé par le renouveau du Parti à tous les paliers.

La nomination d'un nouveau directeur national ayant une longue expérience de la direction dans le secteur caritatif et un bilan incontestable en matière de financement à des fins publiques nous permettra de surmonter l'un de nos plus gros obstacles. Nous avons déjà constaté un progrès énorme – 800 personnes au dîner du chef à Edmonton, 500 et 100 en liste d'attente à Halifax; une manifestation à guichets fermés à Toronto récoltant près d'un million de dollars et refusant plus de 100 personnes, il est évident que nous remontons la pente.

L'adoption par le Parti d'un système d'adhésion nationale, avec des règles nationales, une même cotisation et une carte de membre permanente nationale contribuera à l'unité du Parti et au professionnalisme dans ses opérations.

D'autre part, le Parti commence à faire quelques progrès dans l'utilisation de la technologie pour encourager la participation des citoyens. Au Canada et aux États Unis, il y a de plus en plus d'outils, de techniques et de technologies perfectionnés que l'on peut utiliser à la place des assemblées publiques pour mener une réelle consultation sur tout un éventail de questions. L'utilisation croissante d'*En Famille* – initiative conçue et menée par un bénévole – pour échanger des informations avec nos membres et inviter des commentaires à la fois sur la politique et sur le renouveau du Parti est un progrès remarquable.

Le lancement d'un nouveau logiciel Voter Activation Network (VAN) pour remplacer le registre national des membres et le système ManageAdmin/ManageElect va considérablement changer les choses. Ce système, très utilisé par le Parti démocrate aux États Unis, permet de réunir des informations permettant de contacter à la fois les membres et les « visiteurs » aux manifestations libérales, et de constituer progressivement une base de données nationale que l'on peut utiliser pour échanger des informations, élaborer des politiques et faire du financement. L'idée est que VAN soit mis à la disposition de nombreux éléments du Parti – députés, présidents d'associations de circonscription, sénateurs, etc. – pour réunir et gérer des informations sur des gens avec qui nous sommes déjà ou pas encore en contact.

On est aussi en train de modifier les courriels que l'on envoie aux adhérents, tentant de fournir davantage d'information, moins fréquemment et de mieux cibler le financement plutôt que de solliciter des dons chaque fois que l'on envoie un courriel. En outre, on a révisé la façon dont on répond aux courriels adressés au Parti, qui par le passé restaient souvent sans réponse – même lorsqu'il s'agissait de gens qui souhaitaient faire un don au Parti. Ceci permettra un contact plus professionnel avec le grand public.

Nous pensons que les membres du Parti seront impressionnés par le rapport de Wayne Easter à titre de responsable du compte rendu des activités du caucus. Il a réussi à retracer le suivi donné aux résolutions prioritaires du dernier congrès. On sera probablement surpris de découvrir que beaucoup de ces dernières font effectivement partie de notre programme. D'autres ont été traités différemment.

Enfin, ce nouvel intérêt pour la réforme et le renouvellement du Parti est crucial pour l'avenir à long terme de notre Parti. Joyce Murray a présidé une réunion sur la réforme du Parti un jeudi matin, qui a permis de centraliser tous les efforts de renouvellement des parlementaires.

Nos militants nous ont dit très clairement qu'il fallait que le travail de la Commission du changement se poursuive. Certains ont demandé qu'il n'y ait pas de date limite, d'autres, que la Commission du changement soit institutionnalisée. Bref, on ne veut pas que la Commission se contente de présenter un rapport qui pourrait, une fois encore, rester sur les tablettes sans que

l'on s'assure que les recommandations soient convenablement mises en œuvre. Quel que soit l'avenir de la Commission du changement, nous avons constaté que les membres de notre Parti veulent que les choses changent et c'est peut être là le signe le plus clair que notre Parti est sur la bonne voie.

La voie du progrès

L'éventail de suggestions concrètes figurant dans ce chapitre montre notre engagement à ce que notre Parti devienne un parti qui peut gérer l'énorme complexité des problèmes confrontant une organisation aussi importante, géographiquement dispersée et régionalisée. Nous avons reçu des suggestions précieuses. Elles nous sont venues de tous les coins du pays. Nous croyons que ces propositions peuvent réellement changer les choses, nous montrer de nombreuses façons pratiques d'aider notre Parti à devenir une organisation professionnelle, motivée et gagnante. À l'annexe B, nous énumérons l'éventail de solutions concrètes proposées, classées selon leur urgence.

Il est important de garder en tête ces objectifs ultimes; Thomas Sutton, de Sudbury, l'a très bien dit : « Quand on apprend à conduire, on vous dit toujours de regarder où l'on va. C'est vrai, quel que soit le mouvement; si l'on veut être bon patineur ou skieur, on ne peut pas regarder ses pieds. Il faut regarder là où l'on veut aller. Donnons-nous une destination et ne la perdons pas de vue, confiants que nos « jambes » ne nous trahiront pas ».

Dans le Parti, on parle beaucoup aujourd'hui de la nécessité de rebâtir « à partir de la base ». Nous sommes tout à fait d'accord. Nous croyons qu'être à l'écoute de la base va main dans la main avec un professionnalisme plus poussé. C'est ce qu'ont démontré nos consultations. Chaque fois qu'on leur donne la possibilité d'exprimer leurs espoirs pour leur Parti et leurs idées quant à la façon de les réaliser, nos adhérents disent qu'ils souhaitent un meilleur rendement et nous donnent de bonnes suggestions pour y parvenir. L'objectif central de cette réforme devrait être d'accroître la capacité du Parti à s'acquitter de ses fonctions principales et de redonner à nos membres une place au centre de l'action.

Nous comptons aussi sur l'exemple de nos chefs. Du sommet du Parti, du caucus, et des dirigeants parlementaires, de l'Exécutif national et des conseils de direction des APT, des permanents et, localement, des présidents et membres des comités exécutifs des ADC, nos membres devraient savoir que l'on reconnaît les difficultés que rencontre le Parti et que l'on est décidé à le renouveler. Il faut clairement réaffirmer l'importance de nos membres. Ceux-ci doivent nous entendre défendre nos valeurs fondamentales et déclarer notre engagement à respecter la constitution. Ils doivent voir tous les paliers du Parti collaborer. Le message d'unité du chef est très à propos dans cette perspective de renouveau. Pour nos membres de l'Est et de l'Ouest, du Nord et du Sud, des centres urbains et des circonscriptions rurales, pour les néo-Canadiens et les Peuples autochtones, l'unité signifie que tout le monde a un sentiment d'appartenance et peut se sentir apprécié. Ce qui doit commencer par les membres du Parti débordera sur l'ensemble des Canadiens – le Parti libéral du Canada sera le parti de l'unité et du sentiment d'appartenance.

Nous devons commencer à travailler à ce programme immédiatement. Certaines des mesures qu'il faut prendre pour accroître notre professionnalisme sont soit déjà en cours ou peuvent être réalisées à court terme. D'autres changements nécessiteront plus de temps. Plus nous réussirons à avancer la réforme avant des élections, plus nous aurons de chance, aux élections, de compter sur l'appui de tous les membres, sympathisants et électeurs possibles du Parti.

FINANCES

Financement inclusif. Il est essentiel que les nouvelles initiatives de financement du directeur national soient embrassées et immédiatement exécutées. Nos membres et sympathisants hésitent à donner, mais tous aspirent au renouveau et le financement sera un des éléments clés qui bénéficiera de la revitalisation du Parti. Les Conservateurs obtiennent des dons de leurs sympathisants en les montant contre leurs opposants et en leur faisant peur. Il faut que les messages reliés au financement soient rattachés aux messages du Parti et, dans la mesure du possible, nous devons nous inspirer d'un programme positif qui inspire.

Ils nous ont dit combien il est important que nous restions en contact avec eux et que nous leur manifestions notre respect et notre reconnaissance. Avant de leur demander de l'argent, nous devons leur montrer que cela vaut la peine en les informant, les consultant et les invitant à différentes activités et à l'action.

Confiance, transparence et responsabilisation. Enfin, nous devons nous assurer que notre Parti fonctionne en tout point de façon à ce que nos membres se sentent appréciés et impliqués. Nous devons créer une atmosphère de confiance, transparence et responsabilisation. Le PLC devrait préparer un rapport annuel à l'intention de tous ses membres. Ceux-ci méritent de savoir où va leur argent. Les résolutions du Parti sur les politiques doivent être prises au sérieux et incluses au programme électoral ou présentées comme un engagement officiel d'un gouvernement libéral et nous devons instituer des mécanismes efficaces nous permettant de recevoir les idées et réactions de nos membres. Si les méthodes du Parti apparaissent efficaces et authentiques, nos membres seront beaucoup plus prêts à faire des dons.

Recommandation 1 : Rapport annuel du PLC. Le PLC devrait publier un rapport annuel expliquant ce que l'on a fait de l'argent de ses membres.

Rapidité dans l'émission des reçus. Lorsque nous recevons leurs dons, nous devons nous assurer de bien remercier nos donateurs et leur envoyer rapidement un reçu. Il faut revoir la façon dont le PLC émet ses reçus fiscaux afin d'accélérer les choses. Si c'est parce que les associations de circonscription n'envoient pas la documentation voulue au PLC, celui-ci devrait se montrer proactif et les appeler au troisième ou au quatrième trimestre chaque année pour voir s'il y a eu d'autres activités de financement pour lesquelles les documents nécessaires n'ont pas encore été envoyés au PLC.

Recommandation 2 : Émissions rapide des reçus. Les rapports sur les activités de financement devraient être prêts dans les 14 jours suivant l'activité afin que les reçus puissent être envoyés promptement.

Amélioration des modes de contribution. Nous devons faciliter la vie aux adhérents et sympathisants qui veulent faire un don, en particulier en améliorant le site Web du PLC. Les donateurs devraient être en mesure de faire un don dans un secteur particulier. Ex. : Judy LaMarsh, Commissions, Club Laurier, Fonds de la victoire, etc.

Recommandation 3 : Amélioration des modes de contribution. Le site Web du PLC devrait être doté d'outils lui permettant de mieux attribuer les fonds selon le désir des donateurs.

ADHÉSION ET RECRUTEMENT

Accroître la participation libérale à la collectivité. Si nous voulons accroître le nombre de nos membres, nous devons être davantage présents dans la collectivité, nous engager dans des organisations et de bonnes œuvres dans toutes les localités. Les associations de circonscription doivent, entre deux campagnes électorales, prendre l'initiative de s'engager dans la collectivité. Le Parti pourrait aider à organiser de bonnes actions que pourraient exécuter les ADC– nettoyer les parcs, rendre visite aux foyers de personnes âgées, aider aux banques d'alimentation et tout autre projet similaire. La participation des ADC aux activités locales devrait être signalée au PLC pour évaluation.

Recommandation 4 : Journée nationale d'action libérale. Le Parti devrait organiser une journée nationale d'action communautaire dans les 308 circonscriptions.

Recommandation 5 : Rapport sur la participation à la vie collective. Les ADC devraient inclure leur participation aux activités communautaires dans leur rapport annuel au PLC. Le PLC devrait inclure ces activités dans les tableaux de bord des ADC.

Assemblées publiques et tables rondes. Nous devons établir des liens avec les groupes locaux en les faisant participer à nos réflexions. Les associations peuvent organiser des rencontres avec des chefs d'entreprise, des services sociaux, des établissements, regroupements agricoles, administrations locales et associations multiculturelles afin d'écouter ce qu'ils ont à nous dire, de discuter de solutions possibles et de les aider à trouver ces solutions. On peut inviter ces groupes à des assemblées publiques et aux réunions du conseil. Les assemblées publiques non partisans donnent d'excellents résultats tout comme les invitations adressées à des groupes locaux.

Recommandation 6 : Assemblées publiques dans les 308 circonscriptions. Nous devrions exiger que les associations de circonscription, avec ou sans député libéral, organisent au moins quatre fois par an des genres d'assemblées publiques ou de tables rondes.

Rencontres informelles. Nous devons aussi prévoir plus de rencontres pour nos membres et sympathisants. Nous pouvons inclure ceux qui figurent à nos listes d'électeurs qui se sont déclarés libéraux ou qui ont accepté de prendre une pancarte. Ces petits groupes de discussion peuvent se rencontrer au café ou autour d'une table de cuisine chez l'un ou l'autre. Dans les circonscriptions rurales, il faudrait faire un effort spécial auprès des femmes.

Recommandation 7 : Rencontres informelles. Les ADC devraient aussi organiser de petites rencontres informelles dont il devrait être fait état dans leurs tableaux de bord.

Trousse d'information. Le PLC et/ou le caucus devrait fournir de l'aide pour ses rencontres de réflexion, en précisant nos politiques, offrant des conférenciers, de la documentation, peut être sous forme de trousse d'information, genre « Nécessaire pour assemblées publiques/tables rondes ».

Recommandation 8 : Trousse d'information. Chaque porte parole du caucus pourrait être chargé de préparer au moins un Nécessaire pour assemblées publiques/tables rondes, qui préciserait des options politiques, suggérerait des conférenciers et de la documentation.

Université libérale continuellement mise à jour. La formation dans le cadre de l'université libérale continuellement mise à jour est essentielle à l'information et aux qualifications nécessaires à nos membres pour nous aider efficacement.

Recommandation 9 : Université libérale continuellement mise à jour. Mettre à jour et maintenir l'université libérale.

Mettre sur pied et utiliser un caucus fantôme et des comités consultatifs virtuels. Si l'on veut que ces efforts de sensibilisation donnent des résultats dans les circonscriptions orphelines, et en particulier dans les circonscriptions rurales, il serait bon de mettre sur pied un caucus fantôme représentant les circonscriptions orphelines et incluant les anciens candidats. Ceci aiderait aussi à l'élaboration d'un programme électoral incluant les 308 circonscriptions et pourrait servir de comité consultatif virtuel aux porte parole du caucus. On pourrait en tirer des avis d'experts, des questions pour la période des questions et des réactions ciblées.

Recommandation 10 : Caucus fantôme et comités consultatifs virtuels. Des intervenants clés, dont certains anciens candidats, devraient être directement impliqués dans l'élaboration des politiques et du programme électoral dans le cadre d'un caucus fantôme et à titre de membres de comités consultatifs virtuels auprès des porte parole du caucus.

ASSOCIATIONS DE CIRCONSCRIPTION ET PERMANENCES DU PARTI

Intérêt des ADC. Les ADC sont l'épine dorsale du Parti. Beaucoup toutefois sont chancelantes. Le Parti doit mener un effort concerté et urgent pour leur venir en aide.

Stratégie des 308 circonscriptions. On nous a répété indéfiniment que le Parti doit se doter d'une stratégie des 308 circonscriptions. Nous devons devenir concurrentiels partout! Il ne faut plus que des Libéraux engagés dans les régions où il est difficile d'être Libéral se sentent abandonnés de leur Parti. Il faut au contraire les vénérer. De toute façon, si nous ne nous occupons pas des circonscriptions où nos chances sont plus faibles, nous laissons les autres partis en tirer des ressources financières qu'ils pourront concentrer sur les circonscriptions où nous sommes plus forts. En outre, si nous augmentons notre électorat dans les circonscriptions où nous ne gagnons pas, nous obtiendrons une subvention fédérale plus importante.

Recommandation 11 : Stratégie des 308 circonscriptions. Il faut adopter et mettre en œuvre la stratégie des 308 circonscriptions.

Personnel de terrain rémunéré. Certains regrettent que, contrairement au parti Conservateur, notre Permanence nationale n'ait pas de personnel de terrain rémunéré. Nous devons avoir dès maintenant un véritable programme d'action sur le terrain, avec pour objectif une personne sur le terrain pour 20 à 25 circonscriptions et pour mandat: vivre et travailler dans la région; des objectifs spécifiques seraient donnés à ce personnel qui suivrait une formation efficace et devrait régulièrement envoyer des rapports écrits au PLC.

Recommandation 12 : Système de personnel rémunéré sur le terrain. Le Parti devrait se doter d'un système de personnel rémunéré sur le terrain.

Compte rendu postélectoral. Après les campagnes électorales, nous devons avoir de véritables

comptes rendus de ce qui s'est passé dans les circonscriptions que nous n'avons pas remportées, et ce, pour deux raisons. Premièrement, il importe de savoir si un candidat défait désire se présenter de nouveau et de pouvoir juger l'appui que lui réservent l'AC et le Parti. Deuxièmement, il importe de permettre à l'AC et au Parti de tirer les leçons de la campagne et d'entendre ce que le candidat a à dire.

Recommandation 13 : Compte rendu postélectoral. Organiser des tribunes efficaces permettant d'obtenir un compte rendu de la situation dans les circonscriptions où le Parti n'a pas gagné.

Programme de jumelage pour les circonscriptions orphelines. Nous avons déjà dit qu'il était nécessaire d'avoir un caucus fantôme pour représenter les circonscriptions orphelines. En outre, chacune de ces circonscriptions devraient être jumelées à un député ou sénateur libéral d'une circonscription présentant quelques similitudes. Il est essentiel de mettre par écrit ce que l'on attend de la circonscription et du parlementaire, notamment pour ce qui est des visites dans la circonscription. Le député ou sénateur devrait également se faire le porte-parole de sa circonscription jumelle au sein du caucus.

Recommandation 14 : Circonscriptions orphelines. Mettre sur pied un programme de jumelage pour les circonscriptions orphelines.

Identification des associations de circonscriptions chancelantes. Nous devons définir ce qu'est une association de circonscription chancelante. Nous devrions avoir des critères permettant de les identifier afin de pouvoir leur apporter une aide supplémentaire. L'Exécutif national devrait immédiatement fixer des normes minimums pour les associations de circonscriptions, à partir des recommandations faites par le Conseil des présidents. Les critères qui permettront d'identifier les associations chancelantes s'appliqueront aux circonscriptions libérales et orphelines; ce ne sont pas simplement dans les circonscriptions orphelines que les associations sont faibles. Dans certaines circonscriptions libérales, le député n'est pas impliqué dans l'association ni actif localement et c'est parfois le personnel du bureau de circonscription du député qui remplace l'ADC. Les comités exécutifs de ces ADC devraient être jumelés à ceux d'associations efficaces qui pourront venir en aide à ceux qui manquent d'expérience ou ont des difficultés.

Recommandation 15 : Identifier les associations de circonscriptions chancelantes. L'Exécutif national devrait fixer immédiatement des normes minimums à partir des recommandations du Conseil des présidents.

Dresser des profils de circonscriptions. Le Parti devrait dresser des profils de circonscription qui permettront de bien assortir les comités exécutifs, députés ou sénateurs jumeaux. Ces profils présenteraient par exemple les données du recensement, la base économique de la circonscription, préciseraient s'il y a une base militaire, quel est son profil ethnique, s'il y a une forte population gai/lesbienne, etc.

Recommandation 16 : Profils de circonscriptions. Le Parti devrait dresser des profils de circonscriptions.

Engagement précis par rapport au Canada rural. Les circonscriptions rurales doivent faire partie de toute stratégie des 308 circonscriptions. Le Parti doit s'engager vis à vis du Canada rural :

- Il faut trouver, pour les circonscriptions rurales, de bons candidats dans l'administration municipale, les groupes de production agricole ou parmi d'autres personnalités locales.
- Les circonscriptions rurales devraient être invitées à tenir leurs assemblées d'investiture suffisamment tôt afin de donner à nos candidats le temps de s'organiser et de se faire connaître.
- Lorsque le Parti émet un communiqué de presse important, les médias ruraux des circonscriptions orphelines devraient en être avertis par l'association de circonscription locale qui proposerait qu'un député les appelle, par exemple le député « jumelé » ou un porte parole du caucus.
- Un des cadres supérieurs du cabinet du chef devrait avoir une bonne connaissance des enjeux ruraux.
- Le PLC devrait préparer des articles sur les questions rurales à publier en regard des éditoriaux que les circonscriptions rurales pourraient offrir à leurs journaux locaux.
- Les déplacements du chef au Canada devraient inclure des visites dans les circonscriptions rurales à des fins politiques et non pas seulement financières.

Recommandation 17 : Engagement vis à vis du Canada rural. Dans le contexte de sa stratégie des 308 circonscriptions, le Parti devrait apporter des ressources et son soutien aux circonscriptions rurales.

Plans annuels des ADC. Il faut clarifier le rôle et les attentes des ADC. C'est essentiel si on veut leur apporter le soutien nécessaire. Certains semblent considérer les bureaux d'associations de circonscriptions essentiellement comme un lieu où coordonner les activités électorales alors que d'autres leur voient jouer un rôle plus large et ont d'autres idées de ce que devraient faire les Libéraux pour tenter de sensibiliser la population de leurs circonscriptions. Nous avons beaucoup parlé du rôle des ADC et des adhérents en matière d'élaboration des politiques. Elles peuvent aussi être un lieu de rencontre sociale pour la population locale. Leurs activités peuvent évidemment être très variées. Cela n'empêche qu'il faut clarifier certains paramètres, s'assurer que chacune a son énoncé de mission. Les activités telles que la formation, le jumelage de circonscriptions et les efforts de sensibilisation de la population montrent combien les ADC sont importantes, qu'elles jouent un rôle essentiel au sein du Parti et que ce dernier en attend des résultats. Chaque association de circonscription devrait avoir un plan (reposant sur les normes minimums) jusqu'aux prochaines élections et ce plan devrait être remis au PLC et à la personne de terrain affectée à la circonscription. Ce plan devrait contenir des objectifs dans des domaines tels que les communications, le financement, les adhésions, l'organisation et la préparation électorale, la sensibilisation de la population, l'élaboration des politiques, la gouvernance, la participation aux activités de l'APT et du Parti national et le respect des normes.

Recommandation 18 : Plan annuel des ADC. Chaque ADC doit préciser son énoncé de mission conformément à la constitution nationale et soumettre un plan annuel pour la réalisation de cette mission. Celui-ci doit préciser les attentes de l'ADC et donner au Parti un moyen d'évaluer son action.

Programme de tableau de bord pour les ADC. Le Parti aurait avantage à avoir un document qui énonce les éléments « non négociables » des responsabilités des ADC. Ce document devrait

également préciser les rôles des principaux responsables au niveau de la circonscription, en particulier du président de l'association et des autres membres du comité exécutif et devrait être signé par le président de l'association. Il devrait être question de la responsabilité du président de communiquer les informations reçues du Parti au Comité exécutif et aux membres de l'association. Il est essentiel que l'Université libérale assure la formation des présidents d'associations et des membres des comités exécutifs. Cette formation peut inclure des webinaires et exercices en ligne. Le Parti devrait également faciliter le jumelage avec des circonscriptions voisines, l'échange d'exemples de réussite et des assemblées régionales de présidents.

Recommandation 19 : Tableau de bord des ADC. Le Parti devrait mettre en œuvre un programme de tableau de bord pour les ADC.

Programme de reconnaissance des ADC. Étant donné qu'il est nécessaire d'encourager une amélioration du rendement des ADC et de reconnaître tout ce que celles-ci ont déjà fait, le Parti devrait instaurer un programme de reconnaissance permettant de signaler les associations qui atteignent certains niveaux ou réalisent des progrès précis. Par exemple, un président dont l'association a atteint ses cibles pourrait recevoir une photo autographiée du chef ou être félicité à l'occasion d'une assemblée d'APT ou d'un congrès national.

Recommandation 20 : Programme de reconnaissance des ADC. Le Parti devrait mettre sur pied un programme de reconnaissance des ADC.

Ressources nécessaires aux ADC. Il est urgent que le Parti offre aux ADC un certain nombre de ressources. Nous avons noté nombre de suggestions qui sont toutes à notre avis très pertinentes.

Recommandation 21 : Ressources pour les ADC. Le Parti devrait mettre à la disposition des ADC les ressources suivantes :

- un programme de formation pour les dirigeants, surtout les présidents des ADC;
- un guide de l'ADC;
- un tableau de bord de l'ADC;
- un programme de contrôle/critères d'évaluation/récompenses;
- un modèle de plan annuel;
- une lettre énonçant le mandat d'un président d'ADC;
- une assistance proactive aux associations (en particulier des circonscriptions rurales) pour les rapports à Élections Canada;
- un modèle de site Web d'association;
- une trousse d'accueil aux nouveaux adhérents;
- une trousse de préparation électorale pour les AC;
- un logiciel pour les intervenants;
- un questionnaire et des documents pour groupes de consultation avec d'anciens Libéraux, des Libéraux potentiels, des groupes démographiques (ex. : jeunes, aînés, Autochtones, groupes ethniques);

- des sondages que les ADC pourraient faire auprès de leurs comités exécutifs et membres quant à la qualité du service reçu des permanences nationale provinciale ou territoriale et du personnel de terrain.

Relations entre les ADC et les APT et la Permanence nationale. Nous devons absolument améliorer la façon dont les ADC traitent avec les permanences provinciales ou territoriales et nationale. Certains de nos membres semblent penser que le rôle de la permanence nationale est simplement d'offrir des services à d'autres éléments du Parti alors que d'autres y voient le moyeu d'une grande roue. La Permanence nationale doit être l'un et l'autre : nous devons expliquer ce que cela veut dire en termes de relations avec les autres éléments du Parti, de personnel et de structure. En outre, il est probable que les attentes que l'on a de la Permanence nationale dépassent de beaucoup sa capacité. Il faut fixer des priorités et voir ce qui est le plus important aujourd'hui et ce qui devra attendre que nous disposions de plus de ressources. Le même genre de réflexion s'impose pour les APT.

Si la réforme doit devenir une réalité, le Parti devra mettre des gens connus pour leur ouverture d'esprit et leur volonté de donner un rôle à nos membres, de véritables réformateurs, aux postes d'influence, qu'ils soient bénévoles ou rémunérés.

Bureau national des bénévoles. Une façon qui permettrait de faire avancer les projets évoqués dans ce rapport serait de créer un bureau national des bénévoles auquel les ADC enverraient le nom de bénévoles.

Recommandation 22 : Bureau national des bénévoles. Le Parti devrait créer un bureau national des bénévoles.

Stratégie globale de gestion des ressources humaines. Nous devons nous doter d'une stratégie globale concernant les ressources humaines. L'objectif en serait de nous doter d'un capital humain qualifié, engagé, professionnel et responsable. À la base d'une telle stratégie se situe une organisation bien conçue qui aurait un rôle précis en matière de recrutement, de sélection, de motivation, de rétention et de gestion du personnel et des bénévoles. Ceci exige une évaluation des besoins et un plan de ressources humaines qui s'en inspire pour faciliter le perfectionnement du personnel et des bénévoles et le recrutement de nouveaux participants.

Recommandation 23 : Stratégie globale de gestion des ressources humaines. Le Parti devrait développer les ressources suivantes afin de parvenir à une stratégie globale de gestion des ressources humaines pour les permanences nationale et provinciales ou territoriales, les directeurs de campagne, le personnel des députés et les comités exécutifs des ADC :

- descriptions de fonctions;
- guide des politiques;
- guide des pratiques;
- méthode de recrutement;
- stratégie de rétention;
- planification de la relève;

- plan de gestion du rendement;
- programme de récompenses et de reconnaissance;
- lignes directrices de rémunération
 - analyse de l'environnement
 - classification des rôles
 - étude de marché
 - lignes directrices;
- programme de formation
 - évaluation des besoins
 - webinaires mensuels
 - mise en œuvre.

GESTION DES DONNÉES

Le Parti poursuit son initiative de gestion des données, remplaçant le système ManageAdmin/ManageElect par un nouveau logiciel qui devrait répondre aux vœux de beaucoup de nos interlocuteurs au sujet de la gestion des données.

Amélioration de la façon dont nous recueillons les données. Afin d'accroître notre base de données sur nos sympathisants, on pourrait donner accès à des manifestations où le chef prend la parole en utilisant l'adresse courriel ou le numéro de téléphone cellulaire de l'intéressé – ceci permettrait au Parti d'atteindre des Canadiens qui ne sont pas nécessairement membres du Parti libéral (système utilisé très efficacement par la campagne Obama).

Recommandation 24 : Courriels et numéros de téléphone. Il nous faut mener un effort concerté pour accroître les données nous permettant de prendre contact avec nos membres et sympathisants.

Créer une base de données des bénévoles. *En Famille* devrait contenir une base de données qui permettrait aux associations de circonscriptions et aux candidats de prendre contact avec des membres du Parti ayant des compétences particulières. Certains de nos bénévoles les plus compétents et engagés se trouvent parmi notre personnel rémunéré qui apporte une contribution énorme au Parti en dehors de ses heures de travail. L'inclusion, dans la base de données, du personnel rémunéré qui fait du bénévolat est essentielle. Cette base de données devrait être intégrée au bureau national des bénévoles (voir Associations de circonscriptions et permanences du Parti).

Recommandation 25 : Base de données des bénévoles. Il faudrait créer une base de données des bénévoles accessible sur le Web.

COMMUNICATIONS

Objectifs de communications. Le Parti a beaucoup de priorités en matière de communication : récolter de l'argent, informer la population de ce que fait le chef, consulter sur nos orientations, organiser des manifestations, etc. Il doit se donner les moyens d'atteindre tous ces objectifs.

Justin Trudeau s'est penché sur certains des problèmes du Parti en matière de communications dans son document de réflexion préparé pour la Commission. Nous croyons savoir que certaines

de ces suggestions ont déjà été mises en œuvre : Ne pas oublier que tous ceux qui figurent sur cette liste sont là parce qu'ils l'ont voulu : ce sont déjà des Libéraux, et il n'est pas nécessaire de les convaincre que les autres partis seraient un mauvais choix. Ce qu'il leur faut, ce sont des informations qui vont au delà de ce qu'ils entendent aux actualités, sans la partisanerie agressive qui est si déplaisante. Parlons leur des valeurs que nous partageons comme Libéraux, faisons une analyse honnête des choix politiques qu'a faits notre parti, donnons parfois des petites nouvelles en primeur qui donnent aux gens l'impression d'être inclus, faisons en sorte qu'ils soient contents d'avoir pris le temps de lire le courriel envoyé, de figurer à la liste.

Ne demandons pas à chaque fois de l'argent. Certains ont suggéré d'envoyer huit courriels pour chaque fois qu'on demande de l'argent, de leur en donner pour leur argent. Même si chaque message doit contenir un lien avec la page permettant de faire un don, il ne faut pas que ce soit l'objet du courriel.

Examen des pratiques de communication. Il faut que le Parti réexamine ses pratiques de communication actuelles et son utilisation de la technologie à la lumière de ces considérations. Que les pratiques ne soient pas uniquement examinées au niveau national mais que l'on voie aussi ce qu'il faut faire pour améliorer la qualité des sites Web des APT et ADC.

Recommandation 26 : Examen des pratiques de communication. Cet examen devrait non seulement porter sur les pratiques au niveau national, mais permettre également de voir ce que l'on peut faire pour améliorer la qualité des sites Web des APT et ADC.

Amélioration des communications Internet interactives. Un tel examen offrirait beaucoup de bonnes idées concernant la révision du processus d'élaboration des politiques du Parti. Nous avons là une excellente occasion de nous distinguer des autres partis en explorant la façon d'utiliser plus efficacement les techniques et outils d'implication des citoyens. Cela nécessite entre autres de recourir à la technologie de l'information. *En Famille*, qu'un de nos interlocuteurs a qualifié de « cadeau au Parti » est un exemple du genre d'innovation qui peut donner des résultats. Les Parlementaires devraient utiliser *En Famille* de façon proactive, afin d'encourager le débat sur les questions d'actualité. Ils devraient régulièrement examiner ce qui se dit dans les différents domaines et participer eux mêmes au débat – si le groupe parlementaire ne participe pas à *En Famille*, ce système ne servira que nos militants. Il est urgent d'utiliser davantage la langue française sur *En Famille*. Ce site devrait être plus facile à naviguer. Le Parti devrait aussi utiliser davantage le logiciel *Elluminate* qui, à notre avis, améliorera considérablement sa capacité en matière de communication. Nous pourrions aussi recourir à des stratégies relativement simples pour utiliser plus efficacement des animateurs qualifiés et organiser différemment les activités spéciales.

Recommandation 27 : Communications Internet interactives. *En Famille* et *Elluminate* devraient être mieux utilisés pour un éventail plus large de communications interactives au sein du Parti.

Réseaux et protocoles de communications. Nous devons améliorer les réseaux de communications concernant les grandes fonctions du Parti. Après leurs AGA, toutes les associations des circonscriptions devraient être tenues d'envoyer au PLC les coordonnées de tous les membres de leur comité exécutif et le PLC devrait appeler une ou deux fois par an les

présidents d'associations pour vérifier ces informations. Ces informations devraient permettre de mieux coordonner les différentes fonctions du Parti. Par exemple, de bons liens de communications doivent exister entre le président national de revenu, le vice président national responsable des politiques et les ADC. Le PLC devrait publier un bulletin électronique régulier sur les questions internes au Parti à l'intention des APT et des comités exécutifs des associations. Il faudrait continuellement faciliter la navigation sur Liberal.ca et tenir ce site tout à fait à jour. Il faudrait répondre dans un délai raisonnable à chaque courriel envoyé au PLC, à une APT ou à une association de circonscription et on ne devrait jamais laisser déborder une boîte vocale.

Recommandation 28 : Réseaux et protocoles de communications. Les ADC doivent veiller à ce que les permanences du Parti aient les coordonnées à jour des membres de leur comité exécutif afin que les voies de communication essentielles du Parti puissent fonctionner. Les permanences du Parti doivent répondre aux communications des membres et des associations de circonscription dans un délai de sept jours.

Fournir des renseignements « exclusifs » aux membres du Parti. Le Parti doit fournir à ses membres des informations qu'ils ne trouvent pas dans les médias, sans partisanerie agressive mais présentant une perspective et une analyse qui donnent à nos membres l'impression d'être privilégiés; autrement dit, ils doivent pouvoir apprécier les informations fournies. Le Parti ne devrait pas demander de dons chaque fois qu'il communique avec ses membres, même si chaque message devrait toujours contenir un lien ou un formulaire permettant de faire un don. La nouvelle base de données VAN devrait être utilisée pour cibler les messages aux membres du Parti dans différentes régions ou selon leurs champs d'intérêts; plus nous satisferons les intérêts et les besoins de nos membres, plus ils apprécieront ce que leur offre notre Parti. Pour nos nombreux membres qui n'ont pas accès à Internet ou qui n'y ont accès que par ligne commutée, surtout dans les circonscriptions rurales, le PLC devrait créer un autre système de communication, peut être en regroupant un certain nombre des messages électroniques. On pourrait aussi utiliser des messages téléphoniques.

Recommandation 29 : Information des membres. Le Parti doit continuer à développer sa capacité de communiquer des nouvelles utiles, de la documentation sur ses politiques et une analyse politique à ses membres par les moyens de communication à sa disposition.

Modèle de site Web pour les ADC. Le PLC devrait fournir aux associations de circonscription un modèle de site Web et des éléments de contenu et leur offrir d'en être aussi l'hôte. Les associations pourraient utiliser le contenu fourni par le Parti ou leur propre contenu. Elles devraient être libres de concevoir leurs propres sites et d'en rédiger elles mêmes le contenu, à condition que tout soit conforme à l'image de marque du Parti. Les sites des associations devraient comporter : les coordonnées des personnes à contacter; les activités, réunions et autres manifestations; des invitations, aux membres et sympathisants, à s'engager; des articles sur le Parti ou sur certaines politiques. Le PLC devrait aussi préparer un modèle de bulletin à l'intention des ADC afin qu'elles puissent envoyer au moins un bulletin mensuel à leurs membres. Les sites du PLC et des associations de circonscription devraient contenir une explication (avec organigramme) de la structure du Parti, des droits de ses membres et des possibilités de s'engager comme bénévoles. On devrait demander à ce sujet l'avis de nouveaux membres du Parti. En outre, ces

sites devraient contenir des boîtes à suggestions permettant aux membres d'exprimer leurs idées et leurs préoccupations.

Recommandation 30 : Modèle de site pour les ADC. Le PLC devrait fournir aux ADC un modèle de site des éléments de contenu et leur offrir d'être l'hôte de ces sites.

Trousse d'accueil aux nouveaux membres. Le PLC devrait réaliser une « trousse d'accueil » à l'intention de tous les nouveaux membres, qu'ils adhèrent en ligne ou autrement. Celle-ci contiendrait : les droits des membres du Parti; comment ils peuvent s'engager; les coordonnées des membres du comité exécutif de l'ADC, les responsabilités des membres et les attentes de l'association de circonscription et du Parti à leur égard.

Recommandation 31 : Trousse d'accueil. Le PLC devrait préparer une trousse d'accueil à l'intention des nouveaux membres.

Préparer un modèle de bulletin. Un des moyens de communications les plus importants pour les ADC est le bulletin électronique. Le PLC peut aider en préparant un modèle de bulletin.

Recommandation 32 : Modèle de bulletin. Le PLC devrait préparer un modèle de bulletin à l'intention des ADC.

Optimiser l'incidence des sites de réseautage social. Le PLC devrait se doter d'une stratégie visant à optimiser l'utilisation des sites de réseautage social tel que Facebook, MySpace et YouTube, en vue de mettre les membres du Parti en contact les uns avec les autres, de défendre des politiques et des activités. Les activités du PLC devraient être prises en vidéo et disponibles sur YouTube.

Recommandation 33 : Sites de réseautage social. Le PLC devrait davantage utiliser les sites de réseautage social.

Bureau des conférenciers. Le Parti devrait avoir un bureau des conférenciers réunissant les députés, sénateurs, d'anciens candidats et de futurs députés, ainsi que d'autres responsables du Parti. Ceci servira aux associations de circonscription s'efforçant de se faire mieux connaître. Le chef et les porte-parole du caucus devraient aussi se rendre disponibles pour des assemblées publiques en ligne.

Recommandation 34 : Bureau des conférenciers. Le PLC devrait se doter d'un bureau des conférenciers.

Offrir une traduction exacte et sensible aux différences culturelles. La traduction de l'anglais au français au BRL est une source constante de plaintes et doit être sensiblement améliorée.

Recommandation 35 : Traduction. Le PLC doit offrir des services de traduction de haute qualité.

Nous savons que l'on fait déjà certaines choses sur un certain nombre de ces fronts. Nous encourageons de tout cœur le Parti à continuer.

ÉLABORATION DES POLITIQUES

Améliorer le processus d'élaboration des politiques. En prévision du congrès de Vancouver, le Parti a établi un nouveau processus d'élaboration des politiques. Même si ce nouveau processus s'avère prometteur, il suscite un débat quant à la façon dont un tel processus devrait fonctionner. Beaucoup de Libéraux estiment que le rôle que jouent nos membres est essentiel, et ont louangé des initiatives technologiques telles qu'*En Famille*.

Notre Commission approuve la recommandation de Ron Hartling, fondateur d'*En Famille*, visant l'adoption d'un nouveau processus d'élaboration des politiques qui atteindrait les objectifs stratégiques suivants :

- permettre au Parti de se doter d'un ensemble de politiques plus cohérent et de meilleure qualité qui servirait mieux l'intérêt national tout en gagnant l'électorat canadien;
- optimiser l'actualité et la pertinence du programme du Parti en facilitant sa mise à jour son amélioration continue à la lumière de nouvelles informations et circonstances;
- impliquer les militants libéraux de façon plus intéressante dans l'élaboration des politiques, mieux utiliser leurs connaissances et compétences individuelles et collectives tout en consolidant leur engagement vis à vis du Parti et leur donnant un sentiment d'appartenance et un désir de travailler en équipe qui nous aideront à remporter les élections, et
- attirer des Canadiens plus progressistes qui s'intéressent à la politique vers le Parti libéral en leur offrant un moyen facile et immédiat d'influer sur les politiques en débattant avec des citoyens animés des mêmes idées.

Nous avons également été impressionnés par le document intéressant d'Adrian Ludwin à ce sujet. (LIEN)

Révision du processus d'élaboration des politiques. Le processus d'élaboration des politiques devrait être révisé en gardant ces objectifs à l'esprit, en vue d'amener les militants et Canadiens intéressés à se réengager sérieusement tout en respectant les dispositions de la constitution du Parti libéral. Le Comité national de la plate forme et des politiques pourrait entreprendre cette révision et recommander un nouveau processus par lequel les membres du Parti pourraient voter sur des options politiques entre les congrès.

Plus précisément, nous recommandons que le processus d'élaboration des politiques se déroule en ligne et par la poste pour ceux qui n'ont pas accès à Internet. Le site du Parti devrait contenir une explication de la façon dont fonctionne le processus d'élaboration des politiques du Parti et de la façon dont on peut y participer.

Recommandation 36 : Révision du processus d'élaboration des politiques. Le Comité national de la plate forme et des politiques devrait entreprendre une révision du processus d'élaboration des politiques.

Utilisation d'autant de résolutions que possible. Même si, dans le passé, cet enjeu a suscité un certain mécontentement, le rapport d'imputabilité du Caucus est une amélioration importante. Quel que soit le processus, la plate forme électorale du Parti doit utiliser autant de résolutions adoptées par le Parti que possible.

Recommandation 37 : Résolutions du Parti dans la plate forme. Il faudra faire le maximum pour utiliser le maximum de résolutions du Parti dans la plate forme électorale.

Afficher les politiques du Parti au site Web du PLC. Nous devons réussir à mieux communiquer nos politiques à nos membres. Elles devraient être diffusées sur le site du PLC afin que ses membres sachent immédiatement quelle est la politique de leur Parti sur telle ou telle question. Ceci devrait inclure des informations, mises à jour trimestriellement, sur la façon dont les résolutions ont été utilisées dans notre rôle d'opposition ou mises en œuvre lorsque nous sommes au pouvoir. Nos membres devraient être invités à les examiner, à en discuter et à présenter des suggestions d'amélioration.

Recommandation 38 : Politiques du Parti au site Web du PLC. Les politiques du Parti devraient être diffusées sur le site Web du PLC.

Fournir des moyens de participer à l'élaboration des politiques entre les congrès. Nos membres devraient pouvoir participer à l'élaboration de nos politiques entre les congrès. Les porte parole parlementaires devraient inviter les membres du Parti, en particulier dans les circonscriptions orphelines, à suggérer des questions pour la période des questions et diffuser sur le site Web du Parti une vidéo de la question posée à la Chambre. Ils devraient aussi publier des bulletins mensuels pour ceux qui veulent suivre ce qui se passe dans ces différents domaines.

Recommandation 39 : Élaboration des politiques entre les congrès. Les porte parole du caucus devraient, entre les congrès, entretenir des communications sur nos différentes politiques avec les membres du Parti.

GOVERNANCE

Le Comité du renouveau. Le Comité du renouveau a entrepris un travail vital pour le Parti en ce qui concerne sa constitution et la gouvernance de façon plus générale. Les suggestions que nous présentons ici reflètent les avis qui nous ont été donnés au cours de nos consultations. Elles peuvent s'ajouter aux idées du Comité du renouveau.

Nos membres soutiennent avec enthousiasme notre chef Michael Ignatieff. Le Parti a retrouvé son unité et sa raison d'être. Il reste essentiel de maintenir un juste équilibre entre les différents éléments de gouvernance de notre Parti. Il doit y avoir une véritable séparation des pouvoirs entre le cabinet du chef et la Permanence nationale.

Formation à l'intention de l'Exécutif national. L'Exécutif national doit devenir un forum de décisions plus efficace. Si sa composition ne change pas dans un proche avenir, une façon d'améliorer la situation serait d'offrir une orientation aux nouveaux membres et une formation à l'ensemble de ses membres. Il faudrait aussi prévoir des possibilités de recyclage périodique.

Recommandation 40 : Formation de l'Exécutif national. Le PLC devrait offrir une formation aux membres de l'Exécutif national.

Évaluation du personnel rémunéré. Les bénévoles doivent être habilités à évaluer la performance de la Permanence nationale. L'Exécutif national devrait être chargé d'embaucher le directeur national du Parti et de faire son évaluation de rendement.

Recommandation 41 : Nomination du directeur national. L'Exécutif national devrait être responsable d'embaucher et de renvoyer le directeur national.

Sélection du chef. Le processus de sélection du chef évolue et nécessitera d'être réexaminé. Il n'est peut-être pas possible de trouver un système parfait, mais il faudra faire le maximum pour améliorer et ouvrir ce système. Le Parti devrait examiner la possibilité du scrutin électronique.

Recommandation 42 : Sélection du chef. Le scrutin électronique devrait être envisagé.

Assurer la diversité. Il reste encore beaucoup à faire pour assurer la diversité à tous les paliers du Parti, afin surtout que le Parti soit représentatif en matière de sexe, d'ethnicité, d'origine autochtone, d'orientation sexuelle et de première langue. La Permanence devrait préparer chaque année un rapport à l'intention de l'Exécutif national, du chef et du groupe parlementaire sur les progrès du Parti quant à une représentation équitable. Nous devons continuer à multiplier les moyens d'optimiser la participation des jeunes au sein de notre Parti.

Recommandation 43. Assurer la diversité. La Permanence du Parti devrait présenter un rapport annuel sur sa représentativité à l'Exécutif national, au chef et au groupe parlementaire.

Comité des investitures et des nominations. Nous recommandons que l'Exécutif national constitue un Comité des investitures et des nominations pour examiner la procédure et surveiller ce qui se fait. Ce comité pourrait examiner la façon dont on décide quelles sont les circonscriptions gagnables et celles qui ne le sont pas. Il pourrait également participer au compte rendu donné par les circonscriptions orphelines, aux décisions concernant les candidats malheureux et aux mécanismes visant à protéger les députés en place. Le cabinet du chef ne devrait pas être en mesure de décider le report d'une AGA d'APT.

Les candidats qui ne gagnent pas aux élections devraient, dès que possible, avoir une conversation sérieuse avec leur association de circonscription. Plus la décision est prise rapidement, mieux c'est. En décidant vite que le candidat restera, on lui permet de travailler à rester présent dans la circonscription, à maintenir et à consolider l'ADC d'une circonscription orpheline. Pour les candidats qui ne semblent pas convenir, il est préférable de les laisser passer à autre chose et voir quelle contribution ils peuvent continuer à apporter au Parti.

Recommandation 44. Comité des investitures et nominations qui travaillera de concert avec le Comité national de la préparation aux élections. L'Exécutif national devrait constituer un groupe de travail sur les investitures et les nominations pour évaluer les procédures d'investiture, la protection des députés en place, l'utilisation des nominations par le chef, la façon dont on détermine quelles sont les circonscriptions gagnables et non gagnables et décrire la façon de recevoir rapidement le compte rendu des candidats malheureux.

Procédures concernant les plaintes et la discipline. L'Exécutif national devrait adopter une procédure efficace pour les plaintes et la discipline afin d'assurer le respect de la constitution. Nous préconisons la nomination d'un ombudsman des bénévoles (peut être un(e) ancien(ne) président(e) du Parti) ou d'un comité de discipline, relevant de l'Exécutif national. Ceci permettrait

de séparer l'enquête sur les plaintes et la décision relative à des mesures disciplinaires. L'ombudsman ou le comité de discipline aurait pour fonctions :

- de faire enquête sur les accusations de contravention aux règles ou statuts (constitutions) du Parti au palier national, à celui des APT ou des ADC;
- de faire enquête sur les plaintes relatives aux difficultés que peuvent rencontrer certains membres avec les permanences nationale, des APT ou les bureaux des ADC en ce qui concerne des services comme l'émission de reçus fiscaux, les formulaires d'adhésion, etc.;
- de tenter dans la mesure du possible de régler le problème;
- de faire rapport à l'Exécutif national lorsque des mesures s'imposent.

Recommandation 45 : Procédure de plaintes et de discipline. L'Exécutif national devrait adopter une procédure de plaintes et de discipline et nommer un ombudsman ou un comité de discipline pour faire enquête sur les plaintes et lui présenter un rapport.

Code d'éthique et liste de sanctions. Le PLC devrait se doter d'un code d'éthique pour tous les membres du Parti et le diffuser sur le site Web du Parti. Actuellement, quand un membre du Parti se comporte de façon inappropriée, la seule sanction possible est de l'expulser du Parti. Nous recommandons que l'Exécutif national demande aux coprésidents des Affaires constitutionnelles de prévoir d'autres sanctions, telles que l'interdiction de se présenter à un poste électif du Parti, de se faire nommer à un poste ou de voter aux assemblées du Parti pendant un certain temps.

Recommandation 46 : Code d'éthique et liste de sanctions. L'Exécutif national devrait adopter un code d'éthique et une liste de sanctions en cas de comportement inapproprié de la part de nos membres.

La Commission du changement. La Commission du changement elle-même a apporté une contribution à la gouvernance du Parti. Nous pensons toutefois que le travail n'est pas terminé. Nous devons compter sur l'appui de la permanence du Parti pour que nos recommandations soient réellement mises en œuvre. Nous suggérons ainsi qu'un membre de la Permanence nationale soit chargé de surveiller l'exécution du processus de renouvellement.

Certains ont demandé que la Commission du changement soit maintenue pour veiller à ce que la réforme du Parti devienne réalité. Nous recommandons qu'elle présente des rapports réguliers au chef, à l'Exécutif national et au groupe parlementaire et que les rapports annuels soient diffusés sur *En Famille*. Nous suggérons que le travail de la Commission du changement se poursuive jusqu'au prochain congrès biennal et que la Commission soit élargie pour accueillir deux autres coprésidents dont un membre des Jeunes libéraux et un ancien permanent ou un permanent actuel du Parti. Ces perspectives sont essentielles si le processus de renouvellement doit être efficace.

Recommandation 47 : Poursuite des consultations de la Commission du changement. La Commission du changement devrait poursuivre son travail en ce qui concerne l'implémentation des produits livrables et compter parmi ses membres un représentant des jeunes libéraux et un permanent ancien ou actuel du Parti afin d'assurer un équilibre géographique dans sa composition.

Annexe A : Résumé des recommandations

FINANCES

Recommandation 1 : Rapport annuel du PLC. Le PLC devrait publier un rapport annuel expliquant ce que l'on a fait de l'argent de ses membres.

Recommandation 2 : Émissions rapide des reçus. Les rapports sur les activités de financement devraient être prêts dans les 14 jours suivant l'activité afin que les reçus puissent être envoyés promptement.

Recommandation 3 : Amélioration des modes de contribution. Le site Web du PLC devrait être doté d'outils lui permettant de mieux attribuer les fonds selon le désir des donateurs.

ADHÉSION ET RECRUTEMENT

Recommandation 4 : Journée nationale d'action libérale. Le Parti devrait organiser une journée nationale d'action communautaire dans les 308 circonscriptions.

Recommandation 5 : Rapport sur la participation à la vie collective. Les ADC devraient inclure leur participation aux activités communautaires dans leur rapport annuel au PLC. Le PLC devrait inclure ces activités dans les tableaux de bord des ADC.

Recommandation 6 : Assemblées publiques dans les 308 circonscriptions. Nous devrions exiger que les associations de circonscription, avec ou sans député libéral, organisent au moins quatre fois par an des genres d'assemblées publiques ou de tables rondes.

Recommandation 7 : Rencontres informelles. Les ADC devraient aussi organiser de petites rencontres informelles dont il devrait être fait état dans leurs tableaux de bord.

Recommandation 8 : Trousse d'information. Chaque porte parole du caucus pourrait être chargé de préparer au moins un Nécessaire pour assemblées publiques/tables rondes, qui préciserait des options politiques, suggérerait des conférenciers et de la documentation.

Recommandation 9 : Université libérale continuellement mise à jour. Mettre à jour et maintenir l'université libérale.

Recommandation 10 : Caucus fantôme et comités consultatifs virtuels. Des intervenants clés, dont certains anciens candidats, devraient être directement impliqués dans l'élaboration des politiques et du programme électoral dans le cadre d'un caucus fantôme et à titre de membres de comités consultatifs virtuels auprès des porte parole du caucus.

ASSOCIATIONS DE CIRCONSCRIPTION ET PERMANENCES DU PARTI

Recommandation 11 : Stratégie des 308 circonscriptions. Il faut adopter et mettre en œuvre la stratégie des 308 circonscriptions.

Recommandation 12 : Système de personnel rémunéré sur le terrain. Le Parti devrait se doter d'un système de personnel rémunéré sur le terrain.

Recommandation 13 : Compte rendu postélectoral. Organiser des tribunes efficaces permettant d'obtenir un compte rendu de la situation dans les circonscriptions où le Parti n'a pas gagné.

Recommandation 14 : Circonscriptions orphelines. Mettre sur pied un programme de jumelage pour les circonscriptions orphelines.

Recommandation 15 : Identifier les associations de circonscriptions chancelantes.

L'Exécutif national devrait fixer immédiatement des normes minimums à partir des recommandations du Conseil des présidents.

Recommandation 16 : Profils de circonscriptions. Le Parti devrait dresser des profils de circonscriptions.

Recommandation 17 : Engagement vis à vis du Canada rural. Dans le contexte de sa stratégie des 308 circonscriptions, le Parti devrait apporter des ressources et son soutien aux circonscriptions rurales.

Recommandation 18 : Plan annuel des ADC. Chaque ADC doit préciser son énoncé de mission conformément à la constitution nationale et soumettre un plan annuel pour la réalisation de cette mission. Celui-ci doit préciser les attentes de l'ADC et donner au Parti un moyen d'évaluer son action.

Recommandation 19 : Tableau de bord des ADC. Le Parti devrait mettre en œuvre un programme de tableau de bord pour les ADC.

Recommandation 20 : Programme de reconnaissance des ADC. Le Parti devrait mettre sur pied un programme de reconnaissance des ADC.

Recommandation 21 : Ressources pour les ADC. Le Parti devrait mettre à la disposition des ADC les ressources suivantes :

- un programme de formation pour les dirigeants, surtout les présidents des ADC;
- un guide de l'ADC;
- un tableau de bord de l'ADC;
- un programme de contrôle/critères d'évaluation/récompenses;
- un modèle de plan annuel;
- une lettre énonçant le mandat d'un président d'ADC;
- une assistance proactive aux associations (en particulier des circonscriptions rurales) pour les rapports à Élections Canada;
- un modèle de site Web d'association;
- une trousse d'accueil aux nouveaux adhérents;
- une trousse de préparation électorale pour les AC;
- un logiciel pour les intervenants;
- un questionnaire et des documents pour groupes de consultation avec d'anciens Libéraux, des Libéraux potentiels, des groupes démographiques (ex. : jeunes, aînés, Autochtones, groupes ethniques);
- des sondages que les ADC pourraient faire auprès de leurs comités exécutifs et membres quant à la qualité du service reçu des permanences nationale provinciale ou territoriale et du personnel de terrain.

Recommandation 22 : Bureau national des bénévoles. Le Parti devrait créer un bureau national des bénévoles.

Recommandation 23 : Stratégie globale de gestion des ressources humaines. Le Parti devrait développer les ressources suivantes afin de parvenir à une stratégie globale de gestion des ressources humaines pour les permanences nationale et provinciales ou territoriales, les directeurs de campagne, le personnel des députés et les comités exécutifs des ADC :

- descriptions de fonctions;
- guide des politiques;
- guide des pratiques;
- méthode de recrutement;
- stratégie de rétention;
- planification de la relève;
- plan de gestion du rendement;
- programme de récompenses et de reconnaissance;
- lignes directrices de rémunération
 - analyse de l'environnement
 - classification des rôles
 - étude de marché
 - lignes directrices;
- programme de formation
 - évaluation des besoins
 - webinaires mensuels
 - mise en œuvre.

GESTION DES DONNÉES

Recommandation 24 : Courriels et numéros de téléphone. Il nous faut mener un effort concerté pour accroître les données nous permettant de prendre contact avec nos membres et sympathisants.

Recommandation 25 : Base de données des bénévoles. Il faudrait créer une base de données des bénévoles accessible sur le Web.

COMMUNICATIONS

Recommandation 26 : Examen des pratiques de communication. Cet examen devrait non seulement porter sur les pratiques au niveau national, mais permettre également de voir ce que l'on peut faire pour améliorer la qualité des sites Web des APT et ADC.

Recommandation 27 : Communications Internet interactives. *En Famille* et *Illuminate* devraient être mieux utilisés pour un éventail plus large de communications interactives au sein du Parti.

Recommandation 28 : Réseaux et protocoles de communications. Les ADC doivent veiller à ce que les permanences du Parti aient les coordonnées à jour des membres de leur comité exécutif afin que les voies de communication essentielles du Parti puissent fonctionner. Les permanences du Parti doivent répondre aux communications des membres et des associations de circonscription dans un délai de sept jours.

Recommandation 29 : Information des membres. Le Parti doit continuer à développer sa capacité de communiquer des nouvelles utiles, de la documentation sur ses politiques et une analyse politique à ses membres par les moyens de communication à sa disposition.

Recommandation 30 : Modèle de site pour les ADC. Le PLC devrait fournir aux ADC un modèle de site des éléments de contenu et leur offrir d'être l'hôte de ces sites.

Recommandation 31 : Trousse d'accueil. Le PLC devrait préparer une trousse d'accueil à l'intention des nouveaux membres.

Recommandation 32 : Modèle de bulletin. Le PLC devrait préparer un modèle de bulletin à l'intention des ADC.

Recommandation 33 : Sites de réseautage social. Le PLC devrait davantage utiliser les sites de réseautage social.

Recommandation 34 : Bureau des conférenciers. Le PLC devrait se doter d'un bureau des conférenciers.

Recommandation 35 : Traduction. Le PLC doit offrir des services de traduction de haute qualité.

ÉLABORATION DES POLITIQUES

Recommandation 36 : Révision du processus d'élaboration des politiques. Le Comité national de la plate forme et des politiques devrait entreprendre une révision du processus d'élaboration des politiques.

Recommandation 37 : Résolutions du Parti dans la plate forme. Il faudra faire le maximum pour utiliser le maximum de résolutions du Parti dans la plate forme électorale.

Recommandation 38 : Politiques du Parti au site Web du PLC. Les politiques du Parti devraient être diffusées sur le site Web du PLC.

Recommandation 39 : Élaboration des politiques entre les congrès. Les porte parole du caucus devraient, entre les congrès, entretenir des communications sur nos différentes politiques avec les membres du Parti.

GOUVERNANCE

Recommandation 40 : Formation de l'Exécutif national. Le PLC devrait offrir une formation aux membres de l'Exécutif national.

Recommandation 41 : Nomination du directeur national. L'Exécutif national devrait être responsable d'embaucher et de renvoyer le directeur national.

Recommandation 42 : Sélection du chef. Le scrutin électronique devrait être envisagé.

Recommandation 43. Assurer la diversité. La Permanence du Parti devrait présenter un rapport annuel sur sa représentativité à l'Exécutif national, au chef et au groupe parlementaire.

Recommandation 44. Comité des investitures et nominations qui travaillera de concert avec le Comité national de la préparation aux élections. L'Exécutif national devrait constituer un groupe de travail sur les investitures et les nominations pour évaluer les procédures d'investiture, la protection des députés en place, l'utilisation des nominations par le chef, la façon dont on détermine quelles sont les circonscriptions gagnables et non gagnables et décrire la façon de recevoir rapidement le compte rendu des candidats malheureux.

Recommandation 45 : Procédure de plaintes et de discipline. L'Exécutif national devrait adopter une procédure de plaintes et de discipline et nommer un ombudsman ou un comité de discipline pour faire enquête sur les plaintes et lui présenter un rapport.

Recommandation 46 : Code d'éthique et liste de sanctions. L'Exécutif national devrait adopter un code d'éthique et une liste de sanctions en cas de comportement inapproprié de la part de nos membres.

Recommandation 47 : Poursuite des consultations de la Commission du changement. La Commission du changement devrait poursuivre son travail en ce qui concerne l'implémentation des produits livrables et compter parmi ses membres un représentant des jeunes libéraux et un permanent ancien ou actuel du Parti afin d'assurer un équilibre géographique dans sa composition.

Annexe B : Schéma d'action

	Court terme d'ici septembre 2009	Moyen terme d'ici un an	Long terme d'ici au prochain congrès
FINANCES			
1. Rapport annuel		X	
2. Émission rapide des reçus fiscaux		X	
3. Amélioration des modes de contribution	X		
ADHÉSION ET RECRUTEMENT			
4. Journée nationale d'action libérale	X		
5. Rapport sur la participation à la vie communautaire	X		
6. Assemblée publique dans les 308 circonscriptions	X		
7. Rencontres informelles	X		
8. Trousse d'information	X		
9. Université libérale continuellement mise à jour		X	
10. Caucus fantôme et comités consultatifs virtuels	X		
ADC ET PERMANENCES DU PARTI			
11. Stratégie des 308 circonscriptions	X		
12. Système de personnel de terrain rémunéré	X		
13. Comptes rendus postélectoraux		X	
14. Circonscriptions orphelines	X		
15. Identification des associations chancelantes	X		
16. Profils des circonscriptions	X		
17. Engagement vis à vis du Canada rural	X		
18. Plan annuel des ADC		X	
19. Tableau de bord des ADC	X		
20. Programme de reconnaissance des ADC		X	
21. Ressources pour les ADC		X	
22. Bureau national des bénévoles		X	
23. Stratégie globale pour les ressources humaines	X		

GESTION DES DONNÉES			
24. Courriels et données téléphoniques	X		
25. Base de données des bénévoles	X		
COMMUNICATIONS			
26. Examen des pratiques de communication		X	
27. Communications Internet interactives		X	
28. Réseaux et protocoles de communication		X	
29. Informations aux membres	X		
30. Modèle de site Web pour les ADC	X		
31. Trousse d'accueil	X		
32. Modèle de bulletin		X	
33. Sites de réseautage social		X	
34. Bureau des conférenciers	X		
35. Traduction	X		
ÉLABORATION DES POLITIQUES			
36. Examen du processus d'élaboration des politiques		X	
37. Intégration des résolutions du Parti à la plate-forme		X	
38. Politiques du Parti au site Web du PLC	X		
39. Élaboration des politiques entre les élections			X
GOVERNANCE			
40. Formation de l'Exécutif national	X		
41. Nomination du directeur national		X	
42. Sélection du chef		X	
43. Respect de la diversité		X	
44. Groupe de travail sur les investitures et les nominations		X	
45. Procédures concernant les plaintes et la discipline	X		
46. Code d'éthique et liste de sanctions	X		
47. Poursuite des consultations de la Commission du changement	X		