

L'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI

**LE PLAN
DE
COMMUNICATION**

Ce document a été réalisé par la Commission
des droits de la personne et des droits de la jeunesse

Conception, recherche et rédaction :

Judith Decelles

Julie Pontbriand

Lucie Poulin

Monik Audet

Direction des programmes d'accès à l'égalité

Production technique :

Josée Dubeau

Sous la direction de :

Louise Caron-Hardy,

Directrice des programmes d'accès à l'égalité

Novembre 2001

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

La communication : un atout 3

LE PLAN DE COMMUNICATION

Un changement à planifier..... 4

Les grandes composantes 5

 Les objectifs 6

 Les publics cibles à rejoindre 7

 Les contenus à transmettre
 et les modes de communication 9

 Le calendrier des activités 13

 Les personnes responsables,
 les ressources matérielles et budgétaires..... 14

 Le processus d'identification 15

CONCLUSION

 Ne pas communiquer, c'est encore communiquer 16

ANNEXE 17

LA COMMUNICATION : UN ATOUT

L'information transmise à l'ensemble du personnel s'inscrit parmi les conditions essentielles de réussite d'un programme d'accès à l'égalité. L'outil que nous vous présentons a été conçu afin de vous aider à élaborer un plan de communication adapté aux objectifs et aux particularités d'un tel programme. Il s'adresse plus particulièrement aux personnes responsables du dossier d'accès à l'égalité de votre organisation. Nous souhaitons que ce document facilite, dès le départ, l'intégration des communications à l'ensemble des activités de votre programme d'accès à l'égalité.

LE PLAN DE COMMUNICATION

UN CHANGEMENT À PLANIFIER

Un programme d'accès à l'égalité implique un changement organisationnel important dont tous les éléments doivent être planifiés. Parmi ceux-ci, on doit porter une attention particulière aux activités du plan de communication. Mentionnons qu'une communication bien orchestrée favorisera l'acceptation graduelle du changement à chacune des étapes du programme par chacun des membres du personnel. Les activités de communication occuperont une place importante lors de l'élaboration et de l'implantation du programme d'accès à l'égalité.

Au moment d'élaborer le plan de communication, il faudra considérer certains aspects qui influenceront nécessairement la stratégie de communication et l'approche à adopter. Qu'on pense, par exemple, à l'existence ou non d'une planification stratégique, à la structure organisationnelle et aux processus de prise de décision. Les responsables de la mise en œuvre du plan de communication devront également tenir compte du contexte socio-économique, du rôle stratégique de l'organisation dans son milieu et de l'image qu'elle souhaite projeter.

LE PLAN DE COMMUNICATION

LES GRANDES COMPOSANTES

Un plan de communication est un outil qui doit permettre de renseigner le personnel sur le but d'un programme d'accès à l'égalité, sur les moyens mis en œuvre pour le réaliser, sur l'évolution du programme de même que sur l'atteinte des objectifs.

Les personnes responsables du programme d'accès à l'égalité devraient tracer le plan de communication dès le début du programme, en prévoir la mise en œuvre dans les meilleurs délais et se charger d'en faire une mise à jour périodique. S'il existe un comité d'accès à l'égalité dans votre organisation, il pourrait lui être soumis afin d'être validé et enrichi. De plus, la haute direction devrait soutenir et approuver le plan de communication pour ainsi accroître sa crédibilité.

Un plan de communication se compose essentiellement des éléments suivants : les objectifs du plan de communication, les publics cibles à rejoindre, les contenus à transmettre, les modes de communication, le calendrier des activités, les personnes responsables et les ressources matérielles et budgétaires requises. Vous trouverez en annexe un exemple de plan de communication.

LE PLAN DE COMMUNICATION

LES OBJECTIFS

Le choix et la formulation des objectifs du plan de communication constituent des activités de première importance dont nous retrouvons des exemples dans le tableau suivant.

OBJECTIFS	
1	Informier l'ensemble du personnel concernant l'engagement de la haute direction dans la réalisation du programme d'accès à l'égalité.
2	S'assurer que les gestionnaires connaissent les notions de base et leurs responsabilités à l'égard du programme d'accès à l'égalité.
3	Sensibiliser l'ensemble du personnel quant aux différentes formes et effets de la discrimination.
4	Sensibiliser l'ensemble du personnel quant aux préjugés subis par les membres des groupes visés en milieu de travail.
5	S'assurer que le personnel sera en mesure de comprendre les principes et les politiques d'égalité en emploi et d'accueillir favorablement les membres des groupes visés.
6	S'assurer que le questionnaire d'identification sera compris et complété par l'ensemble du personnel et administré dans les meilleures conditions possibles.
7	Obtenir un taux de participation de 100% lors de l'administration du questionnaire d'identification et recueillir des données qui soient significatives.

Tout en définissant les objectifs, il serait pertinent d'identifier les éléments qui pourraient entraver le déroulement du plan de communication afin d'apporter des ajustements rapidement.

LE PLAN DE COMMUNICATION

LES PUBLICS CIBLES À REJOINDRE

Le choix des publics cibles dépendra d'abord du degré de rayonnement désiré et de certains facteurs stratégiques. Pour chacun des publics cibles, il faudra déterminer l'approche, le style et le contenu des communications. La connaissance des caractéristiques de chacun d'entre eux est souhaitable afin d'atteindre les résultats recherchés. À cet égard, il faudrait se questionner sur les points suivants :

- leurs préoccupations
- leur identité culturelle
- leurs façons de communiquer
- leurs niveaux de connaissance
- leurs fonctions et leur rôle en regard du programme **d'accès à l'égalité**

Les publics internes à l'organisation et, plus particulièrement, les personnes et les groupes qui auront un rôle déterminant à jouer dans le programme, devraient être les premiers informés. La collaboration des publics capables d'agir comme agents multiplicateurs auprès des réseaux formels et informels de l'organisation sera un facteur supplémentaire de succès. Enfin, il sera opportun d'identifier vos alliés ainsi que les publics susceptibles d'être moins favorables au programme.

LE PLAN DE COMMUNICATION

LES PUBLICS CIBLES À REJOINDRE

À titre d'exemple, les syndicats pourraient être régulièrement informés du processus qui s'amorce et être consultés aux différentes étapes du programme. En tant qu'interlocuteurs dans la démarche, ils pourraient devenir à leur tour des diffuseurs du programme, favorisant ainsi une véritable concertation.

À l'interne, nous pouvons regrouper les publics cibles de la façon suivante :

- **le conseil d'administration**
- la haute direction, les gestionnaires et les cadres
- le personnel
- les membres des groupes visés
- **les syndicats ou les associations d'employés et d'employés**
- les différents comités

À l'externe, il est pertinent de considérer les publics cibles suivant :

- les clients
- les représentants des différents groupes visés et les groupes communautaires
- les représentants des médias écrits et électroniques
- les associations professionnelles
- les sources de recrutement externe

LE PLAN DE COMMUNICATION

LES CONTENUS À TRANSMETTRE ET LES MODES DE COMMUNICATION

Les différents objectifs du plan de communication détermineront en grande partie les contenus ou les messages clés à transmettre, les modes de communication à privilégier de même que les résultats escomptés et atteints. Tout en s'articulant selon les publics cibles, nous traiterons, entre autres, des aspects suivants.

- L'engagement de la haute direction; par exemple, afin de concrétiser cet engagement, envoyer une lettre à l'ensemble du personnel et faire le lancement officiel du programme lors d'une rencontre réunissant tout le personnel de l'organisation.
- Les objectifs reliés au programme d'accès à l'égalité, au processus d'identification et à l'analyse des effectifs; par exemple, afin de s'assurer de la collaboration du personnel, rappeler les objectifs du programme.
- Les politiques et les directives concernant le respect du droit à l'égalité sans discrimination; par exemple, afin que les gestionnaires maîtrisent les notions de base et connaissent leurs responsabilités respectives, concevoir un programme de formation à leur intention.

LES CONTENUS À TRANSMETTRE ET LES MODES DE COMMUNICATION

- **L'accueil et l'intégration** des membres des groupes visés; par exemple, afin de favoriser une intégration harmonieuse des membres des groupes visés, adopter et diffuser une politique contre le harcèlement.
- La **mise en œuvre du plan d'action**; par exemple, afin de faciliter le recrutement des membres des groupes cibles, faire connaître l'existence du programme aux institutions d'enseignement, aux organismes spécialisés dans le placement et, s'il y a lieu, aux médias d'information.
- La **promotion du programme d'accès à l'égalité**; par exemple, vous pourrez maintenir et stimuler l'intérêt de vos publics en utilisant des événements, tels que la Journée internationale des femmes et la Semaine interculturelle, etc.

Les contenus ou messages clés devraient être cohérents et transparents. La rigueur manifestée lors de la conception des messages destinés à chacun des publics cibles et lors de la sélection des médias d'information contribuera à véhiculer une image positive du programme d'accès à l'égalité et des groupes visés.

LE PLAN DE COMMUNICATION

LES CONTENUS À TRANSMETTRE ET LES MODES DE COMMUNICATION

Les modes de communication sont aussi variés qu'il y a d'organisations. Certaines privilégieront les communications écrites, d'autres les contacts directs. Les modes utilisés seront tributaires de plusieurs facteurs tels le budget, le nombre de personnes à rejoindre, l'échéancier de réalisation, etc. La personne responsable du programme d'accès à l'égalité devra également privilégier des modes de communication qui tiendront compte de la culture organisationnelle et des conditions d'accès aux différents modes.

Des exemples sont énumérés dans le tableau suivant.

CONTACTS DIRECTS	AUTRES MODES DE COMMUNICATION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Événements de lancement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information sur le site Intranet et Internet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontres d'information, de formation et de sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Courrier électronique
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conférences 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribution de feuillets publicitaires
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Causeries, plénières 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentation générale
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité d'accès à l'égalité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affiches
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vidéos et films
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunions syndicales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notes de service et lettres
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assemblées annuelles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articles dans le bulletin ou le journal du personnel
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service téléphonique destiné au programme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articles dans le bulletin ou le journal syndical
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messages joints au relevé de paye
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conférences téléphoniques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sondages, rapports et comptes rendus

LE PLAN DE COMMUNICATION

LES CONTENUS À TRANSMETTRE ET LES MODES DE COMMUNICATION

En mettant l'emphasis sur les contacts directs en début de programme ou lors de son lancement (ex : au moment de compléter le questionnaire d'identification), cela favorisera l'adhésion de l'ensemble du personnel au programme d'accès à l'égalité. Les contacts directs seront particulièrement efficaces lorsqu'il s'agira de solliciter ou d'encourager la participation des employés à la démarche d'identification ou de sensibiliser les gestionnaires à l'importance de leur rôle dans le cadre du programme d'accès à l'égalité.

En utilisant les contacts directs à titre de moyen de communication, les responsables de l'application du programme profiteront d'une rétroaction immédiate permettant d'identifier les principales préoccupations des publics cibles. Ce type de contact sera également pertinent dans le cas où les communications écrites seront susceptibles d'être ignorées ou moins accessibles aux publics cibles.

Dans toute organisation, il serait souhaitable d'utiliser plus d'un mode de communication afin de s'assurer que toutes les informations reliées au programme d'accès à l'égalité soient connues et comprises par tous les membres du personnel.

Le calendrier des activités d'information ou de formation devrait être relié aux différentes étapes du programme d'accès à l'égalité. La communication étant un processus continu, le calendrier des activités devrait être révisé périodiquement et être suffisamment souple pour permettre de s'adapter en cas d'imprévu. Il faudra cerner les moments propices pour accroître les bénéfices de vos communications et être prudent lors de changements importants, tels que les restructurations ou les fusions.

Au début de chacune des étapes, vous aurez à effectuer une mise à jour du plan de communication tout en tenant compte des nouveaux objectifs et des résultats atteints au cours des étapes antérieures.

En prévoyant des mécanismes de rétroaction pour chaque activité (ex : compléter une évaluation après une session de formation, effectuer un sondage via le journal interne, etc.) vous pourrez évaluer si vos objectifs ont été atteints et, au besoin, réajuster votre stratégie de communication.

Le rythme et la diversité des activités de communication sont des aspects qu'il faudra également considérer. La réussite d'un plan de communication réside en partie dans le dosage. La fréquence et la régularité sont des facteurs qui permettront de stimuler et de maintenir l'intérêt.

Votre plan de communication devrait prévoir, dans le temps, le déroulement des diverses activités de communication relatives au programme.

LE PLAN DE COMMUNICATION

LES RESPONSABLES, LES RESSOURCES MATÉRIELLES ET BUDGÉTAIRES

La responsabilité de chaque activité de communication devra être confiée à une personne chargée d'en coordonner le déroulement.

Les coûts des ressources affectées aux activités peuvent varier considérablement. Certaines organisations feront appel à des firmes spécialisées en communication alors que d'autres disposeront de ressources à l'interne. Certaines activités peu coûteuses pourront avoir un large rayonnement (ex: affiches, rencontres avec les membres du personnel, etc.).

LE PLAN DE COMMUNICATION

LE PROCESSUS D'IDENTIFICATION

La première étape du programme d'accès à l'égalité consiste à remplir le questionnaire d'identification. Cette étape qui précède l'analyse des effectifs est déterminante car elle vous donnera le portrait de vos effectifs, ce qui permettra de déterminer s'il y a ou non sous-représentation des différents groupes visés. Afin d'assurer la réussite de ce processus, il est primordial que la distribution du questionnaire soit accompagnée d'informations qui traiteront des points suivants :

- les objectifs du questionnaire d'identification
- le rôle du questionnaire
- la collaboration de tous les membres du personnel dans la démarche d'identification
- la mention à l'effet que le questionnaire d'identification est conforme à la Charte des droits et libertés de la personne aux fins d'un programme d'accès à l'égalité
- l'assurance que les renseignements recueillis seront strictement confidentiels et ne seront connus que des personnes responsables de l'analyse des effectifs
- les directives sur le retour du questionnaire (de préférence sous enveloppe scellée) à la personne désignée ainsi que l'information sur le délai de retour
- le nom, le titre et le numéro de téléphone de la personne responsable du processus d'identification
- une invitation à formuler des commentaires ou des suggestions dans l'espace prévu à cette fin sur le questionnaire

**NE PAS COMMUNIQUER,
C'EST ENCORE COMMUNIQUER**

Vous anticipez des résistances au changement lors de l'intégration de membres des groupes visés dans l'organisation ou lors de la modification de certaines règles et pratiques de votre système d'emploi? Quelles que soient les circonstances ou la manière dont ces résistances se manifesteront, vous pouvez certainement les atténuer en privilégiant une attitude positive, ouverte et transparente. C'est pourquoi il est important de consulter les membres du personnel et ses représentants et de transmettre l'information adéquate concernant les diverses composantes, les modalités prévues et les résultats atteints dans le cadre du programme d'accès à l'égalité.

Si votre organisation choisissait de développer son programme en vase clos ou de transmettre au personnel une information minimale, elle véhiculerait implicitement le message qu'elle n'a pas vraiment l'intention d'intégrer à la réalité de l'organisation les objectifs et les mesures du programme d'accès à l'égalité. En privilégiant la communication, au contraire, votre organisation s'inscrit dans la voie de l'ouverture au changement.

ANNEXE

PLAN DE COMMUNICATION UNE DÉMARCHE EN 7 ÉTAPES

1	2	3	4	5	6	7	
Définir les <u>objectifs</u> visés par le plan de communication	Identifier les <u>publics cibles</u> à rejoindre	Définir les <u>contenus</u>	Identifier les <u>modes de communication</u> utilisés	Fixer un <u>échéancier</u> afin de réaliser tous les objectifs inclus dans le plan de communication	Identifier les <u>personnes responsables</u> de la mise en œuvre du plan de communication	Définir les <u>ressources</u> matérielles et budgétaires nécessaires à la réalisation du plan de communication	
						Matérielles	Budgétaires
<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que les gestionnaires connaissent leurs responsabilités... ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionnaires ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Information sur le PAE ✓ Leur rôle et responsabilités ✓ Administration du questionnaire d'identification ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transmission d'une lettre du directeur général ✓ Rencontre par groupe de 10 gestionnaires ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 28 novembre ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ J. Latreille ✓ L. Lemieux ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salle de conférence ✓ Rétroprojecteur ✓ Documentation générale ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Photocopies \$25 ✓
IL EST IMPORTANT D'ASSURER UN SUIVI RÉGULIER AFIN D'OPTIMISER LES MODES DE COMMUNICATION							