

# **PLAN DE COMMUNICATION**

---

Projet régional d'organisation des services intégrés

Adopté par le comité directeur  
du Projet régional d'organisation de services intégrés  
29 mars 2005



## **1. INTRODUCTION**

Le Projet régional d'organisation des services intégrés n'est pas compris de tous. La haute direction et les membres de conseils d'administration des établissements de la région en connaissent un peu plus, mais dans l'ensemble, le projet est peu ou pas connu ou compris. Ce plan de communication vise donc à supporter la gestion du changement en cours dans le réseau de la santé et des services sociaux par une stratégie et un plan d'action axé sur la diffusion du sens du changement, ce qui favorisera éventuellement favoriser l'adhésion et la mobilisation du personnel. Par ailleurs, le Comité régional des ressources en communication (CRRC) avait à l'esprit que ce plan de communication devait s'intégrer aux actions déjà entreprises par les établissements de la région. Il faut éviter de multiplier les concepts, les stratégies, les visuels, etc. Il faut noter que ce document vise entre autres à assurer une plus grande cohérence, une meilleure cohésion et une gestion plus stratégique des communications.

Ainsi, ce plan de communication se veut une action intégrée et cohérente au changement en cours. Pour ce faire, nous avons souhaité cadrer ce plan avec une brève mise en contexte. Nous avons ensuite cibler les impacts recherchés par le présent plan, puis décrit les principaux enjeux liés à ce plan. Suivra les différentes approches stratégiques que nous comptons mettre en œuvre auprès de publics particuliers auxquels nous avons liés des objectifs. Ce document propose aussi un plan d'action avec une série de moyens à court, moyen et long termes. Nous terminons par la proposition d'un moyen d'évaluation essentiellement basé sur la rétroaction.

## **2. CONTEXTE**

Le 17 décembre 2003, l'Assemblée nationale adoptait le projet de loi n° 25, *Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*. Cette loi confère notamment à l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de la Capitale nationale (Agence) le mandat de développer, pour son territoire, un ou plusieurs réseaux locaux de services intégrés.

Pour mener à bien le Projet régional d'organisation des services intégrés « Un défi de proximité, d'accessibilité et de continuité » approuvé par le comité directeur du projet régional, l'Agence a réalisé une démarche de consultation pour obtenir les réactions, les commentaires et les recommandations des représentants de la population, du personnel qui donne des services à la population et des personnes à qui l'on confie la gestion des services. Au total, environ 350 personnes ont été rejointes à titre de participants et plus de 200 personnes à titre d'observateurs. Dans la foulée de cette large consultation, l'Agence a soumis sa recommandation au ministre de la Santé et des Services sociaux, le 30 avril 2004. Soulignons que cette recommandation a reçu un appui largement majoritaire dans la région.

**«Au total,  
environ 350  
personnes ont  
été rejointes à  
titre de  
participants...»**

Le 23 juin 2004, le ministre de la Santé et des Services sociaux, M. Philippe Couillard, et le ministre du Travail, M. Michel Després, annonçait la mise en place de quatre réseaux locaux de services dans la région de la Capitale-Nationale. Cette annonce confirme l'acceptation par le ministre de l'ensemble du projet régional et il convient maintenant de le mettre en œuvre.

La gestion du changement que représente la mise en œuvre du projet régional constitue un défi de taille pour l'ensemble des dirigeants du réseau et leurs organisations. Ceux-ci auront à développer et à implanter un projet tout en ayant à procéder à des ajustements structurels qui affecteront le quotidien des employés. Cette mise en œuvre commande ainsi la contribution de nombreux interlocuteurs de secteurs différents qui demain seront les personnes au cœur du réseau de services. Il importe donc de mettre les professionnels et le personnel au cœur des préoccupations.

## **2.1. Groupes de discussion**

Dans ce contexte marqué par la complexité des dynamiques inter et intra organisationnelles et où l'absence d'information conduit inévitablement à la rumeur, l'un des enjeux fondamentaux dans la mise en œuvre du projet régional est de s'assurer que l'ensemble des acteurs du réseau partagent la même vision et qu'ils disposent de l'information nécessaire pour que leur contribution s'inscrive dans le sens du projet et qu'ils s'y sentent mobilisés.

À l'automne 2004, l'Agence a tenu une série de 10 groupes de discussion pour recueillir les commentaires et suggestions qui touchent les aspects de sensibilisation, mobilisation, promotion et besoins exprimés en matière de communication relativement au projet régional. Un total de 111 personnes ont participé à ces groupes de discussion. Ceux-ci provenaient de l'ensemble des établissements de la région.

### Résultats

La consultation a démontré que les membres du réseau sont prêts à travailler à la mise en place du projet régional, à la condition que le comité directeur coordonne et donne des stratégies de communication pour l'appropriation du projet. Cependant, il faudra que les stratégies privilégient la qualité de l'information (vulgarisation) au lieu de la quantité et que les moyens communicationnels mettent à contribution les ressources humaines au lieu des outils classiques et volumineux de communication. Autrement dit, il faut obtenir de la part des gestionnaires une réelle communication et non seulement des échanges d'information ... « il faut que les humains parlent aux humains ».

De plus, tous les participants ont souligné l'importance d'assurer une cohérence régionale, tant dans les services

**« Environ 97 % des gens ont souligné l'importance d'établir une collaboration entre les établissements... »**

offerts que dans les communications internes et externes. Environ 97 % des gens ont fait ressortir l'importance d'établir une collaboration entre les établissements du réseau. Plus de 93 % ont exigé des objectifs et des messages communs pour créer une impression favorable au projet régional et 91 % souhaitent avoir des moyens communicationnels communs. Lors de la consultation avec les responsables des communications, il a été signalé qu'un rattachement avec le comité directeur du projet régional faciliterait le travail à effectuer. De plus, on a proposé qu'un comité régional de communication soit constitué

afin d'améliorer leur efficacité, comité qui travaille depuis décembre 2004.

## 2.2. Comité régional des ressources en communication (CRRC)

La cohésion et la cohérence que l'on voudra donner au Projet régional des services intégrés reposent en partie sur une participation active et une collaboration étroite des communicateurs du réseau de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale. Toute stratégie de communication doit faire l'objet d'une consultation avec ces derniers. C'est pourquoi, le 7 décembre 2004, se tenait la première rencontre du CRRC où il a été convenu d'élaborer un plan de communication en lien avec le changement actuellement en cours dans le réseau. Pour mener à bien ce projet, un comité restreint a été formé avec le mandat d'élaborer une stratégie intégrée des communications qui vise à donner un sens au projet régional, à favoriser l'adhésion et la mobilisation des différents publics à la mise en œuvre de ce projet. Cette stratégie de communication correspond à la recommandation déposée au Comité directeur du projet régional.



## RÉSUMÉ DE LA SECTION 2

### CONTEXTE

- *Le 17 décembre 2003, l'Assemblée nationale adopte le projet de loi n° 25, lequel confie aux Agences de la santé et des services sociaux le mandat de développer des réseaux locaux de services.*
- *Au printemps 2004, l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale rejoint 350 personnes lors de consultations.*
- *Le 23 juin 2004, acceptation par le ministre de la Santé et des Services sociaux du modèle régional de services intégrés.*
- *Tenue de groupes de discussion sur le territoire où le personnel du réseau réclame, entre autres, une intégration des communications, une vulgarisation des outils et une communication plus humaine.*
- *Création du Comité régional des ressources en communication qui a le mandat de réaliser une stratégie de communication intégrée.*

## 3. IMPACTS RECHERCHÉS

La grande majorité des gens ont tendance à donner à la communication une vertu qu'elle n'a pas, soit celle de tout changer par un simple dépliant ou une simple entrevue avec un média. La communication ne constitue pas le contenu d'une réforme, mais bien le contenant qui aidera à faire accepter le contenu. De plus, la communication est trop souvent uniquement utilisée comme outil de diffusion : par exemple lorsqu'une entreprise étudie un problème, envisage différentes solutions, puis prend une décision, elle demande seulement aux communications de la faire connaître. C'est ce qu'on appelle utiliser les communications comme outil de diffusion. En prenant en considération les limites de la communication, les impacts recherchés par ce plan de communication exige beaucoup plus qu'une simple diffusion de l'information. Il nous apparaît donc de bien positionner les impacts. Ainsi, le présent plan de communication vise à :

- Contribuer à faire connaître et comprendre le sens du changement  
Pour favoriser l'adhésion et la mobilisation du personnel au projet régional, il faut d'abord le faire connaître et en faire comprendre le sens. Par ailleurs, pour susciter une attitude positive, il faut présenter notre message de façon à ce que le personnel l'assimile bien et finalement l'accepte.

- Contribuer à favoriser l'adhésion au projet régional

La deuxième finalité recherchée par le plan de communication est un engagement du personnel dans le changement en cours. Il faut que les gens puissent mettre leur savoir, leur expérience, leurs compétences et leur enthousiasme à profit dans ce projet. Pour ce faire, il ne suffit pas de comprendre le changement, mais d'y voir une valeur ajoutée suffisante.

- Contribuer à favoriser la mobilisation du personnel dans la mise en œuvre du projet régional

Ainsi, la mise en œuvre du projet régional commande une participation active des employés. Comme nous l'avons vu précédemment, le projet régional nécessite la contribution de nombreux interlocuteurs de plusieurs secteurs différents. Il faut donc impliquer le personnel pour qu'il voit le sens et ainsi atteindre la finalité essentielle de mobilisation.



## RÉSUMÉ DE LA SECTION 3

### IMPACTS RECHERCHÉS

- *Faire connaître et comprendre le sens du changement*
- *Susciter l'adhésion au projet régional*
- *Favoriser la mobilisation du personnel dans la mise en œuvre du projet régional*

#### 4. ENJEUX

Les travaux du comité restreint, responsable d'établir la stratégie intégrée des communications, ont permis de cerner plusieurs enjeux qui devront être considérés dans la gestion du changement en cours.

- Capacité à concrétiser de façon simple le changement en cours, d'abord pour le personnel

Un des enjeux est de donner un sens au changement pour favoriser une participation et une mobilisation du personnel. D'ailleurs, lors des consultations, il a été demandé de faire connaître davantage le projet régional, de le vulgariser auprès des membres du réseau. Selon une majorité, les documents auxquels ils avaient accès étaient trop complexes, volumineux et peu conviviaux, et le vocabulaire utilisé est qualifié d'hermétique et d'inaccessible. De plus, la mise en place des réseaux locaux de services intégrés entraîne une nouvelle vision de la pratique et de la gestion. Le réseau local n'est pas une structure, mais davantage une dynamique d'acteurs, un espace de construction collective, de nouveaux modes de transactions professionnelles, de nouvelles manières d'envisager le travail en commun. Nous devons donc concrétiser ces concepts, nouveaux pour tous, d'une façon claire, simple et compréhensible.

**«Un des enjeux est de donner un sens à ce changement pour une mobilisation du personnel. ...»**

- Sensibilité du personnel d'encadrement à l'égard de l'importance de la démarche

Pour réussir à communiquer le changement en cours à l'ensemble des acteurs du réseau de la région, il est impératif d'accorder une priorité à la communication humaine. Les expériences dans ce domaine démontrent que les enjeux d'information ne viennent pas en premier. La communication met d'abord en cause des aspects relationnels, et ensuite seulement, l'information transmise est prise en compte. Dans un contexte où les gestionnaires ont énormément de responsabilités au quotidien, qu'ils sont eux-mêmes touchés par le

changement en cours et que le réseau a besoin d'eux plus que jamais pour communiquer le sens du projet régional, la capacité à les mobiliser devient un enjeu important.

- Cibler les bons publics au bon moment

Comme nous l'avons vu précédemment en gestion du changement, la fonction de la communication n'est pas uniquement d'échanger des informations, mais aussi d'adapter sa communication selon le public et le moment. Pour ce faire, il sera essentiel de planifier stratégiquement les diverses périodes d'information auprès des bons publics cibles pour qu'il y ait une réelle communication. De plus, le plan de communication devra s'adapter à l'évolution du projet régional et inclure des outils simples pour une transmission rapide de l'information.

- Capacité à rejoindre le personnel et les partenaires

Le réseau de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale compte plus ou moins 30 000 employés et partenaires, qui ont des préoccupations et des questionnements différents, auxquels il faut transmettre un message clair et cohérent.

**« Le réseau compte 30 000 employés auxquels il faut transmettre un message clair et cohérent ! »**

- Capacité à assurer la cohésion des messages dans le respect des réalités et des autonomies locales

Les organisations du réseau de la santé et des services sociaux ont chacune leurs propres canaux de communication internes et externes. Certains utilisent des bulletins d'information, un Intranet, un site Internet... bref, l'enjeu de communiquer un message régional en respectant les réalités locales est de taille. De plus, la communication à la population devra se faire de façon cohérente par une certaine cohésion des actions de communication régionales. Mais cette responsabilité de communication revient de plus en plus aux centres de santé et de services sociaux (CSSS). Il faut donc réussir à communiquer régionalement dans le respect du rythme d'avancement, des autonomies et des responsabilités des CSSS.

- Capacité à avoir de l'impact avec des moyens financiers limités

Comme nous l'avons vu précédemment, la stratégie de communication vise à donner un sens au projet régional, à favoriser l'adhésion et à modifier certains comportements quant à la mise en œuvre du projet. Cependant, certains moyens de communication sont très efficaces, mais peuvent vite devenir très dispendieux. Il est donc essentiel, dans le contexte financier actuel du réseau de la santé et des services sociaux, de faire beaucoup avec des moyens financiers limités.

**« Les employés se disent essouffés par les réformes parachutées à un rythme effréné »**

- Capacité à communiquer dans un contexte de changement

Les participants aux groupes de discussion ont clairement indiqué que la réforme en cours ne s'attaquait qu'aux structures, sans parler de services à la population. Les employés se disent essouffés par les réformes parachutées à un rythme effréné. Ce plan de communication devra donc lutter contre cette perception et s'inscrire dans une perspective de continuité avec les différents changements antérieurs.



## RÉSUMÉ DE LA SECTION 4

### ENJEUX

- *Capacité à concrétiser de façon simple le changement en cours, d'abord pour le personnel*
- *Sensibilité du personnel d'encadrement à l'égard de l'importance de la démarche*
- *Cibler les bons publics au bon moment*
- *Capacité à rejoindre le personnel et les partenaires*
- *Capacité à assurer la cohésion des messages dans le respect des réalités et des autonomies locales*
- *Capacité à avoir de l'impact avec des moyens financiers limités*
- *Capacité à communiquer dans un contexte de changement*

## 5. STRATÉGIE GLOBALE DE COMMUNICATION

Une fois les enjeux bien identifiés, il faut maintenant se donner une stratégie de communication intégrée et cohérente, qui déterminera les approches requises pour réaliser ce plan. Il est important de noter que cette stratégie sera pleinement efficace s'il y a une conciliation entre les différentes stratégies régionales en gestion du changement (développement des compétences du personnel d'encadrement, stratégie régionale de mobilisation, etc.). De fait, l'impact devient maximal lorsque sont intégrées les diverses actions.

### 5.1. Donner un cadre de référence commun

Lors des groupes de discussion tenus sur le territoire, les participants ont manifesté le souhait d'être mieux renseignés sur le projet, ses enjeux, ses objectifs et, surtout, de savoir comment ce projet s'articulera dans leur quotidien. Les participants considéraient que tous les membres du réseau devaient s'approprier le projet régional.

**Pour ces raisons, il est donc essentiel de donner un cadre de référence commun à l'ensemble des employés du réseau de la santé et des services sociaux.** Ils seront au cœur du changement, ils doivent donc être informés de façon particulière pour qu'ils puissent bien comprendre la pertinence du projet et les grandes étapes de réalisation. Lors des groupes de discussion, les participants ont demandé à ce que la communication respecte certaines prémisses, que le cadre de référence devra contenir :

**« Ceux qui sont au cœur du changement doivent être informés de façon particulière... »**

- faire connaître la pertinence du projet régional pour la clientèle (accessibilité, continuité, proximité);
- utiliser les réussites du réseau pour rendre concret le changement en cours;
- bien identifier les éléments de contexte, la démarche en cours, la finalité pour le personnel et la clientèle, et la contribution du personnel;
- démontrer que le projet régional n'est pas un bouleversement mais une continuité des dernières réformes;
- rendre le projet régional simple, clair, accessible et intéressant, bref un projet qui s'impose tant pour la population (son mieux-être) que pour les acteurs de la santé (les avantages d'un réseau de personnes).

## **5.2. Utilisation de relayeurs d'information**

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet régional, il faut transmettre un message clair et cohérent. Les expériences nous démontrent qu'en gestion du changement organisationnel, les aspects ayant le plus contribué à l'efficacité de la communication n'étaient pas liés à l'information transmise, mais bien à la relation entretenue par le gestionnaire. Il faut donc réussir à entretenir des échanges aussi directs que possible entre le gestionnaire et le personnel pour réussir à transmettre ce cadre de référence qui doit être commun à l'ensemble du personnel.

De plus, lors des groupes de discussion, une grande majorité des participants ont demandé des liens de personne à personne soutenus par des outils simples. Ce principe de relayeurs d'information comporte plusieurs avantages soit :

- rejoindre un grand nombre de personnes à la fois;
- transmettre d'un message par une personne qui jouit d'une plus grande crédibilité;
- impliquer le gestionnaire et de son équipe dans le changement en cours;
- obtenir une rétroaction rapide des personnes qui sont au cœur du changement (ce qui démontre que nous sommes dans une démarche de communication et non dans une simple démarche d'information);
- respecter les réalités locales en matière de communication.

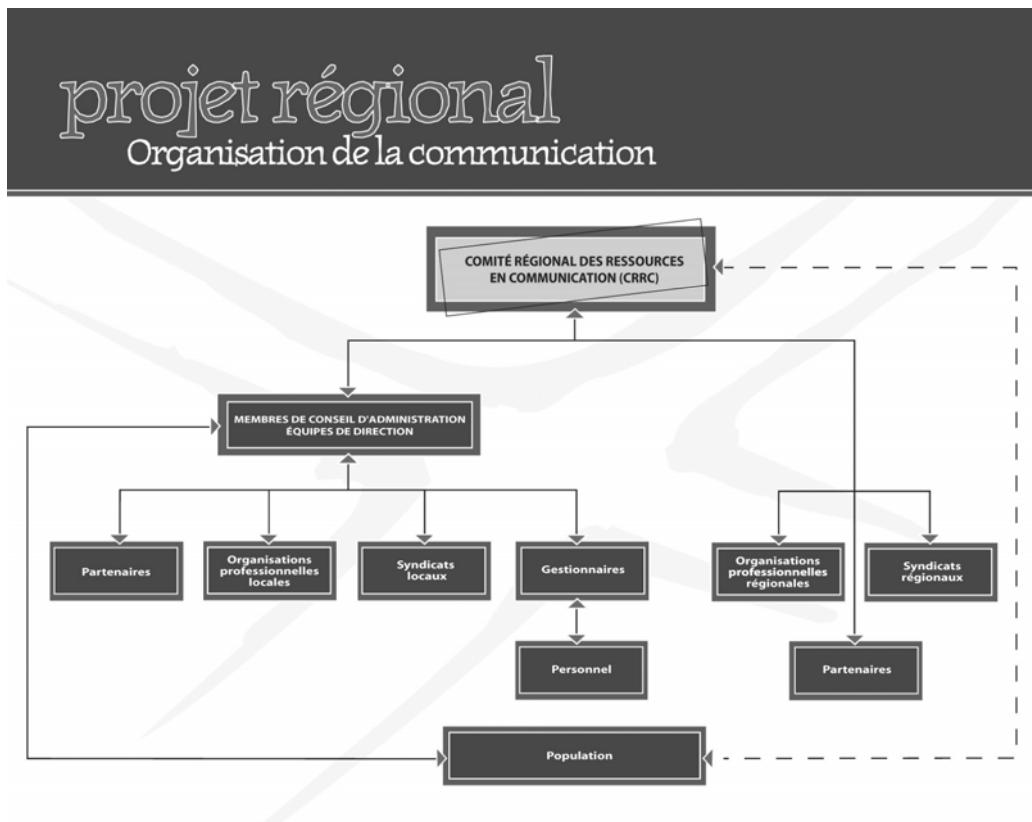
Cette stratégie de communication plus en profondeur avec le personnel, devra tenir compte de l'ampleur de l'opération et ne pourra reposer sur une seule personne ou un seul outil. Les directeurs généraux et les équipes de direction devront donc donner un signal clair et demander que ces actions soient réalisées. Il faudra ainsi multiplier les relayeurs d'information et leur fournir des outils divers et variés.

### *Bien outiller les gestionnaires*

Le pouvoir du modèle dans la transmission du savoir est très fort. Comme nous l'avons vu précédemment, les rencontres plus humaines sont efficaces et provoquent de l'enthousiasme chez le personnel. Un gestionnaire mal préparé ou mal outillé aura beaucoup de difficulté à transmettre son message et, à mobiliser son personnel face à une situation de changement. Il sera donc très important de bien outiller les gestionnaires dans cette stratégie de relayeur d'information et de mettre à contribution les autres actions en gestion du changement comme la formation. Ainsi, certaines activités de formation seront données dans le réseau via le Plan de développement des compétences du personnel d'encadrement dont un des thèmes est la communication organisationnelle. Elles permettront entre autres aux cadres de mieux se connaître comme communicateur, en mettant l'accent sur la communication interpersonnelle et la gestion du changement. Pour conserver une cohésion dans la communication, la stratégie devra servir à ces activités et vice versa.

### *Organisation de la communication*

Le cadre de référence commun doit être transmis à l'ensemble du personnel du réseau et aussi, dans la mesure du possible, aux publics ciblés par ce plan de communication. Pour ce faire, il est essentiel de bien s'organiser (qui parle à qui et quand ?). Pour cette raison, nous avons développé un organigramme de la communication dans le cadre de la mise en œuvre du projet régional (voir aussi annexe 1) :



Cet organigramme de la communication permet de bien identifier, pour la diffusion du projet régional, les groupes qui seront rejoints par ce plan de communication, le canal ainsi que le degré de priorité parmi l'ensemble des publics.

### 5.3. Traduire de façon simple le projet régional

Au-delà du fait qu'une compréhension approfondie du projet régional reste à développer auprès des membres du réseau, une majorité de ceux-ci ont clairement indiqué que les documents auxquels ils ont accès sont trop complexes, volumineux et peu conviviaux. 90 % des participants aux groupes de discussion ont exprimé une insatisfaction quant à l'absence de certains outils de communication. De plus, une majorité a jugé que les termes utilisés dans la documentation sur le projet régional sont difficiles à comprendre et peu concrets, compte tenu des concepts nouveaux avancés.

**« Il est essentiel de rendre accessible le projet régional au personnel en le transposant en mot simple... »**

**Pour ces raisons, il est donc essentiel de rendre accessible le projet régional à l'ensemble du personnel en le transposant en mots simples, compréhensibles pour tous, la nouvelle philosophie et les concepts nouveaux du changement en cours. Il**

sera impossible de transmettre un cadre de référence commun à tous, par les gestionnaires, si le concept est difficile à vendre. Bref, il faut traduire le projet régional à sa plus simple expression en le rendant plus « vendeur ».

#### *Utilisation des réussites du réseau*

Afin de traduire de façon simple le projet, nous proposons d'utiliser les réussites les plus actuelles du réseau. La réalité mise en évidence par les différents médias québécois est souvent celle des ruptures de services, du manque

de ressources financières et humaines ou des urgences qui débordent. Les faiblesses du réseau de la santé et des services sociaux ont un aspect très spectaculaire et, par conséquent, extrêmement rentables pour eux. La plupart des actions quotidiennes du réseau sont la plupart du temps absentes de la couverture médiatique. Comme nous le démontrent les sondages d'opinions, cette situation a pour résultat que la population a un mécontentement quant à l'accessibilité aux soins, ce qui nuit souvent au moral des troupes et par conséquent aux services eux-mêmes : il y a détérioration du climat de travail, la fierté du personnel est attaquée, quand ce n'est pas ses compétences. En conséquence, il est essentiel d'utiliser les communications comme outil de gestion en mettant de l'avant les réalisations du réseau pour changer cette perception. Tous les paliers d'interventions en santé doivent avoir comme préoccupation d'informer tous et chacun des actions entreprises, des idées qu'ils explorent, des succès qu'ils obtiennent, etc. En ce moment, nous le faisons trop peu !

#### **5.4. Un plan de communication par projet clinique**

L'élaboration des projets cliniques est sous la responsabilité de chaque centre de santé et de services sociaux. Pour que les projets cliniques reposent sur des assises solides et partagées par l'ensemble des contributeurs, les centres devront alors mobiliser de nombreux intervenants de leur propre institution mais également plusieurs partenaires de leur réseau de services. Ainsi, pour assurer cette contribution attendue, les centres devront pouvoir signifier la nature, le moment et la manière de cette contribution, tant aux employés, qu'aux partenaires locaux, de même qu'aux partenaires régionaux. Pour y parvenir, chacun des centres de santé et de services sociaux entend développer un plan de communication par projet clinique. De plus, ces plans de communication définiront de façon particulière, la finalité et les objectifs des projets cliniques pour la population.

Cette approche d'un plan de communication par projet clinique, sous la responsabilité des centres de santé et de services sociaux, permet ainsi de respecter le rythme, la stratégie, les coutumes des différents milieux et l'esprit de la nouvelle gouverne. Toutefois, par souci de cohésion et de cohérence et dans certains cas d'efficience, une coordination des différents plans de communication sera nécessaire. En conséquence, le CRRC recommande qu'une coordination des plans de communication des projets cliniques soit assurée au niveau régional.

#### **5.5. Une communication stratégique pour la population**

La communication auprès de la population est une étape très importante. Celle-ci devra être sensibilisée et même mobilisée afin qu'elle adapte son comportement au nouveau mode de fonctionnement du réseau de la santé et des services sociaux. Par contre, est-il bon de communiquer à ce moment-ci du changement ?

**« Dès que les membres du réseau seront bien informés, ils pourront agir comme transmetteurs auprès de la population ... »**

La réponse est non ! Les centres de santé et de services sociaux sont en attente d'une orientation ministérielle face à la dénomination de leurs installations, nos gestionnaires et employés du réseau en connaissent peu sur le changement en cours, bref, il faut donner la priorité à l'information auprès du personnel du réseau de la santé et des services sociaux. Comme nous l'avons dit précédemment, il est essentiel de communiquer avec les bonnes personnes, au bon moment.

Dès que les membres du réseau de la santé et des services sociaux seront bien informés et auront adhéré au projet,

ils pourront agir comme transmetteurs auprès de la population et seront plus habilités à répondre à leurs questions. Par la suite, et selon l'évolution des projets cliniques, nous pourrons faire une communication plus directe auprès de ce public. Comme nous l'avons démontré précédemment par l'organigramme de la communication, ce seront les CSSS qui auront la responsabilité de communiquer à la population (responsabilité populationnelle). Ce mode de fonctionnement permettra de respecter les actions déjà en cours, les autonomies et les responsabilités de chacun. La communication au niveau régional pourra se faire selon les messages et le niveau de cohésion, de cohérence et d'efficacité recherché.

### **5.6. Une démarche adaptée pour les médecins**

Selon un sondage paru dans la revue de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec (FMOQ), « Le Médecin du Québec », les omnipraticiens semblent prendre leurs distances face aux changements annoncés. Les réponses aux questions nous montrent un groupe partagé quant aux vertus possibles des nouveaux modes d'organisation des services. Toutefois, l'implication des médecins généralistes constitue un facteur-clé pour la réussite des objectifs d'accessibilité, de continuité et de qualité que doivent atteindre les réseaux locaux de services. Les changements en cours sont donc au cœur des préoccupations des médecins dans leur pratique de tous les jours. Selon le même sondage de la FMOQ, 80 % de la clientèle entre dans le système de santé et de services sociaux par les cabinets privés. De ce fait, un élément-clé de la concertation avec les médecins dans l'élaboration et la mise en oeuvre du projet régional concerne la recherche de solutions concrètes aux problèmes qu'ils vivent dans l'exercice de leur pratique médicale de tous les jours, notamment les difficultés d'accès aux services diagnostiques et aux spécialistes. Les attentes des médecins sont bien différentes de celles des autres publics et la stratégie de communication doit ainsi s'adapter à cette clientèle. Il faudra donc développer un argumentaire et une stratégie de communication propre aux médecins qui mettra en lumière les gains et les expériences terrain pour leur pratique. Cette stratégie et les moyens mis en place devront se coller à cette réalité plutôt qu'au projet régional.

**«Les changements actuellement en cours sont au cœur des préoccupations des médecins dans leur pratique de tous les jours ... »**

La synergie développée autour des projets cliniques et la volonté des acteurs, notamment des médecins, de s'y impliquer activement, nous incitent à mettre à profit les organismes régionaux (DRMG, CMR et AMOQ) pour assurer une concertation avec les médecins dans l'élaboration de stratégies de communication propres à eux. Pour ce faire, une consultation des représentants locaux et régionaux est essentielle.



## **RÉSUMÉ DE LA SECTION 5**

### **STRATÉGIE GLOBALE DE COMMUNICATION**

- *Donner un cadre de référence commun*
- *Utilisation de relayeurs d'information*
- *Traduire de façon simple le projet régional*
- *Un plan de communication par projet clinique*
- *Une communication stratégique pour la population*
- *Une démarche adaptée pour les médecins*

## 6. PUBLICS CIBLES

Il est maintenant important de bien identifier les publics à qui l'on doit s'adresser pour atteindre les impacts recherchés et répondre aux approches que nous avons identifiées précédemment dans la stratégie de communication.

- Les équipes de direction et les membres des conseils d'administration des centres de santé et de services sociaux et des établissements régionaux de la région de la Capitale-Nationale
- Les gestionnaires des centres de santé et des services sociaux et des établissements régionaux de la région de la Capitale-Nationale
- Le personnel du réseau de la santé et des services sociaux de la région de la Capitale-Nationale
- Les partenaires
  - Les organismes communautaires
  - Les pharmacies communautaires
  - Les ressources non institutionnelles
  - Les ressources d'hébergement privées
  - Les entreprises d'économie sociale
  - Les médecins en GMF, UMF et cliniques médicales (rejoint par le CSSS comme partenaire local)
  - Autres secteurs d'activité : éducation, municipal, etc.
- Les syndicats locaux et régionaux
- Les organisations professionnelles locales et régionales
  - Commission infirmière régionale et conseils locaux
  - Commission multidisciplinaire régionale et locale et conseils locaux
  - Commission médicale régionale
  - Conseils des médecins, dentistes et des pharmaciens locaux
  - Département régional de médecine générale
- Les comités des usagers locaux
- Les médecins généralistes et spécialistes (dans le cadre d'une communication spéciale)
- Comité régional en langue anglaise
- La population de la région de la Capitale-Nationale

## 7. OBJECTIFS GÉNÉRAUX ET SPÉCIFIQUES

La stratégie globale de communication maintenant bien définie pour faire face aux enjeux, les objectifs généraux et les objectifs spécifiques à chacun des publics cibles nous permettront d'identifier les résultats plus particuliers que nous nous proposons d'atteindre par ce plan de communication.

### 7.1. Objectifs généraux

- Donner, à l'ensemble des publics, un cadre de référence commun sur le projet régional pour qu'ils puissent bien comprendre le changement en cours

Il s'agit de donner une information de base aux différents publics cibles, mais d'abord au personnel du réseau de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale qui sera au cœur du changement.

- Permettre à l'ensemble des publics de suivre l'état d'avancement des travaux du projet régional  
Il s'agit de pouvoir donner une information juste et continue à l'ensemble des publics visés par ce plan de communication. Si nous voulons un engagement et une mobilisation du personnel, et même de la population, il faut faire preuve de transparence dans cette démarche.
- Soutenir l'ensemble des actions en cours et à venir dans la gestion du changement  
Ce plan de communication doit soutenir et tenir compte des différentes stratégies de mobilisation, des activités liées à la gouvernance et des activités de formation en lien avec la gestion du changement en cours dans le réseau.

## **7.2. Objectifs spécifiques**

### *Les gestionnaires*

- Soutenir l'ensemble des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux dans leur communication sur le projet régional  
Il s'agit de bien informer et outiller les gestionnaires qui seront des relayers d'information importants dans les différents établissements et au besoin les former pour qu'ils s'acquittent de ce mandat avec le meilleur succès possible.

### *Le personnel du réseau de la santé et des services sociaux*

- Faire connaître davantage les projets cliniques pour favoriser la contribution du personnel concerné  
La communication de ces projets se fera par les plans de communication spécifiques. Par contre, il est essentiel de faire connaître un minimum de ces travaux pour favoriser la contribution du personnel concerné.

### *Les partenaires*

- Faire connaître davantage le projet régional pour favoriser leur contribution dans les réseaux locaux de services  
Dans le but de faciliter le cheminement de l'usager, les centres de santé et de services sociaux devront conclure des ententes avec certains partenaires de leur réseau local de services afin de couvrir l'ensemble des besoins de leur population qu'ils ne peuvent combler seuls. Il est donc essentiel que ces futurs partenaires connaissent leur rôle et leur contribution.

### *Les syndicats locaux et régionaux et les organisations professionnelles locales et régionales*

- Favoriser une rétroaction terrain face au projet régional et à l'application du plan de communication  
Une communication continue avec ceux-ci nous permettra d'obtenir une rétroaction quant aux réactions au changement en cours et à l'application du plan de communication et, au besoin, de moduler celui-ci.
- Soutenir ces organisations dans leurs efforts consentis au projet régional  
Une communication continue avec ceux-ci nous permettra de pallier à certains besoins qu'ont ces organisations quant à certaines demandes de leurs membres.

*Les médecins généralistes et spécialistes*

- Obtenir de la part des organisations régionales des médecins généralistes et spécialistes de la région, leurs besoins pour l'élaboration de stratégies de communication propres à eux.

La synergie développée autour des projets cliniques et la volonté des acteurs, notamment les médecins, de s'y impliquer activement, nous incitent à mettre à profit les organismes régionaux (DRMG, CMR et AMOQ) pour assurer une concertation avec les médecins généralistes dans l'élaboration de stratégies de communication propres à eux.



## RÉSUMÉ DE LA SECTION 7

### **Objectifs généraux**

- *Donner à l'ensemble des publics un cadre de référence commun.*
- *Permettre à l'ensemble des publics de suivre l'état d'avancement des travaux.*
- *Soutenir au regard de la communication, l'ensemble des actions en cours et à venir dans la gestion du changement.*

### **Objectifs spécifiques**

#### *Les gestionnaires*

- *Appuyer l'ensemble des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux dans leur communication sur le projet régional.*

#### *Le personnel du réseau de la santé et des services sociaux*

- *Faire connaître davantage les projets cliniques pour favoriser la contribution du personnel concerné.*

#### *Les partenaires*

- *Faire connaître davantage le projet régional pour favoriser leur contribution dans les réseaux locaux de services.*

#### *Les syndicats locaux et régionaux et les organisations professionnelles locales et régionales*

- *Favoriser une rétroaction terrain face au projet régional et à l'application du plan de communication.*
- *Soutenir ces organisations dans leurs efforts consentis au projet régional.*

#### *Les médecins généralistes et spécialistes*

- *Obtenir, de la part des organisations régionales des médecins généralistes et spécialistes de la région, leurs besoins pour l'élaboration de stratégies de communication propres à eux.*

## 8. PLAN D'ACTION

ACTIVITÉ	OBJECTIF-CONTENU	PUBLIC CIBLE	RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCIER
Site Internet dédié au projet régional	Dans l'objectif de donner à l'ensemble des publics un cadre de référence commun sur le projet régional pour qu'ils puissent bien comprendre le changement en cours, développer un site Internet dédié au projet régional qui comprendra : explication sur le projet régional, un outil de suivi des travaux, explication du rôle des nouveaux centres de santé et de services sociaux, une foule de documents pertinents, etc.	Pour l'ensemble des publics visés par ce plan de communication	Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale nationale	Décembre 2004
Outil de suivi d'avancement des travaux du projet régional	Dans l'objectif de permettre à l'ensemble des publics de suivre l'état d'avancement des travaux du projet régional, développer un outil accessible à tous, facile d'utilisation et supportant les travaux en cours.	Pour l'ensemble des publics visés par ce plan de communication	Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale nationale	Janvier 2005
Présentation du plan de communication	Dans l'objectif d'obtenir un appui fort des stratégies du plan de communication, d'obtenir une rétroaction terrain face au projet régional et à l'application du plan de communication et finalement pour soutenir certaines organisations dans leurs efforts consentis au projet régional, organisation de séances de présentation de ce plan de communication.	Pour les partenaires, les syndicats locaux et régionaux et les organisations professionnelles locales et régionales	Le comité régional des responsables des communications	Mars 2005
Consultation auprès des médecins	Dans l'objectif d'assurer une concertation avec les médecins généralistes à l'élaboration de stratégies de communication et d'un argumentaire propres à eux, organisation d'une consultation avec les organismes régionaux (DRMG, CMR, AMOQ).	Pour les médecins généralistes et spécialistes	Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale nationale	Mars 2005
Développement d'une thématique et d'un visuel	Dans l'objectif de donner à l'ensemble des publics un cadre de référence commun, d'aider au développement d'un argumentaire porteur de sens pour tous et de supporter efficacement les gens qui auront à vendre ce changement, développer une thématique et un visuel mobilisateur que chacun des établissements du réseau pourra reprendre dans ses communications.	Pour l'ensemble des publics visés par ce plan de communication	Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale nationale	Mars 2005
Développement d'un argumentaire	Dans l'objectif de donner à l'ensemble des publics un cadre de référence commun sur le projet régional pour qu'ils puissent bien comprendre le changement en cours, développer un argumentaire et des messages forts et compréhensibles par tous. Ces messages seront repris dans l'ensemble des actions de communication et favoriseront de plus l'appropriation d'un cadre de référence commun sur le projet régional.	Pour l'ensemble des publics visés par ce plan de communication	Le comité régional des ressources en communication	Mars-Avril 2005
Coffre à outils	Dans l'objectif de bien informer et outiller les gestionnaires dans leurs efforts de communication auprès de leur personnel, développer un coffre à outils qui comprendra : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentaire</li> <li>• Fiche questions/réponses</li> <li>• Outil de communication supportant l'argumentaire</li> <li>• Outil promotionnel pour le personnel (dépliants, etc.)</li> <li>• Formation au besoin (communication en gestion de crise média et la communication comme activité de gestion)</li> <li>• Outils de rétroaction</li> </ul>	Les gestionnaires	Le comité régional des ressources en communication	Avril 2005

**PLAN D'ACTION (...suite)**

ACTIVITÉ	OBJECTIF-CONTENU	PUBLIC CIBLE	RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCIER
Rencontre d'information par les gestionnaires	Dans l'objectif de donner à l'ensemble des employés un cadre de référence commun sur le projet régional pour qu'ils puissent bien comprendre le changement en cours, et permettre à ceux-ci de s'impliquer dans le changement, organisation de rencontres d'information dans les établissements par les gestionnaires. Ceux-ci seront appuyés par le coffre à outils.	Pour le personnel du réseau de la santé et des services sociaux	Établissements	Mai à septembre 2005
Campagne de promotion	Dans l'objectif de sensibiliser et même mobiliser la population de la région afin qu'elle se responsabilise au nouveau mode de fonctionnement du réseau de la santé et des services sociaux, organisation d'une campagne de promotion auprès de celle-ci. Ce moyen ne sera pas développé dans un avenir rapproché et seulement en cas de besoin.	Pour la population de la région de la Capitale-Nationale	CSSS Le comité régional des ressources en communication	2005-2006
Préparation des plans de communication par projet clinique	Le CRRC devra au cours du mois de mars, tout en appliquant ce présent plan de communication, supporter les professionnels travaillant aux projets cliniques et débiter une planification des communications pour chacun de ces projets.	Spécifiquement pour les professionnels travaillant aux projets cliniques mais aussi pour l'ensemble des autres publics	CSSS Le comité régional des ressources en communication	Entre mars et mai 2005

**9. ÉVALUATION**

**9.1. Outils de rétroaction**

Mise sur pied de certains outils de rétroaction pour aller chercher la perception du personnel en regard de la mise en œuvre du projet régional et de la mise en application du plan de communication. Nous utiliserons les structures et les mécanismes d'évaluation déjà en place ou nous en implanterons si nécessaire. L'objectif est de développer une démarche systématique avec échéancier, compte-rendu et grille de rétroaction. Les résultats de ces évaluations devront être communiqués au CRRC pour suivi et évaluation pour une reddition de compte au Comité directeur du projet régional.

**9.2. Rencontres des organisations professionnelles locales ou régionales**

Plusieurs membres de nos organisations assistent aux rencontres des organisations professionnelles locales ou régionales sur le territoire. En assurant un lien systématique entre les responsables des communications et ces personnes, il sera possible d'obtenir une rétroaction intéressante à l'égard de la mise en œuvre du projet régional et la mise en application du plan de communication.

**9.3. Abonnement en ligne des mises à jour de l'outil de suivi du projet régional**

L'abonnement en ligne des mises à jour de l'outil de suivi du projet régional nous permettra d'évaluer l'intérêt d'un tel outil et d'ajuster selon l'affluence.

**10. ÉCHÉANCIER**

Marché		Shéma - Plan de communication																																																			
Région de Québec		2005																																																			
		Janvier				Février				Mars				Avril				Mai				Juin				Juillet				Août				Septembre				Octobre				Novembre				Décembre							
		Semaine	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Groupes cibles	Actions																																																				
L'ensemble des publics cibles	Site Internet du projet																																																				
	Outil de suivi du projet																																																				
	Thématique et visuel																																																				
	Argumentaire																																																				
Les gestionnaires	Coffre à outil																																																				
Le personnel	Rencontre d'information																																																				
	Plan des projets cliniques																																																				
Médecins	Consultation																																																				
La population	Campagne																																																				
Les partenaires	Présentation et consultation																																																				
Budget média																																																					
xxx																																																					