



**THE PROFESSIONAL ASSOCIATION
OF FOREIGN SERVICE OFFICERS
L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE
DES AGENTS DU SERVICE EXTÉRIEUR**

Cartable du Plan de communications

Rédaction : 3 juillet 2019

1^{re} révision : 2 août 2019

2^e révision : 13 août 2019

3^e révision : 22 août 2019

4^e révision : 30 août 2019

5^e révision : 19 septembre 2019

Version définitive : 6 mai 2020

Bâtir le plan

- 1. Établir nos objectifs**
- 2. Cerner nos auditoires**
- 3. Bâtir des segments et créer des profils pour nos auditoires**
- 4. Créer des messages pour chacun de nos segments d'auditoires**
- 5. Cerner et choisir nos voies de communication**
- 6. Sélectionner des activités à poursuivre et des produits à livrer**
- 7. Établir des partenariats symbiotiques**
- 8. Mettre le plan en œuvre**
- 9. Évaluer et corriger le tir**

1. Établir nos objectifs

Tout effort de communications efficace débute par une évaluation des buts organisationnels établis à la suite de l'examen stratégique.

Qui sommes-nous ?

Quelle est notre mission ?

L'APASE existe pour défendre les intérêts de ses membres, protéger le statut et les normes de leur profession, assurer et promouvoir le fonctionnement efficace du service extérieur du Canada, agir à titre d'agent négociateur pour le compte de ses membres titulaires et formuler et exprimer le point de vue collectif des membres au sujet de questions qui les touchent.

Quelle est notre vision ?

L'APASE est une organisation bien régie, de confiance, efficace et moderne, qui entretient des rapports étroits avec ses membres, ses permanents et les parties prenantes. Grâce à ses investissements dans des activités de défense des intérêts, de rayonnement externe et d'engagement, elle a fait grandir et renforcé le service extérieur.

Quelles sont nos valeurs ?

L'APASE poursuit sa mission d'une manière qui respecte les valeurs canadiennes suivantes :

- égalité;
- diversité;
- justice;
- respect;
- professionnalisme;
- transparence;
- saine gouvernance.

Qu'est-ce qui est à l'enjeu ?

Quel enjeu est le plus important pour l'APASE à l'heure actuelle ?

Il ressort de l'examen stratégique de 2019 que l'enjeu le plus important concernant l'Association à l'heure actuelle consiste à stopper l'érosion du service extérieur.

Depuis plusieurs années, il semble que la valeur perçue d'un service extérieur professionnel soit à la baisse. Des pratiques de recrutement sporadiques, des nominations politiques et une série de compressions dans le cadre du Plan d'action pour la réduction du déficit ont fait des ravages. Toutes les activités de communications stratégiques de l'APASE auront pour but ultime de stopper ces perceptions et pratiques.

Qui sont les principales parties prenantes ?

Qui sont les plus touchés par l'enjeu susmentionné ?

La première victime immédiate de l'érosion du service extérieur, c'est le groupe FS même. Cela étant, il est important que nos tentatives de communication visent à unifier, à dynamiser et à mobiliser le groupe au sein de toutes les filières et de tous les ministères. Tous nos efforts de communication doivent tendre à bâtir une identité et un esprit de corps communs dans la communauté FS. Pour atteindre ce but, nous avons besoin d'un groupe engagé et vocal qui ne craint pas de défendre sa profession.

Un autre groupe qui peut tirer avantage du renforcement du service extérieur, c'est l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes. Le grand public bénéficiera de meilleurs services à l'étranger. Les entreprises bénéficieront de climats commerciaux et politiques plus favorables partout dans le monde. Et la société canadienne bénéficiera au pays d'un meilleur service d'immigration. Nos efforts de communication devront en partie souligner les incidences que l'atteinte du but susmentionné auront sur ces groupes particuliers.

Qui prend les décisions concernant l'enjeu ?

Les principaux décideurs pour cet enjeu sont le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères qui constituent l'Employeur : Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, et Affaires mondiales Canada. Les décisions sont prises par les sous-ministres, les sous-ministres adjoints et les directeurs généraux. Cependant, les principes généraux viennent des ministres et des niveaux supérieurs.

De même, les décisions prises par les gouvernements provinciaux et municipaux touchent nos membres. Par exemple, la législation en matière de location de logements en Ontario, les règlements de la ville d'Ottawa et les règlements provinciaux en matière de santé et de sécurité sont tous des enjeux qui touchent un grand nombre d'agents du service extérieur. Pour atteindre cet objectif, il est crucial d'établir une solide opinion favorable d'un service extérieur professionnel chez cet auditoire.

Ces parties prenantes sont habituellement difficiles à joindre directement. Il serait plus réaliste de dire que les pressions de l'opinion publique et l'exposition aux médias sont plus susceptibles de réussir à les amener à agir. Nos communications destinées à influencer sur elles devront dans une large mesure être indirectes et, pour ce faire, nous devons faire appel à toutes les relations avec les médias d'information que nous pourrons nouer. Il faudrait élaborer une stratégie de défense des intérêts comme démarche plus directe de communication avec ces influenceurs.

Depuis 2019, l'APASE se trouve dans une situation avantageuse à cet égard. Nous venons de nous doter d'une présidente rémunérée à temps plein qui a explicitement pour responsabilité d'être le chef de file dans les activités de défense des intérêts pour l'Association. À la retraite de novembre 2018, la principale menace cernée était le peu de visibilité publique et le faible poids politique de l'APASE. Cependant, à présent que le président ou la présidente a pour mandat d'« agir à titre de représentant principal ou de représentante principale de l'APASE à l'échelle nationale et internationale, ainsi que de porte-parole auprès des médias et du public » et de « représenter l'APASE devant les comités parlementaires et législatifs et surveiller les initiatives du gouvernement et de l'employeur et/ou y participer », l'Association a l'occasion de personnaliser les citations et de placer un visage devant les caméras afin de régler son problème de visibilité et de commencer à faire basculer l'opinion publique.

Comment définir la réussite ?

Quel est notre objectif ?

À l'externe, nous voulons en arriver au point où le service extérieur soit tenu en haute estime par le grand public, dûment respecté par la classe politique et traité avec équité par l'Employeur. À l'interne, nous visons des membres plus unifiés, actifs et engagés.

Quels changements devrions-nous pouvoir constater ?

Du point de vue de l'opinion publique, il faut changer la perception qui perpétue le stéréotype des diplomates comme membres de l'élite habilités qui assistent à des galas et à des cocktails. Le grand public doit être davantage sensibilisé à la valeur particulière du travail d'un service extérieur professionnel et à ses incidences sur l'économie canadienne et sur leurs vies quotidiennes.

Aux yeux des médias, la présidente de l'Association est perçue comme la représentante principale du service extérieur professionnel. Les reporters, à l'échelle tant nationale qu'internationale, devraient se tourner vers l'APASE pour obtenir des commentaires et des réactions à des nouvelles qui touchent les affaires étrangères.

L'Employeur doit collaborer plus étroitement avec l'Association en vue d'améliorer les conditions de travail des FS, notamment le recrutement pancanadien dans toutes les filières, une réduction du nombre de postes FS occupés par des non-FS et des améliorations constantes aux conventions collectives.

Que devrions-nous voir, entendre ou avoir qui nous permettrait de constater que nous progressons vers le but ?

Une participation accrue des membres aux affaires de l'Association

Une présence accrue des membres à l'AGA

Tous les postes au Comité exécutif et aux comités sont comblés

Une plus grande mobilisation des membres dans les campagnes de l'AC

Une augmentation des mesures des médias sociaux (aimés, suivis, retweetés, etc.)

Une hausse de l'inscription et de la participation à MonAPASE

Une augmentation du nombre d'ouvertures et de clics dans les campagnes par courriel

Une visibilité accrue de l'APASE / de la présidente dans les nouvelles des médias concernant les affaires étrangères

De meilleures conditions enchâssées dans les conventions collectives futures

Du recrutement pancanadien régulier

Dans l'ensemble, les effectifs FS correspondent aux besoins opérationnels

Moins de 5 % de non-FS dans des postes FS

Moins de 5 % de non-FS dans des postes de CM

Des résultats plus favorables pour les membres de l'APASE dans les DSE et les autres négociations relatives au CNM

2. Cerner nos auditoires

Cerner nos auditoires nous permettra de mieux cibler chacun d'eux et leurs segments respectifs dans nos efforts de communication.

Les auditoires internes

- Les membres de l'APASE
- Les permanents de l'APASE
- Les conjoint(e)s/personnes à charge

Les auditoires externes

- Les parties prenantes patronales
- La classe politique
- Les autres syndicats de la FP
- Les associations / syndicats du service extérieur à l'échelle internationale
- Les autres ONG
- Les universités
- Les médias
- Le grand public

L'auditoire primaire

L'auditoire primaire se définit habituellement comme le groupe dont il faut changer les connaissances, les idées, les attitudes et les comportements – et dont il faut maintenir l'engagement – afin d'atteindre nos objectifs.

Dans notre cas, toutefois, le paysage n'est pas tout à fait aussi net. En dernière analyse, il s'agit de l'Employeur dont nous voulons changer les idées et les comportements en vue de renforcer le service extérieur professionnel. Mais, comme nous l'avons brièvement signalé, ces attitudes et comportements sont influencés et même ordonnés par les niveaux politiques supérieurs. Ce groupe est, pour sa part, motivé par les pressions de l'opinion publique et des médias.

Pour amener notre auditoire ultime à agir, nous avons besoin d'une communauté solide, dynamique et vocale de FS qui sache capter l'attention des médias. C'est pourquoi nos efforts de communication devraient mettre l'accent principalement sur deux groupes : nos membres et les médias, en particulier ceux dont les opinions comptent pour notre auditoire ultime.

Nos initiatives doivent créer de l'esprit de corps, de l'unité et de la fierté chez nos membres tout en informant les médias de la valeur et de l'importance d'un service extérieur professionnel. Trois grandes démarches peuvent nous permettre d'atteindre ce double objectif : un effort de développement de la communauté sur des sujets susceptibles d'intéresser les médias; une initiative axée sur un enjeu qui incite les membres à manifester leur appui; et un effort de sensibilisation générale qui fait appel à la participation des membres.

Un bel exemple de la première démarche serait si notre campagne LGBT de juin 2019 avait eu pour double objet d'inciter les missions canadiennes à participer aux festivités de la Fierté ou à arborer le drapeau de la Fierté dans les pays dont les relations avec ces communautés sont difficiles. D'une part, cet effort bâtit la solidarité au sein de la communauté FS. De l'autre, il met en lumière ce que le service extérieur du Canada fait pour améliorer les conditions pour le groupe LGBT dans le monde ou, même, simplement les dangers et les difficultés auxquels sont exposés les FS LGBT canadiens qui travaillent dans ces lieux. C'est cette seconde facette qui attirera l'attention des médias.

Un exemple de la deuxième démarche pourrait être les initiatives entourant la détention de Michael Kovrig. L'objectif est d'engager les membres en mettant à profit un enjeu d'intérêt pour les médias. Il pourrait s'agir simplement d'une campagne dans les médias qui, en plus des « aimer » et « partager », demanderait

aux membres de signer une pétition ou d'écrire une lettre. L'APASE fait ainsi les nouvelles, et les membres sont engagés et unis dans leur appui.

La troisième démarche ressemblerait à notre campagne #FSautravail de 2018, mais davantage axée sur le grand public : des profils de divers FS, ce qu'ils font, pourquoi ils le font et, chose la plus importante, ce que cela signifie pour le Canadien moyen ou la Canadienne moyenne. Il s'agit d'une campagne « qui nous sommes » de base, mais, grâce aux témoignages de véritables FS, elle rallie les membres dans l'aide à la diffusion de notre message.

En ayant recours à une combinaison de ces trois démarches, nos messages rejoindront assurément les deux volets de notre auditoire primaire. Une communauté FS solide, dynamique et vocale aidera à amplifier les messages que nous parvenons à amener dans le domaine public et, en dernière analyse, à changer les perceptions, les attitudes et les comportements.

Les auditoires secondaires

D'autres auditoires bénéficieront de nos efforts, notamment les groupes de réflexion sur la politique étrangère, les universités, les universitaires, les étudiants, les recrues FS de l'avenir et les conjoint(e)s de FS. Stopper l'érosion du service extérieur professionnel constitue un intérêt commun. Nous pouvons compter sur eux pour nous aider à diffuser notre message.

Les auditoires tertiaires

L'aide pour influencer nos auditoires primaires peut venir d'autres syndicats ou associations du service extérieur à l'échelle internationale. En rehaussant la profession aux yeux de l'Employeur et de la population canadienne, nous élevons la profession en général – un objectif que partagent les syndicats du service extérieur des É.-U., du R.-U., de l'Australie, etc. Des initiatives particulières peuvent être conçues de manière à inclure ces groupes, par exemple, dans le cadre de la Semaine de la diplomatie.

Il faut aussi tenir compte d'un autre auditoire tertiaire, soit les autres syndicats de l'administration publique centrale. De même, ces groupes constituent des candidats tout indiqués avec qui nouer des alliances et des partenariats symbiotiques (voir la section 7).

3. Bâtir des segments et créer des profils

Les auditoires primaires

Membres de l'APASE: Recrues

Membres à l'étranger

Membres retraités

Membres de filières particulières

Membres engagés (coordonnateurs(trices), membres du Comité exécutif)

Médias :

Bulle d'Ottawa :

Hill Times

Citizen

Reste du Canada :

Globe and Mail

Toronto Star

OpenCanada

CBC Power and Politics

CTV PowerPlay

Les coulisses du pouvoir

Le Devoir

Les auditoires secondaires

Universités :

uOttawa /Carleton

York/Royal Roads/St-Mary's/SFU/UVic/Dal/Windsor

Groupes de réflexion: Institut Broadbent

Conseil canadien des affaires

Conseil international du Canada

Centre d'études en politiques étrangères

Centre de recherches pour le développement international

Lieu Centre (SFU)

Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale

ACMAR

Les auditoires tertiaires

Autres syndicats de
la fonction publique : AFPC/ACEP/IPFPC
Petits syndicats, ACAF, AJJ, etc.

Associations/syndicats
de FS à l'échelle
internationale : AFSA, autres syndicats de FS à l'échelle internationale
L'Internationale des Services Publics

Pour chaque auditoire d'importance cerné, nous devons établir deux facteurs.

Comment s'inscrit-il dans l'établissement de nos objectifs ?

Que savons-nous au sujet des connaissances, idées, attitudes et comportements de cet auditoire en fonction de l'enjeu cerné à la partie 1 ?

Quels sont les obstacles à l'appui ou à la participation sans réserve que cet auditoire pourrait nous apporter dans l'atteinte de notre objectif ?

Comment peut-il en bénéficier, le cas échéant ?

Qu'est-ce qui le caractérise expressément ?

À quoi consacre-t-il son temps ?
Quels médias consomme-t-il ?
Où peut-on le joindre en ligne ?
Quel est son sexe, son ethnicité et son niveau de revenu ?
Comment a-t-il été éduqué ?
De quels facteurs d'ordre linguistique faut-il tenir compte ?
Quelque chose ou quelqu'un l'influence-t-il ?
Qu'est-ce qui rend de nouveaux renseignements crédibles pour lui ?
Quelque chose ou quelqu'un peut-il le motiver à changer d'avis ou à agir ?

LES AUDITOIRES PRIMAIRES / Membres de l'APASE

Les recrues

Ce segment s'inscrit dans l'établissement de nos objectifs du fait qu'il constitue littéralement l'avenir du service extérieur.

Les recrues sont en majorité probablement idéalistes et encore un peu naïfs. Ils sont dynamiques, enthousiastes et fiers d'être des FS. Il est aussi probable qu'ils possèdent peu d'expérience, voire aucune, du travail dans un milieu syndiqué.

Certains et certaines de ce groupe envisagent leur temps comme FS d'une perspective à court ou à moyen terme. Il s'agit pour eux d'une occasion d'acquérir de l'expérience outre-mer et de la formation linguistique dont ils pourront se servir dans un cheminement de carrière autre que le service extérieur.

Leur besoin de se consacrer à leur nouvelle carrière pourrait être un obstacle à leur participation. À cela pourrait s'ajouter une répugnance à confronter la direction sur des enjeux variés si tôt dans leurs carrières. Ce serait peut-être trop leur demander que d'être actifs au sein de leur syndicat/association. Nous devons offrir à cet auditoire des options d'engagement de faible niveau qui ne portent pas à controverse.

Comme segment, ceux et celles qui envisagent de poursuivre une carrière dans le service extérieur bénéficieront du fait de se garantir une carrière plus gratifiante et enrichissante – meilleures conditions de travail, de la sécurité à la rémunération, carrières plus prestigieuses dans l'opinion publique.

Caractéristiques :

- En majorité plus jeunes.
- Vivent en ligne : Facebook, Twitter, Instagram.
- Taux de mixité de genre près de 50/50.
- La mixité d'ethnicité ne reflète pas exactement le paysage national.
- Le niveau de revenu est élevé. Le degré de scolarité est élevé. La langue anglaise prédomine à 80 %+.
- Les influenceurs sont notamment : les pairs, les mentors.
- L'information est crédible si les pairs et les grandes sources de nouvelles l'appuient.
- Ils pourraient être motivés par les mentors, la cohorte précédente, les gestionnaires.

Les membres en mission à l'étranger

Ce segment s'inscrit dans l'établissement de nos objectifs du fait que ces membres exécutent la partie la plus visible du travail FS – au service du Canada à l'étranger.

Ce segment est peut-être celui qui est le plus activement préoccupé par des enjeux comme la sûreté, la sécurité, l'emploi des conjoint(e)s, les frais financiers, les DSE et d'autres en facteur en jeu lorsqu'ils se trouvent à l'étranger.

Les obstacles à la participation de ce groupe sont notamment le fait de se trouver à l'étranger, l'accès peut-être limité à internet, les différences de fuseau horaire avec la région de la capitale nationale, les charges de travail, les contacts limités avec les membres à l'extérieur de leurs missions. Ces facteurs d'isolement relatif peuvent rendre difficile de tisser des liens avec cet auditoire et de lui inculquer le sentiment de faire partie d'une équipe. D'autre part, le désir de se sentir connecté pourrait jouer en notre faveur. Nous devons tenir compte des sacrifices des membres de ce segment et, parallèlement, leur offrir l'occasion de se sentir partie intégrante de la grande famille des FS.

Comme segment, ces membres bénéficieront du fait que l'APASE obtienne de véritables gains dans les secteurs qui façonnent l'expérience de servir à l'étranger.

Caractéristiques :

- Ils sont affairés et ils apprécient les liens avec le pays.
- Ils peuvent vivre en ligne : Facebook, Twitter, Instagram, mais il est possible que l'internet soit très peu fiable pour bon nombre d'entre eux. Un grand nombre peuvent s'en remettre davantage au courriel qu'aux médias sociaux.
- Mêmes facteurs généraux pour ce qui est de la mixité de genre et d'ethnicité, du revenu, du degré de scolarité et de la langue.
- Les influenceurs sont notamment : les collègues, les FS aguerris.
- L'information est crédible si les pairs et les grandes sources de nouvelles l'appuient.
- Ils pourraient être motivés si des menaces/améliorations aux DSE, à la sûreté/sécurité en mission, à l'emploi des conjoint(e)s, etc., se pointaient à l'horizon.

Les membres retraités

Il est intéressant de constater qu'un avantage d'engager nos membres retraités pour nous aider à atteindre nos objectifs vient du fait qu'ils ne travaillent plus pour le compte des divers ministères et qu'ainsi, ils peuvent s'exprimer sans contrainte. Ils jouissent d'une plus grande liberté de parole quand vient le temps de dénoncer la démarche du gouvernement à l'égard du service extérieur.

Les membres de ce groupe possèdent une richesse d'expérience et sont la mémoire vivante de la profession. Ils peuvent parler de ce qu'ils ont vu de la détérioration du service extérieur professionnel au travers de la lentille historique de leurs carrières.

Les membres de ce groupe sont intéressés à maintenir l'importance et le prestige du service extérieur. Ils sont très fiers de leurs propres carrières et bon nombre d'entre eux ont des enfants qui sont aujourd'hui dans le service extérieur. Ils bénéficieront de ce que le public tienne le service extérieur en haute estime.

Une faible proportion des membres de ce groupe seraient peut-être moins enclins à participer parce qu'ils ont perdu tout intérêt à entretenir des liens avec la profession. D'autres pourraient simplement préférer jouir de leur retraite.

Caractéristiques :

- Ceux et celles qui sont encore actifs pourraient disposer de plus de temps libre.
- Ils vivent moins en ligne et préfèrent la télévision conventionnelle, les médias imprimés et les lettres aux sites web et au courriel.
- Le taux de mixité de genre est peut-être à prédominance masculine et celui de l'ethnicité est peut-être moins diversifié, mais le niveau de revenu et le degré de scolarité sont les mêmes.
- On compte peut-être un plus faible pourcentage de francophones, quoique le seul groupe de discussion organisé pour les anciens FS se soit déroulé en français.
- Ils sont influencés par les pairs, les médias nationaux, les groupes de réflexion.
- Ils sont motivés par les pairs et les appels à l'aide directs de l'APASE.

Les membres par filière

Le groupe FS est réparti en cinq filières, chacune vivant une expérience légèrement différente. Les filières n'ont pas toutes AMC comme employeur. Certaines filières ont un pourcentage plus élevé de membres servant à l'étranger que d'autres. Et chaque filière possède sa propre culture. Tous ces facteurs entrent en ligne de compte lorsqu'on communique avec ces groupes.

Nos efforts de communication sont plus susceptibles de porter fruit si nous restons à un niveau général lorsque nous abordons des enjeux comme les affectations, etc., car le fait d'entrer dans les particularités d'une filière pourrait aliéner les autres. En outre, il est arrivé que les rivalités entre les filières dérivent vers des terrains nuisibles à nos efforts. Sauf pour ce qui est de quelques facteurs particuliers, nos communications devraient s'adresser au groupe FS dans son ensemble afin de favoriser un sentiment d'esprit de corps.

Caractéristiques :

- Le SPED est depuis toujours considéré comme la filière dominante.
- La filière SDC jouit d'une grande visibilité grâce aux solides efforts de campagne du ministère.
- La filière IM se sent souvent ignorée et peut par conséquent se montrer moins engagée.
- La filière GAC ne s'est jointe à la famille FS qu'en 2016 et ses membres ne se sentent pas vraiment comme des FS. Ils ne voient peut-être pas l'avantage de l'adhésion à l'APASE.
- La filière AISE est toute nouvelle et elle cherche à faire sa place tout en se méfiant des cliques établies. Ses membres nourrissent de grandes attentes de leur adhésion à l'APASE.

Les membres engagés

Comme pour toute organisation, certains membres ont manifesté davantage d'intérêt à participer. Ce sont les membres engagés – les membres qui sont ou qui ont été actifs au sein du Comité exécutif, qui ont agi comme coordonnateurs et coordonnatrices, qui ont participé à diverses discussions concernant l'avenir de l'organisation (en personne, par téléphone ou sur MonAPASE). On n'a pas à les convaincre de la valeur ou des avantages d'appartenir à l'organisation. Ils ont déjà gravi quelques échelons dans l'échelle de l'engagement.

Voilà le segment où nous pouvons mettre à l'épreuve nos demandes qui mettent la barre plus haute. Nous aurons des demandes à faible engagement dans nos communications avec la masse des membres, mais nous devons savoir ce que nous pouvons demander de nos membres à divers niveaux d'engagement.

LES AUDITOIRES PRIMAIRES / Médias

Hill Times

Imprimé et en ligne – Verrou d'accès payant élevé
Langue anglaise

Cette publication jouit de beaucoup d'influence sur la Colline du Parlement et elle a beaucoup d'impact sur la classe politique et les bureaucrates supérieurs, en particulier à AMC.

Le Hill Times met l'accent sur les actualités dans la fonction publique, les questions syndicales et Phénix, par exemple.

Leurs reporters incluent notamment Mike Lapointe, Emily Haws et Samantha Wright Allen.

La publication compte trois rubriques d'intérêt pour nos objectifs : Civil Circles, Diplomatic Circles et Policy.

Du point de vue éditorial, elle semble davantage intéressée par des articles ayant des répercussions politiques générales, parlant de la vie sur la Colline et fortement axés sur Ottawa.

Nos relations avec le Hill Times sont bonnes et peuvent être renforcées par des contacts accrus – en acceptant davantage de demandes d'interview, en communiquant directement avec les reporters pour nos communiqués, plutôt qu'en s'en remettant aux services de communiqués de presse, etc. Notre objectif consiste à être considérés comme une importante source d'information/réaction pour des articles portant sur la politique étrangère et les syndicats de la fonction publique.

Ottawa Citizen

Imprimé et en ligne

Langue anglaise

Le Citizen est une très importante publication dans la RCN. Le fait qu'il soit la propriété de Postmedia lui donne le potentiel d'être d'envergure nationale. L'inconvénient de cela, c'est qu'il a tendance à avoir une orientation plus conservatrice (il a appuyé Harper en 2015).

Ses secteurs d'intérêt qui recoupent les nôtres sont notamment les actualités de la fonction publique, les articles sur Phénix, la politique nationale et les affaires internationales.

Les reporters du Citizen incluent notamment Elizabeth Payne, Taylor Blewett, Christina Spencer, Jacquie Miller et Kelly Egan

Le Citizen a manifesté de l'intérêt pour les articles qui présentent le Canada sous un bel éclairage. Ils ont été intéressés par des articles contestant le gouvernement Trudeau.

Nous renforcerons nos relations avec le Citizen en nous montrant davantage disponibles pour des interviews et en nouant des liens plus directs avec ses reporters. Si nous réussissons à obtenir plus de poids dans le Hill Times, cela pourrait aussi aider dans ce sens.

Notre objectif consiste à être considérés comme une importante source d'information/réaction pour des articles portant sur la politique étrangère.

OpenCanada.org

En ligne

Langue anglaise

OpenCanada.org est une publication en ligne du Conseil international du Canada.

Ses secteurs d'intérêt sont notamment les affaires internationales et le rôle du Canada sur la scène mondiale.

Catherine Tsilakis est la reporter avec qui l'APASE a entretenu des liens.

OpenCanada a manifesté de l'intérêt pour la gouvernance, l'avenir du service extérieur, les questions liées au genre et les autres problèmes d'équité. Catherine Tsilakis a rédigé un article sur la présidence à temps plein en février 2019.

L'APASE entretient de bonnes relations avec le CIC, mais, à cause de compressions, OpenCanada n'a pas de budget de déplacement de ses reporters pour des articles. Nous pouvons tenter de rétablir les relations par des communications à distance et des visites de rayonnement externe.

The Globe and Mail

Imprimé et en ligne – Verrou d'accès payant élevé

Langue anglaise

The Globe and Mail est le champion poids lourd incontesté sur la scène nationale.

Il s'intéresse à la politique fédérale, au Canada et à la politique internationale.

Doug Saunders est un reporter qui a tout récemment publié des articles sur le syndrome de La Havane et la situation à Cuba.

À l'heure actuelle, nous n'avons pas de contact ni de liens établis avec la publication.

The Toronto Star

Imprimé et en ligne
Langue anglaise

The Toronto Star est un autre poids lourd sur la scène nationale.

Il s'intéresse lui aussi à la politique fédérale, au Canada et à la politique internationale.

En juin 2018, le reporter Bruce Campion-Smith a communiqué avec nous pour des commentaires sur la situation à Cuba. En février 2019, il a contacté l'APASE pour obtenir sa réaction à la poursuite intentée contre le gouvernement par des diplomates canadiens à Cuba.

CBC Power+Politics/The Current/News

TV, radio et en ligne – Verrou d'accès payant
Langue anglaise

La CBC est vraiment d'envergure nationale.

Les intérêts du radiodiffuseur incluent notamment les questions de sûreté et de sécurité, la politique fédérale et le Canada sur la scène mondiale.

Reporters/réalisateurs : Julie Crysler, David McKie, Willow Smith, Chris Hall, Alexandra Semard et Murray Brewster (avec qui la présidente entretient une relation personnelle).

La CBC a récemment manifesté beaucoup d'intérêt pour des articles comme la poursuite, Cuba, les nominations politiques, la rémunération et le chevauchement de la politique étrangère et des enjeux de défense, y compris les conditions de service des FS par rapport à celles des FAC.

Nous avons refusé toutes les invitations de Power and Politics. Il pourrait se révéler difficile de renouer les relations avec cette émission en particulier.

CTV PowerPlay with Don Martin

TV et clips en ligne

Langue anglaise

Le radiodiffuseur est d'envergure nationale. CTV semble pencher davantage du côté conservateur.

L'émission s'intéresse notamment à la politique fédérale et à la vie sur la Colline.

Elle est réalisée par Michael D'Alimonte, qui a contacté l'APASE pour des articles liés à Cuba et à la poursuite, ainsi que le récent rapport du vérificateur général dans lequel ont été exposés des problèmes concernant les logements du personnel et les missions à l'étranger.

L'APASE a refusé une invitation à participer à l'émission à une occasion, lorsque le sujet était les niveaux de difficulté et la Nouvelle Delhi. Nous avons accepté une invitation à une autre occasion, mais le segment a été remplacé et l'interview n'a jamais eu lieu.

Sauf pour quelques échanges par courriel, l'APASE n'a pas encore noué de liens solides avec l'émission PowerPlay de CTV.

Les coulisses du pouvoir (Daniel Thibeault)

TV avec épisodes accessibles en ligne

Langue française

Les coulisses du pouvoir est une importante émission politique au Québec. Elle s'intéresse à politique québécoise comme à la politique canadienne. Nancy Labonté et Mathieu Gohier en sont les réalisateurs.

Nous n'avons pas de liens avec cette émission à l'heure actuelle. L'APASE devrait aussi chercher un porte-parole ou une porte-parole pour des apparitions dans les médias de langue française.

Le Devoir

Imprimé et en ligne – Verrou d'accès payant moyen

Le Devoir possède une vaste portée au Québec et il penche vers la gauche. Il s'intéresse notamment à la politique tant au Québec qu'au palier fédéral. Les reporters affectés à ses bureaux d'Ottawa sont Hélène Buzetti et Leïla Jolin-Daniel.

L'APASE n'a pas encore de liens avec cette publication.

LES AUDITOIRES SECONDAIRES / Universités

Des universités canadiennes dotées d'écoles et de programmes d'études en administration publique et en affaires étrangères influents sont au nombre de notre auditoire secondaire. L'objectif de renforcer nos liens avec elles, tant les professeurs que les étudiants, doit faire partie de notre plan de communications.

La démarche à cet égard repose davantage sur les tactiques que sur les messages.

Par exemple, la création de liens sur les médias sociaux avec ces établissements et leurs professeurs influents permettra de partager nos messages avec leurs vastes réseaux. Ou encore, l'APASE pourrait envisager d'engager le dialogue avec les universités de la région de la capitale nationale lors de conférences dans l'avenir, à titre d'invitées ou de conférencières.

Des liens plus étroits avec les étudiants – de futures recrues FS – constitueraient aussi un avantage sur le plan stratégique. On pourrait inviter des étudiants de Carleton et de uOttawa à une occasion spéciale de la série de petits déjeuners de l'APASE, qui servirait d'introduction au service extérieur professionnel. Des FS des bureaux régionaux ou en rayonnement externe au Canada pourraient dialoguer avec des étudiants lors de visites à des établissements postsecondaires afin de présenter une introduction à la vie dans le service extérieur et de répondre aux questions de recrues éventuelles – rôle qui reste inexistant dans une large mesure à AMC ou à IRCC. On pourrait aussi inviter des étudiants à soumettre des articles portant sur le service extérieur du Canada pour fins de parution dans *bout de papier*, et le tirage de la publication devrait être élargi aux départements d'universités pertinents partout au pays.

Un autre moyen de nouer des liens avec cet auditoire serait de restaurer le programme de bourses d'études de l'APASE. Nous pourrions aussi envisager de parrainer un concours de dissertations par l'intermédiaire de *bout de papier* ou un prix de recherche pour des travaux liés à des enjeux du service extérieur.

LES AUDITOIRES SECONDAIRES / Groupes de réflexion

Tout comme pour les universités, l'APASE doit cultiver des liens avec les groupes de réflexion influents qui partagent la même vision. Ici encore, la démarche devra être davantage d'ordre stratégique.

Nous devons nouer des liens avec eux sur les médias sociaux. Lorsque nous constatons qu'ils ont publié des études ou des livres blancs qui font la promotion d'idées ou de valeurs alignées sur les nôtres, nous devons les partager sur nos réseaux ou les citer dans nos propres documents. Et, comme dans le cas des universités, on devrait envisager d'inviter bon nombre de ces groupes de réflexion à participer à des conférences professionnelles dans l'avenir.

LES AUDITOIRES TERTIAIRES / Autres syndicats de la fonction publique

L'APASE et les autres syndicats de l'administration publique centrale partagent un grand nombre de valeurs et d'objectifs. Grâce à des alliances avec ces autres syndicats, nous pouvons obtenir de l'aide pour influencer nos auditoires primaires, en particulier les médias.

Par des démarches tactiques de communication et de coopération via les médias sociaux, ainsi que la participation dans des initiatives conjointes, l'APASE peut mettre à profit leur prédominance afin d'améliorer sa propre visibilité auprès des médias et du grand public.

La participation à la Semaine de la fonction publique ou à des campagnes contre Phénix et autres activités du même genre pourrait aider à renouer des liens qui ont pu devenir tendus au cours de la dernière année.

LES AUDITOIRES TERTIAIRES / Syndicats du service extérieur à l'échelle internationale

Les syndicats du service extérieur à l'échelle internationale sont aussi ciblés dans notre auditoire tertiaire. Le partage de connaissances et de pratiques exemplaires avec ces autres syndicats peut contribuer à l'atteinte de nos objectifs. On peut conclure des alliances avec ces associations – de la Sphère anglophone (Canada, É.-U., R.-U., Australie, Nouvelle-Zélande), par exemple – afin de collaborer à des campagnes et à des initiatives de communications particulières destinées à atteindre notre objectif commun de promouvoir un service extérieur professionnel.

Les diplomates aux É.-U. sont représentés par l'American Foreign Service Association (AFSA). L'APASE entretient déjà des liens avec l'AFSA et a lancé l'idée d'initiatives conjointes plus tôt en 2019.

Au Royaume-Uni, les employés du Foreign and Commonwealth Office sont représentés par le Public and Commercial Services Union (PCS).

Le Community and Public Sector Union (CPSU) représente les employés du ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce.

En Nouvelle-Zélande, la Public Service Association (PSA) est le syndicat qui représente les employés du ministère des Affaires étrangères et du Commerce.

4. Créer des messages pour chacun des segments

Les messages que nous élaborons doivent être étroitement liés à nos buts et à nos objectifs. Ils doivent livrer d'importants renseignements sur l'enjeu et obliger l'auditoire ciblé à réfléchir, à éprouver de l'empathie ou à agir.

Nos messages doivent :

- montrer l'importance, l'urgence ou l'ampleur de l'enjeu;
- montrer la pertinence de l'enjeu;
- humaniser l'enjeu;
- établir un lien avec les valeurs, les convictions ou les intérêts particuliers de l'auditoire;
- refléter une compréhension de ce qui motiverait l'auditoire à réfléchir, à éprouver de l'empathie ou à agir;
- être pertinents et sensibles sur le plan culturel; et, chose la plus importante,
- être mémorables.

Les messages que nous élaborons seront essentiellement un jeu d'énoncés convenus qui véhiculent l'information clé pour notre initiative. Ils seront de portée générale et n'incluront pas nécessairement tous les détails, les idées à l'appui et les données que nous pouvons utiliser dans des documents imprimés, sur notre site web ou dans d'autres formes de communication qui prennent du temps à lire.

Les messages que nous élaborons deviendront les thèmes sous-jacents pour tous nos documents et toutes nos activités de communication. Les campagnes reposeront sur ce que nous élaborons. Les points de presse, les présentations, les articles, les fiches d'information, les livres blancs, etc., s'inspireront des messages élaborés à ce stade.

Les facteurs

La conception du message est influencée par la voie et l'objet de la communication particulière. Le comment et le pourquoi de notre communication dicteront l'information que nous choisissons de communiquer. Nous pouvons choisir d'informer, de convaincre, de modifier les comportements, d'inviter à participer ou d'inciter à agir.

Souvent, ces fins se chevauchent. Souvent, elles se complètent les unes les autres. Ainsi, pour que la persuasion fonctionne, le public doit d'abord recevoir l'information, la comprendre, y croire, en convenir, puis agir en conséquence. Quelle que soit la fin, les messages doivent être élaborés en fonction du résultat souhaité.

Les facteurs à garder à l'esprit sont notamment :

La clarté

- Les messages doivent communiquer l'information clairement de manière à garantir que les auditoires la comprennent et, à l'inverse, à minimiser les probabilités de malentendu ou de prise d'une mesure inappropriée.
- Les messages clairs contiendront le moins de termes techniques ou bureaucratiques possible et élimineront l'information dont l'auditoire n'a pas besoin pour prendre les décisions qui s'imposent (c.-à-d., des explications détaillées inutiles).

L'uniformité

- Malheureusement, il est parfois difficile d'atteindre l'uniformité. De nouvelles données peuvent toujours être interprétées différemment, ce qui rend difficile d'obtenir un consensus du gouvernement, de l'industrie et des groupes d'intérêt public. D'où l'importance que nous soyons le plus uniformes possible dans la présentation de nos propres arguments.

Les grands points

- Il faut marteler, répéter les grands points et ne jamais les dissimuler dans de l'information moins importante sur le plan stratégique.

Le ton et l'intérêt

- Le message doit être rassurant, inquiétant, contestataires ou simple, selon l'impact souhaité et l'auditoire cible.
- Le message doit être véridique, honnête et aussi complet que possible.

La crédibilité

- L'APASE, ses porte-parole et les sources d'information qui appuient ses messages doivent être crédibles et fiables.

Le besoin public

- Pour ressortir du fouillis d'information, nos messages doivent se fonder sur ce que chaque auditoire cible perçoit comme le plus important pour lui. Nous devons mettre l'accent sur ce qu'il veut savoir, non pas sur ce qui est le plus important ou le plus intéressant pour l'APASE.

Avant la production finale ou la diffusion, nos messages doivent être testés auprès des auditoires cibles particuliers afin de garantir que l'on obtienne l'édification et les autres réactions.

La rédaction des messages

Pour élaborer des messages destinés à chaque auditoire cible particulier, nous devons comprendre ce qui suit :

Quels sont les obstacles et les avantages empêchant ou incitant notre auditoire à réfléchir à notre enjeu, à faire preuve d'empathie ou à prendre des mesures ?

Quel changement d'attitude voulons-nous de la part de notre auditoire afin d'atteindre notre objectif ?

Quel changement de comportement voulons-nous voir de la part de notre auditoire ?

D'après ce que nous savons de notre auditoire, qu'a-t-il besoin d'entendre pour réfléchir, faire preuve d'empathie ou agir dans le sens que nous voulons ?

Quelles sont les trois phrases ou idées le plus convaincantes que nous pourrions utiliser pour motiver l'auditoire ?

La hiérarchie des messages

MESSAGE PRIMAIRE (TITRE D'APPEL)				
Décrire le service extérieur. Le définir comme profession. L'illustrer comme essentiel.				
MESSAGES DE SENSIBILISATION	MESSAGES D'ESPRIT DE CORPS	MESSAGES AXÉS SUR L'ENJEU	MESSAGES DE CALENDRIER	SEMAINE DE LA DIPLOMATIE
<p>Sensibiliser le public au service extérieur, à ce qu'il signifie pour eux et pour le Canada et aux défis que les FS sont appelés à relever.</p> <p>Rédiger ces messages de manière à promouvoir la fierté pour la profession</p> <p>Recourir à la communauté FS pour amplifier ces messages.</p>	<p>Engager la communauté FS dans des activités et initiatives liées à l'expérience commune.</p>	<p>Accroître la sensibilisation aux enjeux importants pour le service extérieur.</p> <p>Capter l'attention des médias.</p> <p>Dans ce cas, les messages proactifs sont le plus efficaces. Il faut proposer des solutions.</p> <p>Ces messages peuvent aussi servir à sonder la communauté FS pour des idées ou des opinions.</p>	<p>Simplement souligner les dates et les événements importants au calendrier.</p>	<p>Une campagne visant à promouvoir la valeur de la diplomatie, alignée sur la Journée internationale des diplomates (24 octobre).</p>

Message primaire (titre d'appel)

Le travail du service extérieur professionnel est varié en comparaison des autres professions. Ses incidences sont vastes et englobent plusieurs aspects différents de la vie des Canadiens et des Canadiennes ordinaires. Pour (1) souligner sa valeur, (2) capter ses nombreuses facettes et (3) le refléter au grand public, le message primaire de l'APASE doit à la fois être général et souple.

Qu'il s'agisse de commerce, de politique, d'immigration, d'aide étrangère ou de services aux Canadiens et Canadiennes en voyage, le service extérieur professionnel donne de la valeur ajoutée aux Canadiens et aux Canadiennes et au Canada.

Pour atteindre cet objectif de manière efficace et mémorable, le titre d'appel de l'APASE doit être rédigé selon la formule suivante :

Au service de {ENJEU PARTICULIER}. Au service du Canada.

Voici quelques modèles de cette formulation lorsqu'on aborde un aspect particulier du travail du service extérieur :

- Le service extérieur professionnel du Canada.
Au service des droits de la personne. Au service du Canada.
- Le service extérieur professionnel du Canada.
Au service des entreprises. Au service du Canada.
- Le service extérieur professionnel du Canada.
Au service de la saine gouvernance. Au service du Canada, à rendre le monde meilleur.

Dans un contexte générique, voici la formule courte à utiliser :

- Le service extérieur professionnel du Canada. Au service du Canada.

Les messages de sensibilisation

- Profils par filière (HOTCS, FSatWork)
- « Voilà le service extérieur professionnel » (souligner des exemples de la valeur des FS pour le Canada et les Canadiens et les Canadiennes)
- Promouvoir les documents universitaires
- « Humaniser » le service extérieur (par ex., les familles, les animaux de compagnie, etc.)

Les messages d'esprit de corps

- Engagement à la saison des affectations (photos ?)
- Divers sondages d'opinion
- Prix FS
- Conférence professionnelle
- Concours de photos

Les messages axés sur un enjeu

- Phénix
- Emploi des conjoints
- Sûreté et sécurité à la mission
- Sensibilisation aux affectations dans des missions difficiles (par ex., la qualité de l'air)
- Non-FS dans des postes FS
- Problèmes de RH

Les messages de calendrier possibles

Janv.	1 Jour de l'an Noël orthodoxe
Fév.	Mois de l'histoire des Noirs Têt Anniversaire de Phénix
Mars	8 Journée (semaine) internationale des femmes Nawroz Printemps
Avril	Pâques / orth. Ramadan Journée de la Terre 28 Journée du Souvenir des travailleurs
Mai	3 Journée mondiale de la liberté de la presse
Juin	Mois de la Fierté 20 Journée mondiale des réfugiés 21 Journée mondiale des peuples autochtones
Juillet	1 Fête (semaine) du Canada (Week)
Août	Saison des affectations (?)
Sept.	Fête du Travail Rosh Hashanah
Oct.	24 Journée (semaine) internationale des diplomates Yom Kippour
Nov.	11 Jour (semaine) du Souvenir
Déc.	Hanoukka 25 Noël

La Semaine de la diplomatie

- Mettre en vedette divers diplomates célèbres des pages de l'histoire du Canada
- Souligner des moments importants de l'histoire où la diplomatie a sauvé la mise
- Utiliser des histoires pour établir des liens entre la diplomatie du passé et le service extérieur professionnel d'aujourd'hui
- Mettre l'accent sur le nombre de diplomates dans le monde

5. Cerner et choisir nos voies de communication

Les voies de communication portent nos messages à nos auditoires cibles. Il existe à l'heure actuelle plus de voies que jamais auparavant, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients. La réponse aux cinq questions clés suivantes permettra de cerner les voies le plus efficaces pour atteindre chacun de nos auditoires.

1. Quel auditoire ciblons-nous ?
2. Tel qu'il est cerné dans le profilage de la section 3, d'où et de qui obtient-il son information ?
3. Qui juge-t-il crédible ?
4. Où cet auditoire passe-t-il le plus temps en ligne ?
5. Sur quelles plateformes internet, dans quelles publications, sur quels réseaux de radio ou de télévision est-il le plus susceptible de parler de nous ?

6. Sélectionner des activités à poursuivre et des produits à livrer

Quels activités, événements ou documents pouvons-nous utiliser – via les voies retenues – pour communiquer le plus efficacement notre message à nos auditoires cibles ?

Il peut notamment s’agir de communiqués de presse, conférences de presse, publications sur le web, publications sur les médias sociaux, campagnes dans les médias sociaux, lettres à la classe politique, lettres dans les opinions des lecteurs, lettres ouvertes, lettres à la rédaction, campagnes par la poste, rencontres personnelles avec les parties prenantes, conférences, campagnes vidéo par internet, brochures, etc.

Dans le choix des activités à entreprendre et des documents à produire, il faut tenir compte des facteurs suivants :

- la pertinence pour l’auditoire, l’objectif et le message;
- la pertinence des résultats attendus;
- le moment (quoi d’autre se produit en même temps ?);
- l’ampleur des coûts et des ressources;
- la disposition de la communauté / des membres à l’égard de l’enjeu ou de l’activité;
- la pertinence culturelle (y compris la langue);
- les facteurs d’ordre géographique.

L’APASE devrait aussi recourir davantage à *bout de papier* comme outil d’engagement, en particulier auprès des auditoires externes. *bout* est depuis toujours diffusé à certains décideurs et influenceurs (parlementaires, journalistes, etc.), mais on aurait l’occasion d’élargir le tirage de la publication de manière à accroître la sensibilisation à l’APASE et aux enjeux du service extérieur. La production de *bout* a été suspendue temporairement afin de procéder à une réévaluation des besoins, de l’accent et du mandat de la publication. Une version revitalisée de *bout* peut et doit jouer un rôle accru dans les efforts de rayonnement externe de l’APASE. Cela pourrait inclure des mesures comme :

- réorienter *bout* de manière à en faire principalement une publication axée sur l’externe, et passer aux voies numériques pour les actualités et les mises à jour destinées aux membres;

- réserver de l'espace dans *bout* pour des contributeurs externes (articles d'opinion, documents d'universitaires/étudiants, etc.) sur des sujets pertinents au service extérieur;
- positionner *bout* comme un registre historique précieux et accroître son accessibilité en numérisant les anciens numéros et en les rendant disponibles en ligne;
- accroître sa distribution de manière à rejoindre un auditoire plus vaste;
- garantir la production régulière et opportune des numéros, y compris en se dotant d'une réserve d'articles intemporels qui permettrait d'éviter des retards liés au contenu;
- doter adéquatement *bout* des ressources humaines et financières voulues pour exécuter ces fonctions.

7. Établir des partenariats symbiotiques

Quels groupes, organisations ou établissements en place seraient susceptibles de nous aider à atteindre notre objectif en fournissant du financement, de l'expertise, de la crédibilité ou d'autres ressources sur le plan des communications ?

Quel auditoire pouvons-nous mettre à profit pour élargir la portée de notre message ?

À quelle autorité ou à quel poste pouvons-nous faire appel pour amplifier notre message ?

8. Mettre le plan en œuvre

1. Établir une liste de toutes les activités
2. Pour chaque activité, exposer chacune des étapes du début à la fin
3. Le cas échéant, établir des prévisions budgétaires (temps/argent) pour chaque étape cernée
4. Estimer les ressources exigées pour chaque étape
5. Travailler à rebours depuis la date d'achèvement de l'activité et attribuer une date pour chacune des étapes précédentes

On peut bloquer les dates des activités dans les pages du calendrier ou utiliser des graphiques de Gantt afin de garantir que les activités et les événements ne se chevauchent pas et ne se nuisent pas les uns les autres. Il est également important d'avoir un calendrier de communications uniforme qui, tout en reflétant les réalités temporelles (congrés annuels, sessions parlementaires, saison des affectations, etc.), gardera nos messages sur les radars de nos audiences clés.

9. Évaluer et corriger le tir

Il faut faire le point sur l'état d'avancement du plan de communications sur une base régulière – mensuelle ou trimestrielle, selon l'intensité des diverses activités ou campagnes.

À ces moments-là, il faut utiliser toutes les mesures disponibles pour :

- établir les points forts et les points faibles du plan au fur et à mesure qu'ils sont constatés;
- cerner les obstacles qui peuvent surgir;
- explorer les solutions et les solutions de rechange possibles pour réussir;
- apporter des ajustements aux initiatives futures en fonction des leçons tirées;
- rajuster les attentes, les tactiques et les échéances en fonction des nouvelles réalités mesurées.