

2022

Équipe de commandement – Officiers de la Ligue navale

Postes de commandant et de commandant
en second d'un corps de la Ligue navale
LN 610



All Rights Reserved / Tous droits réservés ©
Navy League of Canada / Ligue navale du Canada

03/01/2021



Programme de formation et de perfectionnement des officiers de la Ligue navale Équipe de commandement de corps

Table des matières

Introduction	5
Section 1 : Prise de commandement	6
Préparation de la prise de commandement	6
1. Processus de sélection / Approbation	6
2. Vérification des documents	7
3. Vérification du matériel.....	8
4. Inventaire des paquetages	8
Chaîne de commandement supérieur	9
1. Relation hiérarchique envers votre succursale locale	9
2. Structure divisionnaire.....	10
3. Structure nationale	12
4. Relations avec le ministère de la Défense et le Cadre des instructeurs de cadets (CIC)	13
5. Informations et assistance.....	14
Cérémonie de passation de commandement.....	14
Section 2 : Relations publiques	16
Relations avec la succursale.....	16
1. Travailler ensemble pour la réussite du programme	16
2. Comité des cadets de la Ligue navale	18
Relations publiques et communautaires	18
1. Publicité et relations avec les médias	19
2. Relations avec les organismes de service locaux	19
Parler en public	21
Communications écrites	23
1. Notes, lettres et courriels.....	23
Section 3 : Devoirs et responsabilités du commandant	35
Mentorat et planification de la relève.....	35
1. Importance de la planification de la relève	35
2. Élaboration d'un programme de mentorat	36
3. Mentorat de votre remplaçant	37
Recrutement et formation des officiers.....	37
1. Formation des officiers	39
2. Constitution d'une équipe efficace	40
3. Formation permanente	41
Planification et gestion des événements du corps	42

1. Planification préliminaire	42
2. Établissement d'une liste de démarches administratives.....	43
3. Organiser un événement réussi.....	44
3. Exécution de votre plan	45
Budgets et finances	46
Responsabilités administratives	48
Responsabilités disciplinaires.....	49
Compétences en résolution de conflits	50
Références	53

Introduction

La décision de prendre le commandement d'un corps de cadets de la Ligue navale ne doit jamais être prise à la légère. La somme de travail et de temps que cette fonction implique est immense, mais on peut en tirer une infinie satisfaction. Vous apprécierez la reconnaissance que vous recevrez en tant que chef visible de notre organisation dans votre communauté, mais toute votre vie vous aurez la fierté d'avoir participé à l'épanouissement de tant de jeunes. Certains sont intimidés par l'autorité et la responsabilité qui accompagnent un poste de commandement, mais le poids de ce devoir renforcera votre caractère et fera de vous un meilleur leader.

Vous êtes peut-être un commandant en second qui s'apprête à occuper le grand fauteuil ou peut-être avez-vous été « parachuté » dans ce poste au dernier moment, en raison d'une nécessité et de votre sens des responsabilités envers les cadets de votre corps. Quelle que soit votre situation, ce guide d'étude vous fournira les connaissances nécessaires pour partir du bon pied. Il vous aidera à trouver rapidement les informations essentielles dont vous aurez besoin à mesure que vous progresserez dans votre rôle de commandement. Vous y trouverez des exemples de pratiques exemplaires et, ce qui est peut-être le plus important, des informations sur les personnes à contacter lorsque les réponses dont vous avez besoin ne sont pas immédiatement disponibles.

Sujets couverts :

- 1) Prise de commandement
- 2) Relations publiques
- 3) Devoirs et responsabilités du commandant

À la fin de ce document, vous trouverez une liste de documents de référence de la Ligue navale du Canada. N'hésitez pas à les consulter.

Section 1 : Prise de commandement

Préparation de la prise de commandement

1. Processus de sélection / Approbation

Comme dans toute chose, il y a un processus à suivre pour faire partie de l'équipe de commandement d'un corps de la Ligue navale. Si vous êtes dans un corps bien structuré, vous avez gravi les échelons et reçu le feu vert du commandant actuel pour occuper le poste de commandant en second. La sélection des officiers pour les postes du corps est à la discrétion du commandant. Vous avez été choisi pour ce poste en fonction de votre dévouement au corps et de vos capacités à titre d'officier.

La promotion au poste de commandant en second fait normalement partie d'un plan de relève. À ce stade, vous devriez avoir une bonne connaissance du fonctionnement du corps et de ce qu'il faut faire pour travailler efficacement tous les soirs. On s'attend à ce que vous passiez du temps à perfectionner vos compétences de commandement et à appliquer les conseils de votre commandant pour apprendre les responsabilités et les fonctions de ce poste. L'équipe de commandement effectue un travail considérable en coulisses que les autres officiers du corps ne peuvent pas toujours voir. Durant cette période de préparation, faites de votre mieux pour vous familiariser avec le travail qui vous attend.

Bien que cette formation puisse faire partie du plan de relève du commandant, lorsque le moment sera venu pour vous d'être promu au poste de commandant, un processus d'approbation sera obligatoirement suivi avant que vous puissiez assumer le commandement. Lorsqu'un commandant en exercice décide de quitter ses fonctions, il doit en informer la succursale par écrit et lui faire part de son intention de démissionner. Il doit également recommander un successeur et proposer une date pour la cérémonie officielle, ce qui doit être fait au moins (45) quarante-cinq jours avant la date choisie. À ce stade, un formulaire LN(304)F (Officier du personnel transaction) doit être rempli par le successeur et son prédécesseur, puis être inclus dans le dossier remis au président de la succursale.

La succursale doit ensuite accepter ou rejeter le successeur recommandé ainsi que la date souhaitée pour la passation de commandement. Si la succursale rejette le candidat ou la date, elle doit alors choisir elle-même un autre successeur ou une autre date. L'avis de rejet doit indiquer les motifs de la décision.

Après avoir pris sa décision, la succursale doit transmettre la notification en amont de la chaîne de commandement à la division et, par son intermédiaire, au bureau national, ce dernier devant donner son approbation finale. Chaque niveau informe ensuite les membres et le personnel, selon les besoins, de la passation de commandement. Les personnes concernées seront informées du nom du nouveau commandant désigné, de son adresse postale, de son numéro de téléphone et de son adresse courriel, ainsi que de la date d'entrée en vigueur du changement de commandement.

La succursale transmettra également ces renseignements au commandant sortant. Les certificats de passation de commandement et les formulaires officiels sont envoyés à la succursale par la division. Après avoir reçu l'autorisation de la succursale, le commandant sortant doit transmettre l'avis de passation de commandement imminente à son successeur,

aux officiers du corps (en particulier à l'officier d'approvisionnement et à l'officier d'administration) et à l'officier de secteur de division.

Conformément au document *LN 210F (Mandats des officiers des Cadets de la Ligue navale)*, le commandant est globalement responsable de tous les documents et des équipements que la succursale lui confie. Par conséquent, en tant que nouveau commandant, il est très important de bien connaître les responsabilités qui vous incombent. Le commandant et son successeur doivent vérifier tous les documents, équipements et uniformes, puis signer ensemble un inventaire à cet effet. Il est suggéré que le président de votre succursale des Cadets de la Ligue navale ou un représentant désigné prenne part à ces vérifications. Les inventaires fournissent une liste ouverte et transparente des biens dont le commandant est responsable en dernier ressort. Les détails de ces vérifications sont abordés dans les sections suivantes et dans le document *LN 8, section 4, passation de commandement*.

2. Vérification des documents

Les documents, les dossiers et la base de données du corps (le cas échéant) doivent être examinés par le commandant entrant et le commandant sortant afin d'en prendre connaissance et de vérifier l'inventaire. Tous les documents, y compris les publications et règlements nécessaires, doivent être de la version la plus récente et être facilement accessibles. Les divergences doivent être corrigées et les documents mis à jour.

Cette vérification doit porter sur les documents suivants :

- a. Dossiers personnels des cadets
- b. Dossiers personnels des officiers
- c. Ordres permanents du corps
- d. Ordres et instructions émis par votre division
- e. Adresses et listes de contacts des cadets, des officiers, des instructeurs et du personnel de la succursale.
- f. Carnet de bord
- g. Dossiers de correspondance
- h. Registres des présences et états nominatifs
- i. Publications locales pertinentes
- j. Modules de formation des cadets
- k. Modules de formation des officiers

Nous vous suggérons fortement qu'en tant que nouveau commandant, vous preniez le temps d'examiner toutes les publications et tous les formulaires pertinents de la Ligue navale. Ces publications sont régulièrement mises à jour en fonction des besoins. Pour cette raison, il est

recommandé de toujours accéder à ces documents directement sur le site Web national à www.navyleague.ca. S'il est nécessaire de les imprimer ou de les conserver sur un ordinateur, ils doivent être comparés au site Web deux fois par an et mis à jour si nécessaire. Le bureau national insère une liste des mises à jour au début de chaque document afin de faciliter cette vérification.

3. Vérification du matériel

Après avoir reçu la notification de la passation de commandement, l'officier d'approvisionnement prépare un inventaire du matériel. L'inventaire du matériel doit être fait au moins sept (7) jours avant la passation de commandement. Les personnes suivantes doivent être présentes lors du contrôle de l'inventaire :

- a. Président de la succursale ou son représentant désigné
- b. Commandant sortant
- c. Nouveau commandant
- d. Officier d'approvisionnement

Le président de la succursale est la seule personne de ce groupe ayant le pouvoir de radier des éléments d'inventaire. Si le président de la succursale n'est pas présent, il incombe à son représentant désigné d'informer la succursale de ces radiations et de demander leur élimination.

Biens devant figurer dans l'inventaire du matériel :

- a. Uniformes et badges des cadets
- b. Uniformes et badges des officiers
- c. Matériel de formation
- d. Trophées
- e. Mobilier (s'il y a lieu)
- f. Drapeaux (s'il y a lieu)
- g. Matériel de sport (s'il y a lieu)
- h. Matériel de fanfare (s'il y a lieu)
- i. Matériel et fournitures du local (s'il y a lieu)
- j. Autre matériel du corps

4. Inventaire des paquetages

Il est normal que la majorité des stocks d'uniformes aient été distribués aux cadets et à l'état-major de votre corps. Il est fortement recommandé que la succursale ou le nouveau commandant demande un inventaire officiel de tous les paquetages et des autres biens confiés au personnel du corps. Cet inventaire doit être fait en même temps que l'inventaire du matériel et au moins sept (7) jours avant la passation de commandement. Cet inventaire doit également servir à mettre à jour les dossiers des officiers et des cadets afin de s'assurer que l'emplacement des biens du corps est correctement consigné.

Chaîne de commandement supérieur

1. Relation hiérarchique envers votre succursale locale

Il est important de se rappeler que votre autorité en tant que commandant ne s'étend qu'au fonctionnement de votre corps. L'autorité administrative relève de votre succursale locale. Les budgets, les participations à des événements, les inscriptions du personnel et les promotions doivent être préalablement approuvés par la succursale. La succursale doit également superviser votre rôle de commandant et le programme que vous mettez en œuvre. Pour que votre mandat de commandant se déroule bien, il est important de développer une camaraderie professionnelle et de bonnes relations de travail avec votre succursale.

En tant que commandant (ou commandant en second en son absence), vous êtes le principal lien entre votre succursale locale et votre corps. Les documents d'événements, papiers à fournir, demandes et approbations émanant de vous et de vos officiers doivent tous être transmis au représentant de la succursale par votre intermédiaire. Cette personne peut être le président de la succursale ou le président des cadets de la Ligue navale, selon la taille et la structure de votre succursale.

Lors de chaque réunion ordinaire de la succursale, vous devrez présenter un rapport sur votre corps comprenant les éléments suivants :

1. Forces des cadets et des officiers
2. Registres des présences des officiers et des cadets depuis la dernière réunion
3. Liste d'événements à venir, tels que collectes de fonds, activités du corps et défilés
4. Budgets et demandes de financement pour des éléments tels que les aides de formation, les uniformes et les excursions prévues
5. Bilan des activités qui ont eu lieu
6. Soumission de formulaires pour approbation, tels que les transactions des officiers (LN 304), les soumissions de prix (voir Programmes de prix et reconnaissance du mérite dans la section Publications sur le site navyleague.ca), les budgets, les lettres d'intention et les ordres d'opération.

Le point numéro 5 est probablement l'une des parties les plus importantes de votre rapport. Les membres de la succursale vont et viennent, tout comme les officiers. Ces rapports constituent une source de référence pouvant être utilisée lors de la planification d'événements futurs. N'oubliez pas que les membres de la succursale sont eux aussi des bénévoles qui travaillent fort. Ils donnent leur temps pour le bien des cadets, tout comme nous. Faites-leur savoir à quel point les cadets ont apprécié un événement ou une activité particulière qu'ils ont contribué à organiser. Parlez-leur de la fierté d'un nouveau cadet le premier jour où il a porté l'uniforme pour lequel la succursale a collecté des fonds. De telles paroles d'appréciation donnent un sens à leur travail et les motivent à poursuivre leurs efforts.

2. Structure divisionnaire

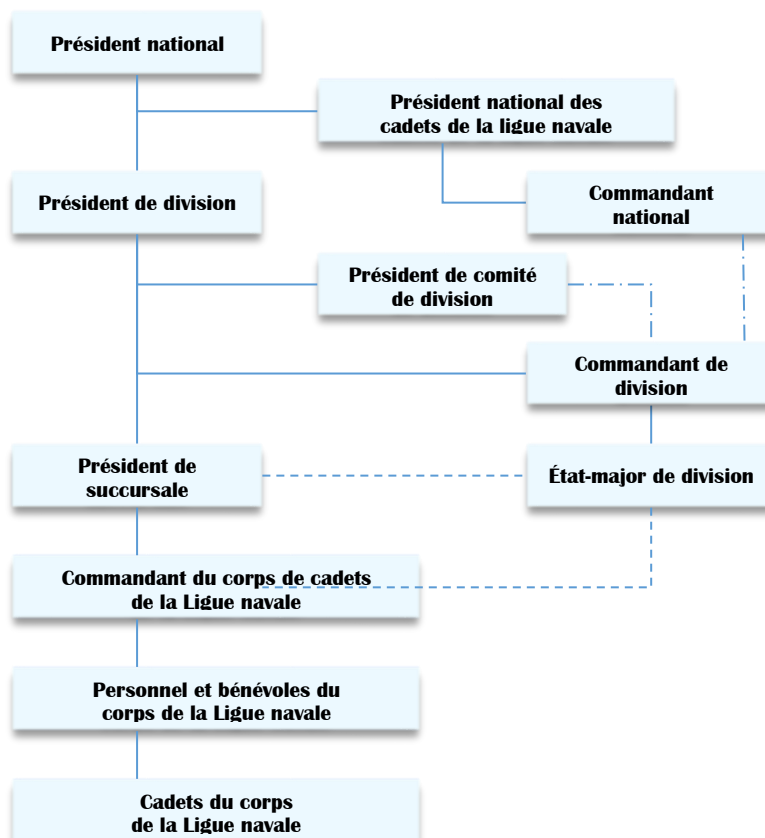
Au cours de votre mandat d'officier de la Ligue navale, vous vous êtes très probablement familiarisé avec la structure de votre organisation locale, laquelle constitue un partenariat entre les bénévoles de la succursale et les officiers du corps pour faire fonctionner le programme de la Ligue navale localement dans le cadre des règlements et des politiques nationales. Sous la direction du commandant, les officiers de corps mettent en œuvre le programme et le proposent aux cadets sous l'autorité et l'administration du président de la succursale et de ses subordonnés désignés.

Cette même structure est utilisée aux niveaux divisionnaire et national du programme. Cette section décrit la structure divisionnaire. Des informations complémentaires sont disponibles dans les documents suivants :

- a) *LN (21) Ordonnances administratives*
- b) *LN (210) Mandat des Officiers des cadets de la Ligue navale*
- c) *LN (35) Organisation de la succursale.*

A. Organisation divisionnaire

« Une division de la Ligue navale du Canada est une entité territoriale, composée de succursales, dûment autorisée par le conseil d'administration national à diriger les affaires de la Ligue navale et à être responsable du fonctionnement de ces succursales dans les limites fixées par le conseil d'administration national. » (*LN 35 - Organisation de la succursale*)



L'organisation de votre division ressemble beaucoup à celle de votre succursale locale. Il est important de se rappeler que, tout comme dans votre succursale locale, la division a des responsabilités qui vont au-delà de l'administration du programme des cadets de la Ligue navale. La division a pour mandat de soutenir le programme des cadets de la marine, d'administrer le programme des cadets de la Ligue navale et de promouvoir les affaires maritimes dans sa région.

Le tableau ci-dessus montre la chaîne de commandement directe du programme des cadets de la Ligue navale. Après votre présentation au président de votre succursale locale, votre chaîne de commandement s'étend généralement aux officiers d'état-major de la division, sous la direction du commandant de la division et du président des cadets de la Ligue navale de la division. Même si vous n'aurez que très peu d'échanges avec la chaîne structurelle de la division, il est important de savoir comment le système fonctionne dans son ensemble.

Au niveau de la division, le programme des cadets de la Ligue navale relève de l'autorité du président de la division. Normalement, un président de comité des cadets de la Ligue navale est choisi ou élu pour aider le président à administrer le programme dans toute la division. Le président de comité doit former un comité de membres pour l'aider dans ses tâches. Il incombe au président de comité et à son comité de s'assurer que les directives reçues du bureau national via le président de division sont mises en œuvre par les succursales locales et les corps de cadets de la Ligue navale.

B. État-major

Bien que le prochain échelon de votre chaîne d'autorité soit le président de la succursale locale, il existe une chaîne parallèle composée d'officiers d'état-major de la division sous le commandement du commandant de la division qui relève du président de division des cadets de la Ligue navale. Ces officiers sont à votre service pour vous aider à résoudre les problèmes pour lesquels vous manquez d'expérience ou de connaissances. Ils doivent également s'assurer que les règlements, les normes et les politiques de la Ligue navale sont respectés par tous les corps de cadets. Ils gèrent les programmes de formation des officiers dans leur secteur et peuvent être responsables de la planification et du fonctionnement des activités de cadets auxquelles participent plusieurs corps dans leur secteur de responsabilité. Les officiers de secteur de division n'ont aucune autorité sur les succursales et les officiers des corps. Leur rôle principal est de soutenir la division, les succursales locales et les corps dans la planification et la mise en œuvre du programme des cadets de la Ligue navale sur leur territoire.

L'état-major de la division est composé des officiers suivants;

1. Commandant de division
2. Officier d'administration de la division
3. Officier d'instruction de la division
4. Officiers de secteur de division

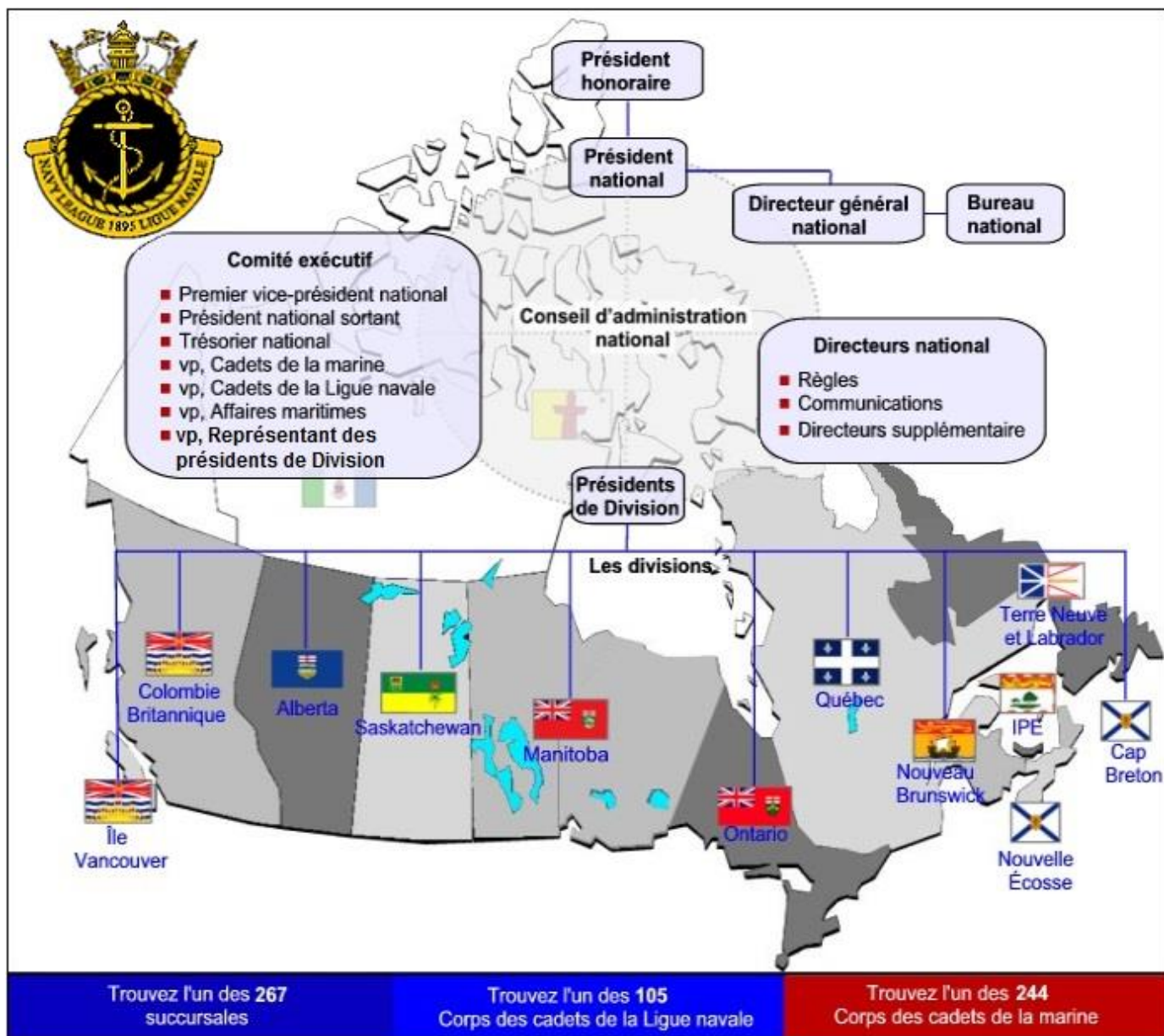
Les responsabilités de chaque poste sont décrites dans le document *LN (210) Mandats des officiers des Cadets de la Ligue navale*. D'autres responsabilités peuvent être attribuées au besoin par le président de comité de division des cadets de la Ligue navale.

3. Structure nationale

A. Conseil d'administration

Le conseil d'administration national est l'organe directeur de la Ligue navale du Canada. Il est constitué des personnes suivantes :

- (a) Président national
- (b) Premier vice-président national
- (c) Trésorier national
- (d) Vice-présidents nationaux
- (e) Président national sortant
- (f) Présidents de chaque division
- (g) Membres individuels qui ont été élus pour siéger au Conseil d'administration national
- (h) Secrétaire national



B. Structure des succursales

Au niveau national, le programme de la Ligue navale est administré par un comité des Cadets de la Ligue navale sous la direction du vice-président des Cadets de la Ligue navale. Ce comité a le mandat de favoriser le développement et la croissance du programme des cadets de la Ligue navale à l'échelle nationale. C'est aussi un organe consultatif du conseil d'administration national. Tout changement majeur apporté au programme des cadets de la Ligue navale par le comité doit d'abord être approuvé par un vote du conseil d'administration national. Des renseignements plus détaillés concernant la structure et les responsabilités du comité exécutif national, du conseil d'administration national et du comité national des cadets de la Ligue navale sont disponibles dans *LN (20) Mandat* et dans *LN (18) Règlements nationaux de la Ligue navale*.

C. État-major

Comme mentionné dans la section précédente sur la structure des divisions, chaque division a un commandant nommé par le président de division de la Ligue navale parmi les officiers de la division. Tous les commandants de division font partie d'un comité consultatif national, sous la responsabilité du vice-président national des cadets de la Ligue navale. Ce comité a pour mission de présenter le point de vue des officiers lorsque des décisions doivent être prises concernant le programme des cadets de la Ligue navale. Lors de la conférence nationale des commandants, les commandants de division choisissent l'un d'entre eux pour occuper le poste de commandant national. La durée de cette nomination est de trois ans.

4. Relations avec le ministère de la Défense et le Cadre des instructeurs de cadets (CIC)

A. Marques de respect et règles de courtoisie

Les officiers des cadets de la Ligue navale, y compris l'état-major de la division, n'ont aucune autorité sur les officiers du Cadre des instructeurs de cadets (CIC) (cadets de la Marine) des Forces canadiennes ni sur les cadets de la Marine royale canadienne, quel que soit leur rang relatif. De même, les officiers du CIC et les cadets de la Marine royale canadienne n'ont aucune autorité sur les officiers et les cadets de la Ligue navale. Néanmoins, on s'attend à ce que tous les officiers du CIC, les cadets de la Marine, les officiers et les cadets de la Ligue navale se reconnaissent mutuellement et reconnaissent leurs rôles respectifs dans le programme des cadets. Une courtoisie élémentaire à tout moment et la courtoisie militaire appropriée, le cas échéant, favoriseront la cohésion du groupe et la qualité de l'environnement de travail.

B. Partenariats et relations

Tout commandant doit absolument entretenir de bonnes relations avec l'Organisation des cadets du Canada (OCC) locale, qui comprend des unités de cadets de l'air, de l'armée et de la marine, et participer à des activités communes, dans la mesure du possible. L'une des missions du programme des cadets de la Ligue navale est de promouvoir l'intérêt de nos cadets à continuer dans l'OCC à leur majorité. Il est important que les officiers de la Ligue navale et du Cadre des instructeurs de cadets (CIC) soient conscients que les partenariats et les interactions entre nos groupes servent à atteindre cet objectif. Bien que cela ne soit pas

toujours possible en raison de diverses circonstances, toute occasion de donner aux cadets de la Ligue navale un aperçu de ce que l'OCC peut proposer sera bénéfique pour leur progression dans le programme des cadets.

Des détails supplémentaires sur ces partenariats et interrelations se trouvent dans les protocoles d'entente entre le ministère de la Défense nationale et la Ligue navale du Canada. Ces protocoles d'entente peuvent être consultés sur le site Web de la Ligue navale, sous la rubrique « Publications ».

5. Informations et assistance

Ce n'est pas parce que vous avez été promu au poste de commandant que vous possédez immédiatement toutes les connaissances possibles et les réponses à toutes les questions pouvant être posées. C'est normal, mais heureusement, des informations et des ressources sont disponibles dans toute l'organisation pour vous aider à assumer vos responsabilités. Il convient de savoir où aller et vers qui vous tourner pour vous aider à résoudre les difficultés qui ne manqueront pas de survenir. Comme dans toute chose, il est toujours important de suivre la chaîne de commandement. Le système s'effondrerait rapidement si un président de division devait soudainement répondre à toutes les demandes d'information de tous les commandants de sa région.

Dans la plupart des cas, il est préférable de s'adresser d'abord au président ou à la hiérarchie de votre succursale de la Ligue navale. Si vous ne trouvez pas réponse à votre question, vous pouvez ensuite vous adresser à votre officier de secteur de la division. Cet officier est expérimenté et a déjà été commandant. S'il n'est pas en mesure de vous proposer une assistance immédiate, il saura à qui s'adresser.

Si vous avez un problème avec un supérieur immédiat, il est malheureusement possible que vous ne puissiez pas suivre la chaîne de commandement. Dans un tel cas, reportez-vous au document *LN (21) Ordonnances administratives* sous la rubrique Conseils de résolution des conflits.

Cérémonie de passation de commandement

Nous ne pourrions pas prétendre être une organisation navale sans honorer des traditions et des cérémonies bien établies. La passation de commandement d'un corps de la Ligue navale ne fait pas exception. La cérémonie de passation de commandement constitue un événement formel comportant de nombreux éléments administratifs et procéduraux. Elle exige des actions coordonnées de la part de la succursale, des officiers du corps et de l'officier de secteur de la division. Vous trouverez dans cette section les ressources et les lectures nécessaires pour que votre cérémonie se déroule comme il se doit.

Les exigences et responsabilités administratives ont déjà été abordées dans la section 1 du présent document.

Comme indiqué précédemment, la cérémonie de passation de commandement constitue un événement formel. Les procédures et les protocoles régissant les événements formels sont disponibles dans *LN(8) Règlements des cadets de la Ligue navale* et *LN(225) Manuel de drills pour les officiers et les cadets de la Ligue navale*, sous la rubrique Procédures

d'inspection formelle. Les protocoles de la cérémonie de passation de commandement sont disponibles dans la même publication, sous Prise de commandement.

La cérémonie de passation de commandement vise d'une part à honorer le commandant sortant pour ses actions et son travail pendant la durée de son mandat. Elle vise aussi à accueillir le nouveau commandant et à donner un caractère solennel aux responsabilités et au devoir de sa nouvelle fonction. Mais si les commandants sont à l'honneur lors de la cérémonie, ils ne sont pas les personnes les plus importantes sur les lieux. Le bien-être des cadets doit toujours primer, ce qui signifie notamment qu'une cérémonie bien planifiée doit être brève. Réduisez au minimum les inspections, les discours et le faste tout en faisant comprendre aux cadets l'importance de la cérémonie.

Section 2 : Relations publiques

Relations avec la succursale

1. Travailler ensemble pour la réussite du programme

Le secret du succès d'un programme de cadets de la Ligue navale réside dans la coopération totale devant régner entre la succursale et les officiers du corps. Il est impératif que chacun se souvienne que les autres travaillent dans le même but : offrir aux cadets la meilleure expérience possible. La rupture de cette chaîne de coopération peut entraîner d'innombrables difficultés. Les actions et les responsabilités de chaque groupe sont précisées dans des publications et des règlements, mais il arrive parfois, généralement par ignorance, que les lignes de responsabilité et d'autorité soient franchies et que des dissensions apparaissent entre les deux groupes.

Dans la plupart des cas, votre poste de commandant fait de vous le visage visible de l'organisation. La plupart des interactions avec le public se produiront naturellement lors des soirées d'entraînement et des défilés. Étant donné qu'il s'agit principalement d'activités en présence d'officiers, le public local vous accordera une certaine autorité en raison de l'uniforme que vous portez. Ne laissez pas cette importance apparente gonfler votre égo. En tant qu'organe administratif, la succursale, sous la direction du président, détient l'autorité ultime pour déterminer comment le programme doit être géré dans sa région, conformément aux politiques et aux règlements nationaux. Dans le document *LN (35) Guide d'organisation*, sous la rubrique Responsabilités des succursales, il est indiqué que la succursale est responsable de « contrôler, superviser et administrer » les corps de cadets de la Ligue navale parrainés par la succursale et de l'autorisation de toutes les activités extracurriculaires des corps.

Plusieurs publications de la Ligue navale définissent les rôles, les responsabilités et les limites d'autorité de la succursale, sous la direction du président de la succursale, et du corps, sous la direction du commandant (*voir la section Références*). Lorsque les deux groupes travaillent en harmonie, ces lignes peuvent devenir floues. Il est possible que, dans un esprit de coopération, un commandant dépasse les limites de son autorité dans le but d'aider la succursale ou de s'assurer qu'un événement de cadets se déroule sans anicroche. Il peut également arriver que des membres de la succursale prennent l'initiative de participer à des activités de formation pour aider des officiers surchargés de travail et avec le désir d'interagir avec les cadets. La plupart du temps, ces efforts atypiques sont bienvenus et appréciés, mais un conflit ou un changement de personnel peut rapidement transformer ces efforts bien intentionnés en source de litige.

Pour naviguer dans ces eaux, il faut des connaissances, de la communication et un usage approprié des outils administratifs disponibles. Une aide d'un groupe à l'autre est toujours la bienvenue, pour autant que chacun soit conscient des protocoles à suivre. Si les procédures appropriées sont respectées, tout le monde en profite, surtout les cadets.

A. Responsabilités établies du corps et de la succursale

Si les domaines de responsabilité sont clairement définis dans les règlements, il est important de se rappeler qu'ils ne sont pas absolus. Les règlements établissent simplement quel organe a l'autorité finale dans chaque domaine. Par exemple, le recrutement des officiers et des cadets relève de l'autorité de la succursale, mais elle n'est pas pour autant seule responsable de tous les aspects de cette tâche. Par exemple, une succursale peut se charger de réserver

un lieu pour une séance de recrutement et organiser la livraison du matériel, mais la participation d'officiers et parfois de cadets pour témoigner de leurs expériences et partager leurs connaissances opérationnelles du programme est primordiale pour le succès de l'activité.

Le matériel associé au fonctionnement du programme des cadets de la Ligue navale n'appartient pas au corps, notamment les uniformes, les accessoires, l'équipement et les fournitures d'instruction. Ce matériel appartient à la Ligue navale du Canada, sous le contrôle de la succursale locale. Il est préférable de se dire qu'ils sont prêtés au commandant afin de mettre en œuvre le programme d'instruction des cadets.

Les responsabilités respectives des succursales et des commandants sont définies dans le *LN 35 Guide d'organisation*, sous les rubriques Organisation des succursales et Mandat, Commandants de corps.

B. Rôles primaires et secondaires de chaque groupe

Chaque organe de la Ligue navale a des rôles et des responsabilités bien spécifiques pour la mise en œuvre du programme sur la scène locale. Pour un événement financier tel qu'une collecte de fonds, la succursale sera probablement responsable de l'organisation, tandis que les officiers de corps et les cadets joueront un rôle de soutien. Si vous organisez un camp de nuit, il est possible que vous soyez responsable de planifier l'instruction, les repas, l'hébergement et les déplacements. **Cependant, la succursale doit approuver votre plan global et sera responsable de tous les paiements prévus dans le budget de l'événement.** La succursale pourrait éventuellement jouer un rôle de soutien en fournissant des repas, en organisant le transport et en offrant des ressources supplémentaires pour la supervision de votre événement.

Le recrutement est un sujet qui revient souvent dès que le thème des rôles est abordé. Le recrutement est avant tout une responsabilité de la succursale, mais lors des événements de recrutement, ce sont des officiers et des cadets qui mènent le bal. C'est un objectif qui doit avoir l'attention constante de l'état-major du corps et de la succursale. Il est possible que dans votre corps, le recrutement ait été traditionnellement délégué au commandant. Si c'est le cas, vous pouvez continuer à le faire, mais n'oubliez pas que la succursale doit donner son autorisation finale avant toute activité de recrutement.

En tant que commandant, votre principale responsabilité commence et se termine à l'organisation et au déroulement du programme d'instruction de vos cadets. L'élaboration des programmes d'instruction annuels, la participation aux événements commémoratifs et aux défilés, ainsi que l'organisation d'événements sportifs et d'activités de camping relèvent de la responsabilité du commandant et de son état-major. N'oubliez pas que, même si la mise en œuvre du programme relève de l'autorité du commandant, la planification et l'organisation du programme nécessitent l'approbation de la succursale. Des directives sur les relations entre la succursale et le corps sont disponibles dans *LN 64 Guide sur les interactions et responsabilités Ligue navale*.

C. Processus d'approbation

En tant que commandant, n'oubliez pas de faire en sorte que la succursale participe à la planification de vos activités. Presque tout ce que vous ferez devra être approuvé quelque part. Le processus d'approbation commence toujours par votre succursale locale, puis remonte la chaîne si nécessaire. Ce processus repose principalement sur la distance. Plus la distance à parcourir pour assister à une activité est grande, plus le niveau d'approbation requis est élevé. Une *lettre d'intention (LN 330)* doit être remplie pour toute activité d'un cadet ou d'un officier en dehors du lieu ordinaire des soirées d'instruction actuellement enregistré auprès de la succursale. Si votre corps se réunit deux fois par semaine, une lettre d'intention doit être réalisée pour la deuxième formation.

Les limites d'approbation de chaque niveau sont indiquées ci-dessous et sur le formulaire de *lettre d'intention (LN 330)*.

- i. Succursale locale : toute activité se déroulant dans un rayon de 50 km de votre lieu de parade.
- ii. Division : toute activité ayant lieu à plus de 50 km, mais à l'intérieur des limites de la division.
- iii. Bureau national : toute activité en dehors des limites de votre division.

2. Comité des cadets de la Ligue navale

Comme mentionné précédemment, dans la plupart des cas, les responsabilités de la succursale ne se limitent pas au fonctionnement du programme des cadets de la Ligue navale. Pour agir avec efficacité, une succursale bien organisée doit avoir un comité des cadets de la Ligue navale sous la direction d'un président de comité. Ce président et son comité sont là pour répondre à vos besoins et servent d'intermédiaire principal pour toutes les interactions entre le corps et la succursale.

Les fonctions et les responsabilités du comité des cadets de la Ligue navale sont énoncées dans le *Guide d'organisation de la succursale (LN 35)*.

Relations publiques et communautaires

Comme le dit le proverbe : « Il faut tout un village pour élever un enfant ». Dans notre cas, il faut une communauté pour faire prospérer un corps de cadets. En général, la participation des cadets et des parents à un corps de la Ligue navale dure trois ans. Sans exposition publique, vous devez compter sur le bouche-à-oreille pour maintenir vos effectifs. Ce n'est pas pour rien que ce programme est qualifié de secret le mieux gardé. Si vous vous efforcez d'accroître la visibilité de votre corps dans l'espace public, vous augmenterez l'intérêt et faciliterez le recrutement de cadets et de bénévoles. L'établissement de relations avec des entreprises et d'autres organismes peut favoriser la promotion de votre corps par la participation à des événements locaux et la sensibilisation générale du public. Votre corps pourrait également y gagner des avantages financiers. Plus ces partenaires sont informés de ce que le programme de la Ligue navale apporte aux jeunes, plus ils sont susceptibles d'offrir leur soutien sous forme de dons en argent et en produits.

1. Publicité et relations avec les médias

Au-delà des activités d'instruction régulières, le recrutement et les collectes de fonds sont les engagements les plus exigeants du programme. Ces actions sont normalement du ressort de la succursale, mais comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, elles nécessitent un effort commun pour être couronnées de succès. Un bon commandant participe activement à ces initiatives.

Les possibilités de promouvoir la Ligue navale dans votre région sont aussi vastes que votre imagination. Les journaux, les médias sociaux, l'affichage public et l'engagement au niveau local ne sont que quelques exemples parmi d'autres. Dans cette section, nous allons examiner les avantages et les inconvénients de certaines approches coutumières. Vous pourrez ensuite appliquer ces connaissances aux méthodes qui fonctionnent le mieux dans votre région.

A. Médias sociaux et médias traditionnels

La plupart des corps ont déjà leurs propres pages de médias sociaux. Ce sont d'excellents outils de communication pour planifier et faire connaître des activités. Puisque ces médias sont principalement utilisés pour la diffusion d'informations sur l'instruction et les activités, un membre de votre état-major est généralement chargé de la maintenance du site, ce qui signifie qu'en tant que commandant, vous avez la responsabilité finale de ce qui est publié. Si votre corps n'a pas encore établi de protocoles, il est fortement conseillé de prendre le temps de le faire. Le document *LN (23) Lignes directrices relatives aux médias sociaux* est disponible sur le site Web national. Considérez cette lecture comme obligatoire en tant que commandant. Ce document fixe les normes minimales que doivent respecter les membres de la Ligue navale lorsqu'ils utilisent les médias sociaux. Vous pouvez ensuite compléter ces protocoles en fonction des besoins de votre corps.

La promotion de l'organisation dans les médias traditionnels est généralement payante et relève donc de la responsabilité de la succursale, ce qui ne signifie pas que vous pouvez en faire abstraction dans le cadre de vos fonctions. Un commandant doit toujours être à la recherche de moyens nouveaux et peu coûteux pour promouvoir son corps. Des approches innovantes telles que la publicité de groupe peuvent donner d'excellents résultats à un coût bien moindre. N'ayez jamais peur de prendre les devants. Faites vos recherches et présentez votre proposition à la succursale.

2. Relations avec les organismes de service locaux

La plupart des localités ont plusieurs clubs de service qui soutiennent toute une gamme de programmes civiques dans leur région. Ces organismes de service peuvent apporter un appui considérable à votre corps. Parce que votre programme est axé sur le thème de la marine, vous pouvez facilement demander des parrainages à des groupes de militaires tels que votre légion locale. Ces groupes ont déjà une certaine connaissance de base de notre programme et sont généralement disposés à aider dans la mesure du possible. Ces organisations constituent des appuis naturels aux programmes de cadets, mais il existe de nombreux autres clubs de service dont la mission est d'aider les jeunes.

Les Légions royales canadiennes, les Lions, les Optimistes, les Kiwanis, les Chevaliers de Colomb et les Rotary font partie des associations à vocation communautaire susceptibles d'apporter leur aide. Ces groupes sont également d'excellentes sources de conférenciers, d'officiers examinateurs et d'invités d'honneur pour les événements de votre corps. Renseignez-vous sur chaque association avant de la contacter. Examinez leurs intérêts particuliers et les programmes qu'ils préfèrent, puis voyez si vous pouvez établir un lien direct entre ces intérêts et votre corps. De plus, une certaine préparation avant de rencontrer le club vous sera toujours utile. Vous manifestez ainsi un réel respect allant au-delà d'une simple demande de fonds.

En ce qui concerne le respect, gardez à l'esprit que ces groupes sont également composés de bénévoles qui travaillent fort pour leur collectivité locale, exactement comme vous. Si vous offrez à ces groupes la disponibilité de vos cadets et de votre état-major, dans les limites du raisonnable et des politiques de la Ligue navale, vous pouvez en retirer de grands avantages. Par exemple, vous pouvez remercier une organisation en l'aidant à porter des drapeaux ou des bannières lors d'un défilé. Vous pouvez demander à des cadets d'ouvrir les portes à des invités lors d'un événement spécial. Pensez aussi à demander les logos de vos partenaires pour les afficher sur les remorques et les voiliers.

Ce ne sont là que quelques exemples de collaborations pouvant être mutuellement bénéfiques. Vous témoignez ainsi votre reconnaissance pour le soutien que vous avez reçu, vous aidez à inculquer à vos cadets un sens de la responsabilité civique et surtout, vous faites connaître votre corps local et la Ligue navale du Canada en général.

Lorsque vous cultivez ces relations, vous devez garder quelques points à l'esprit.

- a. Les entreprises privées fonctionnent différemment des clubs de service. Leur soutien est apprécié et mérite d'être reconnu. Il ne serait pas approprié que des cadets ou des officiers participent à des démarches commerciales, mais il serait acceptable qu'ils assistent à une cérémonie d'ouverture en uniforme en tant qu'invités ou orateurs.
- b. Si un groupe demande que votre corps soit représenté lors d'un événement, demandez-vous si l'activité est appropriée pour les cadets ou si vous pouvez faire appel à des officiers et à des membres de la succursale pour être bénévoles. L'événement correspond-il aux valeurs et aux préceptes de la Ligue navale?
- c. La visibilité publique que vous recevrez sera-t-elle bénéfique à votre organisation?
- d. Quel intérêt les cadets ont-ils à participer? Est-ce que cette expérience nouvelle leur plaira? Apprendront-ils quelque chose ou renforceront-ils les valeurs que nous tentons de leur inculquer?
- e. Enfin, si vous choisissez d'inviter une personne à un événement de la Ligue navale, assurez-vous que sa présence convient à l'occasion. Informez l'invité(e) de la nature de l'événement, de son but et des personnes qui assisteront à son discours. Vous l'aidez à se préparer et à prononcer une allocution appropriée.

Parler en public

Plus de quarante pour cent de la population souffre de glossophobie, la peur de parler en public. Cette peur survient souvent lorsqu'une personne surestime les enjeux de la communication, considérant l'événement comme une menace pour sa crédibilité, son image et ses chances de transmettre son message. La peur de parler en public est une forme courante d'anxiété. Elle peut se manifester de différentes façons, allant d'une légère nervosité à une peur paralysante et à la panique. De nombreuses personnes souffrant de cette peur évitent complètement les situations où elles doivent prendre la parole en public ou les subissent en tremblant des mains et s'expriment d'une voix hésitante.

En tant que commandant, vous devrez régulièrement prendre la parole devant les membres de la succursale, des parents, des cadets et des pairs. Ces obligations font partie de la fonction et ne peuvent être ignorées simplement parce que vous manquez d'assurance. Le bon côté des choses, c'est que vous pouvez surmonter votre peur, l'affronter et vous améliorer. Plus vous prendrez la parole, plus vous vous améliorerez. Vous aurez de nombreuses occasions de vous exercer : parler à un groupe de cadets et de parents lors d'une cérémonie du crépuscule, présenter des bilans d'activité durant les réunions de succursale, enseigner des cours à de nouveaux officiers. Ce sont tous des environnements conviviaux et des visages encourageants sur lesquels vous pouvez vous exercer et perfectionner vos compétences.

Que vous ayez une peur de parler en public à surmonter ou que vous souhaitiez simplement améliorer vos compétences en tant que commandant, **mayoclinic.org** a dressé une liste de suggestions pour vous aider à atteindre votre objectif. D'autres organisations telles que **toastmasters.org** et **optimist.org** sont également disponibles.

- Renseignez-vous à fond sur votre sujet. Plus vous maîtrisez votre sujet et plus il vous tient à cœur, moins vous risquez de commettre des erreurs ou de vous écartier du thème. Et si vous vous perdez, vous serez en mesure de vous remettre rapidement en selle. Prenez le temps de réfléchir aux questions que le public pourrait poser et préparez vos réponses.
- Organisez-vous. Planifiez soigneusement le contenu de votre présentation, y compris les accessoires et le matériel audiovisuel. Plus vous serez organisé, moins vous serez nerveux. Préparez-vous une fiche de points à couvrir pour rester sur la bonne voie. Si possible, visitez le lieu où vous allez parler et examinez les équipements disponibles avant votre présentation.
- Exercez-vous, encore et encore. Répétez votre présentation complète plusieurs fois. Faites-le devant des personnes avec lesquelles vous êtes à l'aise et demandez leur avis. Il peut également être utile de s'exercer avec quelques personnes que vous connaissez moins bien. Pensez à faire une vidéo de votre présentation pour pouvoir la regarder et voir ce que vous pourriez améliorer.
- Remettez en doute certaines inquiétudes. Lorsque vous avez peur de quelque chose, il est possible que vous surestimiez la possibilité que des ennuis surviennent. Dressez la liste de vos principales inquiétudes. Ensuite, analysez-les séparément, puis déterminez le résultat le plus probable et les autres possibilités, ainsi que les preuves objectives qui justifient chaque inquiétude ou la probabilité réelle que le résultat que vous craignez se produise.

- Visualisez votre succès. Imaginez que votre présentation se déroule bien. Les pensées positives peuvent contribuer à diminuer la négativité de vos craintes et à soulager votre anxiété.
- Respirez profondément plusieurs fois. Cet exercice peut être très apaisant. Prenez au moins deux respirations profondes et lentes avant de monter sur le podium et pendant votre discours.
- Concentrez-vous sur votre sujet, pas sur votre public. Les gens font plus attention aux nouvelles informations qu'à la manière dont elles sont présentées. Il est fort possible que votre public ne remarque pas votre nervosité. Si certains auditeurs remarquent que vous êtes nerveux, ils essaieront probablement de vous encourager et de faire en sorte que votre présentation soit un succès.
- Ne craignez pas les moments de silence. Si vous perdez le fil de ce que vous dites ou si vous commencez à vous sentir nerveux et que votre esprit se vide, vous aurez l'impression d'avoir gardé le silence pendant une éternité, alors qu'en réalité, cet instant n'aura duré que quelques secondes. Même si votre pause est plus longue, il est probable que votre public n'y verra pas d'inconvénient, car il pourra réfléchir à ce que vous venez de dire. Prenez simplement quelques respirations lentes et profondes.
- Reconnaissez votre succès. Après votre discours ou votre présentation, adressez-vous des félicitations. Même si votre prestation n'était pas parfaite, il y a de fortes chances que vous soyez beaucoup plus critique envers vous-même que votre public. Voyez si vos inquiétudes se sont effectivement concrétisées. Tout le monde peut faire des erreurs. Réfléchissez à vos erreurs et voyez-les comme autant d'occasions d'améliorer vos compétences.
- Demandez de l'aide. Adhérez à un groupe proposant un accompagnement aux personnes qui ont des difficultés à parler en public. Vous pouvez notamment contacter Toastmasters, une organisation à but non lucratif ayant des sections locales dont la mission est d'enseigner l'art oratoire et le leadership.

Suivez les conseils ci-dessus lors de la préparation et de la remise de vos rapports mensuels de succursale. Si cela vous aide, considérez-les comme des séances mensuelles d'entraînement de parole en public. N'oubliez pas que ces rapports ont deux objectifs : 1) rendre compte de la situation du corps; 2) faire approuver les activités et les budgets. Le premier point est relativement simple. Vous n'avez généralement qu'à réciter des faits notés sur un document préparé. Le deuxième peut s'avérer plus délicat. Même si un plan d'activité est le meilleur depuis des années, vous devez aussi le présenter de façon convaincante à la succursale pour obtenir son soutien et son approbation. Autrement, votre idée pourrait ne jamais se concrétiser.

Nous ne le répéterons jamais assez : la préparation et l'entraînement constituent la clé de la réussite. Soyez concis au début, mais préparez-vous à donner des détails sur certains sujets si on vous le demande. Assurez-vous de connaître parfaitement votre proposition, sous tous les angles. On vous posera des questions. Certaines personnes ne seront pas d'accord avec vous pour des motifs vagues ou sans raison apparente. Ne laissez pas vos émotions prendre le dessus. Soyez prêt à donner des réponses précises et bien informées. D'autres personnes ont tendance à suivre l'exemple de quelqu'un semblant s'y connaître. Si vous étudiez la liste ci-dessus et que vous faites votre exposé complet en toute confiance, vous aurez un maximum de chances d'obtenir le soutien de votre succursale.

Il est également probable qu'en tant que commandant, vous soyez appelé à prononcer un discours lors d'un événement public. Considérez ces invitations comme des cadeaux. Ne laissez jamais passer une occasion de parler du programme des cadets de la Ligue navale et de

promouvoir votre corps. Préparez-vous à ces occasions en élaborant plusieurs discours brefs contenant des informations générales sur le programme et ce qu'il offre aux jeunes en tant que cadets et aux adultes en tant qu'officiers et membres de la succursale. Pratiquez ces allocutions devant un miroir jusqu'à ce que vous les connaissiez par cœur. Lorsque vous aurez une réserve de plusieurs textes, vous pourrez choisir celui qui convient le mieux à la situation dans laquelle on vous demande de vous exprimer.

Communications écrites

Il est très important pour un commandant de perfectionner ses compétences de communication écrite. La paperasserie est un mal nécessaire qui vient avec le poste. Lorsque vous rédigez un ordre permanent, un rapport de succursale, un compte rendu d'incident, un courriel ou une demande de don, vous devez adapter votre texte aux circonstances et l'écrire correctement sans quoi il risque de ne pas être pris au sérieux ou de finir à la déchiqueteuse.

Il existe plusieurs types de communications écrites. Le bon choix du type de message peut être aussi important que son contenu. Les types les plus utilisés sont définis et expliqués ci-dessous. Afin de vous fournir les meilleures informations et références possibles, des extraits de publications professionnelles ont été utilisés pour la rédaction de cette section. Les sources originales sont indiquées dans la section des références. Utilisez cette liste pour approfondir vos connaissances en communication écrite.

1. Notes, lettres et courriels

Comme beaucoup d'autres, vous avez probablement déjà composé de courtes notes internes, reçu de longues lettres officielles et vu des courriels interminables. Toutes ces situations sont des exemples de mauvaises communications écrites. Les notes internes sont censées être des documents permanents et importants, les lettres formelles sont généralement écrites à des personnes que vous connaissez peu dans un but précis, tandis que les courriels sont plutôt des messages brefs d'une pertinence de courte durée. Toutes ces communications sont décrites ci-dessous.

- A. Les courriels conviennent aux communications rapides à pertinence brève** que les destinataires lisent et suppriment après avoir agi en conséquence. Les courriels sont excellents pour les demandes et les réponses succinctes, les mises à jour rapides, les rappels ou les contrôles brefs, les annonces urgentes et les messages dont la pertinence est de courte durée. Ils sont parfaits pour présenter des pièces jointes, notamment des notes internes.
- B. Utilisez une note lorsque vous écrivez un message conçu pour durer.** Si vous rédigez une proposition détaillée, un rapport important, une recommandation sérieuse, une explication technique, un compte rendu de réunion, une nouvelle politique ou tout autre document que les lecteurs consulteront plus d'une fois, optez pour une note. Vos lecteurs pourront enregistrer le document, le lire et le retrouver lorsqu'ils auront à nouveau besoin de le consulter. Par convention, la note de service est destinée à des subalternes, alors que la note s'adresse plutôt à des égaux ou à des supérieurs, mais

cette distinction tend à disparaître. Vous pouvez utiliser le mot « note » dans tous les cas.

- C. Rédigez une note lorsque le format est important.** Si le document contient des listes de points, des titres en gras, des colonnes, des tableaux, un graphique ou même des espaces blancs bien répartis, une note vous aidera à conserver cette mise en forme. Pour préserver votre mise en forme, enregistrez votre note de service au format PDF. Si vos destinataires lisent leurs courriels sur leur téléphone, une pièce jointe peut être le seul moyen de préserver la mise en forme que vous souhaitez.
- D. Si les destinataires doivent imprimer votre document, utilisez une note plutôt qu'un courriel.** Si votre message doit être affiché sur un tableau, par exemple dans la salle de repos du personnel, rédigez une note. Si vos idées seront discutées lors d'une réunion, rédigez une note afin qu'elle soit facile à imprimer.
- E. Lorsque vous souhaitez communiquer de manière formelle, optez pour une note.** Les notes prévoient un espace au début pour insérer le nom et le logo de l'entreprise, de même que les titres de l'expéditeur et des destinataires. Ces éléments rendent le message plus formel. En outre, un message bien formaté annonce une certaine importance.
- F. Lorsque vous craignez que votre message soit trop long pour un courriel, rédigez une note.** Lorsque vous essayez d'intégrer dans un courriel des informations importantes et durables, votre message risque de paraître interminable. Par contre, les notes sont idéales lorsque les destinataires sont susceptibles de vouloir retrouver ultérieurement les informations que vous communiquez (voir B ci-dessus). Par exemple, si vous communiquez les détails d'un projet de construction en quatre étapes, utilisez une note. Pour présenter les avantages et les inconvénients d'une décision d'achat importante, exposez vos arguments dans une note. Annexe votre note à un courriel de présentation donnant un bref résumé de vos informations. Il est possible que ce résumé suffise à certains lecteurs. Les personnes ayant besoin des détails liront et enregistreront la note.
- G. Lorsque vous désirez communiquer des informations complexes à des personnes extérieures à votre organisation** (clients, citoyens, etc.), optez pour une note ou une lettre. La lettre est traditionnellement utilisée pour la correspondance externe, en particulier avec des personnes que vous servez, comme des clients ou des citoyens. Mais vous pouvez adresser une note à un fournisseur, à un consultant, à un membre, à un client, à un collègue ou à toute autre personne qui collabore avec vous pour obtenir des résultats.

Faites aussi attention au format de vos correspondances. L'utilisation du format approprié, adapté à l'objectif de votre message, témoigne du professionnalisme et du respect de la personne ou de l'institution avec laquelle vous communiquez.

i. Éléments d'une note

http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit_bdl.asp?id=2182

Les notes classiques sont divisées en segments qui organisent le contenu et convergent vers l'objectif de l'auteur.

a) En-tête

L'en-tête suit généralement le format ci-dessous :

À : (nom et titre des destinataires)

DE : (nom et titre de l'auteur)

DATE : (date complète)

OBJET : (sujet de la note, mis en évidence d'une manière quelconque)

Lorsque vous rédigez une note formelle, adressez-vous au destinataire en utilisant son nom et son titre exacts. Soyez précis et concis dans votre objet. Par exemple, l'objet « Uniformes » peut signifier n'importe quoi, notamment un changement de règlement vestimentaire ou la nécessité de commander des cordons. Utilisez plutôt quelque chose comme « Demande de commande d'uniformes ».

b) Segment d'ouverture

Le but de la note est généralement énoncé dans le paragraphe d'introduction, lequel indique également le contexte et le problème ainsi que la demande ou la tâche à exécuter. Avant de passer aux détails et au contexte, donnez au lecteur un bref aperçu de l'objet de votre note. Le choix des détails de votre introduction dépendra du style de votre note. Plus le style de la note est direct, plus l'introduction doit être explicite. L'énonciation du but de la note aide à clarifier la raison pour laquelle les destinataires devraient la lire. L'introduction doit être brève, de la longueur d'un court paragraphe.

c) Contexte

Le contexte est l'événement, la situation ou la toile de fond du problème que vous voulez résoudre. Vous pouvez utiliser un paragraphe ou quelques phrases pour décrire le contexte et énoncer le problème. Souvent, le début d'une phrase suffit à situer complètement le contexte, par exemple :

« Après avoir examiné le projet de programme de formation pour l'année prochaine... ». N'incluez que ce dont votre lecteur a besoin et veillez à vous exprimer clairement.

d) Segment de tâche

L'énoncé de tâche constitue une partie essentielle d'une note. C'est là que vous devez décrire ce que vous faites pour aider à résoudre le problème. Si vous répondez à une demande, votre tâche peut être indiquée par un début de phrase du type suivant :

« Vous m'avez demandé de regarder... ».

Si vous voulez expliquer vos intentions, vous pouvez dire :

« Pour déterminer la meilleure façon d'organiser la prochaine collecte de fonds, je vais... ».

Incluez uniquement les informations dont les décideurs ont besoin dans le contexte et choisissez des mots convaincants pour démontrer l'existence réelle du problème. Ne vous attardez pas sur des détails insignifiants. Si vous avez du mal à trouver les mots pour décrire votre tâche, demandez-vous si vous avez une idée claire de la situation. Il est possible que vous deviez approfondir votre planification avant de rédiger votre note.

e) Segment de résumé

Si votre note fait plus d'une page, vous pouvez inclure un segment de résumé. Ce segment n'est toutefois pas nécessaire dans une note courte et ne doit pas prendre beaucoup de place. Ce segment expose brièvement les principales conclusions auxquelles vous êtes parvenu, ce qui aidera le lecteur à comprendre rapidement les points essentiels de votre note. Ce segment peut également indiquer les méthodes et les sources que vous avez utilisées dans votre recherche.

f) Segments de discussion

Les segments de discussion sont les plus longs de la note, car ils contiennent tous les détails appuyant vos idées. Commencez par les informations les plus importantes, ce qui peut vous amener à énoncer d'abord vos principales conclusions ou recommandations. Débutez par vos informations les plus générales, puis passez aux faits particuliers ou justificatifs. (Veillez à utiliser le même format pour les détails, les plus importants en premier.) Les segments de discussion présentent les idées, les faits et les recherches qui appuient votre argumentaire. Incluez des points forts et des preuves pour persuader le lecteur de suivre vos recommandations. Si le contenu de cette section est inadapté, votre note perdra en efficacité.

g) Segment de clôture

Lorsque le lecteur a absorbé toutes vos informations, vous devez terminer par une conclusion courtoise indiquant ce que vous attendez de lui. N'oubliez pas de réfléchir à la manière dont le lecteur bénéficiera des actions souhaitées et à ce que vous pouvez faire pour faciliter ces actions. Par exemple, vous pouvez dire :

« Je serai ravi de discuter de cette recommandation avec vous lors de notre soirée de parade la semaine prochaine et j'assurerai le suivi de toutes les décisions que vous prendrez. »

h) Pièces jointes

Veillez à documenter vos constatations et à fournir des informations détaillées lorsque nécessaire. Pour ce faire, vous pouvez joindre des listes, des graphiques, des tableaux, etc. à la fin de votre note. Assurez-vous de faire référence à vos pièces jointes dans votre note et ajoutez une liste des pièces jointes sous votre conclusion, comme ceci :

ii. Éléments d'une lettre formelle

http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit_bdl.asp?id=3309

Conseils utiles

Aujourd'hui, les lettres imprimées sont généralement réservées aux communications professionnelles importantes, telles que les lettres de recommandation, les lettres de présentation pour un emploi, les lettres de démission, la correspondance juridique et les communications d'entreprise. Étant donné qu'une lettre est un instrument de communication formel, vous devez savoir la rédiger de manière professionnelle. Le formatage correct est particulièrement important si vous envoyez une copie papier au destinataire plutôt qu'un courriel, car la lettre doit tenir sur la page et avoir une belle apparence.

Le modèle suivant illustre les informations que vous devez inclure lorsque vous écrivez une lettre, ainsi que des conseils sur la police, la formule d'appel, l'espacement, la formule de politesse et la signature appropriés pour les correspondances d'affaires.

a) **Coordonnées personnelles** (*Indiquez vos coordonnées, sauf si vous écrivez sur un papier à en-tête où elles figurent déjà.*)

Votre nom
Votre adresse
Votre ville, votre province et votre code postal
Votre numéro de téléphone
Votre adresse courriel

b) **Date** (*La date doit être écrite au long, sans abréviation, par exemple, « Le 7 juin 2003 ».*)

c) **Vedette** (*Nom et coordonnées du destinataire*)

Nom
Titre
Organisation
Adresse
Ville, province et code postal

d) **Appel**

Madame/Monsieur (nom de famille),
Utilisez une formule d'appel formelle au lieu du prénom, sauf si vous connaissez bien la personne. Si vous ne connaissez pas le sexe de la personne, vous pouvez écrire

son nom complet. Par exemple, vous pouvez écrire « Madame Poirier, », « Commandant Leclerc, » ou « Yewande Omotoso, ». Si vous ne connaissez pas le nom du destinataire, il est toujours courant et acceptable d'utiliser la bonne vieille formule « À qui de droit ».

e) **Corps de la lettre**

- Le premier paragraphe de votre lettre doit présenter clairement le motif de votre correspondance.
- Dans les paragraphes suivants, donnez des détails précis sur votre demande ou fournissez les informations annoncées au destinataire.
- Le dernier paragraphe de votre lettre doit rappeler la raison pour laquelle vous écrivez et remercier le lecteur d'avoir lu votre demande. Le cas échéant, vous pouvez également demander poliment une réponse écrite ou d'organiser une réunion pour discuter de votre demande.

f) **Formule de politesse**

Je vous prie d'agréer, M..., mes salutations distinguées; Veuillez agréer mes meilleures salutations.

g) **Signature**

Signature manuscrite (*Si vous écrivez une lettre sur papier, signez à l'encre noire ou bleue.*)

h) **Nom en caractères d'imprimerie**

iii. Éléments d'un courriel

http://www.visezjuste.uottawa.ca/pages/redaction/courriel_modele.html

Un employé de bureau moyen reçoit environ 80 courriels par jour. Avec un tel volume de courrier, il est possible que certains messages passent inaperçus. Les règles simples suivantes vous permettront d'attirer l'attention sur vos courriels et de susciter des réactions.

1. Évitez de trop communiquer par courriel

Les volumes accablants de courriels constituent l'une des principales sources de stress au travail. Donc, avant de commencer à rédiger un courriel, posez-vous la question suivante : « Est-il vraiment nécessaire? »

À ce sujet, il est préférable d'utiliser le téléphone ou une messagerie instantanée pour traiter les points susceptibles de nécessiter une discussion.

En outre, le courriel n'est pas nécessairement aussi confidentiel que vous le souhaiteriez, notamment parce que des destinataires peuvent transférer des courriels sans penser à supprimer l'historique de conversation. Évitez donc de communiquer des renseignements personnels ou sensibles dans un courriel et n'écrivez rien que vous ou le destinataire de votre courriel détesteriez voir étalé sur la place publique.

Dans la mesure du possible, annoncez les mauvaises nouvelles en personne. Vous serez mieux en mesure de communiquer avec empathie, compassion et compréhension ou de faire amende honorable si votre message est mal interprété.

2. Utilisez judicieusement la ligne d'objet

Un titre de journal a deux fonctions : il attire votre attention et résume l'article, afin que vous puissiez décider de le lire ou non. La ligne d'objet de votre courriel doit remplir les mêmes fonctions.

Une ligne d'objet vide a plus de chances de susciter l'indifférence ou de diriger le courriel dans les pourriels. Utilisez donc toujours quelques mots bien choisis pour indiquer au destinataire l'objet de votre message.

Vous pouvez inclure la date dans l'objet si votre message fait partie d'une série régulière de courriels, comme un rapport hebdomadaire sur un projet. Si votre message nécessite une réponse, vous pouvez également inclure un appel à l'action, tel que « Veuillez répondre avant le 7 novembre ».

Une ligne d'objet bien rédigée, comme celle ci-dessous, fournit les informations les plus importantes sans que le destinataire n'ait à ouvrir le courriel. Il s'agit d'une invitation rappelant une réunion aux destinataires chaque fois qu'ils consultent leur boîte de réception.

Mauvais exemple	Bon exemple
Objet : Réunion	Objet : Réunion sur le processus PASS à 10 h le 25 février

Si vous avez un message très court à transmettre et que vous pouvez le faire tenir dans la ligne d'objet, utilisez « FDM » (fin du message) pour faire savoir aux destinataires qu'ils n'ont pas besoin d'ouvrir le courriel pour obtenir toutes les informations voulues.

Exemple
Objet : Pourriez-vous envoyer le rapport des ventes de février? Merci! FDM

(Cette astuce n'est bien sûr utile que si les destinataires savent ce que signifie « FDM ».)

3. Écrivez des messages clairs et brefs

Comme les lettres administratives traditionnelles, les courriels doivent être clairs et concis. Utilisez des phrases courtes et allez directement au but. Le corps du courriel doit être direct et contenir toutes les informations pertinentes.

Contrairement aux lettres traditionnelles, l'envoi de plusieurs courriels ne coûte pas plus cher que l'envoi d'un seul. Ainsi, si vous devez communiquer avec quelqu'un sur plusieurs sujets différents, pensez à rédiger un courriel distinct pour chacun d'eux. Chaque message est ainsi plus clair et votre correspondant peut répondre à un seul sujet à la fois.

Mauvais exemple

Objet : Modifications au rapport des ventes

Bonjour Jackie,

Merci pour le rapport de la semaine dernière. Je l'ai lu hier et je pense que le chapitre 2 a besoin

Par ailleurs, je voulais vous informer que j'ai organisé une réunion avec le service des relations

Veillez me faire savoir si vous pouvez vous libérer à ce moment-là.

Merci!

Monique

Mauvais exemple

Il est important de trouver un juste équilibre. Vous ne voulez pas bombarder quelqu'un de courriels et il peut sembler logique de combiner plusieurs sujets reliés en un seul courriel. Dans ce cas, **gardez les choses simples** avec des paragraphes numérotés ou des puces et pensez à **regrouper** les informations en petites unités bien organisées pour les rendre plus faciles à assimiler.

Remarquez également que dans le bon exemple ci-dessus, Monique a précisé ce qu'elle attendait de Jackie (dans ce cas, modifier le rapport). Si vous faites en sorte que vos interlocuteurs voient facilement ce que vous voulez, il y a plus de chances qu'ils vous donnent ce que vous leur demandez.

4. Soyez poli(e)

On croit souvent que les courriels peuvent être moins formels que les lettres traditionnelles. Mais les messages que vous envoyez sont le reflet de votre propre professionnalisme, de vos valeurs et de votre souci du détail. Un certain formalisme est donc nécessaire.

À moins d'être en très bons termes avec quelqu'un, évitez le langage familier, le jargon, le jolou et les abréviations inappropriées. Les émoticônes peuvent être utiles pour clarifier une intention, mais il est préférable de ne les utiliser qu'avec des personnes que vous connaissez bien.

Terminez votre message par « À bientôt », « Bonne fin de journée » ou « Meilleures salutations » en fonction de la situation. Il se peut qu'un destinataire décide d'imprimer votre courriel et de le montrer à d'autres personnes, alors restez toujours poli.

5. Faites attention à votre ton

Lorsque nous rencontrons quelqu'un en face à face, nous utilisons le langage corporel, le ton de la voix et les expressions du visage de l'autre personne pour déterminer ce qu'elle ressent. Le courriel nous prive de ces informations, ce qui signifie que nous ne pouvons pas savoir si nos messages sont bien compris.

Sans repères visuels et auditifs, votre choix de mots, la longueur de vos phrases, la ponctuation et les majuscules peuvent entraîner de fausses interprétations. Dans le premier exemple ci-dessous, Emma peut penser que Harry est frustré ou en colère, alors qu'en réalité, il n'en est rien.

Mauvais exemple	Bon exemple
<p>Emma, J'ai besoin de votre rapport avant 17 heures aujourd'hui sans quoi je vais manquer mon échéance. Harry</p>	<p>Bonjour Emma, J'apprécie votre travail concernant ce rapport. Pourriez-vous me faire parvenir votre version avant 17 heures afin que je ne rate pas mon échéance? Merci beaucoup! Harry</p>

Réfléchissez aux émotions pouvant être suscitées par votre message. Si vos intentions ou vos émotions risquent d'être mal interprétées, trouvez une façon plus claire de formuler vos propos.

6. Révision finale

Avant d'appuyer sur le bouton « Envoyer », vérifiez que votre message ne contient pas de fautes d'orthographe, de grammaire ou de ponctuation. Vos courriels font autant partie de votre image professionnelle que les vêtements que vous portez. Il est donc mal vu d'envoyer un message contenant des fautes de frappe.

Lors de votre relecture, faites attention à la longueur de votre courriel. Nous avons plus tendance à lire des courriels courts et concis que des courriels longs et décousus. Veillez donc à ce que vos courriels soient aussi courts que possible, sans pour autant exclure des informations importantes.

A. Points à retenir

Nous passons souvent une grande partie de nos journées à lire et à rédiger des courriels, mais malgré cette expérience, il arrive que nos messages créent de la confusion chez certains destinataires.

Pour rédiger des courriels efficaces, demandez-vous d'abord si le courriel est le mode de communication le plus approprié. Il est parfois préférable de décrocher le téléphone.

Rédigez des courriels concis allant droit au but. Envoyez-les uniquement aux personnes qui ont vraiment besoin de les voir et indiquez clairement ce que vous attendez du destinataire.

N'oubliez pas que vos courriels sont le reflet de votre professionnalisme, de vos valeurs et de votre souci du détail. Essayez d'imaginer comment vos destinataires pourraient interpréter le

ton de votre message. Soyez poli et relisez toujours ce que vous avez écrit avant de cliquer sur « Envoyer ».

7. Ordres

En tant que commandant de la Ligue navale, vous devrez rédiger des ordres d'opération pour toute activité des cadets comportant une nuit hors du domicile et rédiger ou réviser les ordres permanents de votre corps dès votre prise de commandement.

Ces ordres doivent être rédigés sous forme de note. N'oubliez pas de mettre en forme votre document en utilisant une numérotation en retrait pour faciliter la consultation des différentes sections. Un ordre transmet des instructions à une unité dans un format structuré qui permet de trouver facilement chaque exigence. Le format le plus utilisé par les différentes armées du monde est l'ordre à cinq paragraphes. Ces cinq paragraphes peuvent être mémorisés grâce à l'acronyme **SMEAC** : « S » pour situation, « M » pour mission, « E » pour exécution, « A » pour administration/logistique et « C » pour commandement/signal.

Il est important de se rappeler que le temps dont vous disposez en tant que « bénévole » est limité. Il y a beaucoup de choses à faire et à apprendre en tant que nouveau commandant et ces documents peuvent être assez détaillés et laborieux à rédiger. Pour ménager votre temps et votre énergie, vous pouvez utiliser des documents et des modèles existants. La publication LN 8 vous offre un excellent exemple du format approprié à utiliser pour créer des ordres et il existe de nombreux exemples disponibles dans d'autres corps que vous pouvez réviser et modifier selon vos besoins et vos activités.

Section 3 : Devoirs et responsabilités du commandant

Mentorat et planification de la relève

1. Importance de la planification de la relève

L'élément le plus important du commandement n'est pas nécessairement ce que vous faites pendant que vous occupez le poste, sinon l'état du corps à la fin de votre mandat. L'élaboration d'un programme complet de formation des officiers et d'un plan de relève logique peut faire toute la différence pour le succès futur de votre corps.

En tant que commandant en second, vous avez probablement quelques années d'expérience dans votre corps. Comme tous ceux qui occupent votre poste, vous avez eu l'occasion d'observer les autres officiers dans leurs fonctions et vous vous êtes fait une idée de leurs capacités et des tâches qu'ils sont le mieux à même de gérer. Lorsque vous élaborerez votre plan de relève, commencez par dresser une liste des postes de votre corps, depuis l'officier divisionnaire jusqu'au commandant en second. Prenez le temps d'observer attentivement votre équipe et réfléchissez au poste de votre liste qui correspondrait le mieux aux connaissances et au potentiel de chacun. Parlez avec eux et voyez quels sont leurs centres d'intérêt. Compilez ces informations et élaborer votre plan.

À ce stade, il faut rappeler que les plans de relève sont des documents vivants, ce qui signifie qu'ils sont susceptibles d'être modifiés à tout moment, pour diverses raisons. Vous n'êtes pas nécessairement d'accord avec le plan de votre commandant. Il arrive que des officiers quittent le programme pour diverses raisons. Il est également possible qu'un officier auquel vous aviez pensé pour une promotion ne veuille pas assumer de nouvelles responsabilités et se retire de votre plan. Pour ces raisons et tant d'autres qui pourraient bouleverser vos projets, il est fortement recommandé d'avoir un plan de rechange prêt à être mis en œuvre au pied levé.

La mise en place d'un plan de relève est essentielle à la prospérité à long terme de votre corps. Vous pensez peut-être que vous pouvez faire face à la perte d'un officier en poste dans vos rangs. Vous croyez en la capacité de votre équipe à resserrer les rangs et à faire face à toute situation susceptible de survenir. À court terme, c'est effectivement le cas et la confiance dans l'engagement de vos officiers est une bonne chose. Néanmoins, lorsqu'un poste clé ne peut être pourvu durablement par un officier qui en connaît les ficelles, un vide est créé. Les autres officiers, dont vous-même, peuvent essayer de combler ce vide, mais ces situations conduisent souvent à une lassitude qui entraîne la perte d'autres officiers. Au fil du temps, vous vous retrouverez avec un minimum de personnel couvrant plusieurs postes et ne faisant que le strict minimum dans chacun d'eux. En l'espace d'un an, votre machine bien réglée ayant un excellent programme ne sera dirigée que par trois officiers s'efforçant de dissimuler le chaos.

Vous aurez l'impression d'avoir tout sous contrôle, mais les parents finiront par voir que quelque chose ne va pas. Les choses ne fonctionneront pas aussi bien, des voyages et des activités devront être annulés, car des officiers surmenés commenceront à perdre de l'intérêt. Les nouveaux parents reconsidéreront la participation de leur enfant et le recrutement diminuera. Les cadets ne s'amuseront plus autant et pourront même commencer à penser qu'il serait plus agréable de rejoindre un club d'activités sportives à l'école.

Ce scénario peut sembler catastrophique, mais il n'est pas aussi rare qu'on pourrait le croire. Un plan de relève comportant des solutions de rechange, associé à un programme de mentorat bien géré, vous apportera les outils nécessaires pour faire face à toutes les situations. Un peu de préparation et de planification vous évitera de vous retrouver dans cette situation.

Il est conseillé de faire appel à d'autres personnes lors de l'élaboration de votre plan. Votre commandant a probablement élaboré son propre plan de relève et devrait vous l'avoir communiqué. Comparez votre plan au sien et posez des questions si vous trouvez des divergences. Il a peut-être des informations que vous ignorez. Faites aussi participer le comité de votre succursale ou de la Ligue navale. Présentez votre plan et expliquez comment vous êtes arrivé à vos conclusions. Recueillez leurs commentaires et leurs observations puis voyez si vous pouvez les intégrer dans votre plan. Leur appui à votre plan sera un gage de réussite lors de la procédure d'approbation.

2. Élaboration d'un programme de mentorat

Le programme de la Ligue navale repose sur l'action bénévole. C'est du travail, mais qui doit cependant être une expérience agréable et gratifiante. Un programme de mentorat bien conçu peut faire la différence entre l'acceptation enthousiaste d'un nouveau défi et le sentiment d'avoir été jeté aux loups. Si vous avez la chance de faire partie d'un corps ayant un programme de mentorat, vous avez déjà été exposé aux avantages qu'il procure. Si vous assumez le commandement d'un corps de cadets en connaissant parfaitement les tâches, les responsabilités et les attentes qui accompagnent le poste, vous pourrez apprécier votre rôle au lieu de vous sentir accablé et stressé avant même de prendre vos fonctions.

Ce principe peut être appliqué à tous les postes de votre corps. La mise en place d'un programme de mentorat n'est pas une tâche difficile. En tant que membre de l'équipe de commandement, vous devrez vous assurer que les tâches et les fonctions de chaque poste du corps sont correctement exécutées par l'officier occupant le poste. Si vous êtes satisfait des résultats de cet officier et que l'occasion d'une promotion se présente, l'officier promu devient alors le mentor de son remplaçant. Qui pourrait être meilleur mentor que la personne ayant la connaissance la plus récente des exigences du poste? Lors de la mise en place d'un tel programme, il est possible que certaines critiques surgissent en raison de la perception d'un travail supplémentaire à effectuer. Mais au fur et à mesure que la routine s'installera pour tous les postes de votre corps, le mentorat deviendra une seconde nature. Il permettra une continuité sans heurts des pratiques éprouvées déjà en place. Il évitera également que des officiers nouvellement nommés à leur poste essaient de réinventer la roue faute de savoir comment exercer leurs fonctions de manière adéquate.

Le mentorat comporte également un avantage direct pour vous. L'affectation de mentors aux officiers assumant de nouvelles fonctions est une forme de délégation. Les mentors constituent une source de connaissances expérimentée pouvant réduire le flot constant de questions auxquelles vous seriez sans doute exposé s'ils n'existaient pas. De plus, il est possible qu'une question qui pourrait se transformer en un projet de recherche d'une heure pour vous puisse être répondue en quelques minutes par la personne venant de quitter le poste.

La mise en place d'un programme de mentorat vous semble peut-être une entreprise compliquée exigeant beaucoup de temps. Vous devez tout d'abord savoir que le travail que vous accomplirez

profitera à votre corps des années après votre départ. Ne vous surchargez pas de travail en essayant de développer un programme complet en plus de tout ce que vous voulez apprendre. Commencez simplement et développez votre concept initial au fur et à mesure que le temps vous le permet. Contactez d'autres corps. Pouvez-vous trouver d'autres programmes qui fonctionnent déjà avec succès? La plupart des corps sont disposés à fournir des informations. Il suffit de demander. Le mentorat est également une pratique largement acceptée en entreprise. Internet regorge d'articles et de modèles utiles pour élaborer votre programme. Ce concept n'est pas nouveau. Faites le meilleur usage de votre temps en exploitant les connaissances et les informations déjà disponibles.

3. Mentorat de votre remplaçant

Le jour de votre prise de commandement devrait aussi être le jour où vous commencez à former votre remplaçant. Si un plan de relève a été élaboré, votre successeur devrait déjà savoir qu'il vous succèdera et devrait être en train de lire ce même document pour se préparer à faire partie de l'équipe de commandement du corps en tant que nouveau commandant en second. La meilleure façon de préparer votre commandant en second à prendre le commandement est de le faire participer autant que possible à ce que vous faites. Il ne faut cependant pas oublier qu'il doit aussi assumer les responsabilités liées à son poste. Vous devez attendre de lui qu'il se familiarise avec les responsabilités de votre poste, mais pas qu'il fasse votre travail à votre place. Vous devez trouver le moyen de développer ses compétences pour le préparer à vous remplacer sans pour autant le surcharger par le travail de deux postes.

Lorsque vous préparez un rapport pour la succursale, montrez-lui votre intention et les procédures nécessaires. Vous pouvez lui demander de présenter le rapport à la succursale. Cette expérience l'aidera à développer ses compétences oratoires et à se familiariser avec le processus. Faites en sorte qu'il soit présent lorsque vous vous occupez d'un cadet difficile ou que vous répondez à des parents inquiets. Ayez une conversation de suivi pour expliquer comment vous êtes arrivé à la conclusion que vous avez annoncée. Demandez-lui ce qu'il pense de l'affaire et comment il l'aurait gérée. Vous pouvez également organiser des réunions régulières à deux. Passez alors en revue la planification des événements et des activités à venir. Discutez de ses progrès et de son évolution au sein de l'équipe de commandement et demandez-lui son avis sur le mentorat que vous lui offrez. Vous pourrez ainsi procéder à des ajustements, de sorte que le mentorat pourrait devenir une expérience d'apprentissage pour les deux parties.

Enfin, veillez à rendre compte à la succursale des progrès et de l'évolution de votre successeur. Transmettez-lui un maximum d'informations. N'oubliez pas qu'elle a le dernier mot pour approuver votre remplacement. Si elle se sent aussi engagée que vous dans le développement de votre successeur, la transition se fera en douceur le moment venu.

Recrutement et formation des officiers

Dotation en personnel de votre corps

Le recrutement des officiers a déjà été abordé à plusieurs reprises dans cette publication. Nous avons notamment discuté des responsabilités et des processus d'approbation. Dans cette

section, nous verrons pourquoi, en tant que commandant, vous êtes un élément important de ce processus.

En tant que commandant, vous serez à l'avant-plan lors de la majorité des événements de vos cadets. Vos officiers et votre succursale vous demanderont régulièrement des renseignements. Des cadets demanderont à vous parler, peut-être à propos de l'entraînement ou des positions de parade, ou peut-être à propos de leur nouveau chiot. C'est vous qui êtes debout sur l'estrade et qui présidez la parade lors des cérémonies des couleurs et du crépuscule. Vous assisterez à des événements publics au cours desquels des personnalités s'adresseront à vous ou vous demanderont de prendre la parole.

Pour ceux qui ne connaissent pas la structure de l'organisation, comme les parents, les invités et les acteurs publics, vous êtes la personne qui dirige tout. Vous êtes la figure de proue de la Ligue navale du Canada. Votre attitude dans ces situations revêt donc une grande importance. Elle affecte directement la façon dont le public perçoit le programme dans son ensemble et pourrait être un facteur déterminant pour inciter des personnes extérieures à devenir officiers.

Il existe de nombreuses sources de bénévoles parmi lesquelles vous pouvez puiser pour constituer et maintenir votre effectif d'officiers. Chaque source présente des avantages et des inconvénients. Les membres actuels des Forces armées canadiennes et les anciens combattants arrivent avec une abondance de connaissances et d'expérience, mais il se peut qu'ils ne soient pas en mesure de transmettre ces connaissances d'une manière convenant au groupe d'âge de notre programme. Il est probable que certains parents souhaitent devenir bénévoles afin de partager une expérience avec leurs enfants, mais ils ne sont pas toujours familiers avec les aspects navals du programme. Ils risquent également de participer uniquement lorsque leurs enfants sont dans le programme. Les étudiants ayant besoin de crédits de bénévolat dans le cadre de leur programme d'études ou ayant été eux-mêmes d'anciens cadets constituent une autre excellente ressource. Ils ont une expérience pertinente, mais ils ont des contraintes de temps et vont probablement passer à autre chose lorsque leur vie personnelle changera. On ne peut pas dire qu'un groupe démographique offre un meilleur potentiel de bénévoles que les autres. La fiabilité d'un bénévole repose sur la personne, pas sur son parcours. En tant que commandant, votre tâche consiste à recruter des bénévoles dans ces groupes et à utiliser leur expérience en fonction de votre plan, en reconnaissant leur potentiel tout en acceptant leurs limites personnelles et professionnelles.

En tant que commandant, vous avez toutes les semaines des occasions d'observer et de rencontrer des bénévoles potentiels. Essayez de ne pas être pris dans votre routine au point de ne pas remarquer le parent qui attend son cadet sur place tous les soirs parce qu'il est trop loin pour faire le trajet de retour à la maison. Contactez ce parent et discutez des possibilités de le faire participer. Prenez le temps de rencontrer les personnes qui manifestent de l'intérêt pour le programme. Organisez régulièrement des rencontres portes ouvertes. Ces discussions sont idéales pour promouvoir les bénéfices d'une action bénévole au sein du programme. Elles permettent également de mieux comprendre pourquoi vos interlocuteurs souhaitent devenir bénévoles. Prenez l'habitude d'avoir du matériel promotionnel et des formulaires de candidature à portée de main. Soyez honnête quant à l'engagement et au temps que vous espérez.

Votre poste vous offre des possibilités uniques en matière de recrutement. La succursale peut organiser des campagnes de recrutement ou publier des annonces, mais vous avez la possibilité d'influencer et d'encourager de manière répétée la participation de personnes qui viennent déjà

vers vous au lieu de devoir aller les chercher. Vous avez l'occasion de les observer régulièrement et d'évaluer leurs capacités et leur potentiel bien avant qu'ils vous demandent un formulaire de candidature. Ne laissez pas passer les occasions qui s'offrent à vous.

Pour terminer, nous vous rappelons que le recrutement est un processus continu. Il est possible que votre plan de recrutement d'officiers se limite à une campagne annuelle de recrutement de bénévoles. Il se peut également que vous disposiez d'un effectif complet et que vous estimiez qu'un recrutement supplémentaire n'est pas nécessaire. En raison de la nature du bénévolat, il est aussi possible que vous ne considériez aucun de ces exemples comme des pratiques exemplaires. Mais le recrutement devrait toujours figurer en tête de votre plan global. C'est un sujet qui devrait être abordé régulièrement lors des réunions d'officiers et de succursale et lors de vos conversations personnelles, lorsqu'il y a lieu.

1. Formation des officiers

Si vous avez réussi à mettre en place un programme de recrutement efficace, vous devriez avoir un certain nombre d'officiers et de bénévoles prêts à vous aider à exécuter votre plan. Mais le recrutement de votre personnel n'est que la première étape d'un processus plus global. Il arrive trop souvent que les nouveaux bénévoles soient laissés à eux-mêmes ou mis sur la touche pour qu'ils observent. Il est possible que l'équipe de commandement et les autres membres de votre entourage soient trop occupés par leurs propres tâches pour s'occuper d'eux. Ces situations engendrent de nouveaux problèmes, car les recrues peuvent rapidement se sentir dépassées ou avoir l'impression que leur temps serait mieux employé ailleurs. Nous avons déjà vu que ces problèmes pouvaient être évités par un programme complet de formation des officiers associé à un programme de mentorat efficace.

A. Survivre au processus de sélection

La période la plus cruciale pour un nouveau bénévole est l'attente de la fin du processus de sélection. Les candidats ont finalement décidé de s'engager dans votre corps et sont impatients de commencer. Ils ont soumis leurs documents et on leur dit maintenant qu'ils ne peuvent pas participer tant qu'ils n'ont pas reçu leur habilitation à travailler auprès de personnes vulnérables. Au fil du temps, leur intérêt diminue et, trop souvent, ils abandonnent avant même d'avoir commencé. Votre plan de formation des officiers doit commencer à cette étape importante.

Il ne suffit pas d'avoir des classeurs remplis de publications préparatoires (**Normes de formation des officiers**) que vous remettez aux candidats en espérant qu'ils les lisent. Vous devez élaborer un plan qui les fera participer activement aux opérations hebdomadaires du corps. Bien qu'ils ne puissent pas être en contact direct avec les cadets tant qu'ils n'ont pas reçu leur habilitation, il existe une grande variété de tâches pouvant leur être assignées afin qu'ils se sentent inclus et engagés.

Un bon plan de formation préparatoire pourrait inclure les éléments suivants :

- 1) Dès qu'il dépose son formulaire de candidature, le candidat reçoit un classeur ou une feuille de référence sur les publications préparatoires. Ces documents doivent être étudiés à domicile.

- a) Désignez un mentor pour chaque candidat qui l'aidera à étudier la documentation.
 - b) Une rencontre doit être organisée toutes les deux semaines pour répondre aux questions et aux inquiétudes du candidat.
- 2) Prenez le temps de présenter le candidat au reste de votre personnel et aux membres de la succursale. Cette présentation permettra à votre personnel de faire connaissance avec le candidat. Elle donnera également au candidat le sentiment de faire partie de l'équipe.
 - 3) Créez une liste de tâches auxquelles les candidats peuvent participer pendant les soirées de parade tout en restant à l'écart des cadets. Cette liste peut varier d'un corps à l'autre, mais voici quelques exemples :
 - a) Faire du rangement dans les réserves
 - b) Créer des outils d'apprentissage
 - c) Réviser les modules d'instruction et les ordres permanents
 - d) Créer des tableaux d'information pour communiquer avec les parents
 - 4) Organisez des présentations par les membres de la succursale concernant leurs responsabilités et leur rôle dans la mise en œuvre du programme.
 - 5) Discutez des intérêts personnels, des passe-temps et des compétences professionnelles du candidat. Examinez ensemble comment cette expérience peut être liée et contribuer au programme. Vous pouvez ensuite charger le candidat de mettre au point un plan pour créer des cours facultatifs.

Votre utilisation de cette période d'attente aura un effet direct sur la rétention des nouveaux bénévoles. Bien que la loi interdise aux candidats d'entrer en contact avec les cadets tant qu'ils n'ont pas été correctement habilités, de nombreuses tâches peuvent leur être confiées. Si vous trouvez le moyen de maintenir leur engagement dans le programme, ils seront plus enclins à continuer et seront mieux préparés lorsqu'ils recevront leur habilitation complète.

2. Constitution d'une équipe efficace

Pour constituer une équipe efficace, vous devez avoir une bonne connaissance des besoins de votre corps. Puisque le programme repose sur des bénévoles, il se peut que vous n'obteniez pas toujours exactement ce que vous voulez de chaque candidat. Un bon commandant sait reconnaître les talents et les capacités de ses officiers pour ensuite tirer le meilleur parti de ses effectifs selon les besoins du corps.

Vous constaterez peut-être que certains bénévoles souhaitent uniquement s'impliquer dans un seul rôle. Ces personnes peuvent simplement vouloir aider sans avoir envie de devenir un officier de la Ligue navale. C'est un choix tout à fait respectable. Remplissez leurs papiers et leurs documents d'habilitation, puis utilisez-les à bon escient. Il n'est pas rare de constater qu'une personne ayant une expérience professionnelle en travail de bureau souhaite apporter une aide uniquement à titre d'officier d'administration et ne s'intéresse pas aux autres aspects du programme. Certains peuvent considérer que ces candidats ont l'esprit étroit ou ne veulent pas s'engager pleinement. Il s'agit d'un jugement hâtif. Si une personne possède un ensemble de compétences particulières et qu'elle est prête à partager son expérience, vous avez le devoir de

mettre ces connaissances au service du programme, même si c'est la seule responsabilité qu'elle est prête à assumer. Lorsque vous arrivez à pourvoir un poste critique avec une expérience de niveau professionnel, vous vous libérez d'un fardeau et vous avez plus de temps pour d'autres tâches. Un technicien ambulancier souhaitant faire du bénévolat, mais ne pouvant pas participer chaque semaine doit tout de même être considéré comme un atout potentiel. Discutez des possibilités de participer à des événements de fin de semaine en tant qu'officier médical ou de superviser une formation en premiers soins lorsqu'ils sont disponibles.

En faisant le meilleur usage de toutes les ressources et des capacités à votre disposition, vous aurez rapidement un groupe d'officiers efficace. Il n'y a pas de limite au nombre d'officiers ou de bénévoles que vous pouvez recruter. Vous devez simplement déterminer les besoins de votre corps et y répondre du mieux possible.

3. Formation permanente

Si vous avez suivi les conseils donnés jusqu'à présent, vous devriez avoir élaboré un plan global. Vous avez peut-être attiré des bénévoles et des candidats officiers de divers horizons et utilisé leurs compétences individuelles selon vos besoins. Votre corps fonctionne comme une horloge et vous êtes en régime de croisière. Ce n'est toutefois pas le moment de relâcher vos efforts. Comme indiqué précédemment, ce qui importe le plus dans votre engagement, c'est ce que vous laissez à la fin de votre mandat.

Même si tout semble se dérouler conformément à votre plan, vous devez toujours prêter attention à l'avenir. La formation continue est essentielle au succès à long terme de votre corps. La plupart des personnes veulent apprendre, veulent être mises au défi. Les officiers qui occupent trop longtemps le même poste avec la même routine peuvent devenir complaisants et stagner. Ils se sentent très à l'aise dans leur rôle et risquent de résister à toutes les idées nouvelles.

En tant que commandant, vous devez faire en sorte d'éviter ces scénarios problématiques. Les possibilités de formation que vous pouvez proposer à votre équipe ne sont limitées que par les finances du corps, votre imagination et la bonne volonté des officiers. Bien sûr, il existe des formations régulières correspondant aux promotions des officiers, mais celles-ci n'ont lieu que tous les ans ou tous les deux ans. N'hésitez pas à envoyer un officier expérimenté à un week-end de formation de la division pour se rafraîchir la mémoire. Ils pourraient découvrir des changements de réglementation ou de nouvelles idées et les transmettre à toute l'équipe.

Vous pouvez également élaborer un programme de formation local pour votre personnel. Proposez des sujets de formation divers et variés au début de l'année, puis choisissez quelques officiers à titre d'experts instructeurs. Demandez-leur de préparer un programme de cours et de vous le présenter. Voici quelques exemples de sujets possibles :

- i. Communications (sémaphore, radio et code Morse)
- ii. Compétences de matelotage
- iii. Exercices de parade
- iv. Création d'outils d'apprentissage

v. Invitation de conférenciers pour traiter divers thèmes

1) Compétences de commandement

2) Travailler avec des jeunes

3) Résoudre des problèmes de comportement

La liste de sujets possibles est infinie. Discutez des possibilités avec vos collaborateurs et renseignez-vous sur leurs disponibilités et leurs intérêts. Faites attention de ne pas surmener votre personnel ou de lui demander trop de temps.

Planification et gestion des événements du corps

Au cours de votre mandat de commandant, vous organiserez des activités pour les cadets à l'extérieur de votre corps, ce qui constitue l'une des tâches les plus exigeantes en temps de votre fonction. Cela dit, il est prouvé que la réussite d'un événement repose sur un plan bien pensé, conçu dans le souci du détail. Cette section présente diverses pratiques exemplaires de planification d'activité.

1. Planification préliminaire

L'un des facteurs déterminants pour le succès de votre événement se situe au tout premier stade de la planification. Vous pensez peut-être que votre idée d'événement de week-end est excellente et que les cadets vont adorer l'expérience. Vous pouvez très bien avoir raison. Mais aussi géniale que soit votre idée, il y a toujours une liste de contrôle à suivre :

A. Votre événement correspond-il aux buts et objectifs du programme de la Ligue navale?

En règle générale, vous devez vous assurer que l'événement que vous planifiez correspond aux buts et objectifs du programme. Un voyage à Disneyland serait apprécié des cadets, mais correspondrait-il vraiment aux idéaux de la Ligue navale du Canada?

B. Présentez votre plan à votre état-major.

Quel que soit l'événement, vous aurez toujours besoin d'autres personnes que vous-même. Vous devez donc vous faire une idée du niveau d'intérêt de vos officiers envers votre plan. Vous devez également vous assurer qu'ils sont prêts à y consacrer du temps. Présentez un aperçu détaillé de votre plan un peu comme si vous présentiez un argumentaire de vente. Vous voulez que votre équipe adopte votre idée. Si elle soutient votre projet, elle sera plus encline à apporter des suggestions et des idées complémentaires. Ces idées vous aideront ensuite à étoffer votre plan et vous donneront de meilleures chances de réussite. Vous aurez également plus de facilité à promouvoir l'événement auprès de la succursale s'il est présenté comme un projet d'équipe.

C. Présentez votre idée à la succursale et demandez une approbation préliminaire.

C'est à ce stade que votre idée commence à se transformer en un plan exploitable pour votre événement. Établissez les contours initiaux en tenant compte des suggestions de vos officiers. Renseignez-vous sur les lieux, les frais de déplacement, les coûts des activités extracurriculaires et les repas, puis établissez un budget préliminaire. Demandez à un officier d'élaborer un échéancier approximatif correspondant à votre idée. Ces éléments n'ont pas encore besoin d'être très détaillés, mais plus votre plan sera complet, mieux vous serez préparé à répondre aux inévitables questions que vous posera la succursale.

N'oubliez pas que la succursale doit approuver votre plan et accepter de le financer. S'il y a des dépenses plus urgentes ou si quelqu'un trouve des lacunes que vous ne pouvez expliquer, vous risquez de ne pas obtenir l'autorisation de poursuivre. Pour que votre plan soit convaincant, assurez-vous qu'il est complet et que vous pouvez facilement répondre aux questions. Si les ressources financières sont limitées, préparez également des idées de collecte de fonds. Il serait même utile de revoir votre projet avec le président de comité des cadets de la Ligue navale et des membres de son comité avant votre présentation à l'ensemble de la succursale. Ce soutien préalable pourrait s'avérer crucial.

2. Établissement d'une liste de démarches administratives

Une fois que vous avez reçu l'autorisation initiale de la succursale pour poursuivre la planification de votre événement, vous devez vérifier les documents administratifs requis, les remplir et les soumettre.

A. *Lettre d'intention (LN 330)*

Vous vous souvenez peut-être que le niveau d'approbation d'une lettre d'intention dépend de la distance à laquelle vous comptez vous rendre par rapport au domicile de votre corps. Les distances en vigueur sont indiquées directement sur le formulaire de lettre d'intention. Voici les niveaux d'approbation que vous devez obtenir :

- i. Succursale locale : toute activité se déroulant dans un rayon de 50 km de votre lieu de parade
- ii. Division : toute activité ayant lieu à plus de 50 km, mais à l'intérieur des limites de la division.
- iii. Bureau national : toute activité en dehors des limites de votre division.

Le traitement de ces autorisations prend du temps et doit répondre à des normes supérieures. Il est recommandé de soumettre une lettre d'intention complète le plus tôt possible dans le processus de planification pour vous permettre d'apporter des modifications s'il y a lieu.

B. Ordres d'opération

Des ordres d'opération sont nécessaires pour tous les événements d'une durée d'une nuit ou plus. Une lettre d'intention convient aux excursions d'une journée et aux activités de courte durée, mais elle ne contient pas les informations nécessaires pour

démontrer qu'une planification adéquate a été faite pour assurer la sécurité et le bien-être des cadets. Un ordre d'opération correctement rempli doit notamment contenir les éléments suivants :

- i. Contexte - Présentation de votre événement sous forme d'un synopsis expliquant le qui, le quoi, le où et le quand de l'activité.
- ii. Exécution – Cette section de votre ordre d'opération décrit le déroulement de l'événement. Il ne faut pas fournir un horaire précis, juste un aperçu général. Vous devez préciser qui est responsable de l'accomplissement des principales tâches et à quel moment de l'activité ces actions doivent être exécutées. C'est là que vous devez inclure des détails précis pour que les membres de votre équipe sachent ce que vous attendez d'eux avec un minimum de supervision directe.
- iii. Services / soutien – Cette section doit inclure des informations sur les soutiens nécessaires en dehors de votre état-major. Voici quelques exemples :
 - a. Exigences d'aide médicale, itinéraire jusqu'au premier hôpital
 - b. Procédures d'urgence en cas d'incendie et de signalement d'incidents médicaux
 - c. Normes vestimentaires (les parents doivent être préparés).
 - d. Besoins et exigences de cuisine
 - e. Plans de ravitaillement
 - f. Exigences relatives au lieu
- iv. Commandement et contacts – Le titre de cette section indique exactement ce qu'elle doit contenir. Cette section établit la chaîne de commandement de votre événement. Elle contient également des directives de communication et des informations sur les personnes à contacter pour les cas d'urgence, les autorisations et les questions relatives à la planification. Vous devriez également inclure une liste de diffusion indiquant qui recevra une copie de votre ordre d'opération pour information ou approbation.

Il n'existe pas de norme ou de modèle établi pour la création d'un ordre d'opération. Ce sont les informations qu'il contient qui sont importantes, pas le format. Si vous ne trouvez pas d'exemple dans votre corps, demandez à l'état-major de votre division de vous transmettre des ordres antérieurs d'autres corps.

Lorsque vous avez trouvé un modèle qui vous convient et que vous avez vu les informations qu'il contient, vous pouvez utiliser ces connaissances pour créer votre propre modèle. Il serait bon d'établir des ordres d'opérations pour tous les événements, même lorsque ce n'est pas obligatoire. Plus l'événement est simple, plus l'ordre d'opération doit aussi l'être. Même s'il n'est pas nécessaire, chaque activité est une excellente occasion de s'exercer et de s'assurer qu'aucun détail pertinent n'est oublié. Vous seriez étonné de voir les éléments importants qui sont oubliés lors d'événements normalement sans problème à cause d'étapes de planification négligées.

3. Organiser un événement réussi

Comme dans presque tout ce que vous ferez en tant que commandant, il sera presque impossible d'organiser un événement réussi tout seul. Comme le dit le proverbe : « À beaucoup d'ouvriers, la tâche est aisée ». Divisez votre événement en tâches gérables et confiez-les à des personnes qui s'occuperont de les organiser et de les exécuter.

Lorsque vous adoptez une approche d'équipe pour planifier un événement, rappelez-vous qu'une délégation hâtive des responsabilités permet d'optimiser le temps de préparation et influe directement sur les chances de succès de votre activité. Répartissez les tâches le plus tôt possible durant la phase d'élaboration de votre plan et organisez régulièrement des réunions d'équipe pour suivre l'évolution du plan et faire voir à tous comment chaque tâche individuelle contribue à la réussite globale de l'événement.

Lorsque vous organisez un événement, créez une liste de contrôle pour vous assurer qu'aucun détail important n'est négligé. Vous pouvez même utiliser cette liste comme outil pour déléguer des responsabilités à votre équipe. Votre liste de contrôle d'un événement pourrait comprendre les sections suivantes :

- a. Transport
- b. Hébergement
- c. Repas
- d. Échéancier
 - i. Formation
 - ii. Déroulement de l'événement
- e. Personnes-ressources
- f. Urgences

3. Exécution de votre plan

Jusqu'à présent, vous avez consacré beaucoup de temps à la planification de votre événement. Il est maintenant temps de voir le fruit de ces efforts. Pour réussir votre plan, vous devez avoir une équipe de commandement efficace. Cette équipe doit avoir une vision claire de toutes les tâches qui ont été déléguées et de la manière dont elles doivent être coordonnées pour que l'événement soit un succès. La taille de l'équipe doit refléter la taille de l'activité. Un défilé en après-midi peut être organisé par un seul officier, tandis qu'une excursion en camping sur une fin de semaine sera organisée par une équipe complète, dirigée par plusieurs officiers entourés de bénévoles.

Après avoir planifié votre travail, il ne vous reste plus qu'à l'exécuter. À quoi bon faire tous ces efforts de planification s'ils sont gâchés le moment venu? Ne vous laissez pas désarçonner par l'inattendu. Si vous avez bien conçu votre plan, vous devriez être en mesure d'anticiper et de vous préparer aux imprévus. Évitez de vous écarter de votre plan, sauf en cas de nécessité absolue. Tout au long des étapes de planification, vous avez délégué des tâches et des responsabilités à diverses personnes.

Un petit écart par rapport à votre plan peut avoir des répercussions négatives sur toute la chaîne de commandement. Si l'écart ne ruine pas votre activité, il risque de créer des difficultés et de la confusion au sein de votre équipe. La communication des connaissances est essentielle. Assurez-vous que toute votre équipe connaît les solutions de rechange que vous avez élaborées pour faire face aux imprévus, notamment en cas de mauvais temps. Lorsque tout le monde connaît les attentes, il devient facile de s'ajuster aux imprévus.

Organisez une séance de récapitulation avant le début de l'activité. Assurez-vous alors que toutes les tâches ont été déléguées et que chacun sait ce qu'il est censé faire. Organisez

d'autres réunions d'information au besoin. Elles permettent aux membres de votre équipe de donner immédiatement leur avis sur les différentes parties de votre plan.

Bilan d'activité

Lorsque tout est nettoyé, que les fournitures sont rangées et que les cadets sont rentrés chez leurs parents, vous n'aurez probablement qu'une envie : vous féliciter et dormir pendant une semaine. Il reste cependant une étape très importante qui est souvent négligée : le bilan d'activité. Ce document ne doit pas nécessairement être produit immédiatement, mais vous devez vous en occuper pendant que les détails sont encore frais dans votre esprit et dans celui de vos officiers.

Un bilan d'activité doit être rempli par tous les responsables et bénévoles de l'événement. Ces documents n'ont pas besoin d'être formels, mais doivent présenter ouvertement et honnêtement les points forts et les points faibles de l'événement du point de vue de leur auteur. Vous devez demander à vos collaborateurs des bilans qui reflètent leur opinion sur l'ensemble de l'événement, sur les processus de planification et de mise en œuvre et sur leur mission individuelle.

En tant que commandant ou officier organisateur de l'événement, vous ne devez jamais prendre ces rapports comme des critiques personnelles. Ils doivent être considérés comme des éléments constructifs pouvant être utilisés pour améliorer l'organisation des événements futurs. Ces commentaires des personnes qui étaient là sont inestimables. Leurs rapports doivent être compilés et archivés dans le corps et la succursale pour les futurs commandants qui auront à organiser d'autres événements similaires.

Budgets et finances

1. Finances

Comme dans la plupart des aspects de la vie, la gestion des finances constitue une partie importante de vos fonctions en tant que commandant. Diverses publications de règlements abordent le sujet des responsabilités financières associées aux différents postes de l'organisation. Ces explications peuvent prêter à confusion et devenir une source de dissension entre le corps et la succursale.

Lorsque toutes les références sont rassemblées et lues ensemble, l'image devient plus claire si elle est présentée comme suit :

1. Comme indiqué dans le document *LN 8, article 9.3.01*, « la gestion de toutes les recettes et des dépenses relatives au fonctionnement d'un corps de cadets est assignée à la succursale de la Ligue navale ».
2. La gestion quotidienne des finances sera assurée par le trésorier de votre succursale sous votre supervision (président de la succursale). Comme indiqué dans le document *LN 33 Guide du président de succursale* sous Finances : « Les fonds ne doivent pas être manipulés par les officiers des Cadets de la LN ni par ceux des cadets de la Marine. Tous les dons et les fonds recueillis sont gérés par la succursale. »

- a. Le mot « manipulés » doit être interprété dans le contexte de l'article du règlement. Cette règle signifie qu'en tant que président de succursale, vous ne pouvez pas désigner un officier de la Ligue navale ou des cadets de la Marine comme trésorier ou comme personne chargée de gérer les comptes de votre succursale.
3. Comme indiqué dans le document *LN 64* chapitre 3 sous *Gestion des finances*, le commandant doit « veiller à ce que tous les fonds perçus soient remis au membre de la succursale désigné aux fins comptables et bancaires ». Le commandant et son personnel ne doivent pas se retrouver dans une situation où ils sont gardiens de fonds collectés. TOUS les fonds doivent être détenus par la succursale pour servir aux activités du corps.
4. Comme indiqué dans le document *LN 8, article 9.1.02*, « un corps de cadets et ses officiers ne doivent pas engager le crédit de la Ligue navale du Canada ou de toute division, succursale ou autre composante de la Ligue navale ».
5. Comme indiqué dans le document *LN 210* sous *Finances* pour le poste de commandant : « Le commandant doit présenter et justifier, annuellement, un projet de budget dans le cadre des activités du corps de la Ligue navale du Canada. Après approbation par la succursale, le commandant est responsable d'en assurer le suivi et de faire rapport sur l'affectation du budget au président de succursale. »
6. Toutes les dépenses prévues du corps doivent être définies et incluses dans la demande de budget annuel du corps. Ce budget doit être soumis à l'approbation de la succursale afin que celle-ci sache le montant qu'elle doit recueillir pour le corps au cours de l'année à venir.
7. Comme indiqué dans le document *LN 8, article 9.1.01*, « toutes les dépenses de la Ligue sont conditionnées par la provision suffisante de fonds disponibles et si ces fonds sont budgétés à cette fin ».

Le *Guide portant sur le partage des responsabilités entre le président de la succursale et le commandant du Corps de cadets (LN 64)* devrait constituer une lecture obligatoire pour tout ce qui concerne la gestion des finances. Il fournit un bon contexte et des exemples utiles de collaboration avec votre succursale dans le cadre du règlement.

2. Budgets

En tant que commandant, vous devez préparer un budget annuel de formation et le faire approuver par votre succursale. Il s'agit normalement d'un processus annuel dont le calendrier est précisé par votre succursale. Ce budget doit couvrir toutes les activités de formation de l'année, depuis l'achat de cordes pour les cours de nœuds jusqu'au voyage de fin d'année pour vos cadets. Comme recommandé dans les sections précédentes, vous devriez à ce stade avoir préparé des budgets pour les événements spéciaux que vous organisez – ceux-ci doivent être inclus dans votre budget annuel.

Rappelez-vous que les budgets que vous soumettez ne sont pas toujours approuvés sans discussion. Les membres de la succursale travaillent bénévolement, tout comme vous. Autrement dit, s'ils ne parviennent pas à obtenir suffisamment d'appuis pour réunir les fonds nécessaires, vous risquez de ne pas obtenir tout ce que vous demandez. Il est peut-être préférable de présenter à votre succursale un budget établissant des distinctions entre vos besoins et vos désirs. La succursale disposera ainsi d'une liste des dépenses que vous êtes prêt à réduire si nécessaire et de celles qui sont absolument nécessaires au fonctionnement de votre corps.

Vous êtes également responsable de la comptabilité et du suivi des fonds de votre budget approuvé. Il est tout à fait normal que des dépenses réelles soient supérieures ou inférieures aux montants budgétisés. N'oubliez pas d'inclure les écarts comptables dans votre rapport mensuel à la succursale. Préparez des recommandations pour faire face à ces écarts. Il sera beaucoup plus facile d'obtenir l'approbation de la réaffectation des dépenses si vous montrez que vous avez un plan cohérent. Vous aurez également un meilleur contrôle sur les effets positifs ou négatifs que ces écarts peuvent avoir sur le fonctionnement de votre corps.

Le lien ci-dessous vous permet de télécharger un modèle type pouvant être adapté aux besoins et aux activités de votre corps. Utilisez-le pour préparer votre budget et suivre vos dépenses. Il suffit de le copier dans le champ d'adresse de votre navigateur.

https://thenavyleagueofcanada-my.sharepoint.com/:x/g/personal/jclute_navyleague_ca/EWLIvwSE1V1CmlPYbAPUUHcBNYDA7fGquBdILLs92fnig

Responsabilités administratives

La plupart des commandants en exercice vous diront que pour la réussite de leur mandat, avoir un officier d'administration compétent, c'est comme placer la plus grande pièce d'un casse-tête. Il s'agit d'une énorme responsabilité que la plupart des gens répugnent à accepter, sauf en cas de nécessité absolue. Vous constaterez probablement qu'en tant que commandant, vous travaillerez plus étroitement avec votre officier d'administration qu'avec tout autre officier de votre état-major.

Que vous ayez un officier d'administration compétent ou que vous ayez choisi d'assumer vous-même ces fonctions, vous avez toujours la responsabilité globale de la tenue des dossiers de votre corps. C'est à vous de vous assurer que tous les dossiers sont à jour, que les formulaires et les demandes sont soumis à l'administration compétente en temps voulu et que les ordres permanents et les plans de sécurité sont établis et à jour.

Prenez le temps de lire les directives sur les responsabilités administratives dans le document *LN 210 - Mandats des officiers des Cadets de la Ligue navale*. Relisez également les fonctions et responsabilités de l'officier d'administration afin de bien connaître les responsabilités qui vous incombent si on vous demande des comptes.

Responsabilités disciplinaires

En tant que commandant, vous êtes responsable du maintien et de l'administration de la discipline parmi les officiers et les cadets de votre corps. N'oubliez pas que si la Ligue navale ressemble à une organisation militaire, nous sommes en fait un groupe de bénévoles qui gère un programme destiné à des préadolescents. Toute forme de discipline doit toujours tenir compte de cet aspect.

En matière de discipline, la règle la plus importante pour un commandant, c'est de montrer l'exemple. Comment pouvez-vous sanctionner un cadet dont l'uniforme est négligé si le vôtre n'est pas parfait? Sachant que tout le monde vous considère comme un modèle de comportement et de tenue, vous ne pouvez pas diriger avec la devise « Faites ce que je dis, mais pas ce que je fais ».

La Ligue navale du Canada a publié un document contenant des exemples de mesures disciplinaires pour toute une gamme d'infractions et d'incidents. Chez les cadets, dans le document *LN 8*, le tableau 1 de l'annexe A indique diverses sanctions possibles en cas d'inconduite. Vous pouvez également vous référer au tableau 2 intitulé *INCONDUITE / CONSÉQUENCE*. Si vous n'êtes pas certain des sanctions appropriées pour faire respecter la discipline au sein de votre corps, vous pouvez contacter votre officier de secteur de la division ou demander conseil à d'autres commandants expérimentés.

À l'exception des violations flagrantes, il est toujours préférable d'être indulgent en matière de discipline plutôt que d'avoir la main lourde. Pour faire changer des comportements, les encouragements positifs sont généralement plus efficaces que les punitions. Vous obtiendrez de meilleurs résultats finaux et un plus grand respect de la part de vos officiers, des cadets et des parents si vous apprenez à gérer ces situations désagréables de manière constructive.

La discipline entre officiers ne doit jamais se faire devant les cadets. S'il arrive qu'une correction doive être apportée sur-le-champ, demandez à l'officier de s'éloigner un instant avec vous et parlez-lui calmement. Si nécessaire, faites un suivi plus tard lors d'une conversation en tête-à-tête. Vous pouvez faire exception à cette règle uniquement si la sécurité des cadets est menacée. Vous avez la responsabilité de diriger ces bénévoles, de leur enseigner les bons comportements et les règles de décorum. Pour avoir une équipe efficace et solidaire, soyez un pédagogue plutôt qu'un patron.

Dans LN 8, article 4.14, vous trouverez des détails sur les procédures à suivre avec les officiers. Assurez-vous de bien suivre les directives de cet article du règlement. Chaque fois que des mesures disciplinaires sont nécessaires pour un officier, l'incident doit être documenté conformément à *LN 8, 4.14.03*.

Compétences en résolution de conflits

En tant que commandant, votre tâche principale consiste à mettre sur pied une équipe efficace qui travaille ensemble pour que des enfants puissent participer au programme exceptionnel des cadets de la Ligue navale. Pour atteindre cet objectif, vous devrez gérer et faire collaborer des personnes aux profils très variés. Les membres de votre succursale, les officiers du corps et les parents sont des êtres humains ayant chacun leur propre personnalité. Il est inévitable qu'à certaines occasions, la coexistence génère des conflits de personnalités. Le respect dont vous jouirez en tant que leader dépendra en bonne partie de votre capacité à gérer ces conflits.

Selon le dictionnaire *Le Robert*, un conflit est une « rencontre d'éléments, de sentiments contraires, qui s'opposent ». Tout le monde le sait. Pour un commandant, il est vital de savoir ce qui crée un conflit, comment le résoudre et les conséquences négatives et positives qu'il peut entraîner.

Un conflit survient lorsque deux ou plusieurs personnes ont des avis divergents. Dans notre cas, ces avis font généralement référence à la perception de la façon dont le programme devrait être administré. Les causes profondes de la plupart des conflits sont récurrentes :

- i. Buts et aspirations
- ii. Conflits de personnalités
- iii. Disponibilité des ressources
- iv. Valeurs

Lorsque vous devez arbitrer un conflit, il est important de se rappeler que, dans la plupart des cas, les deux personnes essaient probablement d'améliorer quelque chose dans l'intérêt des cadets ou du programme. Les deux parties ont le même objectif final, c'est la voie pour y parvenir qui pose problème.

Un conflit mal géré peut rapidement avoir des répercussions plus graves sur la cohésion et le fonctionnement de votre corps de cadets que toute autre épreuve que vous rencontrerez en tant que commandant. Aussi inconfortable que soit la situation, il n'est jamais bon d'ignorer un conflit. À la première occasion, cherchez à établir les faits auprès de toutes les personnes concernées, une par une. Analysez globalement toutes les informations obtenues, puis réunissez les parties pour discuter de la situation.

Vous ne pourrez peut-être pas faire plaisir à tout le monde, mais si vous êtes en mesure d'élaborer un plan qui intègre le meilleur de tous les points de vue, le plus souvent, votre décision sera respectée comme étant dans l'intérêt de l'organisation.

Voici quelques conseils utiles pour gérer les conflits :

A. Accommodements

Lorsqu'un conflit survient en raison d'un sentiment de partialité ou d'iniquité, une offre d'accommodement peut parfois suffire à résoudre le problème. Mais soyez prudent lorsque vous proposez des accommodements à une seule personne, car votre geste pourrait être perçu comme du favoritisme. Vous risquez alors de créer par inadvertance un conflit plus vaste et d'avoir un plus grand nombre d'insatisfaits.

B. Compétition

Certains conflits surviennent lorsqu'une personne pense être plus méritante ou mieux placée qu'une autre pour exercer une fonction ou pour recevoir une récompense. Dans ce cas, la résolution du conflit par une saine compétition peut donner des résultats favorables. Une telle démarche peut déboucher sur la confirmation de votre décision, mais aussi sur de nouvelles informations susceptibles de vous faire changer d'avis. Au mieux, les deux parties se rendront compte que la meilleure décision a été prise. Elles ne seront peut-être pas heureuses de votre choix, mais elles le respecteront.

C. Compromis

La recherche de compromis constituera probablement votre principale méthode de gestion des conflits. Dans la plupart des cas, si vous donnez à chacun la satisfaction d'obtenir une partie, mais pas la totalité, de ce qu'il demande, les deux parties se sentiront satisfaites.

D. Collaboration

Même si ce n'est pas toujours possible, vous devriez systématiquement privilégier la collaboration pour résoudre les conflits. Nous avons indiqué précédemment que, dans la plupart des cas, les deux parties veulent uniquement ce qu'il y a de mieux pour le corps. Si vous parvenez à convaincre les deux parties de travailler ensemble pour résoudre leurs différends dans l'intérêt de l'organisation, votre équipe en ressortira renforcée, pour le plus grand bien du corps et de ses cadets. Tout le monde y gagne!

Ce qui nous amène à l'aspect positif des conflits (oui, vous avez bien lu). Les conflits peuvent avoir de nombreux résultats positifs s'ils sont gérés correctement. Un conflit peut engendrer des idées nouvelles. Certaines seront peut-être différentes des vôtres, voire meilleures. Ces idées peuvent vous faire découvrir des solutions et des approches utiles immédiatement ou dans le cadre d'une planification future. Si vous apprenez à bien arbitrer les conflits et à rendre des décisions justes et équitables, vous serez un meilleur leader et vous serez plus respecté par vos pairs.

Prenez le temps d'enseigner à vos officiers comment résoudre les conflits et aidez-les à développer cette compétence. Créez des sessions de formation comportant des jeux de rôles où des officiers jouent les protagonistes dans divers scénarios correspondant à des interactions conflictuelles possibles. Même si ces situations ne vous mettent pas à l'aise, l'observation de la façon dont d'autres personnes gèrent les conflits enseigne des leçons sur ce qu'il faut faire et sur les erreurs à éviter.

Voici quelques exemples de scénarios possibles :

1. Conflit entre officiers
Comportement douteux d'un officier
Mauvaise participation ou préparation
2. Conflit entre un officier et la succursale

La succursale n'approuve pas les plans d'activités (elle dit toujours non)

3. Conflit entre un officier et des parents
Parent contrarié de voir que son cadet n'est pas promu

N'hésitez pas à créer autant de scénarios que vous pouvez en imaginer. Vous pouvez aussi utiliser ces formations comme outil d'autoévaluation. Trouvez des conflits survenus dans le passé pouvant être source d'apprentissage et présentez ces situations dans vos séances de formation. Observez comment d'autres personnes gèrent le même problème et demandez-vous s'il n'y aurait pas une meilleure façon de résoudre une situation semblable à l'avenir.

Lors de la médiation d'un conflit, il ne faut pas négliger l'importance de l'intention par rapport aux conséquences. La plupart des situations de conflit sont chargées d'émotions. Lorsqu'un effort de médiation intervient, les parties peuvent être très tendues, ce qui rend encore plus difficile la résolution de leurs différends. Cette tension augmente aussi le risque que les parties se sentent offensées par quelque chose, parfois même un par un geste involontaire. Dans ces situations, vous devez faire très attention aux mots que vous utilisez. Il est possible que vous ayez les meilleures intentions du monde lorsque vous répondez à un plaignant, mais lorsque les émotions sont à vif, vous pouvez difficilement prévoir l'impact de vos paroles sur les parties concernées. Rappelez-vous que si un conflit doit être reconnu en tant que tel dès que possible, il n'est pas nécessaire de le résoudre immédiatement. Il n'y a pas de mal à mettre un différend de côté pour laisser les esprits se calmer.

Enfin, vous ne sortirez pas toujours gagnant de tous les conflits. Le plus souvent, l'une ou l'autre partie demeurera mécontente. Si un conflit est trop complexe, n'hésitez pas à demander de l'aide. Vous pouvez demander conseil au président de votre succursale et à l'équipe de votre division. Il est possible que vous perdiez des cadets ou même des officiers et vous devrez l'accepter. Tant que vous avez été aussi minutieux et équitable que possible, tenez bon en sachant que vous avez fait de votre mieux pour gérer la situation. Les commandants ne sont toujours que des bénévoles et, dans la plupart des cas, ils n'ont aucune formation professionnelle en gestion des conflits.

Des informations supplémentaires sur la gestion des conflits sont disponibles dans la section 2.08 du document *LN 21 Ordonnances administratives de la Ligue navale*.

Références

Manuels

- LN 8F - Règlements Cadets de La Ligue navale
- LN 21F - Ordonnances administratives de la Ligue navale
- LN 22F - Politiques de prévention du harcèlement, de la violence au travail et du mauvais traitement des enfants
- LN 23F - Lignes directrices relatives aux médias sociaux
- LN 33F - Guide du président de succursale
- LN 35F - Organisation de la succursale
- LN 50F - Principes directeurs des communications de la Ligue navale du Canada à l'intention des succursales, divisions et membres
- LN 64F - Guide sur les interactions et responsabilités Ligue navale
- LN 210F - Mandats des officiers des cadets de la Ligue navale
- LN 215F - Guide d'information des parents
- LN 225F - Manuel de drill pour les cadets et les officiers de la Ligue navale
- LN 410F - Ordre de Tenue des cadets de la Ligue navale
- LN 420F - Normes de formation des cadets de la Ligue navale

Formulaires

- WC112F - Réclamations d'assurance pour les Ligues de cadets
- LN 102F - Journal de bord du conducteur
- LN 301F - Demande d'enregistrement comme bénévole
- LN 302F - Demande de renouvellement du statut de bénévole
- LN 303F - Questionnaire médical du personnel
- LN 304F - Officier du personnel transaction
- LN 305F - Officier de la Ligue navale/Bénévole formulaire de transfert
- LN 320F - Demande d'adhésion des cadets
- LN 321F - Questionnaire médical pour les cadets
- LN 322F - Formulaire de transfert de cadet
- LN 330F - Lettre d'intention de la Ligue navale
- LN 333F - Rapport d'inspection du corps
- LN 337F - Carnet de bord des cadets de la Ligue navale
- LN 338F - Inventaire d'approvisionnement des cadets de la Ligue navale
- LN 339F - Rapport d'incident de la Ligue navale