



TP 15337F  
(06/2023)

# Leadership, travail d'équipe et qualités de gestionnaire

2<sup>ième</sup> édition  
JUIN 2023



**NOTICE : Les fournisseurs de cours et les utilisateurs de ce document sont avisés que ce TP est une copie brouillonne en cours de révision. Puisque le *Règlement sur le Personnel Maritime* est actuellement en période de rédaction, le contenu de ce TP pourrait faire l'objet de changements.**

<p><b>Autorité responsable</b></p> <p>La directrice, Certification des marins, est responsable de ce document, y compris des modifications, corrections et mises à jour.</p>	<p><b>Approbation</b></p> <hr/> <p>Directrice, Certification des marins Sécurité et sûreté maritime</p> <p><b>Signé le :</b> _____</p>
--	--

**Date de publication initiale : Octobre 2017**

**Date de révision : Juin 2023**

Transports Canada accorde la permission de copier la publication TP 15337F au besoin. Bien que l'utilisation du présent matériel ait été autorisée, Transports Canada n'assume aucune responsabilité relativement à la manière dont l'information est présentée, ni pour toute interprétation du contenu de la publication. La TP 15337F ne peut être mise à jour pour tenir compte des modifications apportées au contenu original. Pour obtenir des renseignements à jour, veuillez communiquer avec Transports Canada.



# **TABLE DES MATIÈRES**

---

<b>1. Généralités.....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte.....	1
1.2 But .....	1
1.3 Objectifs .....	1
1.4 Mise en œuvre .....	1
1.5 Taille de la classe et manuels du cours .....	1
1.6 Assiduité.....	2
<b>2. Approbation des cours de formation .....</b>	<b>3</b>
2.1 Généralité .....	3
2.2 Établissements reconnus.....	3
2.3 Approbation des cours .....	3
2.4 Titres de compétences de l'instructeur .....	3
<b>3. Formation et évaluation .....</b>	<b>4</b>
3.1 Généralités .....	4
3.2 Définitions .....	4
3.3 Évaluation formative et évaluation sommative.....	4
3.4 Rapports d'évaluation.....	5
3.5 Exercices en classe .....	5
3.6 Compétences pratiques en leadership et qualités de gestion – Exigences relatives au simulateur .....	5
<b>4. Leadership et travail d'équipe.....</b>	<b>6</b>
4.1 Généralités .....	6
4.2 Durée .....	6
4.3 Buts.....	6
4.4 Plan de cours.....	6
4.5 Programme du cours.....	8
<b>5. Leadership et qualités de gestion .....</b>	<b>13</b>
5.1 Généralités .....	13
5.2 Durée .....	13
5.3 Prérequis .....	13
5.4 Buts.....	13
5.5 Plan de cours.....	13
5.6 Programme du cours .....	15

# 1. Généralités

---

## 1.1 Contexte

- 1) La Convention internationale sur les normes de formation des gens de mer, de délivrance des brevets et de veille, telle que modifiée (Convention STCW, incluant les Amendements de Manille de 2010), prévoit dans l'Annexe A du code STCW des normes pour le leadership, le travail d'équipe et les qualités de gestion au niveau opérationnel et à celui de la gestion :
  - Tableaux A-II/1, A-III/1 et A-III/6 (niveau opérationnel)
  - Tableaux A-II/2 et A-III/2 (niveau de la gestion)
- 2) À la suite de l'examen de la Convention STCW 2010, l'administration doit instaurer une nouvelle formation en leadership.

## 1.2 But

La conformité avec les normes susmentionnées afin de satisfaire à l'exigence minimale de :

- 1) formation en leadership et travail d'équipe;
- 2) formation en leadership et qualités de gestion.

La norme décrite dans cette s'appliquera aux cours offerts dans le cadre d'un programme de formation des cadets u aux cours à suivre en autonomie.

## 1.3 Objectifs

Fournir aux gens de mer :

- 1) les connaissances et la compréhension nécessaires pour gérer de manière sécuritaire et efficiente les ressources et le personnel du bâtiment;
- 2) les qualités favorisant les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines à bord;
- 3) les connaissances nécessaires au contrôle des opérations à bord, au niveau opérationnel et au niveau de la gestion.

## 1.4 Mise en œuvre

L'entrée en effet du *Règlement sur le personnel maritime* exige deux niveaux de formation en leadership :

- 1) formation au niveau opérationnel;
- 2) formation au niveau de la gestion.

## 1.5 Taille de la classe et manuels du cours

- 1) Dans les établissements reconnus (ER), les cours magistraux devraient être donnés à des classes d'au moins 4 étudiants. Le ratio enseignant-étudiants devrait être de 12 pour 1. Sécurité et sûreté maritimes de Transports Canada (SSMTC) recommande aux ER de ne pas accepter plus de 2 membres du personnel à terre par cours.

**Remarque :** SSMTC peut permettre des classes plus nombreuses si l'ER prévoit du personnel supplémentaire et des périodes d'enseignement dirigé pour s'adresser individuellement à chaque étudiant.

- 2) Les salles de classe doivent être :
  - suffisamment spacieuses pour que tous les étudiants puissent apercevoir et entendre l'instructeur lorsqu'ils sont assis;
  - équipées d'un projecteur et d'un dispositif permettant le visionnement de vidéos;
  - équipées d'un tableau blanc, ou l'équivalent, et/ou d'un tableau à feuilles.
- 3) Chaque étudiant doit recevoir, pour chaque cours, un exemplaire du manuel du cours qu'il conservera. Les ER veilleront à ce que leur manuel soit à jour et approuvé par SSMTC.

## 1.6 Assiduité

Les ER doivent publier et faire respecter une politique claire en ce qui a trait à la présence des étudiants en classe.

- 1) Les ER doivent conserver un registre des présences.
- 2) Les étudiants doivent avoir une assiduité d'au moins 90 % dans les cours magistraux.

**Remarque :** Le minimum de 90 % vise à tenir compte des cas de force majeure empêchant un étudiant en particulier d'enregistrer une assiduité de 100 %. Il ne s'agit **PAS** d'une permission de réduire de 10 % le nombre d'heures de cours.

- 3) Les étudiants doivent avoir une assiduité de 100 % pour toutes les démonstrations pratiques.

## **2. Approbation des cours de formation**

### **2.1 Généralité**

L'adhésion du Canada à la Convention STCW signifie que tous les programmes et cours de formation maritime approuvés doivent être livrés et surveillés au moyen d'un système de gestion de la qualité.

### **2.2 Établissements reconnus**

Seul un « établissement reconnu » (ER), tel que défini dans le *Règlement sur le personnel maritime*, peut fournir des cours. On trouvera les procédures d'approbation dans le chapitre *Approbation des cours et des programmes de formation maritime* du *Manuel de gestion de la qualité – Normes du personnel maritime, pilotage et médecine* publié par Transports Canada.

Conformément au Règlement I/8 de la Convention STCW, une Er doit disposer de son propre système interne de gestion de la qualité, dans le cadre duquel il surveiller les cours.

Les ER doivent offrir un environnement d'enseignement convenable, tel qu'indiqué dans la norme pertinente de Transports Canada, et posséder du matériel de référence et de l'équipement à jour, en quantité et en diversité suffisantes, auxquels tous les étudiants ont accès.

### **2.3 Approbation des cours**

Les établissements doivent présenter leurs programmes de cours, leurs plans de cours, leur manuel de formation, les compétences de leurs enseignants, leurs compétences en enseignement, les exercices en classe, un résumé des présentations PowerPoint ou sur tableau blanc, une liste des études de cas, les plans de leçons, trois ensembles d'examens différents, leur matrice d'évaluation et tout autre renseignement requis par le document susmentionné à Transports Canada, aux fins d'approbation, en les transmettant à l'adresse suivante :

**Directrice, Certification des marins  
Transports Canada, Sécurité maritime  
330, rue Sparks, Tour C, 8<sup>e</sup> étage,  
Ottawa (Ontario) K1A 0N8**

### **2.4 Titres de compétences de l'instructeur**

- 1) Les instructeurs doivent posséder des titres de compétences dans les matières qu'ils enseignent et posséder une formation officielle dans les techniques d'instruction et les méthodes de formation, tel qu'indiqué dans la rubrique A-I/6 de la Partie A du code STCW 2010.
- 2) Les établissements doivent communiquer l'état des enseignants dont l'embauche a été approuvée et demander que des enseignants additionnels soient embauchés à SSMTC.
- 3) Les instructeurs doivent posséder une formation théorique officielle en leadership et en gestion. Il serait aussi utile qu'ils possèdent une expérience vérifiable en leadership et en gestion au sein de l'industrie.

## 3. Formation et évaluation

---

### 3.1 Généralités

Les cours en leadership, travail d'équipe et qualités de gestion sont des cours de formation non technique. Le but de ces cours est de former les étudiants et de les évaluer en fonction de leur compréhension des facteurs humains. Le présent chapitre fournit des lignes directrices pour l'évaluation par les ER de ces compétences chez les étudiants.

Toutes les matières et tous les objectifs d'apprentissage sont couverts par ces deux parties : Formation et Évaluation.

### 3.2 Définitions

Les définitions ci-après s'appliquent dans le cadre de la norme relative aux cours en leadership :

- 1) **Instructeur principal** – Désigne la personne enseignant le cours de formation en entier. L'instructeur principal doit posséder les titres de compétences d'instructeur du cours de formation et avoir été approuvé par la Direction, Certification des marins (AMSP) de Sécurité et sûreté maritimes de Transports Canada.
- 2) **Assistant-enseignant** – désigne la personne qui aide l'enseignant principal dans le cadre de la prestation du cours et de l'évaluation des étudiants. L'assistant-enseignant doit posséder les compétences nécessaires pour donner le cours en question, et son embauche doit être approuvée par SSMTC, Direction, Certification des marins (AMSP);

### 3.3 Évaluation formative et évaluation sommative

#### 3.3.1 Évaluation formative

L'évaluation menée **pendant** la formation au moyen de méthodes telles que : questions de révision quotidiennes, discussions sur des études de cas, rétroaction et exercices en classe. En ce qui a trait aux exercices, l'ER doit mettre au point une grille aidant l'instructeur à évaluer les étudiants et aidant les étudiants à évaluer leur propre rendement au cours du débriefage.

Cette grille doit tenir compte des exigences générales de la présente TP 15337 et des tableaux A-II/1, A-II/2, A-III/1, A-III/2 et A-III/6 du code STCW, selon ce qui correspond au niveau du cours. La grille peut aussi servir à l'évaluation des études de cas.

#### 3.3.2 Évaluation sommative

L'évaluation menée **à la fin** du cours. Il s'agit d'un test comptant 30 questions à choix multiple et cinq (5) questions à réponse courte dont la note de passage sera 70 %.

**Remarque** : SSMTC pourra étudier, au cas par cas, une équivalence pour l'évaluation écrite.

Remarque : Dans le cas des cours en leadership et qualités de gestion, des exercices sur simulateur peuvent tenir lieu d'exercices en classe.



### 3.4 Rapports d'évaluation

- 1) Les ER doivent élaborer des lignes directrices pour l'évaluation des comportements acceptables en ce qui a trait aux compétences non techniques. Ces lignes directrices pourront les décomposer en sous-catégories et éléments correspondant à des pratiques souhaitables et non souhaitables.
- 2) Les instructeurs doivent :
  - les examiner en compagnie des étudiants afin de s'assurer qu'ils les comprennent;
  - les utiliser avec la grille au cours des débriefages de tous les exercices évalués.
- 3) Les ER doivent préparer pour chaque étudiant un rapport d'évaluation qui couvrira les compétences non techniques de l'étudiant en classe, dans le cadre des études de cas et au cours des exercices. Le rapport signalera aussi :
- 4) Les évaluations doivent être conservées conformément aux exigences du système de gestion de la qualité des ER.

### 3.5 Exercices en classe

Les exercices en classe doivent permettre aux étudiants de mettre en pratique leurs nouvelles compétences non techniques et de perfectionner celles qu'ils possèdent déjà.

Chaque exercice comprendra un breffage et un débriefage. Cela permettra à l'instructeur d'exposer les attentes relatives à l'exercice, de fournir aux étudiants une rétroaction sur leur rendement tout au long du cours et de répondre aux questions. Cela permettra aussi aux étudiants de fournir une rétroaction sur leurs besoins en formation tout au long du cours.

Le plan d'exercice doit couvrir, au minimum :

- 1) les objectifs généraux;
- 2) la durée, qui comprend le breffage et le débriefage;
- 3) l'équipement nécessaire;
- 4) la description;
- 5) la tâche;
- 6) les critères de rendement;
- 7) les notes/lignes directrices de l'instructeur, y compris la définition des rôles et des responsabilités d'équipe;
- 8) les points d'évaluation.

**Remarque :** La durée du débriefage doit être équivalente à au moins 10 % du temps dont les étudiants ont besoin pour accomplir l'exercice.

### 3.6 Compétences pratiques en leadership et qualités de gestion – Exigences relatives au simulateur

Si l'ER choisit d'utiliser un simulateur technique ou nautique pour les exercices en classe, ces simulateurs doivent répondre aux conditions d'obtention du certificat de compétence du niveau auquel le cours est offert.

## 4. Leadership et travail d'équipe

### 4.1 Généralités

Ce cours satisfait aux exigences des tableaux A-II/1, A-III/1 et A-III/6 de la Convention STCW en ce qui a trait à l'application des compétences en leadership et en travail d'équipe.

### 4.2 Durée

24 heures au minimum.

### 4.3 Buts

Fournir aux gens de mer, au niveau opérationnel, les compétences non techniques en facteurs humains nécessaires pour contrôler l'exploitation d'un bâtiment et prendre soin des personnes à bord en appliquant des compétences en gestion des ressources, leadership et travail d'équipe.

### 4.4 Plan de cours

Matière	Heures	
	Théorie	Pratique
<b>1. Introduction</b> 1) Orientation au sein des installations 2) Présentation et tâches administratives	1 h	
<b>2. Connaissance pratique de la gestion du personnel à bord</b> 1) Organisation à bord 2) Connaissance de la culture	1,5 h	
<b>3. Gestion des tâches et de la charge de travail</b> 1) Planification 2) Répartition 3) Hiérarchisation 4) Défi-réponse	2,5 h	
<b>4. Techniques efficaces de gestion des ressources</b> 1) Communication 2) Principes du travail d'équipe 3) Principes de gestion et de leadership 4) Culture d'équité 5) Connaissance de la situation 6) Chaîne d'erreurs 7) Réglementation	4 h	2 h
<b>5. Techniques décisionnelles</b> 1) Comportement humain 2) Influence de la situation et évaluation	3 h	2 h

du risque 3) Prise de décision 4) Évaluation de l'efficacité du résultat 5) Jugement <b>6. Gestion de la fatigue et du stress</b> 1) Causes et effets du stress 2) Causes et effets de la fatigue 3) Lien entre la fatigue et le stress 4) Reconnaissance des signes et symptômes de la fatigue et du stress 5) Stratégies de réduction de la fatigue et du stress 6) Exigences réglementaires  <b>7. Formation et développement du potentiel humain à bord</b> 1) Apprentissage formel et informel 2) Perfectionnement continu 3) Formation, apprentissage, encadrement, mentorat et évaluation à bord 4) Situations d'urgence  <b>8. Conclusions</b> 1) Brève récapitulation 2) Évaluation individuelle 3) Tâches administratives	2 h	
	4 h	
	2 h	
<b>Total</b>	20 h	4 h
	<b>24 h</b>	

## 4.5 Programme du cours

### Matières et objectifs d'apprentissage

#### **1. Introduction**

**Théorie 1 h**

- 1.1 Orientation au sein des installations
- 1.2 Présentation
  - 1) Préciser les objectifs d'apprentissage
  - 2) Décrire le programme du cours

#### **2. Connaissance pratique de la gestion du personnel à bord**

**Théorie 1,5 h**

- 2.1 Organisation à bord
  - 1) Préciser les différents niveaux : gestion, opérations et soutien
  - 2) Énumérer les postes et décrire brièvement les rôles à chaque niveau
  - 3) Décrire la chaîne de commandement
- 2.2 Connaissance de la culture
  - 1) Décrire la connaissance de la culture
  - 2) Donner des exemples de caractéristiques culturelles

#### **3. Gestion des tâches et de la charge de travail**

**Théorie 2,5 h**

- 3.1 Planification
  - 1) Définir au moyen des quatre étapes (appréciation, planification, exécution et surveillance)
  - 2) Préciser ce qu'est la planification de contingence
  - 3) Décrire comment mesure les résultats de la planification et le rôle de la rétroaction
- 3.2 Répartition
  - 1) Décrire l'attribution à une personne par rapport à un groupe ou à des groupes
  - 2) Décrire la répartition du travail en fonction des compétences
- 3.3 Hiérarchisation
  - 3.3.1 Contraintes de temps
    - 1) Donner des exemples de contraintes de temps
    - 2) Préciser comment gérer les contraintes de temps
    - 3) Préciser comment gérer les contraintes en matière de ressources
  - 3.3.2 Nécessité d'établir des priorités
    - 1) Présenter une grille d'emploi du temps

- 2) Définir la distraction
- 3) Discuter d'outils de prévention de la distraction

### 3.4 Défi-réponse

- 1) Définir les termes défi et réponse
- 2) Préciser pourquoi le défi-réponse ne convient pas toujours
- 3) Indiquer comment utiliser efficacement une liste de contrôle
- 4) Préciser pourquoi les listes de contrôle sont efficaces

## **4. Techniques efficaces de gestion des ressources**

**Théorie 4 h et pratique 2 h**

### 4.1 Communication

#### 4.1.1 Communication générale

- 1) Aborder l'utilisation pertinente des communications verbales et non verbales
- 2) Aborder les communications internes et externes à bord
- 3) Énoncer les obstacles à une communication efficace
- 4) Aborder la communication en circuit ouvert et en circuit fermé
- 5) Énoncer les caractéristiques culturelles ayant une influence sur les communications
- 6) Aborder l'influence qu'ont les traits de personnalité, les comportements et les attitudes sur les communications
- 7) Aborder les stratégies visant à éviter les échecs de communication
- 8) Aborder les techniques efficaces d'interrogation
- 9) Définir les breffages et débrefages efficaces et les décrire
- 10) Décrire des communications efficaces

#### 4.1.2 NITS (Nature, Intentions, Temps, Instructions spéciales)

- 1) Aborder la communication à bord avec ou sans NITS
- 2) Aborder la communication avec la terre avec ou sans NITS

### 4.2 Principes du travail d'équipe

- 1) Définir ce qu'est une équipe
- 2) Définir ce qu'est un groupe
- 3) Exposer la différence entre une équipe et un groupe
- 4) Expliquer l'expression « équipe d'une personne » et ses usages courants
- 5) Aborder les différents types de travail d'équipe
- 6) Faire une démonstration et aborder le potentiel et les limites du travail d'équipe
- 7) Préciser les rôles et responsabilités d'un chef d'équipe

### 4.3 Principes de gestion et de leadership

- 1) Définir différents styles de gestion
- 2) Définir différents styles de leadership
- 3) Définir différents styles de subalternes

- 4) Préciser quand utiliser le style de leadership qui convient pour répondre aux besoins de l'équipe et aux situations
- 5) Comprendre les rôles et responsabilités des leaders et des gestionnaires
- 6) Aborder la manière d'évaluer et d'améliorer les qualités personnelles et le potentiel individuel en leadership
- 7) Décrire des styles de leadership inefficaces
- 8) Décrire le comportement assertif et les défis et réponses qui conviennent
- 9) Préciser ce que signifie l'acronyme PACE (**SAÉS** : **S**onder pour mieux comprendre, **A**lertier la personne des anomalies, **É**noncer les conséquences, **S**onner l'alarme)
- 10) Aborder la motivation personnelle et la motivation d'équipe – en soulignant l'importance de chacune
- 11) Préciser des techniques et des pratiques de motivation
- 12) Aborder la responsabilisation individuelle et la responsabilisation organisationnelle

#### 4.4 Culture d'équité

- 1) Préciser brièvement ce qu'est une culture de l'équité
- 2) Préciser les trois devoirs d'une culture de l'équité
- 3) Expliquer l'importance de l'autoréflexion

#### 4.5 Conscience de la situation

- 1) Définir ce qu'est la « conscience de la situation » et donner des exemples
- 2) Définir ce qu'est un incident évité de justesse
- 3) Indiquer comment développer une conscience de la situation
- 4) Indiquer les obstacles à l'obtention et au maintien de la conscience de la situation
- 5) Exposer les modèles mentaux communs
- 6) Préciser les influences générales causant la perte de la conscience de la situation
- 7) Exposer le lien entre l'automatisation, la complaisance et l'ennui
- 8) Indiquer des mesures correctives de l'automatisation, de la complaisance et de l'ennui

#### 4.6 Chaîne d'erreurs

- 1) Expliquer ce qu'est une chaîne d'erreurs
- 2) Préciser de quoi est faite une chaîne d'erreurs
- 3) Exposer le lien entre une chaîne d'erreurs et la conscience de la situation

#### 4.7 Réglementation

- 1) Exposer brièvement comment la réglementation peut modifier l'allocation des ressources

Illustrer au moyen d'études de cas

## **5. Techniques décisionnelles**

**Théorie 3 h et pratique 2 h**

### 5.1 Comportement humain

- 1) Exposer les trois choix de comportement : erreur humaine, comportement à risque et comportement insouciant
- 2) Aborder les erreurs par omission et les erreurs par « commission » (intentionnelles)

## 5.2 Influence de la situation et évaluation du risque

- 1) Définir le risque
- 2) Préciser ce qu'est l'évaluation du risque
- 3) Aborder la perception humaine du risque
- 4) Exposer les faits modifiant l'évaluation du risque
- 5) Définir le comportement humain à risque
- 6) Exposer les raisons pour lesquelles les humains font des erreurs
- 7) Exposer les raisons pour lesquelles les humains enfreignent les règles
- 8) Préciser comment gérer les erreurs; empêcher qu'une erreur se transforme en désastre
- 9) Exposer les facteurs humains et organisationnels augmentant les probabilités d'erreur
- 10) Influences organisationnelles favorisant les erreurs
- 11) Influences technologiques sur le comportement humain

## 5.3 Prise de décision

### 5.3.1 Options

- 1) Définir les processus décisionnels rapides et lents
- 2) Exposer l'influence de la culture, des attitudes et des comportements
- 3) Préciser comment la réglementation influence la prise de décision

### 5.3.2 Avantages et désavantages des processus décisionnels rapides et lents

### 5.3.3 Différences entre la prise de décision individuelle et en groupe

### 5.3.4 DODAR (Diagnostic, Options, Décision, Action, Révision)

## 5.4 Marche à suivre

- 1) Souligner l'obligation d'établir la marche à suivre convenant le mieux
- 2) Exposer les facteurs à prendre en compte dans l'établissement de la marche à suivre convenant le mieux

## 5.5 Évaluation de l'efficacité du résultat

- 1) Donner des exemples de résultats de la marche à suivre
- 2) Aborder l'évaluation des résultats
- 3) Aborder le suivi possible

## 5.6 Jugement

- 1) Définir le terme « jugement »
- 2) Préciser ce que sont le jugement basé sur des faits et le jugement de valeur
- 3) Fournir des exemples de jugement

Illustrer au moyen d'études de cas

## **6. Gestion de la fatigue et du stress**

**Théorie 2 h**

### 6.1 Causes et effets du stress

- 1) Préciser ce que sont les pressions cachées
- 2) Préciser ce qu'est une charge de travail élevée et faible

6.2 Causes et effets de la fatigue

6.3 Lien entre la fatigue et le stress

6.4 Reconnaissance des signes et symptômes de la fatigue et du stress

6.5 Stratégies de réduction de la fatigue et du stress

- 1) Exposer les étapes à suivre pour éviter de pousser les membres d'équipage au-delà de leurs limites personnelles
- 2) Exposer des stratégies visant à empêcher que la fatigue et le stress nuisent à la sécurité

6.6 Exigences réglementaires relatives à l'aptitude au service (Convention STCW comprise)

- 1) Préciser comment consigner les heures de repos

Illustrer au moyen d'études de cas

## **7. Formation et développement du potentiel humain à bord**

**Théorie 4 h**

7.1 Apprentissage formel et informel, y compris comment apprendre de ses erreurs

7.2 Perfectionnement professionnel continu

- 1) Définir ce qu'est l'appréciation du travail
- 2) Définir ce qu'est le rendement au travail
- 3) Exposer les avantages d'un rendement efficace au travail

7.3 Formation, apprentissage, encadrement, mentorat et évaluation à bord

- 1) Exposer l'importance d'une formation structurée à bord
- 2) Indiquer des méthodes efficaces de conduite de la formation à bord
- 3) Préciser ce que sont le mentorat et l'encadrement
- 4) Indiquer comment évaluer un apprenti dans le cadre d'un programme
- 5) Décrire la consignation et la production de rapports sur les progrès de l'apprenti
- 6) Préciser la participation au niveau du bâtiment et la participation de l'entreprise
- 7) Indiquer comment modifier un programme de formation pour l'adapter aux exigences opérationnelles
- 8) Exposer comment motiver l'équipage

7.4 Situations d'urgence

- 1) Exposer comment la formation modifie les réactions en cas d'intervention d'urgence
- 2) Indiquer les exigences en matière de leadership de la gestion d'une situation d'urgence à bord
- 3) Préciser comment l'équipage se prépare à gérer les situations d'urgence à bord

## **8. Conclusions**

**2 h**

8.1 Brève récapitulation

8.2 Évaluation individuelle



## **5. Leadership et qualités de gestion**

### **5.1 Généralités**

Ce cours satisfait aux exigences des tableaux A-II/2, A-III/2 et A-III/6 de la Convention STCW en ce qui a trait à l'application des compétences en leadership et des qualités de gestion.

### **5.2 Durée**

35 heures au minimum.

### **5.3 Prérequis**

Département du Génie : les étudiants doivent avoir effectué 6 mois de service en mer à titre d'officier mécanicien ou d'officier mécanicien adjoint.

Département des Sciences nautiques : les étudiants doivent avoir effectué 6 mois de service en mer à titre d'officier ou de capitaine.

### **5.4 Buts**

Fournir aux gens de mer, au niveau de la gestion, les compétences non techniques en facteurs humains nécessaires pour contrôler l'exploitation d'un bâtiment et prendre soin des personnes à bord.

### **5.5 Plan de cours**

Matière	Heures	
	Théorie	Pratique
<b>1. Introduction</b> 1) Orientation au sein des installations 2) Présentation et tâches administratives	1 h	
<b>2. Gestion et organisation du personnel</b> 1) Autorité et pouvoir 2) Motivation personnelle 3) Examen du rendement 4) Harcèlement et intimidation 5) Emploi de l'équipage	2 h	
<b>3. Techniques de formation</b> 1) Familiarisation 2) Formation à bord 3) Séances de formation 4) Exercices en classe	3 h	3 h
<b>4. Stress et fatigue</b> 1) Stress et fatigue	2 h	
<b>5. Application de la gestion des tâches et de la charge de travail</b>	3 h	

1) Gestion de la charge de travail		
<b>6. Techniques efficaces de gestion des ressources</b>		
1) Communication		
2) Allocation des ressources		
3) Leadership et gestion		
4) Assertivité		
5) Direction et gestion d'équipes		
6) Culture d'équité		
7) Connaissance de la situation		
8) Chaîne d'erreurs		
9) Exercices en classe		
<b>7. Techniques décisionnelles</b>		
1) Évaluation de la situation et du risque		
2) Prise de décision		
3) Marche à suivre		
4) Évaluation de l'efficacité du résultat		
5) Exercice en classe		
<b>8. Élaboration, mise en œuvre et supervision de procédures d'utilisation normalisées</b>		
1) Procédures d'utilisation normalisées (SOP)		
<b>9. Conclusions</b>		
1) Brève récapitulation		
2) Évaluation individuelle		
3) Tâches administratives		
<b>Total</b>	21 h	14 h
	<b>35 h</b>	

## 5.6 Programme du cours

### Matières et objectifs d'apprentissage

#### 1. Introduction

**Théorie 1 h**

##### 1.1 Introduction

- 1) Présentation des objectifs d'apprentissage
- 2) Exposer le programme du cours

##### 1.2 Orientation au sein des installations

**Remarque :** Si l'ER utilise des simulateurs pour les exercices en classe, il doit offrir aux étudiants une formation aux simulateurs.

#### 2. Gestion et organisation du personnel

**Théorie 2 h**

##### 2.1 Autorité et pouvoir

- 1) Aborder les sources d'autorité et de pouvoir
- 2) Exposer les bases de la manière dont les officiers au niveau de la gestion du bâtiment peuvent renforcer ou miner l'autorité et le pouvoir réels

##### 2.2 Motivation personnelle

- 1) Préciser ce qu'est la motivation personnelle
- 2) Exposer comment les influences réelles et perçues à bord du bâtiment et chez soi peuvent modifier la motivation personnelle
- 3) Aborder les approches de gestion et d'amélioration de son propre rendement

##### 2.3 Examen du rendement

- 1) Aborder la manière de se préparer aux examens du rendement
- 2) Exposer les techniques de conduite d'un examen du rendement

##### 2.4 Harcèlement et intimidation

- 1) Préciser la différence entre harcèlement et intimidation
- 2) Aborder l'impact du harcèlement et de l'intimidation répétés sur une personne et sur l'équipage
- 3) Exposer les signes indiquant un malaise physique ou mental ou encore une absence de motivation chez les membres d'équipage
- 4) Exposer les stratégies à adopter lorsqu'un membre d'équipage semble souffrir d'un malaise physique ou mental ou d'une absence de motivation
- 5) Exposer les stratégies que les officiers du niveau de la gestion peuvent adopter pour veiller à ce que les membres d'équipage soient en bonne santé physique et demeurent physiquement actifs
- 6) Exposer le processus à suivre pour enquêter et intervenir, en vertu de la législation nationale, en cas d'incident de harcèlement ou d'intimidation de membres d'équipage

## 2.5 Emploi de l'équipage

- 1) Aborder brièvement les conventions et règlements pertinents et connexes s'appliquant à l'emploi et aux contrats d'engagement de l'équipage
- 2) Préciser les procédures à suivre pour mener une enquête et appliquer les conséquences dans les situations où il faut prendre des mesures disciplinaires et qui sont régies par la législation internationale et nationale, les procédures de l'entreprise et les contrats d'engagement de l'équipage
- 3) Préciser la procédure à suivre pour mener une enquête et appliquer les conséquences dans les situations où il faut prendre des mesures disciplinaires et qui sont régies par la législation nationale et les politiques de l'entreprise
- 4) Préciser la procédure officielle à suivre en vertu de la législation nationale pour gérer un niveau constant de rendement inacceptable d'un membre de l'équipage
- 5) Exposer les exigences s'appliquant aux officiers du niveau de la gestion s'ils gèrent à bord les salaires, les avances et les attributions de l'équipage

## 3. Techniques de formation

**Théorie 3 h et pratique 3 h**

### 3.1 Familiarisation

- 1) Exposer la nécessité que tous les membres d'équipage détiennent les certificats et les compétences nécessaires et soient familiarisés avec le bâtiment et son fonctionnement.
- 2) Préciser que la familiarisation doit au moins s'étendre au système de gestion de la sécurité, au plan de sûreté, aux procédures de travail et à l'équipement du bâtiment
- 3) Exposer pourquoi les gens de mer montant à bord d'un nouveau bâtiment ont besoin d'une familiarisation avec les particularités du bâtiment.
- 4) Indiquer de quelle manière faire participer les officiers de quart et les membres d'équipage à la familiarisation des nouveaux venus.

### 3.2 Formation à bord

- 1) Exposer les principes et les bonnes pratiques en matière de formation, d'apprentissage, d'encadrement, de mentorat, d'évaluation et de perfectionnement à bord du personnel
- 2) Aborder différentes méthodes de formation portant sur attitudes, les compétences et les connaissances
- 3) Indiquer la formation à bord requise par les règlements nationaux et internationaux
- 4) Préciser comment tenir à jour les dossiers de formation

### 3.3 Séances de formation

- 1) Expliquer comment se préparer avant le début de la séance de formation
- 2) Expliquer comment mener une séance de formation
- 3) Préciser comment évaluer le personnel à bord pendant une séance de formation
- 4) Parler de l'importance de mener des séances de formation avant les exercices d'entraînement
- 5) Expliquer comment se préparer et exécuter un bon exercice d'entraînement
- 6) Aborder des méthodes visant à augmenter la motivation de l'équipage et à stimuler sa participation aux séances de formation
- 7) Indiquer les ressources pouvant se trouver à bord et que les formateurs peuvent utiliser

### 3.4 Exercices en classe

Un exercice ou une série d'exercices que tous les étudiants doivent accomplir afin de :

- 1) montrer comment se préparer à une séance de formation;
- 2) livrer une séance de formation aux autres étudiants;
- 3) montrer comment mener un bon exercice d'entraînement

#### **4. Stress et fatigue**

**Théorie 2 h**

##### 4.1 Stress et fatigue

- 1) Examiner les causes et les effets du stress et de la fatigue
- 2) Examiner les symptômes du stress et de la fatigue et comment les reconnaître
- 3) Exposer des stratégies de réduction du stress et de la fatigue
- 4) Examiner les étapes à suivre afin d'éviter de pousser les membres d'équipage au-delà de leurs limites personnelles
- 5) Examiner les exigences réglementaires relatives à l'aptitude au service
- 6) Examiner les exigences réglementaires relatives à la consignation des heures de repos

Illustrer au moyen d'études de cas

#### **5. Application de la gestion des tâches et de la charge de travail**

**Théorie 4 h**

##### 5.1 Gestion de la charge de travail

- 1) Examiner les principes de la gestion des tâches et de la charge de travail, y compris la planification, la coordination, la répartition et l'établissement des priorités des ressources humaines et matérielles
- 2) Préciser que l'étendue des activités et les possibilités de conflit entre les activités des officiers du niveau de la gestion sont plus larges qu'au niveau opérationnel et exigent une plus grande capacité de gestion des tâches et de la charge de travail
- 3) Demander aux étudiants de planifier et d'attribuer les tâches et la charge de travail relatives à des activités de bord importantes en tenant compte :
  - des limites humaines;
  - des capacités personnelles;
  - des contraintes de temps et de ressources;
  - de l'établissement des priorités;
  - de la charge de travail, du temps de repos et de la fatigue
- 4) Aborder les stratégies visant à surveiller l'efficacité de la gestion des tâches et de la charge de travail au cours d'une activité et à adapter le plan le cas échéant
- 5) Aborder les stratégies visant à s'assurer que tous les membres du personnel comprennent l'activité et les tâches qui leur sont confiées
- 6) Aborder la pertinence d'un environnement d'incitation par défi et réponse pour la gestion des tâches et de la charge de travail associées à des activités de bord en particulier
- 7) Souligner l'importance des débriefings et de la réflexion suivant les activités afin de cerner les possibilités d'amélioration de la gestion des tâches et de la charge de travail

Illustrer au moyen d'études de cas

**6. Techniques efficaces de gestion des ressources****Théorie 4 h et pratique 6 h**

## 6.1 Communication

- 1) Examiner les principes de base d'une communication efficace
- 2) Examiner les caractéristiques culturelles ayant une influence sur les communications
- 3) Aborder l'influence qu'ont les traits de personnalité, les comportements et les attitudes sur les communications
- 4) Aborder les stratégies visant à éviter les échecs de communication
- 5) Aborder les techniques efficaces d'interrogation
- 6) Étudier comment mener des briefings et débriefings efficaces
- 7) Examiner les NITS (**N**ature, **I**ntentions, **T**emps, **I**nstructions **s**péciales)
- 8) Aborder la manière dont les officiers du niveau de la gestion peuvent inciter les autres membres du personnel à communiquer avec efficacité

## 6.2 Allocation des ressources

- 1) Examiner les principes de base d'une allocation efficace des ressources ainsi que de l'affectation des tâches et de l'établissement de priorités afin de gérer les tâches et la charge de travail avec efficacité

## 6.3 Leadership et gestion

- 1) Examiner les différences entre leadership et gestion
- 2) Exposer les attributs des leaders efficaces
- 3) Exposer les attributs des gestionnaires efficaces
- 4) Exposer les attributs d'un subalterne
- 5) Exposer les pratiques exemplaires en leadership et en gestion
- 6) Aborder les stratégies visant à améliorer les compétences en leadership et les qualités de gestion
- 7) Souligner la nécessité de choisir des styles de leadership et de gestion convenant aux différentes activités de bord et préciser comment y arriver
- 8) Aborder le leadership en temps normal et en situation de crise, y compris la reconnaissance et la suppression des réactions néfastes dans les situations stressantes
- 9) Aborder les manières de gérer et d'améliorer le rendement individuel et le rendement de l'équipe

## 6.4 Assertivité

- 1) Examiner les théories assertives
- 2) Aborder les théories de base relatives à la motivation
- 3) Préciser comment fixer des buts clairs et réalistes
- 4) Aborder l'utilisation efficace de l'autorité et de l'influence
- 5) Aborder l'établissement et le maintien de normes élevées
- 6) Examiner ce que recouvre l'acronyme PACE (**SAÉS** : **S**onder pour mieux comprendre, **A**lerter la personne des anomalies, **É**noncer les conséquences, **S**onner l'alarme)

## 6.5 Diriger et gérer des équipes

- 1) Examiner les différences entre un groupe et une équipe

- 2) Examiner la nécessité de tenir compte de l'expérience de l'équipe
- 3) Aborder la manière de reconnaître le potentiel et les limites de l'équipe
- 4) Aborder la manière d'optimiser les compétences et les qualités de l'équipe
- 5) Aborder les outils aidant au fonctionnement efficace des équipes multiculturelles
- 6) Aborder les techniques de motivation des équipes
- 7) Aborder les techniques de motivation personnelle

#### 6.6 Culture de l'équité

- 1) Examiner ce qu'est la culture de l'équité
- 2) Exposer le modèle de processus d'une culture de l'équité
- 3) Aborder la manière d'éviter l'enracinement d'une culture du blâme et de promouvoir une culture de l'équité

#### 6.7 Connaissance de la situation

- 1) Examiner comment obtenir et maintenir une connaissance de la situation
- 2) Examiner les difficultés relatives à l'obtention et au maintien d'une connaissance de la situation
- 3) Examiner les mesures correctives de l'automatisation, de la complaisance et de l'ennui
- 4) Aborder la manière de s'assurer que les équipes disposent de « modèles mentaux communs »

#### 6.8 Chaîne d'erreurs

- 1) Examiner les maillons d'une chaîne d'erreurs
- 2) Aborder les stratégies visant à rompre les chaînes d'erreur
- 3) Aborder les stratégies visant à réduire au minimum l'erreur humaine

#### 6.9 Exercice en classe

Tous les étudiants doivent exécuter un exercice ou une série d'exercices illustrant les principes et les pratiques de la communication efficace, tel que les suivants :

- 1) Communiquer efficacement avec des personnes à bord et à terre
- 2) Écouter attentivement et fournir une rétroaction constructive
- 3) Inviter les autres membres du personnel à communiquer efficacement

## **7. Techniques décisionnelles**

**Théorie 2 h et pratique 4 h**

### 7.1 Évaluation de la situation et du risque

- 1) Examiner les principes de base de l'évaluation de la situation et du risque
- 2) Aborder les approches formelles et informelles de l'évaluation du risque
- 3) Indiquer quels risques les officiers du niveau de la gestion devront évaluer d'ordinaire

### 7.2 Prise de décision

- 1) Examiner les principes de base de l'établissement et de la génération d'options
- 2) Examiner les processus décisionnels rapides et lentes
- 3) Examiner le jugement

- 4) Examiner ce que recouvre l'acronyme DODAR (**D**iagnostic, **O**ptions, **D**écision, **A**ction, **R**évision)
- 5) Aborder la prise de décision tenant compte de l'expérience de l'équipe
- 6) Aborder les stratégies créatives de résolution de problèmes
- 7) Aborder la gestion de projet et la manière de l'utiliser pour faciliter la prise de décision
- 8) Aborder la manière d'appliquer les stratégies de pensée latérale

### 7.3 Marche à suivre

- 1) Examiner les principes de base du choix de la marche à suivre pour la prise d'une décision
- 2) Examiner l'utilisation de stratégies à court et à long terme

### 7.4 Évaluation de l'efficacité du résultat

- 1) Préciser comment évaluer l'efficacité du résultat et pourquoi c'est important

### 7.5 Exercice en classe

Tous les étudiants doivent exécuter un exercice ou une série d'exercices démontrant qu'ils sont en mesure :

- 1) d'appliquer les principes et les pratiques de la prise de décision tout en tenant compte de la situation et de l'évaluation du risque;
- 2) de recenser et de générer des options en prenant des décisions à titre d'officier du niveau de la gestion;
- 3) de recenser et de générer des options en faisant participer efficacement les membres de l'équipe à la prise de décision;
- 4) de choisir la marche à suivre appropriée pour prendre des décisions à titre d'officier du niveau de la gestion dans le cadre d'activités de bord simulées ou réelles;
- 5) d'appliquer des stratégies à court et à long terme afin de gérer des activités de bord simulées ou réelles

Illustrer au moyen d'études de cas

## **8. Élaboration, mise en œuvre et supervision de procédures d'utilisation normalisées** **Théorie 1 h**

### 8.1 Procédures d'utilisation normalisées (SOP)

- 1) Aborder les approches d'élaboration des SOP
- 2) Exposer les méthodes d'observation des SOP
- 3) Aborder la manière de diriger et de gérer l'élaboration, la mise en œuvre et la supervision des SOP
- 4) Préciser pourquoi la supervision et l'approbation de SOP peuvent être souhaitables et exposer les dangers associés
- 5) Exposer le lien entre les SOP, la formation à bord et les exercices d'entraînement

## **9) Conclusions** **3 h**

- 9.1 Brève récapitulation
- 9.2 Évaluation individuelle
- 9.3 Tâches administratives