

LA LÉGION ROYALE CANADIENNE

PLAN STRATÉGIQUE 2018 - 2026

Dossier : 10-1-1

La planification stratégique vous aidera à découvrir vos options, les prioriser, et établir les moyens pour y parvenir.

Robert J. Mckain¹

a. Introduction

Le comité Allons de l'avant a développé ce plan stratégique pour la Légion royale canadienne afin de tracer son plan opérationnel et de développer pour la période 2018-2026, l'année qui marquera le centenaire de la Légion.

b. Contexte/Historique/Gouvernance

Depuis sa création en 1926, la Légion fonctionne à titre de la plus importante organisation de soutien aux vétérans et de service communautaire au Canada. Elle a été établie à la suite de consultations avec diverses autres associations d'anciens combattants à l'issue de la Première Guerre mondiale. Sa formation a donné naissance à une entité indépendante de revendication auprès du gouvernement afin d'assurer aux vétérans et membres de leur famille des soins et services à la suite de leur service à notre pays.

Depuis qu'elle existe, la Légion ne cesse de venir en aide aux vétérans canadiens et à nos communautés. Le bénévolat est la base sur laquelle se repose la Légion et ses membres donnent volontiers de leur temps pour aider les vétérans et les concitoyens de leur communauté, en particulier la jeunesse. L'adhésion est ouverte à tous.

La *Loi incorporant la Légion royale canadienne* et les *Statuts généraux* gouvernent la Légion. Sa gouvernance repose sur le modèle démocratique où des officiers sont élus aux postes des divers paliers de l'organisation. Le congrès national est l'instance dirigeante absolue de la Légion, alors que les activités quotidiennes sont gérées par un conseil composé d'officiers en provenance des paliers provincial et national et de certains autres officiers qui lui sont nommés. Le conseil est à son tour appuyé d'un complément d'employés au siège national.

¹ <http://www.quoteland.com/author/Robert-J-Mckain-Quotes/6434/> (traduit de l'anglais)

c. Principes de l'organisation

La Légion se fonde sur les principes du service et de la camaraderie. Le service à notre pays et à la communauté est non seulement important, mais il est aussi altruiste : le service à autrui avant soi-même ou le service désintéressé envers autrui.

La camaraderie est un état naturel émanant du service et d'une cause commune ; c'est l'esprit d'amitié et de communauté au sein d'un groupe. Dans le milieu militaire, la camaraderie est renforcée par le respect mutuel, les expériences communes et la confiance.

Ces principes sont ceux auxquels les membres de la Légion aspirent.

a. Énoncé de vision

Notre énoncé de vision se veut un objectif ambitieux à long terme pour l'organisation. Lors du congrès national 2012, le comité Cap sur l'avenir présentait à l'assemblée l'énoncé de vision suivant, qui a été alors adopté :

« Notre vision est d'être l'organisation de vétérans et de service communautaire la plus respectée. »

b. Énoncé de mission

La mission de la Légion est demeurée relativement stable depuis sa création. Cependant, en reconnaissant la GRC à titre de force policière nationale aux origines militaires, l'assemblée du congrès national 2012 adoptait de plus un énoncé actualisé et élargi pour mieux refléter notre mission essentielle :

« De venir en aide aux vétérans, y compris les militaires et membres de la GRC en service et leurs familles, de perpétuer le Souvenir et de servir nos communautés et notre pays. »

Les énoncés de mission et de vision vont de pair et devraient toujours être utilisés ensemble.

c. Valeurs fondamentales

Les valeurs fondamentales soutiennent la vision, façonnent la culture, et reflètent ce que l'organisation met en valeur. Elles sont au cœur de l'identité de l'organisation – les principes, croyances ou la philosophie des valeurs.² Encore une fois lors du congrès national 2012, le comité Cap sur l'avenir présentait à l'assemblée les valeurs fondamentales de l'organisation, comme suit :

- **SERVICE** — Nous offrons un appui soutenu et de l'aide pleine de compassion.
- **INTÉGRITÉ** — Nous nous comportons de manière éthique, inspirant la confiance et le respect mutuel.
- **RESPECT** — Nous sommes coopératifs, inclusifs, courtois et justes envers tous, respectant la dignité et la valeur de chaque personne.
- **LOYAUTÉ** — Nous sommes résolus dans notre enthousiasme patriotique envers la Souveraine, notre pays, la Légion royale canadienne et nos camarades.
- **ESPRIT D'ÉQUIPE** — Nous coopérons et travaillons ensemble généreusement et en toute camaraderie, afin d'accomplir notre mission.

d. Positionnement de la marque

L'énoncé du positionnement de la marque vise à préciser la façon dont l'organisation est différente d'autres organisations similaires et la manière dont elle donne un service ou une expérience unique à ses clientèles. L'énoncé de positionnement devrait être ambitieux, quoique réaliste — il devrait énoncer ce que la marque peut être et devrait être.

Énoncé de positionnement recommandé :

Pour les Canadiens et Canadiennes, La Légion royale canadienne est la principale organisation nationale qui honore le service militaire, perpétue le Souvenir, et fournit du soutien et des services importants aux vétérans militaires et de la GRC, leurs familles et communautés.

² <https://7geese.com/benefits-of-having-core-values-and-how-to-set-them-in-your-organization/> (traduit de l'anglais)

d. Analyse FFOM

Lors de son examen des services organisationnels et opérationnels, l'agence *Strategy Corps* a mené une analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) qu'elle a présentée au Conseil exécutif national lors de la séance de novembre 2017. Les résultats de cette analyse sont joints à l'annexe A.

L'analyse FFOM révèle les thèmes suivants :

- i. Adhésion/Démographie
- ii. Gouvernance
- iii. Infrastructure
- iv. Communication/Marketing
- v. Culture
- vi. Reconnaissance/Offre de valeur

Nous examinerons maintenant ces thèmes en détail dans le cadre des principaux buts.

e. Principaux buts

a. **Objectif spécifique no 1. Adhésion/Démographie.** Comme l'énonce l'examen des services opérationnels : « Il n'y a aucune tactique suffisamment cruciale pour faire face à l'adhésion. » Les catégories d'adhésion de la Légion, son profil et sa démographie ont évolué avec le temps pour permettre l'accès à un public plus large. Cela dit, le profil démographique actuel révèle une base d'adhésion plus âgée que jeune, entraînant la nécessité d'attirer et de maintenir un différent profil de membre. De plus, au fil des ans, diverses politiques et procédures en matière d'adhésion ont créé des barrières à l'efficacité du recrutement, du maintien et du renouvellement, barrières qui devront être considérées. Par exemple : certains de nos membres ne comprennent pas les critères d'adhésion et sont débordés lorsqu'ils se portent bénévoles pour gérer le processus. Il n'existe actuellement aucun plan pour traiter des trois facteurs clés : recrutement, maintien et renouvellement. Dernièrement, des progrès ont été accomplis afin de modifier la façon d'administrer l'adhésion en passant d'un modèle réactif à un processus proactif. L'utilisation de la technologie est le moteur clé. Au fur et à mesure de cette transformation, le modèle permettra un contact plus direct avec les membres de la Légion, au lieu d'un contact au moyen d'intermédiaires. Cela permettra au membre d'avoir une influence plus directe sur l'expérience et le processus de l'adhésion. Enfin, ce nouveau modèle amènera aussi l'amélioration dans la communication, la surveillance et la mesure du rendement.

L'ADHÉSION DOIT ÊTRE LA PRINCIPALE STRATÉGIE ET RECEVOIR LA CONCENTRATION DES EFFORTS!

Stratégie	Interventions	Intervenants	Année	Réalisation	Évaluation
Adhésion — généralités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examiner les catégories d'adhésion. 2. Examiner l'admission des demandes d'adhésion/le processus d'accueil. 3. Soumettre des suggestions pour apporter des solutions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de l'adhésion • Directions nationale et provinciales • Filiales • Membres 	Continu	Continu	

Stratégie	Interventions	Intervenants	Année	Réalisation	Évaluation
Adhésion — le plan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer un plan de recrutement. 2. Élaborer un plan de maintien. 3. Élaborer un plan de renouvellement. 4. Obtenir l'appui des directions et filiales. 5. Préparer des outils de marketing et de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de l'adhésion • Marketing et Communication • Services aux membres • CEN • Directions provinciales • Filiales 	2018-2019	2019 et au-delà aux fins d'un examen continu	<ul style="list-style-type: none"> • Le principal indicateur est l'arrêt des pertes de membres et une hausse possible. • Établir des cibles et objectifs par région.
Traitement des demandes d'adhésion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poursuivre le processus de modernisation en mettant l'accent sur la technologie et l'accès aux membres. 2. Poursuivre le développement de statistiques et de mesures reliées à l'adhésion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Services aux membres • Directions • Filiales • Membres 	2018-2026	Continu	

i. Ressources nécessaires :

- Leadership et la volonté d'aller de l'avant
- Manuels et procédures actuels
- Comité de l'adhésion
- Autorité aux paliers national et provincial
- Participation des filiales
- Participation des membres
- Aide en provenance des communications et du marketing

- b. **Objectif spécifique no 2. Gouvernance.** Cet objectif vise à améliorer et à mieux comprendre le modèle de gouvernance de la Légion de même que le rôle des officiers élus et des membres du personnel. Le dernier examen de la gouvernance avait entraîné une réduction du nombre de représentants au palier national. La question qui se pose maintenant : le modèle actuel de gouvernance est-il toujours pertinent ? Est-ce que tous les intervenants, y compris les officiers élus et membres du personnel, comprennent leurs rôles et responsabilités ? Quel est le meilleur modèle d'implication pour un conseil ? Enfin, une comparaison de la structure actuelle des comités dénote leur grand nombre comparé à des organisations semblables. Est-ce nécessaire ? Peut-on réduire ce nombre ?

Stratégie	Interventions	Intervenants	Année	Réalisation	Évaluation
La Loi incorporant la Légion royale canadienne et les Statuts généraux	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examiner les <i>Statuts généraux</i> pour s'assurer qu'ils sont conformes à la loi d'incorporation. 2. Mieux faire connaître les principes de gouvernance. 3. Soumettre des suggestions au besoin. 	<ul style="list-style-type: none"> • CEN • Comité Constitution et Lois • Congrès national 	2018-2019	D'ici 2020 — à être ratifié lors du congrès national	Surveillance et examen continus sont requis.
Rôle des officiers élus et membres du personnel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examiner le modèle de fonctionnement actuel du conseil. 2. Examiner le mandat des officiers supérieurs élus et celui du personnel de niveau supérieur. 3. Le centre d'attention du conseil — faire rapport ou être stratégique ? 4. Comment gérer efficacement la rotation des officiers élus. 	<ul style="list-style-type: none"> • CEN • Officiers supérieurs élus • Présidents provinciaux • Personnel de niveau supérieur aux paliers national et provincial. 	2018-2019	D'ici la fin de 2019	Éducation et mise en place requises, accompagnées de surveillance.

Structure des comités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examiner et harmoniser la structure des comités à nos besoins. 2. Examiner la politique en matière de comités et l'incidence de la technologie. 3. Examiner la programmation afin de s'assurer qu'elle répond à l'énoncé de mission. 	<ul style="list-style-type: none"> • Président national • Officiers supérieurs élus et présidents de comité • Personnel 	2018	Mis en place d'ici août 2018	2019 – à présenter lors du congrès national 2020.
-----------------------	---	--	------	------------------------------	---

i. Ressources nécessaires :

- Manuels actuels de la Légion en matière de gouvernance
- Participation active des leaders de la Légion et du personnel de niveau supérieur aux paliers national et provincial
- Participation active du comité Constitution et Lois
- Processus de consultation à tous les paliers de la Légion

c. **Objectif spécifique no 3. Infrastructure.** On compte au Canada 5 100 municipalités (2016), 3 500 Tim Hortons (2013), 1 400 McDonald's (2014) et plus de 1 400 filiales (2018). L'infrastructure de la Légion s'est agrandie depuis sa création en 1926. La majorité des filiales ont été bâties en tenant compte des membres de l'époque, mais de nos jours, les filiales éprouvent des difficultés en matière d'entretien et de frais généraux. On retrouve les filiales dans les milieux urbains et ruraux ; leur valeur foncière varie d'un bout à l'autre du pays, mais considérée dans l'ensemble, elle est élevée. Malheureusement, dans la plupart des cas les filiales n'ont pas emboîté le pas à la modernisation ou au renouvellement urbain et plusieurs d'entre elles se retrouvent maintenant situées à l'écart de la population. De plus, dans certains endroits un groupe de filiales sert un bassin de population moins important alors qu'elles auraient avantage à se regrouper. Le nombre et l'emplacement des filiales engendrent le potentiel de développement en propriétés plus fonctionnelles, non seulement pour les filiales, mais aussi pour le bien général du public.

L'agence Deloitte a produit un mémoire non sollicité concernant l'examen et l'optimisation des biens fonciers, de même qu'un outil de gestion et d'analyse pour en faciliter leur gestion continue. L'autonomie et le consentement des filiales à cet égard sont des facteurs à considérer.

Stratégie	Interventions	Intervenants	Année	Réalisation	Évaluation
Soutien aux filiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Déterminer la volonté de renouveau. Tributaire de l'emplacement. 2. Examiner les <i>Statuts généraux</i> pour accélérer le processus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Former un comité de développement qui débutera la recherche et la production d'avis • Nécessité de recevoir l'encouragement et l'appui de tous les leaders • Nécessité pour les présidents provinciaux de donner la direction appropriée aux filiales 	En cours	Continu	
Occasions de soutien	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concevoir un plan de développement/ liste de contrôle. 2. Examiner les politiques émanant des directions. 3. Étudier les possibilités de développement au moyen de partenariats. 4. La modernisation des filiales est essentielle à la 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de développer la capacité de fournir avis et connaissances • Nécessité de recevoir l'appui des leaders au sein de toute la Légion • Nécessaire que les filiales veuillent participer 	En cours	Continu	

Stratégie	Interventions	Intervenants	Année	Réalisation	Évaluation
	satisfaction des besoins locaux. 5. Faire participer la communauté. 6. Promouvoir activement le réaménagement des filiales.				

i. Ressources nécessaires :

- Participation des leaders à tous les paliers
- Avis en provenance d'experts-conseils de l'extérieur

d. **Objectif spécifique no 4. Communication/Marketing.** La communication et le marketing sont des facteurs clés à tous les paliers de la Légion si l'on veut que le public soit au courant de la capacité et du soutien qu'offrent la Légion et ses membres lors d'évènements nationaux et locaux. La communication et le marketing servent aussi à une plus grande sensibilisation et compréhension du public envers la Légion, en plus d'aider à la création de partenariats stratégiques avec des organisations similaires et autres qui partagent les mêmes principes.

Stratégie	Interventions	Intervenants	Année	Réalisation	Évaluation
Mise en œuvre du plan de marketing	1. Un plan de marketing est actuellement en place jusqu'en 2022. 2. Le plan met l'accent sur l'adhésion. 3. Élargir l'objectif des programmes de la	<ul style="list-style-type: none"> • Autorisation du CEN • Présidents de comité • Appui des présidents provinciaux envers les plans • Marketing et Communication 	En cours	En cours	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures reliées à la sensibilisation • Diminution du déclin de l'adhésion

Stratégie	Interventions	Intervenants	Année	Réalisation	Évaluation
	<p>Légion en appui aux plans.</p> <p>4. Nécessité de révision et de peaufinage au besoin.</p> <p>5. Tirer profit de la technologie.</p>				
Mise en œuvre du plan de communication	<p>1. La stratégie de communication existe déjà</p> <p>2. Nécessité de développer des plans de support pour chaque activité.</p> <p>3. Nécessité de promulguer le plan à tous les paliers.</p> <p>4. Nécessité de fournir des outils pour tous les paliers.</p> <p>5. Tirer profit de la technologie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autorisation du CEN et appui des directions • Participation du comité des relations publiques • Sensibilisation des filiales et des membres 	En cours	En cours	

i. Ressources nécessaires :

- Plan actuel de marketing
- Participation active du Marketing et des Communications
- Participation active du comité des relations publiques
- Autorisation et appui des directions
- Sensibilisation des filiales et des membres

e. **Objectif spécifique no 5. Culture.** On entend souvent parler d'un milieu non accueillant lorsque des invités se présentent à une filiale de la Légion. Même dans certains cas, on a refusé à des vétérans de joindre ou de participer à des événements de la Légion. Le tout démontre un comportement antisocial de la part de certaines filiales et de leurs membres. De telles situations n'aident pas à présenter la Légion comme une organisation de soutien aux vétérans et à la communauté, mais plutôt comme un club privé, fermé et exclusif. Cela n'aide pas à promouvoir la Légion comme étant un endroit accueillant et inclusif.

Une bonne partie de ce milieu culturel s'est immiscée au fil des ans et ne présente plus aucun intérêt. De plus, de nombreuses petites villes n'ont pas un segment de vétérans parmi leur population, ce qui peut causer un milieu inconfortable et de la méfiance. Un changement de culture dans toute organisation est l'un des objectifs les plus difficiles à atteindre, mais ce changement est essentiel au sein de la Légion.

Stratégie	Interventions	Intervenants	Année	Réalisation	Évaluation
Encourager les valeurs fondamentales de la Légion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilisation aux valeurs fondamentales de la Légion. 2. Le constat par le CEN et son appui à l'effet que le changement est nécessaire. 3. Les directions provinciales font face aux problèmes. 4. Appui des filiales et des membres. 	<ul style="list-style-type: none"> • CEN • Directions provinciales • Filiales • Membres • Membres du personnel à tous les paliers 	En cours	En cours	<ul style="list-style-type: none"> • Plaintes résolues rapidement • Aucune autre plainte
Promouvoir un milieu accueillant (culture)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programme d'hospitalité du comité de l'adhésion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes intervenants que ci-dessus 	2018-2019	En cours	

Stratégie	Interventions	Intervenants	Année	Réalisation	Évaluation
	2. Promotion, consentement et mise en œuvre au sein de toute la Légion. 3. Surveillance continue et intervention au besoin. 4. Élaborer une politique de réponse aux plaintes à l'intérieur d'une période de temps déterminée, par ex. 72 heures.	<ul style="list-style-type: none"> Comité de l'adhésion 			

i. Ressources nécessaires :

- Programme d'hospitalité
- Leadership
- Communications à tous

f. **Objectif spécifique no 6. Reconnaissance/Offre de valeur.** Cet objectif comprend deux éléments. Le premier est la garantie que le produit que nous offrons est reconnu comme ayant de la valeur. Ce produit prend la forme de services qui s'harmonisent à notre énoncé de mission de même que de services que nous offrons à chaque palier de la Légion et, plus important, les services offerts par la filiale, car c'est là que notre marque entre en contact avec le public. Si la filiale n'offre rien qui possède de la valeur, alors pourquoi existe-t-elle ?

Le deuxième élément concerne la façon dont nous reconnaissons ceux et celles qui servent non seulement au sein de la Légion, mais aussi ceux et celles qui servent notre pays, les vétérans. La reconnaissance du service permet la validation et encourage la participation.

Stratégie	Interventions	Intervenants	Année	Réalisation	Évaluation
Accroître l'offre de valeur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effet cumulatif de la modernisation des filiales et de la culture. 2. Garantir que le produit s'harmonise à l'énoncé de mission et aux valeurs fondamentales. 3. Satisfaire les besoins des membres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les paliers de leadership de la Légion • Consentement des filiales est essentiel 	2018-2019	2019	
Reconnaissance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer les programmes actuels de reconnaissance envers les vétérans. 2. Améliorer les programmes actuels de reconnaissance envers les bénévoles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les paliers de leadership de la Légion • Comité des relations publiques • Comité du rituel et des récompenses • Marketing et Communication 			

- i. Ressources nécessaires :
- Système actuel d'honneurs et de récompenses de la Légion

f. Évaluation/Conclusion

Ce plan stratégique a traité de diverses questions qui ont été initialement soulevées par le comité Cap sur l'avenir, puis lors de l'examen des services organisationnels et opérationnels, de même que dans de nombreuses discussions tenues par les dirigeants de niveau supérieur de la Légion.

Pour dire simplement, chacun des objectifs est un indicateur qui assistera la Légion au long de cette période de transformation. Il n'est pas nécessaire d'abandonner nos traditions, mais il est nécessaire de renouveler et de moderniser les pratiques en vigueur. Alors, comment définit-on le succès ?

- La Légion continuera de satisfaire à son énoncé de mission, de respecter ses valeurs fondamentales, et de réaliser sa vision.
- La Légion sera modernisée et fournira des services qui répondent aux besoins de la communauté. Bien que ces besoins puissent varier d'un endroit à l'autre, les principes fondamentaux de la mission seront respectés.
- L'adhésion de la Légion sera stable et s'accroîtra alors que le public verra la valeur à devenir membre et à aider ceux et celles qui servent notre pays de même que leur communauté.
- Les filiales de la Légion, le pilier de l'organisation, accueilleront les nouveaux venus et obtiendront la participation de leur communauté.
- L'influence de la Légion augmentera au pays et celle-ci sera respectée du fait de son leadership cohésif et de son but commun.
- Les membres de la Légion seront reconnus pour leur service envers les vétérans et leur communauté.

Bien qu'il ne soit pas facile de créer un nouveau milieu fonctionnel, il n'est plus possible pour la Légion de fonctionner comme elle l'a toujours fait dans le passé. La modernisation et la transformation culturelle sont la clé pour attirer de nouveaux membres qui croient à la mission de la Légion et la soutiennent.

« La différence c'est qu'aujourd'hui, les choses ont changé. »

— [S.E. Hinton, *That Was Then, This Is Now*](#)³

« Tout ce dont vous avez besoin est le plan, la feuille de route, et le courage de vous rendre à destination. » Earl Nightingale⁴

³ <https://www.goodreads.com/work/quotes/3200846-that-was-then-this-is-now> (traduit de l'anglais)

⁴ https://www.brainyquote.com/quotes/earl_nightingale_159044 (traduit de l'anglais)

Analyse FFOM

Lors de son examen des services organisationnels et opérationnels, l'agence *Strategy Corps* a mené une analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) qu'elle a présentée au Conseil exécutif national lors de la séance de novembre 2017.

a. Forces

- Prestation de services aux vétérans (priorité de l'énoncé de mission)
- La Légion et le Coquelicot sont des marques nationales reconnues
- Présence nationale
- Politique avisée qui fournit l'encadrement pour une organisation nationale
- Bénévolat
- Succès prouvé à générer des revenus au moyen de marchandises
- Engagement et leadership du personnel
- Succès prouvé à faire mieux avec moins
- Marketing amélioré et traitement centralisé de l'adhésion
- Autonomie

b. Faiblesses

- Absence d'un plan stratégique général
- Capacité de faire face au problème de l'adhésion et de la démographie vieillissante
- Manque de communication à l'interne nuit à la confiance et l'exécution de nouvelles stratégies et à la gestion du changement
- Manque de communication à l'externe au grand public canadien
- Impact du cycle de rotation des officiers élus sur la cohérence du leadership requis pour naviguer le changement
- Moins de rencontres en personne, affaiblissant les relations personnelles
- Confusion entre la gouvernance des officiers élus versus le personnel
- Processus décisionnel partant de la base
- Capacité de se concentrer sur des questions importantes au lieu des moins importantes
- Résistance culturelle au changement
- Infrastructure
- Modèle de financement basé sur l'adhésion
- Culture de fonctionnement autonome
- Trop de comités

c. Opportunités

- Questions concernant les vétérans à nouveau pertinentes — vétérans d'Afghanistan
- Sympathie du public envers les blessures de stress opérationnel et les vétérans
- Chercher de nouvelles opportunités de partenariat — gouvernement et autres associations
- Améliorer la force et le dynamisme au moyen de la coopération avec d'autres associations
- Repositionner/formuler la Légion en tant que club de service, c.-à-d., soutien à la communauté
- S'associer pour renouveler les filiales/co-branding
- Accroître l'usage de la technologie aux fins d'information et d'administration

d. Menaces

- Le public ne connaît pas ni ne comprend la Légion. Qui peut être membre ? Toujours pas bien connu à l'interne non plus
- La culture interne et l'infrastructure démodée peuvent être des éléments dissuasifs
- Questions de transparence dans les médias
- La baisse de l'adhésion réduit la présence et l'influence
- Membres vieillissants/démographie
- Apparition de compétiteurs et d'autres fournisseurs de services
- Compétition de la part d'autres organisations communautaires