

2009

Guide de partenariat pour les Succursales

LN 25 F

*Notre protocole d'entente avec le MDN
et ses effets pour les succursales*



Tous droits réservés©
La Ligue navale du Canada
10/15/2009



Une publication officielle de :

La Ligue navale du Canada

1-800-375-NAVY

national@navyleague.ca

NOUVEAU PROTOCOLE D'ENTENTE AVEC LE MDN ET MATRICE D'AFFECTATION DES RESPONSABILITÉS

GUIDE POUR LES SUCCURSALES

INTRODUCTION

1. Un partenariat implique que les parties prenantes (partenaires) se comprennent mutuellement et fassent appel à leurs capacités de négociation lorsque surviennent des situations difficiles. Quelles que soient les circonstances, les bénévoles des succursales auraient avantage à créer un climat de confiance et de compréhension quand ils font affaire avec des officiers du corps. Après tout, nous avons tous à cœur que le corps des cadets de la Marine réussisse, et ce, dans



l'intérêt de tous les cadets. Le libre échange de renseignements entre la succursale et le corps devrait être la norme. Cependant, la succursale devrait éviter de se mêler des affaires courantes du corps parce qu'elle pourrait nuire à l'initiative et au leadership de ses officiers. Quand les choses se déroulent bien, les officiers devraient jouir d'une certaine liberté pour la conduite des activités du corps. Par contre, ils devraient se sentir à l'aise de solliciter les conseils, l'appui et l'aide de la succursale au besoin.

2. Bref, il ne s'agit pas d'un jeu de pouvoir! Le protocole d'entente et la matrice d'attribution des responsabilités délimitent clairement les champs de responsabilité ainsi que les engagements dans le cadre du partenariat. Le bénévole de succursale doit convenir et reconnaître, tout d'abord, que le mieux-être des cadets est primordial et, ensuite, que les officiers et les instructeurs civils, nos partenaires, sont les leaders responsables des cadets et que, à ce titre, ils méritent notre aide et notre soutien. Si nous acceptons cette approche proactive et positive, nous serons bien placés pour assurer un partenariat efficace et productif.

3. La succursale devrait prendre quelques mesures pratiques pour entretenir de bonnes relations de travail avec les leaders du corps. Elles consistent en ce qui suit :

- ✚ Établir et entretenir de bonnes relations de travail avec le commandant du corps et les officiers.
- ✚ Nommer un membre du comité exécutif de la succursale au titre de vice-président des cadets de la Marine, qui aura pour rôle d'assurer la liaison entre la succursale et le commandant du corps et les officiers. Son mandat devrait être acceptable pour le corps et formulé par écrit. De plus, il devrait refléter avec justesse les responsabilités et les engagements de la Ligue navale du Canada (LNC).
- ✚ Établir une procédure selon laquelle le commandant du corps peut s'adresser à la succursale si des problèmes se posent ou des malentendus se produisent, ou encore s'il a besoin d'aide.
- ✚ Lorsque des affaires ayant trait aux cadets de la Marine sont à l'ordre du jour de réunions de la succursale, inviter le commandant du corps ou son représentant comme observateur.

4. Certains commandants du corps ou officiers pourraient hésiter à adopter les principes de la matrice. Ils auraient tort, car le nouveau protocole d'entente rend le partenariat officiel. Il faut tout tenter pour résoudre les conflits ou malentendus sur le plan communautaire. Les membres devraient faire l'impossible pour promouvoir la coopération et pour résoudre les problèmes avec le corps. S'ils n'y arrivent pas, ils devront signaler sans délai le manque de coopération au comité exécutif de la division, en particulier au vice-président des cadets de la Marine, afin d'obtenir de l'aide et un règlement rapide à un niveau hiérarchique plus élevé.

5. Ce guide d'application se réfère constamment à la matrice d'attribution des responsabilités. Les membres de la succursale devraient se familiariser avec son contenu.

SECTIONS 1 ET 2 : CADRES DES INSTRUCTEURS DE CADETS ET INSTRUCTEURS CIVILS

Attraction et rétention (points 1.1, 1.2 et 1.6 de la matrice)

6. Au fond, la Ligue navale a la responsabilité d'attirer d'éventuels officiers pour répondre aux besoins exprimés par le commandant du corps. Une fois que des candidats potentiels ont été identifiés, interviewés et retenus, le MDN trie et recrute les éventuels officiers. Les partenaires devraient agir de bonne foi. La matrice d'attribution des responsabilités fait référence aux campagnes de recrutement locales pour répondre aux exigences ponctuelles. En réalité, la plupart des corps sont à court de leaders, c'est pourquoi les succursales et les corps devraient toujours être à l'affût de bons candidats.

7. Il n'existe pas de formule magique pour retenir des officiers ou des bénévoles. Pour les inciter à rester, la succursale devra créer une bonne atmosphère de respect mutuel et de compréhension et leur offrir un niveau de soutien élevé. La reconnaissance des efforts individuels notables ou d'un service méritoire au moyen de présentations et de prix est importante pour encourager les officiers et les bénévoles à persévérer dans leur engagement auprès des cadets et des corps.

8. Quelques mesures précises à prendre (succursale) :

- ✚ Faire du recrutement un point de discussion périodique aux réunions ordinaires.
- ✚ S'assurer que le recrutement et la rétention des officiers et des instructeurs de cadets font partie du mandat du vice-président des cadets de la Marine.
- ✚ Au début de chaque année d'instruction, s'entendre sur la stratégie de recrutement et la transmettre aux officiers du corps pour qu'ils assument leur rôle.

9. Ce à quoi s'attendre du corps :

Le commandant et les officiers du corps doivent déterminer clairement leurs besoins en matière de soutien du personnel. S'ils ont déjà des candidats potentiels pour les postes d'officiers du CIC, ils doivent remettre cette information à la succursale. Ils sont également tenus d'aider la succursale dans les campagnes de recrutement.

Instruction (point 1.3 de la matrice)

10. Il est évident que des leaders bien formés et dévoués sont essentiels à la réussite d'un corps et de l'instruction des cadets. En ce sens, il faut à tout le moins :

- ✚ Tenir compte des exigences précises du corps en ce qui concerne la formation des officiers et appuyer les efforts du commandant pour que ses officiers soient formés dans les meilleurs délais.
- ✚ Lorsque le commandant ne réussit pas à satisfaire aux exigences et qu'il y a une pénurie critique d'officiers formés, il est important de signaler la situation à la division pour qu'une décision soit prise à un niveau hiérarchique plus élevé.

Nominations importantes (point 1.4 de la matrice)

11. La nomination d'un commandant est d'une importance capitale pour le déroulement harmonieux et efficace des activités du corps. Le protocole d'entente exige que l'URSC tienne compte des commentaires de la succursale avant de nommer un nouveau commandant. La succursale aura amplement le temps d'observer la conduite, l'aptitude à commander et l'efficacité de ces officiers pour prendre une décision éclairée. Voici donc des mesures que la succursale devrait adopter :

- ✚ Bien avant le moment où le commandant devra passer le flambeau, consulter le commandant sortant de façon officieuse pour discuter du choix de son successeur. Essayer de s'entendre sur un candidat à recommander.
- ✚ À défaut d'entente sur le candidat, la succursale devrait néanmoins présenter une recommandation ferme à l'URSC, mentionnant clairement la raison pour laquelle elle n'est pas d'accord avec le commandant du corps, et également aviser la division de la situation.

Instructeurs civils (section 2 de la matrice)

12. La matrice d'attribution des responsabilités consacre une section complète à la question des instructeurs civils, mais la succursale devrait être tout aussi attentive au recrutement et à la rétention des officiers du CIC. Il importe de garder en tête que les instructeurs civils sont recrutés pour une raison précise et qu'ils sont liés par contrat au MDN. Aucune autre mesure que celles susmentionnées ne s'impose.

SECTION 3 : BÉNÉVOLES DE LA LIGUE

13. Le protocole d'entente exige que tous les bénévoles à qui on fait appel dans le cadre des activités de cadets fassent l'objet d'une sélection spéciale (filtrage) et soient approuvés selon les mêmes critères que ceux du MDN. Il exige aussi la création d'une base de données nationale de ces bénévoles approuvés. Le comité national des cadets a décidé que les ligues réaliseraient une sélection de tous les bénévoles au moyen de critères mutuellement approuvés et qu'elles élaboreraient et tiendraient à jour une base de données à l'intention des partenaires. Ce processus est en bonne voie de réalisation au bureau national.



14. Les succursales doivent donc faire ce qui suit :
- ✚ Identifier, et recruter s'il y a lieu, des bénévoles pour satisfaire aux exigences du corps.
 - ✚ Entamer le processus de filtrage sans délai, comme prescrit par la LNC.
 - ✚ Une fois les bénévoles approuvés, donner leur nom au corps et suivre leur progrès.

SECTION 4 : CADETS DE LA MARINE

Attraction et rétention (points 4.1 et 4.2 de la matrice)

15. En tant que parties prenantes du protocole d'entente, la LNC et le MDN se sont entendus pour assurer l'attraction et la rétention des cadets. La LNC a pour objectif de recruter le plus grand nombre possible de cadets de la Marine; une fois qu'ils sont recrutés, elle doit les retenir dans le programme le plus longtemps possible. En ce sens, toutes les succursales devraient, au besoin, mener des campagnes de recrutement vigoureuses, compte tenu, évidemment, de la capacité du local des cadets et de la disponibilité des dirigeants nécessaires. Les représentants de la succursale devraient être associés à tous les aspects du recrutement, y compris les présentations en milieu scolaire et les séances d'information. Ils devraient également aider les officiers du corps à organiser des séances d'information des recrues et de leurs parents. Bref, vous devriez faire ce qui suit :

- ✚ Vous entendre avec le commandant du corps et les officiers sur un objectif de recrutement;
- ✚ Mener ensemble une campagne de recrutement vigoureuse;
- ✚ Contribuer par tous les moyens possibles à l'enrôlement des recrues;
- ✚ Discuter des stratégies de rétention avec les officiers du corps;
- ✚ Demeurer en contact avec les parents.

Administration et politique (points 4.3 et 4.4 de la matrice)



16. Il incombe au corps de tenir à jour les dossiers des cadets et de fournir des services administratifs conformément aux politiques et directives du MDN. La LNC ne s'occupe pas de l'administration des cadets. Cependant, lorsque la succursale reçoit des plaintes de la part de parents ou de tuteurs ou s'inquiète de

l'administration du programme ou de l'application des politiques, elle devrait en parler au commandant du corps pour clarifier ou redresser la situation. Si ses efforts ne portent pas fruits, la succursale devrait alerter la division, qui s'en occupera en conséquence.

17. Il est arrivé dans le passé que des commandants de corps ont refusé de remettre à la succursale le nom et l'adresse des parents ou tuteurs de cadets. Il est difficile de comprendre pourquoi; étant donné qu'elle participe au recrutement des cadets, la succursale ne devrait pas se voir refuser l'accès aux renseignements les plus élémentaires sur les parents. Quand les officiers du corps refusent de divulguer ces renseignements, la succursale devrait aussitôt communiquer avec la division.

Attribution de grades (point 4.5 de la matrice)

18. Tout comme le corps, la succursale a intérêt à ce que les éléments les meilleurs et les plus méritants soient promus. Le processus de sélection des cadets supérieurs devrait être le fruit d'une collaboration entre la succursale et le corps. Dans ce cas, le protocole d'entente exige ce qui suit :

- ✚ Les critères de sélection doivent être équitables et communiqués à l'avance.
- ✚ Le commandant du corps doit informer la succursale de ces critères.
- ✚ Un membre du comité exécutif de la succursale, habituellement le vice-président des cadets de la Marine, doit participer à la sélection.

Dans la plupart des cas, les critères seront équitables et raisonnables et la succursale participera à la sélection. Dans des cas plus rares, quand la succursale n'est pas consultée ou qu'elle se voit refuser le droit de participation, la division doit immédiatement en informer l'URSC pour qu'elle corrige la situation.

SECTION 5 : CENTRES D'INSTRUCTION D'ÉTÉ DES CADETS (CIEC) ET ÉCHANGES

Sélection (points 5.1 et 5.3 de la matrice)

19. Normalement, il est relativement facile d'encourager les cadets de la Marine à s'inscrire à un cours d'été à l'URSC ou à participer à un échange. Conformément au protocole d'entente, la succursale doit y prendre une part active avec les officiers du corps. De même, elle doit favoriser des possibilités d'emploi similaires pour les cadets-cadres et les officiers du CIC. De manière pratique, la succursale devrait s'y prendre comme suit :

- ✚ Consulter le commandant et s'entendre sur la façon d'annoncer et de promouvoir le CIEC et les possibilités d'échange.
- ✚ Promouvoir l'emploi de cadets supérieurs et d'officiers du CIC à titre de personnel du CIEC.
- ✚ Participer au processus de sélection comme déterminé par le commandant du cours.

Instruction (point 5.4 de la matrice)

20. La LNC n'est pas associée à l'instruction des cadets au CIEC. S'il y a des plaintes au sujet de la sélection ou de la conduite des cours d'été ou des échanges du CIEC, la question devrait être signalée à l'échelon approprié (Corps ou Division) aux fins de clarification ou de règlement.

Cérémonies (point 5.5 de la matrice)

21. Les représentants de la succursale qui sont disponibles devraient assister aux parades et aux cérémonies associées aux activités d'instruction d'été des cadets, sur les lieux ou à l'extérieur du CIEC. Vous ne devriez manquer aucune occasion d'appuyer ou d'encourager les cadets.

Qualité de vie, équipement et services du soutien (points 5.6, 5.7 et 5.8 de la matrice)

22. Encore là, le MDN a la responsabilité d'imposer des normes de qualité de vie applicables ainsi que de fournir les installations et les services de soutien appropriés aux activités nationales des cadets. Les plaintes ou préoccupations de la part de cadets ou de parents devraient être transmises au niveau approprié.

SECTION 6 : OPÉRATIONS À L'UNITÉ (quartier général local – QGL)

23. La succursale et le corps doivent travailler ensemble à mettre sur pied des programmes d'instruction du quartier général local (QGL). Les mesures visant à assurer une coopération efficace ont été abordées dans l'introduction; on peut donc s'y référer. Mentionnons simplement qu'un climat de confiance et de coopération doit exister entre la succursale et les officiers du corps.

Programmes d'instruction (points 6.1, 6.2 et 6.3 de la matrice)

24. Différents types d'instruction nécessiteront différents niveaux de soutien de la part de la succursale; au début de l'année d'instruction, le commandant du corps devrait être invité à présenter son programme d'instruction au comité exécutif de la succursale et à soumettre un budget à l'appui. La succursale devrait ensuite tout faire pour soutenir le plus grand nombre d'activités optionnelles, compte tenu des buts et objectifs généraux de la LNC (p. ex., activités aquatiques, conditionnement physique, civisme, etc.). Cette rencontre devrait donner lieu à un bon programme qui bénéficiera de l'appui maximum des deux parties. Quant à la succursale, elle devrait fournir des conseils en matière d'affectation des fonds et d'activités de financement.

25. Concrètement, la succursale devrait faire ce qui suit :

- ✚ Fin août ou début septembre, convoquer une réunion avec le commandant du corps et les officiers pour discuter du programme annuel d'instruction.
- ✚ Demander au commandant d'inclure un budget des activités d'instruction dans sa préparation à la réunion.
- ✚ À cette réunion, s'entendre avec le corps sur un programme d'instruction cohérent, intéressant et réalisable.
- ✚ Par la suite, examiner le budget proposé et allouer des fonds aux différentes activités.
- ✚ Informer le commandant des dispositions du budget pour qu'il planifie en conséquence.

Durant l'année, des dépenses inattendues liées aux activités d'instruction pourraient nécessiter des fonds supplémentaires. En outre, il se peut que le corps décide de participer à d'autres activités non prévues au budget. Quoi qu'il en soit, le commandant du corps devrait se sentir à l'aise de communiquer avec la succursale pour lui demander de l'aide financière. Si la demande est raisonnable, la succursale devrait y acquiescer. Le bien-être des cadets est primordial!

Administration (point 6.4)

26. Il incombe aux commandants et aux officiers de fournir des services administratifs au corps des cadets de la Marine. Pour sa part, la succursale doit être organisée et administrée selon les règlements administratifs de la LNC. Ces règlements, tout comme le protocole d'entente, font état de l'importance d'entretenir des liens étroits et efficaces avec le corps. D'ailleurs, il a déjà été question plus haut de l'exigence pour un membre du comité exécutif de la succursale d'occuper cette fonction, qui doit être

basée sur des lignes directrices (ou mandat) claires et précises, sur lesquelles les deux partenaires se sont entendus par écrit. Veuillez vous reporter aux mesures concrètes de l'introduction.

Hébergement et lieux d'entraînement

27. Dans les localités où le MDN ne dispose pas d'installations, il incombe à la succursale d'offrir des bureaux et des locaux d'entraînement (d'instruction) au corps des cadets de la Marine. Pour ce faire, la succursale doit trouver un équilibre entre ce qui est nécessaire (p. ex., salle d'instruction, pièce pour les officiers, mess, etc.) et ce qui est réaliste ou disponible. Elle devrait consulter souvent le commandant et faire l'impossible pour acquiescer aux demandes raisonnables. La succursale doit également maintenir les locaux en bon état pour que les activités d'instruction se déroulent de façon sécuritaire et avec le moins d'interruptions possible. En outre, ces locaux doivent être adéquatement assurés.

28. Étant donné que la succursale est propriétaire (ou locataire) des lieux, elle a le droit d'établir des règles raisonnables quant à leur utilisation sécuritaire et ordonnée. Le corps doit accepter ces règles, et les officiers, la responsabilité de les appliquer.

Matériel pour les activités d'instruction (points 6.8 et 6.9 de la matrice)

29. Il se peut que le commandant du corps ait demandé à la succursale le matériel nécessaire pour l'instruction des cadets. Idéalement, les besoins en ce sens doivent être déterminés à la réunion initiale (se référer au point 24) et la décision doit être prise en temps utile s'il faut faire des achats. Si ce n'est déjà fait, la succursale doit envisager d'accepter toute demande



raisonnable de nouvel équipement qui pourrait améliorer les activités d'instruction des cadets. Ce point est particulièrement important dans le cas d'activités optionnelles pour lesquelles l'équipement du MDN

n'est pas fourni. La succursale doit aussi tenir un inventaire précis du matériel qu'elle possède et le corps doit comprendre qu'il est responsable des biens prêtés par la succursale et qu'il doit veiller à son entretien.

Formation, probation et dissolution du corps (points 6.10 à 6.12 de la matrice)

30. Les règles de la LNC relatives à la formation ou au démantèlement d'un corps sont incluses dans les règlements administratifs, le guide de la succursale et d'autres publications de la LNC. Dans ces circonstances, la division et l'URSC auront été informées et devraient fournir de l'aide à la succursale pour résoudre les points en litige. Dans l'éventualité où un corps est mis en probation par le MDN (URSC), la succursale doit accorder son entière coopération au commandant pour résoudre rapidement les problèmes. Dans les cas de conflits de personnalité ou de petites guerres intestines, on demandera à la division d'agir comme médiateur pour aider à trouver une solution acceptable. Encore une fois, le bien-être des cadets et la viabilité du corps doivent avoir préséance.

SECTION 7 : FINANCEMENT

Comptabilité

31. Le protocole d'entente reconnaît que le financement du programme des cadets provient de deux sources : les fonds publics, par l'entremise du MDN, et les fonds non publics, par l'entremise de la LNC. L'argent remis au corps doit être conservé dans un compte bancaire et contrôlé et administré par la succursale. Une petite caisse sera établie pour le commandant du corps. Pour ce qui est du financement, la succursale doit procéder comme suit :

- ✚ Suivre rigoureusement le processus budgétaire expliqué au paragraphe 25.
- ✚ Rendre compte, de façon transparente, de l'encaisse et des sorties de fonds et fournir au commandant du corps et aux officiers des états financiers périodiques.
- ✚ Le corps devrait faire une demande pour toutes les subventions accordées par le MDN (dépenses imprévues et musique, s'il y a lieu). La succursale devrait s'assurer que ces fonds sont dépensés pour le bienfait du corps en fonction du budget convenu.

Campagne de financement

32. Il incombe à la succursale d'organiser des activités-bénéfices pour financer l'instruction du corps. Encore une fois, la planification des initiatives de financement devrait coïncider avec les négociations budgétaires entre la succursale et le corps. Le protocole d'entente exige que le corps appuie la succursale dans ses activités-bénéfices, ce qui semble raisonnable puisque les cadets en seront les seuls bénéficiaires. Cependant, la portée de l'aide devrait être équitable et raisonnable et ne devrait pas nuire à l'instruction des cadets.

SECTION 8 : RÉOLUTION DE CONFLITS

33. Cette section de la matrice porte sur les conflits entre des cadets, des membres des FC ou des employés civils du MDN et des tiers (p. ex., les bénévoles de la LNC). Le protocole d'entente exige alors d'appliquer le processus national de résolutions de conflits du Mouvement des cadets du Canada. Si ce n'est déjà fait, la succursale devrait se familiariser avec les exigences de ce processus. Toutes les parties concernées devraient s'efforcer de résoudre les conflits au niveau hiérarchique le plus bas, en misant sur le calme, la compréhension et une forte dose de bon sens. S'il y a impasse, la division devrait en être informée et une demande de médiation, lui être présentée.

SECTION 9 : ASSURANCE

34. L'assurance a pour but de fournir une protection aux cadets, aux membres de la LNC et aux bénévoles. Les règlements administratifs l'indiquent clairement, et chaque succursale est au courant de ses obligations. Le protocole d'entente exige que tout accident soit signalé au bureau national sans tarder et sans négliger de détails et que les succursales fournissent l'aide nécessaire dans le processus de réclamation d'assurance. Il incombe au commandant du corps de faire approuver à l'avance toute activité des cadets. De plus, le commandant du corps et les officiers sont tenus de signaler immédiatement le moindre accident à la succursale, peu importe le degré de gravité. Outre l'assurance responsabilité, la succursale doit obtenir une garantie séparée pour les biens qui n'appartiennent pas au MDN.

SECTION 10 : COMMUNICATIONS ET RELATIONS PUBLIQUES

35. Le protocole d'entente recommande d'établir, à tous les échelons, des comités mixtes des affaires publiques composés de représentants du MDN et de la LNC. La succursale et le corps devraient donc chercher ensemble à maximiser la participation des médias dans les activités de recrutement et les événements communautaires locaux. Les deux partenaires devraient choisir des porte-parole qui seront chargés de répondre aux questions des médias.

36. Les communications internes et l'échange d'information entre la succursale et le corps ont déjà été abordés ailleurs dans le présent guide.

CONCLUSION

37. Ces pages contiennent beaucoup d'information, ce qui donne à penser que le comité exécutif et les bénévoles de la succursale ont beaucoup à faire. En réalité, les changements sont mineurs et le protocole d'entente ne fait que codifier les pratiques générales de la plupart des corps et succursales. Il a été mentionné qu'un bon partenariat se fonde sur le respect mutuel et la compréhension. Il implique aussi une attitude positive et la volonté sincère de tous les intervenants de régler les problèmes et de résoudre les conflits personnels pour faire en sorte que l'instruction des cadets de la Marine se déroule de façon transparente et uniforme dans tous les corps du Canada.

Dirigeons par l'exemple et devenons des partenaires exemplaires!