

Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

La Réserve au soutien des opérations de maintien de la paix :
maintenant ou jamais !

Préparé par: Colonel Camil Giguère

Octobre 2001

EXTRAIT

Le rythme opérationnel actuel est tel que les effectifs présents ne suffisent plus à soutenir les multiples déploiements. Pour résoudre ce problème, les Forces canadiennes ont eu recours aux services de compagnies civiles en théâtre d'opération. Mais pourquoi n'avons-nous pas donné l'opportunité aux techniciens de la milice canadienne de remplir ces rôles ? Ne nous sommes-nous pas engagé à donner de véritables tâches à la réserve lors des derniers livres blancs ? Que faut-il donc pour joindre ces deux impératifs ?

Cet essai se propose de répondre à ces questions en offrant un concept d'emploi des réservistes en groupe formé lors des opérations des Nations-Unis. Certaines initiatives visant à employer les techniciens miliciens en garnison et lors d'opérations sont déjà en développement ainsi que des concepts pour favoriser la formation des techniciens de la réserve. Il semble qu'une meilleure planification, coordination et assistance pourraient permettre aux miliciens de se joindre à l'équipe logistique supportant nos forces, qui comprend déjà la régulière et les compagnies civiles.

**La milice au soutien des opérations de maintien de la paix ;
maintenant ou jamais !**

Par le colonel Camil Giguère

« As many a soldier and businessperson has discovered, analogies between the Army and the private sector don't always hold up. Some of the dissimilarities between the two sectors are fundamental, and important ; others turn out to be not so important. »

Lieutenant General William G. Pagonis¹

L'augmentation du rythme opérationnel, survenant presque simultanément avec les réductions des effectifs des forces canadiennes, a causé une dégradation de notre capacité de soutien telle qu'il n'est plus possible de supporter ces nombreuses missions sur une base permanente avec nos effectifs actuels. Pour redresser la situation, les Forces canadiennes (FC) ont fait appel à des compagnies civiles pour remplacer les militaires du soutien et ce, en dépit des coûts plus élevés associés avec cette pratique. Une solution alternative qui n'a peut-être pas fait l'objet de l'attention qu'elle mérite est l'emploi de techniciens de la milice, en groupe formé. En effet, les miliciens qui ont été déployés sur les missions des Nations Unies sur une base de renfort individuel ont su démontrer leurs compétences, tout en comblant un besoin pressant.

Même si les renforts individuels de la part de la milice répondent aux besoins immédiats des FC pour les missions des Nations-Unies (NU), cette pratique ne facilite pas la cohésion, la prise de conscience d'un objectif et la concentration vers un but commun des unités de la milice. Entre-temps, ces unités souffrent d'un problème continu de recrutement et de rétention, une des raisons étant le manque de tâches réelles. L'état des effectifs est critique pour la plupart des métiers de soutien de la milice, dans la majorité des unités. Le fait d'avoir des tâches opérationnelles effectives permettrait aux unités de la milice de mieux recruter et retenir des techniciens compétents, ce qui est compatible avec leur rôle primaire de générateur de force.

Le plan stratégique de restructuration de la réserve de la force terrestre (FT) a identifié comme mandat essentiel d'assigner de véritables rôles, missions et tâches aux unités de la milice. Il semble évident que l'opportunité offerte par les renforts aux missions NU était adaptée à cette intention.

Un concept pour déployer les techniciens de la milice en groupe formé doit cependant prendre en compte plusieurs composantes : la planification, la formation, le financement, et surtout l'engagement. Le reste de cet essai tentera de démontrer que ce concept est plausible, compatible avec les démarches en cours au sein de l'Armée et qu'il est même préférable à l'utilisation de contrats civils dans certaines situations.

Le soutien en théâtre par les compagnies civiles

Au cours des dix dernières années, les effectifs des FC ont diminué de plus de 30% alors que le budget suivait cette tendance avec une réduction de près de 23%,² et cela, durant une période de rythme opérationnel que plusieurs qualifient d'insoutenable. En effet, depuis 1990, les FC furent impliqués dans quelque 40 missions internationales et neuf opérations domestiques.³ Les services de soutien au combat ont été particulièrement affectés par ces tendances et il s'est avéré de plus en plus difficile de soutenir ces nombreuses missions, souvent simultanées. Ce résultat fut amplifié par un exode de nos techniciens vers des emplois civils au cours des cinq dernières années, compte tenu d'une conjoncture économique favorable et de la compétitivité du secteur privé. C'est donc le personnel le plus compétent, ayant le plus de connaissances et d'expérience qui quitte le service. Ce phénomène fut reconnu dans une étude parrainée par le Ministère :

« il est nécessaire de mettre en place des politiques afin d'offrir des incitatifs pour garder nos membres très qualifiés. Cela inclut des opportunités d'emploi qui satisfassent les aspirations individuelles, des niveaux compétitifs de paie et de bénéfices, des périodes de temps raisonnables entre les déploiements opérationnels, le bon type d'initiative de qualité de vie et de meilleurs services de soutien du personnel. »⁴

Afin de réduire les impacts négatifs du rythme opérationnel sur le personnel militaire de soutien, le Sous-chef d'état-major de la Défense a initié en 1999 un projet pour rationaliser les activités de logistique, d'ingénierie et de communication dans les Balkans. Il fut considéré que le recours aux contrats civils était la meilleure option car celui-ci « permettait de réduire la pression sur les éléments de soutien des forces Canadiennes, tout en sollicitant la capacité de l'industrie Canadienne de fournir une flexibilité additionnelle dans des opérations futures. »⁵

La notion de recours à des compagnies civiles n'est pas une révolution en soi car même durant la seconde guerre mondiale, les Américains se servaient de civils à l'arrière, dans les échelons au-dessus du corps, dans la Force de service de l'Armée, pour établir un lien entre l'industrie et les forces déployées ; leur nombre s'élevait à environ 10% des effectifs totaux. ⁶ Durant la guerre du Vietnam aussi, après que la décision politique eut été prise de ne pas faire appel à la Réserve, une compagnie civile spécialisée en construction fut engagée pour supporter les forces déployées. Plus récemment, durant la guerre du Golfe, les Américains profitaient du Programme d'augmentation civile de la logistique, LOGCAP, établi depuis 1985 en soutien des Forces déployées. Ce programme comprend des contrats de services logistiques et d'ingénierie avec plusieurs compagnies civiles, pré-planifiés dès le temps de paix pour être utilisés en théâtre lors de conflits.

Dans chacun de ces cas, les contrats civils ont toujours été utilisés pour augmenter et compléter les capacités des Forces armées, normalement dans la zone arrière plus sûre, et toujours pour des fonctions plus spécialisées, demandant des capacités technologiques. Tout comme l'avaient expérimenté les Américains, les Canadiens ont pu confirmer lors des deux derniers déploiements dans les Balkans la pertinence « d'utiliser les contrats civils pour fournir une capacité de soutien qui est déficiente dans nos forces régulières et de réserve. »⁷ Les FC ont eu recours à des ressources civiles d'abord pour le soutien technique spécialisé comme les représentants de la compagnie Textron déployés dans les Balkans pour le soutien des hélicoptères Griffons et pour la quasi-totalité du mouvement stratégique du personnel vers le théâtre d'opération.⁸

Cependant, les forces canadiennes n'ont pas clairement décidé si l'utilisation des compagnies civiles est destinée à renforcer ou tout simplement à remplacer la structure militaire. Malgré leur utilité, les compagnies civiles ne sont pas totalement interchangeables avec leur contrepartie militaire bien formée. Comme le mentionne le lieutenant-général Pagonis, logisticien américain le plus haut gradé durant la guerre du Golfe,

« La plus grande différence entre la logistique militaire et celle du secteur privé est le résultat recherché et notre perception respective. Les militaires se concentrent sur les sujets de vie et de mort, les compagnies civiles mesurent les profits »⁹.

D'autres limitations des contrats civils seront énoncées plus tard dans ce document.

Malgré tout, le Sous-chef d'État-Major de la défense a déjà publié depuis 1999 le Guide de Planification pour la rationalisation du théâtre des Balkans et le soutien par contrats civils, ce qui a effectivement accéléré les échéanciers pour l'emploi des contrats civils sur le terrain. Les FC ont aussi déjà mis en oeuvre un accord majeur pour un soutien encore plus complet par contrats civils, le Programme de soutien contractuel des forces canadiennes (Canadian Contractor Augmentation Programme - CANCAP). L'intention de ce programme est d'établir une capacité de planification et de gestion de contrat ainsi que des services de fournisseurs provenant de l'industrie pour prendre en compte les besoins futurs en théâtre et lors d'opérations domestiques. Il est prévu que ce programme sera en place pour décembre 2001.

Entre-temps, Frontec, la compagnie privée canadienne ayant répondu à l'appel d'offre avec la soumission la plus avantageuse, s'est déployée en Bosnie au cours de la dernière année avec le contrat d'exécuter des tâches normalement effectuées par la régulière. Le succès de cette nouvelle expérience est mitigé, et les problèmes associés avec ce type de soutien abondent. Dans un article du Citizen d'Ottawa¹⁰, le major à la retraite Howard Michitsch fait état de lacunes qui ont des conséquences sérieuses sur le soutien des missions. Tout d'abord, il souligne que Frontec n'offre pas exactement les mêmes services que ceux offerts par les militaires auparavant ; « le contrat a été élaboré trop rapidement et Frontec ne connaissait pas bien les tâches qu'il aurait à remplir »¹¹. De plus, la compagnie a souffert d'une attrition de près de 68% de ses

effectifs lors de la première année, dû à la baisse de moral de ses employés. Cette situation a grandement nuit à la continuité dans le soutien. Il semble que les employés civils trouvent trop contraignantes les règles qui leur sont imposées, même si elles sont les mêmes que celles des militaires, et ils se comparent même à des prisonniers dans les camps militaires. Ces départs impromptus d'employés civils ont nécessité la mutation de militaires du Canada pour combler les vides créés. Mais encore plus important, la qualité et la pertinence de certains services des compagnies civiles en théâtre semblent être remis en question par les militaires déployés. Les compagnies civiles ne fournissent pas la même flexibilité d'emploi ni les compétences diverses des militaires. Le peu de pouvoir de décision des gestionnaires de ces compagnies en théâtre cause des problèmes dans l'exécution des contrats. Certains militaires se trouvent contraints de travailler pour les gestionnaires civils mettant alors au jour les questions de différentes heures de travail, de responsabilité pour la tâche, et même la culture différente des deux organisations. Les militaires doivent accomplir plus de tâches de sécurité car les employés civils n'ont pas ces astreintes, et l'achèvement des projets menés par Frontec est si long que les militaires finissent souvent par les accomplir eux-mêmes, ou ils ont recours à d'autres contrats civils. Lors d'une conversation avec le commandant du groupe national de soutien lors de la rotation 7 de l'Operation PALLADIUM,¹² celui-ci était d'emblée en accord avec ces limitations.

Nous semblons avoir oublié les leçons que l'histoire nous a déjà enseignées avec cette pratique car des problèmes similaires ont déjà été identifiés par les Américains durant la guerre du Golfe et les déploiements en Somalie, au Rwanda, à Haïti et en Bosnie. Voici d'autres limitations qui ont été mentionnées par ceux-ci :¹³

Les compagnies civiles mandatées pour fournir des services aux troupes ne sont pas toujours autorisées dans le théâtre au début des opérations ;

Le Gouvernement hôte ou celui des pays voisins peut restreindre les libertés de mouvement des compagnies civiles ;

La menace dans un théâtre d'opération peut demander une escorte à temps plein pour les compagnies civiles ;

Les compagnies civiles devraient pouvoir être complètement autosuffisantes (nourriture, quartiers et soutien médical) dans le théâtre. Ceci ne sera jamais possible pour les petits éléments des compagnies se déployant en soutien des contingents canadiens de taille modeste ;

Le nombre de compagnies sous contrat doit être limité car la gestion de nombreux contrats est trop complexe ;

Plusieurs autres considérations sont aussi importantes telles que l'obligation de demeurer sur les mêmes camps, de suivre les mêmes règles générales comme pour la consommation d'alcool, de se plier aux mêmes consignes de sécurité.

L'emploi de contrats civils pour compléter les capacités des forces Régulières est certainement pertinent, mais seulement si l'on porte attention à certaines considérations particulières. Nous pouvons donc en déduire que cette pratique n'est pas la panacée pour nos problèmes d'effectifs dans les métiers de soutien, en plus qu'elle ne peut pas toujours être employée. Le lieutenant-colonel Kelly¹⁴ croit important de distinguer entre les « *nouveaux théâtres* » où les services sont fournis par des unités de soutien complètement militaires, et des « *théâtres stables* » où il est plus prudent et pertinent d'utiliser certains services de compagnies civiles. D'ailleurs, le programme CANCAP stipule que le besoin est « pour un théâtre bien établi, stable, sûr et calme. »¹⁵ Il est donc impératif que les Forces canadiennes continuent de développer d'autres solutions pour soutenir leurs éléments déployés. Entre autre, les miliciens sont une source d'effectif qui n'a pas été utilisé à son plein potentiel.

Des miliciens ont été déployés en renfort individuel des unités de la force régulière dans presque toutes les missions de paix récentes des dernières années. Ils représentent une proportion importante de 20 à 40% des effectifs totaux depuis quelques années dans les Balkans.¹⁶ Leur compétence a fait l'éloge du major-général (ret) Robert Gaudreau suite à sa propre expérience ; « Ceci est une évidence claire qu'avec une formation courte et raisonnablement bien focalisée, une équipe de la force totale peut être forgée et être prête pour des tâches demandantes de maintien de la paix »¹⁷ L'évaluation de la pertinence des métiers de soutien est tout aussi favorable ; « leur utilisation continue d'être une option, même si leur habilité en SSC est normalement limitée. »¹⁸ Il faut maintenant se demander s'il est possible et viable de déployer des miliciens en groupe fonctionnel, au niveau de sous-unité ou de sous-sous-unité.

La situation présente des unités de la milice du Canada

Dans l'élaboration de tout scénario impliquant la milice, il est primordial de comprendre ce qu'elle est. L'histoire de la Réserve canadienne remonte au temps où celle-ci formait l'armée de citoyens soldats, créée pour aider à la défense de la nouvelle France contre les incursions hostiles des colons de la Nouvelle Angleterre.¹⁹ Les origines de la milice moderne remontent au milieu du 19^e siècle, alors que l'Acte de la milice ordonnait la formation d'une force multidisciplinaire de quelques 5,000 personnes. Avec la menace de la Guerre civile Américaine, les effectifs ont continué d'augmenter pour atteindre environs 40,000 hommes vers 1875. La milice fut employée à bon escient lors des déclarations de la première et de la deuxième Guerre Mondiale, étant donné que le Canada n'avait pas de forces régulières significatives ; « il fut laissé à la Force de la Réserve le soin de recruter et de former la majorité des troupes qui ont servi outre-mer. »²⁰

La période d'après guerre a été celle qui a été la plus favorable pour la milice canadienne car elle était alors très bien équipée et ses soldats étaient des vétérans. Elle était donc prête pour un déploiement en Corée où près de 22,000 miliciens ont servi.

« Suite à la Guerre de Corée, les Forces de Réserve canadienne ont subi plusieurs réorganisations qui les ont affaiblies. »²¹ En effet, lors de la guerre froide, la perspective de l'utilisation d'armes nucléaires a contraint les dirigeants de l'OTAN à considérer plus pertinent d'utiliser les 'forces en place' pour un conflit qui serait sans doute de courte durée et on estimait qu'on n'aurait pas le temps de mobiliser la Réserve. La milice se retrouvait pour la première fois sans rôle réel, et cette situation a duré pendant quelques années.

Cependant, vers le début des années 80, on a vite réalisé que la menace soviétique était réelle et que le positionnement respectif des forces permettait d'imaginer un conflit de plus longue durée. Ces forces en place auraient donc besoin de renfort ; la réserve retrouvait finalement un rôle. Le concept de 'force totale' fit donc l'objet du livre blanc de la défense de 1987. « Si la Réserve devait être utilisée, toutes les différences entre la régulière et la réserve devaient être réduites. »²² Cependant, en dépit des bonnes intentions de lui donner des rôles de renfort pour assister la

Régulière, la Réserve a continué de prendre du retard dans la qualité de son équipement et de sa formation au cours des années qui ont suivi.

Les tentatives pour donner un rôle véritable à la milice canadienne sont demeurées superficielles malgré les énoncés clairs des livres blancs sur la défense de 1987 et 1994. Plusieurs études majeures et commentaires d'académiciens ont continué de soutenir cette approche pour tenter de régler plusieurs problèmes spécifiques de la milice.

« La Réserve a besoin d'un rôle significatif et crédible qui est orienté vers la mission, pour toutes ses unités. Ceci doit être accompagné par les ressources et le soutien requis pour lui permettre d'attirer, de recruter, de former, d'employer et de retenir des troupes dans des états progressifs de préparation qui soutiennent l'accomplissement des missions assignées. »²³

Les recommandations de cette plus récente étude reconnaissent donc les défis de recrutement et de rétention des réservistes et en font un lien direct avec le fait que les unités n'ont toujours pas un rôle véritable. Aucune étude canadienne n'a permis de confirmer l'effet des déploiements sur la rétention du milicien. Cependant, plusieurs études américaines s'attardent justement sur le sujet. Dans son rapport, Sheila Nataraj Kirby²⁴ conclue qu'il y a un lien direct entre l'accomplissement de rôles opérationnels et la rétention. Cependant on y soulève aussi qu'il existe de nombreux autres facteurs connexes qui affectent la rétention de ces mêmes réservistes et qu'il faut prendre en considération. Pour les FC, ce manque d'implication opérationnelle chez la milice la réduit à une source de personnel pour renforcer la régulière lorsque celle-ci ne peut suffire à une tâche. Quant aux miliciens qui se déploient individuellement, ils éprouvent certaines difficultés importantes d'adaptation.

Dans le rapport sur les leçons apprises des FC suite aux missions de maintien de la paix²⁵, on mentionne que l'utilisation des réservistes comme renforts individuels a grandement contribué à l'intégration des forces régulières-réserves. Mais on y reconnaît aussi que le personnel d'unités formées a un grand avantage sur les renforts individuels pour ce qui est de la cohésion et du moral, compte tenu de leur source d'identité. «Le personnel qui se déploie individuellement (renfort individuel et miliciens) plutôt qu'en groupe est plus enclin à ressentir des problèmes d'adaptation

plus ou moins graves. »²⁶ Cette conclusion est conforme avec celles de plusieurs études sur le sujet du moral, de la cohésion de groupe et de l'esprit de corps qui furent mentionnées dans un chapitre d'un résumé britannique sur la psychologie militaire. On y fait plusieurs corrélations, basées sur exemples historiques, entre la cohésion d'un groupe et son efficacité au combat. « Le moral est une caractéristique individuelle, mais seulement d'individus dans des groupes orientés vers un but précis ... Le moral est l'enthousiasme et la persistance avec laquelle un membre d'un groupe s'engage dans les activités prescrites de ce groupe. »²⁷ On peut donc conclure qu'il est clairement préférable de déployer des groupes formés afin de favoriser ce sens d'appartenance de chaque individu et d'améliorer la cohésion, et donc l'efficacité du groupe. D'ailleurs, ceci a été une leçon apprise de l'armée canadienne lors des plus récentes opérations. « Des unités ou sous-unités formées devraient être déployées pour les missions des NU lorsque c'est possible. »²⁸ Les américains semblent appuyer cette conclusion car leurs études indiquent que ;

« L'expérience d'avoir été mobilisé peut contribuer à rehausser la cohésion d'unité et la fierté et le sentiment d'appartenance, qui sont des valeurs qui peuvent devenir très pertinentes dans l'amélioration de la ... et la rétention. »²⁹

Peu de rapports officiels ont été publiés quant aux effets sur l'intégrité des unités de milice, lors du retour de ces individus au Canada. On ne peut nier que les déploiements en théâtre d'opération de miliciens sur une base individuelle s'est avéré un succès à certains égards. Ces individus se sont avérés des plus compétents lorsqu'ils étaient employés à des tâches pour lesquelles ils étaient qualifiés, fournissant jusqu'à 20 % des effectifs. À leur retour, plusieurs ont décidé de s'enrôler dans la Régulière³⁰, ce qui n'est pas mal en soit car cette pratique permet d'atténuer les difficultés de recrutement au sein des forces régulières. De plus, les miliciens ayant été déployés sont généralement satisfaits et enrichis d'une expérience de mission de maintien de la paix. Mais est-ce que les unités de la milice souffrent de cette pratique ?

On peut facilement déduire qu'une unité ayant des honneurs de guerre acquis par ses membres se voit renforcée de façon significative. « Les membres de groupe ayant accompli des tâches importantes développent une fierté envers leur unité, deviennent

conscients de sa réputation et prennent plaisir à montrer les emblèmes qui lui appartiennent »³¹. Ces honneurs d'unité demeurent, même après le départ de ses membres. Cela ne peut que favoriser le recrutement et la rétention des miliciens car « ce sont les miliciens heureux qui attirent le plus de candidats dans la milice »

l'allocation de 20 jours de formation pour les deux premières années afin d'atteindre le niveau de qualification 3. La majorité des métiers de soutien ont des cours beaucoup plus longs. Il est donc essentiel de ré-examiner les cours techniques de la régulière afin de permettre aux miliciens d'obtenir les mêmes qualifications. Il existe plusieurs possibilités pour ce faire et l'exemple du service du génie électrique et mécanique (GEM) mérite qu'on lui porte attention. En effet, le GEM a commencé à examiner les possibilités pour;³⁷

- répartir les cours de métiers en périodes de 20 jours,
- favoriser la formation au sein de l'unité même si possible,
- créer une structure de métiers qui permettrait au milicien d'obtenir les mêmes normes de métier mais pour une gamme d'équipement réduite,
- structurer les métiers de sorte à maximiser les capacités techniques offertes par les collèges communautaires civils, et,
- continuer de favoriser l'embauche d'individus ayant des qualifications civiles compatibles et d'offrir certaines équivalences.

Deux autres aspects des qualifications de métier sont l'apprentissage pratique « *OJT* » et le maintien de celles-ci. Tout comme les miliciens des armes de combat, un milicien SSC rejoint les rangs de la milice pour y pratiquer les fonctions spécifiques du GPM qu'il a choisi. Dans la structure présente des Forces Terrestres, les miliciens du SSC ne se sont pas vu attribuer un rôle de soutien. « Le soldat des armes de combat obtient la formation dont il a besoin dans son GPM par les exercices tactiques lorsqu'il est déployé en manœuvre. Le technicien lui ne peut pas car on ne lui a pas attribué ce rôle. »³⁸ Cette distinction est importante car elle est la source de plusieurs maux au sein des métiers de soutien de la milice canadienne. Même après avoir formé un milicien, celui-ci perdra vite ces qualifications sans pratique.

Il est donc primordial de maintenir les compétences du milicien du SSC par leur application, et ceci ne peut être fait que par l'attribution de tâches de soutien. La preuve de cet énoncé peut être constatée par le succès du Secteur du Québec de la Force Terrestre (SQFT) qui, depuis maintenant presque 10 ans, attribue des tâches de soutien intégral (soutien de première ligne) à son personnel CSS.

Le nombre de techniciens CSS des casernes du SQFT a depuis été supérieur à celui des autres secteurs ;

Ceux-ci contribuent à réduire la charge de travail des techniciens de la régulière en garnison ; et,

Cette pratique a permis aux techniciens déployés en soutien aux missions de paix d'y être plus compétents.

Le SQFT considère ses miliciens comme des éléments à part entière de ses effectifs et le quartier général consent tous les efforts nécessaires pour perpétuer leur contribution à la mission des FC. « Le commandant du SQFT considère que le succès de l'atteinte d'un haut niveau de compétence et de rétention des miliciens SSC réside dans la capacité à leur donner un rôle clair et réel. »³⁹

Il est important de déterminer le niveau de soutien que les unités de la milice sont capables de fournir, basé sur les besoins de la milice et la possibilité de les former pour ces tâches. L'expérience du SQFT a permis de déterminer quel était ce niveau. « Le personnel milicien ne doit pas être perçu comme un substitut, mais bien comme l'ultime responsable du soutien intégral au sein du 35^e GBC. »⁴⁰ La subtilité de l'intention de cet énoncé ne doit pas échapper au lecteur ; les techniciens de la milice auront le même rôle en garnison que leurs homologues de la régulière, pour les unités dont ils ont la responsabilité du soutien. L'exemple du SQFT a servi de base pour développer les recommandations qui seront bientôt présentée au CEMAT, dont celle de « donner aux unités de milice du SSC le rôle de soutien intégral de ses unités, avec l'assistance de la régulière jusqu'à ce que la milice ait le nombre requis de techniciens qualifiés pour le faire de façon indépendante. »⁴¹ L'assignation de tâches de soutien général sera aussi recommandée. Dans cette étude, le lieutenant-colonel (ret) Springer recommande aussi des solutions qui se prêtent à la réalité des autres Secteurs de la FT.

Plusieurs buts seront atteints par l'assignation de tâches véritables aux techniciens de la milice ; leur compétence de techniciens sera mieux acquise et maintenue, la charge de travail de la régulière sera réduite, l'attrait pour les candidats potentiels sera accru et l'augmentation du nombre de techniciens favorisera la formation de sous-unités de CSS fonctionnelles.

Une fois un tel concept implanté en garnison, un déploiement de ces sous-unités ne sera possible que si le bon nombre de miliciens de chaque métier de soutien est disponible. Là encore, seule une planification méticuleuse assurera le succès de leur déploiement. En annonçant longtemps à l'avance aux unités de la milice les fonctions qui leur seront réservées lors des prochains déploiements, celles-ci pourront alors annoncer les métiers offerts, recruter le bon type de personnel et le former.

De plus, la planification doit prendre en considération le cycle de déploiement qui semble s'être installé dans les Secteurs de la FT. Le SQFT a développé un concept intéressant pour les rotations en cours aux Balkans. Chaque Secteur est maintenant chargé de fournir les effectifs pour deux rotations consécutives. Il est donc possible d'employer d'abord des miliciens pour des tâches de soutien général en garnison, en remplacement des réguliers qui se sont déployés sur la première rotation. Cela diminue l'impact du départ des réguliers tout en offrant l'opportunité aux miliciens de parfaire leurs compétences. Lors de la deuxième rotation, c'est au tour des miliciens de se déployer. Ce déploiement peut se faire en groupe fonctionnel, sous le commandement du même personnel de la régulière qui a supervisé le travail de ceux-ci en garnison. Il faut réitérer ici que ce point est crucial car le premier pré-requis pour la cohésion est l'opportunité d'interactions. « Le groupe primaire doit demeurer intact et en contact assez longtemps pour accumuler un ensemble significatif d'expériences communes. »⁴²

Un impératif pour l'implantation d'un tel plan sera sans aucun doute la disponibilité des ressources financières nécessaires. En effet, la FT doit rationaliser la répartition de ses budgets afin d'employer des miliciens pour une période de près de 18 mois (6 mois en soutien général en garnison, 3 mois de formation, 6 mois déployé, 3 mois de congé post-opération.) Cette dissertation ne discutera pas de l'emploi présent des budgets de la milice, même si leur répartition fait l'objet de plusieurs débats passionnés. L'étude de Beno et Joly soulève brièvement cet aspect.

« L'allocation des ressources à la Réserve a besoin d'une révision, de planification, de consistance et d'imputabilité afin de produire le retour sur investissement opérationnel qui est attendu. »⁴³

Toutes discussions sur le coût relatif des options doivent considérer toutes les sources de coûts. Entre-autre, il est logique de déduire que le travail fait par les miliciens en garnison permet de réduire la charge de travail de la régulière et d'économiser des coûts de contrats civils. En même temps, cette pratique contribue à la formation des techniciens de la milice, ce qui est moins coûteux que des cours formels. Il faudrait peut-être voir si une partie des fonds destinés à financer les contrats civils en théâtre n'était pas mieux investie à la préparation des miliciens pour les déploiements.

L'autre facette qu'il faut aussi prendre en compte pour favoriser un tel concept de déploiement des miliciens est l'aspect légal pour les protéger. En effet, le réserviste qui s'engage pour un tel contrat doit pouvoir bénéficier d'une certaine garantie de pouvoir retrouver son travail à son retour. La Commission Spéciale sur la Restructure de la Réserve avait argumenté en 1995 que « tout service au-delà de l'absence normale de deux semaines est similaire au service des jurés et que le Gouvernement devrait agir afin de garantir le droit des réservistes de servir leur pays. »⁴⁴ Ces recommandations avaient été rejetées par peur qu'elles mènent à une discrimination systématique de la part des employeurs lors de l'embauche des miliciens. Le Canada a encore beaucoup à faire à cet effet, même si cela n'a pas empêché certains miliciens de se porter volontaire pour les missions NU.

De telles possibilités d'emploi pour les sous-unités de SSC de la milice existent aussi sous différents scénarios. Par exemple, les FC ont autorisé récemment la création du Groupe de Soutien Interarmées(GSI). L'intention est d'avoir une organisation de soutien de niveau opérationnel capable de mieux supporter les opérations d'intervention d'urgence, domestiques et internationales. Cette organisation devrait permettre de résoudre plusieurs des problèmes associés au déploiement d'unités ad hoc composée d'éléments disparates de soutien. Avec « des ressources qui y seront affectées à temps plein et d'autres qui seront désignées comme renforts, équipées et formées pour leur mission primaire, »⁴⁵ le GSI sera une formation mieux préparée pour les missions. Même lorsque ce concept de soutien en théâtre sera implanté, il sera possible d'employer des éléments de la milice comme renforts. Les mêmes principes d'emplois énoncés plus tôt dans cet essai pourront servir de base pour favoriser l'implication des sous-unités de la milice en théâtre.

Limitations

Il est important de considérer le concept d'emploi de la réserve élaboré dans cet essai dans le bon contexte. Il est évident qu'aucune solution sera optimale pour résoudre une situation qui est loin d'être idéale de suremploi des forces. Raisonnablement, on peut prévoir que la solution préférée en sera une qui comprendra l'utilisation judicieuse des trois ressources disponibles soit, la force régulière, la réserve et les contrats civils, pour soutenir les forces déployées. Il existe des limitations et désavantages évidents avec le concept d'emploi de la réserve SSC en mission, et ils ne doivent pas être ignorés.

Il faut d'abord rationaliser ce qui motive les différents types de réservistes à servir. Il est certain que les étudiants qui recherchent une source de financement pour leurs études n'auront pas la même motivation de se déployer en mission que les réservistes de carrière. Cette limitation n'empêche pas de leur offrir l'occasion d'exercer leur vrai métier. La restriction la plus significative demeure encore le manque de protection législative pour les emplois de ceux qui voudront se déployer.

On doit aussi faire plus d'effort pour favoriser la disponibilité des ressources de la réserve pour ces rôles. La formation, l'entraînement et l'emploi des techniciens dans leurs métiers sont des aspects habilitant. Il ne faut cependant pas négliger l'impact favorable qu'aura un soutien intime de la régulière, des préavis suffisants pour la préparation et un processus de recrutement plus rapide et plus souple. Des ressources financières supplémentaires devront certainement être consacrées à la réserve pour bien encadrer ce concept d'emploi.

L'élaboration d'un tel concept devra toujours faire preuve d'une certaine flexibilité. Il est évident que certaines unités de la réserve éprouveront toujours des difficultés à recruter certains métiers en nombre suffisant pour les déployer en groupes formés. Il est aussi probable que le succès d'une première expérience de déploiement ne garantira pas nécessairement un heureux résultat lors de la prochaine tentative. Là encore, un préavis suffisant contribuera à un recrutement mieux ciblé. De plus, tous devront comprendre la nécessité de bâtir la flexibilité de puiser à partir des unités qui auront réussi à recruter, former et garder un nombre suffisant de techniciens pour

remplir un rôle spécifique en groupe formé. Il ne faudrait pas utiliser à outrance la conjoncture économique présente qui favorise les emplois civils, comme justification au manque de techniciens de la réserve. C'est ce même facteur qui est une des causes originales du manque de techniciens de la régulière et donc, de capacité de soutien de nos forces déployées.

Conclusion

Le rythme opérationnel actuel ne nous permet peut-être plus de pouvoir garder en puissance les unités des Forces canadiennes déployées en mission en utilisant seulement les effectifs de soutien disponibles. Cependant, il est de mise d'examiner de près la décision d'utiliser des contrats civils en théâtre pour compenser pour ce manque. Tout comme nos alliés dans le passé, nous avons appris au cours des dernières missions NU qu'il y a des problèmes récurrents avec ces contrats. Même si les difficultés rencontrées lors de nos premières expériences avec ceux-ci font partie de l'apprentissage, il appert que la viabilité à long terme pourrait bien être compromise alors que les compagnies civiles semblent avoir des problèmes de rétention de leur personnel et que les militaires déployés ne semblent pas toujours satisfaits du soutien. Le tout nouveau programme CANCAP pourra peut-être permettre à des compagnies de mieux se préparer pour ces déploiements.

Mais au moins une autre solution existe, soit l'emploi d'éléments de la milice, en groupe constitué. Lorsqu'ils sont déployés individuellement, nos miliciens ont démontré leur savoir-faire mais cet emploi en renfort individuel n'aide en rien leur moral, ni l'efficacité de l'unité déployée, ni la cohésion de l'unité d'appartenance. Il faut les déployer en sous-unités. Pour ce faire, il faut les aider à planifier la capacité désirée.

On doit d'abord donner un rôle aux unités de soutien de la milice en garnison. Cela permettra un meilleur moral des techniciens de la milice, ainsi qu'une plus grande efficacité de recrutement et de rétention. Les effets positifs seront aussi ressentis par la régulière si ces nouvelles tâches permettent aussi de réduire la charge de travail de

ces derniers. Des progrès marqués en ce sens ont été accomplis au cours des dernières années. L'exemple du SQFT permettra de bien cerner les impératifs.

Il faut ensuite harmoniser les cours de formation technique afin de permettre aux miliciens d'obtenir des qualifications semblables à celles des réguliers, même s'il faut en réduire l'étendue des connaissances. Le service du GEM a débuté cette introspection et s'apprête à mettre en œuvre un plan qui permettra justement la création de cours adaptés aux besoins des miliciens. Cette formation formelle doit être appuyée par l'opportunité de pratiquer à l'unité les compétences apprises. Ce pré-requis peut-être rempli lorsque des tâches véritables qu'ils pourraient sont assignées à l'unité de milice.

La planification des missions doit permettre aux unités de la milice de connaître à l'avance les besoins afin de recruter, former et employer leurs effectifs de façon à mieux se préparer à ces missions. Il est aussi recommandé que l'emploi d'éléments de la milice soit considéré dans la partie renfort du GSJ. Il devrait être possible d'assigner des tâches d'intervention d'urgence aux différentes unités du SSC qui ont démontré la volonté et la capacité de garder les effectifs nécessaires pour de telles missions.

Finalement, il faut d'abord et avant tout considérer la milice comme un membre à part entière de la force totale. C'est d'un nouvel état d'esprit dont on a besoin. Avec l'engagement de tous, il sera possible de trouver les sources de financement requises pour mettre en place un concept tel qu'énoncé dans cette dissertation. Comme le disait le major-général (ret) Robert Gaudreau, « Les réguliers qui ont toujours des doutes à propos de la Force Totale devraient arrêter de *combattre le problème* mais plutôt concentrer leur énergie pour le faire fonctionner. »⁴⁶

Le plan stratégique de restructuration de la réserve de la force terrestre a identifié comme mandat essentiel d'assigner de véritables rôles, missions et tâches aux unités de la milice. Il ne faudrait pas manquer l'opportunité qui s'ouvre avec les renforts aux missions NU, et encore une fois froisser la dignité de nos miliciens.

FOOT NOTES

- ¹ Pagonis, WG, Lgen, et Cruikshank JL, 1992, *Moving Mountains : Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*, Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, p. 210.
- ² Bgen J.M. Comtois, « Contractors in support of Deployed Operations », ces chiffres furent utilisés lors d'une présentation du (DGMRS/QGDN) au Army Material Command (AMC) LOGCAP Worldwide Requirements Conference, Red Bank, New Jersey, (Mars 1999), diapo 7.
- ³ Bgen M.J. Dumais, « Ressources interarmées, Doctrine interarmées », *présentation du DGDFI au AMSC4*, (17 sept 01).
- ⁴ Brigadier-Général (ret) E.B. Beno et Colonel J.D. Joly, « Sustainment capabilities for the Army of the Future », *Directorate of Land Strategic Concepts research note 0001*, (mars 2000), p. 25, traduction libre.
- ⁵ Department of National Defence, «Draft Statement of Work for the Bosnia Contractor Support Project », Ottawa : MDN, (2000), p. 1, traduction libre.
- ⁶ United States Army Center of Military History, «Logistics in World War II» *Final Report of the Army Service Forces*, Washington, DC : Government Printing Office, (1993), p. 29.
- ⁷ Colonel Herman T. Palmer, « More tooth, Less tail : Contractors in Bosnia », *Army Logistician*, (septembre-octobre 1999), p.6, traduction libre.
- ⁸ Department of National Defence, «Supply Chain Project Risk Assessment Report », *Report to the Project Manager Supply Chain Project*, Ottawa : DND Canada, (7 janvier 1998), p. 15.
- ⁹ Lieutenant-Général William G. Pagonis and Jeffrey L. Cruikshank, 1992, *Moving Mountains : Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*, Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, p. 210, traduction libre.
- ¹⁰ Maj(Ret) Howard Michitsch, « Armed Forces Civilian program hits snags », *Ottawa Citizen*, (25 août 2001), p.A9.
- ¹¹ Ibid.
- ¹² Kelly B. lcol, Commandant NSE Task Force Bosnia-Herzegovina, Rotation 7, Conversation téléphonique, (5 octobre 2001).
- ¹³ David L. Young, « Planning : The Key to Contractors on the Battlefield », *Army Logistician*, (mai-juin 99). P.11.
- ¹⁴ Kelly B. lcol, loc.cit.
- ¹⁵ J4Log, « Canadian Contractor Augmentation Project Industry Day », Questions et réponses, www.dnd.ca/j4log/cancap/index_e.htm , (3 avril 2001), traduction libre.
- ¹⁶ « Le Centre des leçons retenues de l'Armée Canadienne », Disque Compact version 10.0, Opérations générales, (septembre 1999).
- ¹⁷ Major Général (ret) Robert Gaudreau, CMM, CD, « Restructuring of the reserves : impact on peacekeeping missions », *Canadian Defence Quarterly*, (mars 1996), p.20, traduction libre.
- ¹⁸ « Le Centre des leçons retenues de l'Armée Canadienne », Disque Compact version 10.0, J4 Logistique, Opérations générales, Annexe B, série 17, (septembre 1999).
- ¹⁹ Calvin Bricker, « Canada's Reserves and Peacekeeping », a workshop report, York Center for International and Strategic Studies, (mai 1988), p. 3.
- ²⁰ Ibid.
- ²¹ Ibid, p 4.
- ²² Department of National Defence, « Challenge and Commitment : A defence Policy for Canada », Ottawa : Supply and Services, 1987, p 25, traduction libre.
- ²³ Brigadier-Général (ret) E.B. Beno et Colonel J.D. Joly, IDEM, p. 27, traduction libre.
- ²⁴ Kirby, Sheila Nataraj , « The Impact of Deployment on the Retention of Military Reservists », *Armed Forces & Society*, Hiver2000, Vol. 26 Issue 2, p259. Les nombreux facteurs qui affectent la rétention des réservistes sont son statut familial, son travail civil, le nombre de missions opérationnelles auxquelles il a participées, la satisfaction qu'il a éprouvée durant ces missions, le leadership et l'encadrement, la paye, l'attitude de l'employeur envers le service, etc.
- ²⁵ Franklin C. Pinch, « Lessons from Canadian Peacekeeping Experience : a Human Resources Perspective », executive summary.
- ²⁶ Ibid, , traduction libre.
- ²⁷ Manning, Fredrick J. « Morale, Cohesion and Esprit de Corps. », Chap 23, *Handbook of Military Psychology*. Reuven Gal and A. David Mangelsdorff (eds). Chichester, UK : John Wiley and Sons, (1991), p. 455, traduction libre.
- ²⁸ « Le Centre des leçons retenues de l'Armée Canadienne », Disque Compact version 10.0, J4 Logistique, Opérations générales, Annexe B, série 17, (septembre 1999), traduction libre.
- ²⁹ Kirby, Sheila Nataraj , loc. cit.

-
- ³⁰ Minville D major, officier d'état-major de la réserve pour les forces terrestres. Conversation téléphonique, 19 sept 01, Lors d'un déploiement récent d'unités du 5 GBC, quelques 18 techniciens de la réserve qui avaient été déployés ont transféré à la régulière à leur retour.
- ³¹ Manning, Fredrick J., loc.cit, p. 455, traduction libre.
- ³² Simeoni G. maj, Rest A. Adjud(ret), Verrault R. Adjud (ret), "Electrical and Mechanical Engineering Reserve Study Team Final Report", Ébauche, (Aout 2001), p.7, traduction libre
- ³³ Maj M. Gladu, « CSS Militia : Improved Peacetime Capabilities », *Ex Nouveaux Horizons*, (29 Mars 1993).
- ³⁴ S. Popoff et T. Truscott, « A Sociological Study of the Reserves : Part II. Reservists's Evaluation of Reserve Activities, Training and Role », *ORAE Project Report No PR 414*, Ottawa : MDN, (mars 1987), table 5 et 10.
- ³⁵ Bgen G.J. O 'Connor, « Effective Reserves – The Challenge of the Total Force Army », *Canadian Defence Quaterly*, (avril 1989), p. 23.
- ³⁶ Lcol(ret) J. Springer, « Concept of support for Army Reserve CSS », *DLRDT-6 Discussion paper for CLS*, (20 July 2001) , traduction libre.
- ³⁷ Simeoni G. maj, Rest A. Adjud(ret), Verrault R. Adjud (ret), Ibid.
- ³⁸ QG SQFT, « Vérification d'état-major concernant la transition vers un concept de soutien intégral au sein du 35^e GBC », (15 mars 2000).
- ³⁹ Ibid
- ⁴⁰ Ibid.
- ⁴¹ Lcol(ret) J. Springer, loc. cit., recommandation 5.
- ⁴² Manning, Fredrick J., loc. cit., p 462, traduction libre.
- ⁴³ Brigadier-Général (ret) E.B. Beno et Colonel J.D. Joly, loc. cit., traduction libre.
- ⁴⁴ Alan Ryan, « The way ahead ? Alternative approaches to integrating the reserves in total force planning », *Working paper no 105*, Land warfare studies centre, (juillet 1999), p 21.
- ⁴⁵ CFJOG HQ, « Joint Support Group Concept of Operations », Kingston (22 février 2001).
- ⁴⁶ Major Général (ret) Robert Gaudreau, CMM, CD, loc. cit., traduction libre.

BIBLIOGRAPHIE

- BENO, EB, Bgen (ret) et Joly, JD, Col, « Sustainment capabilities for the Army of the Future », *Directorate of Land Strategic Concepts research note 01*, (mars 2000), p. 25.
- BRICHER, Calvin, « Canada's Reserves and Peacekeeping », a workshop report, York Center for International and Strategic Studies, (mai 1988), p. 3.
- COMTOIS, JM, Bgen, « Contractors in support of Deployed Operations », présentation du (DGMRS/QGDN) au Army Material Command (AMC) LOGCAP Worldwide Requirements Conference, Red Bank, New Jersey, (Mars 1999), diapo 7.
- DUMAIS, MJ, Bgen, « Ressources interarmées, Doctrine interarmées », *présentation du DGDFI au AMSC4*, (17 sept 01).
- GAUDREAU, Robert, CMM, CD, Major Général (ret), « Restructuring of the reserves : impact on peacekeeping missions », *Canadian Defence Quarterly*, (mars 1996), p.20.
- GLADU, M, Maj, « CSS Militia : Improved Peacetime Capabilities », *Ex Nouveaux Horizons*, (29 Mars 1993).
- GRONDING, Marc, Col, Cmdt 35e Brigade, SQFT, Conversation téléphonique, (13 septembre 2001).
- KELLY, B. Icol, Commandant NSE Task Force Bosnia-Herzegovina, Rotation 7, Conversation téléphonique, (5 octobre 2001).
- Kirby, Sheila Nataraj , « The Impact of Deployment on the Retention of Military Reservists », *Armed Forces & Society*, Hiver2000, Vol. 26 Issue 2, p259.
- MANNING, Fredrick J. « Morale, Cohesion and Esprit de Corps. », Chap 23, *Handbook of Military Psychology*. Reuven Gal and A. David Mangelsdorff (eds). Chichester, UK : John Wiley and Sons, (1991), p. 455.
- MICHITSCH, Howard, Maj(Ret), « Armed Forces Civilian program hits snags », *Ottawa Citizen*, (25 août 2001), p.A9.
- MINISTERE DE LA DEFENCE NATIONALE, J4Log, « Canadian Contractor Augmentation Project Industry Day », Questions et réponses, www.dnd.ca/j4log/cancap/index_e.htm, (3 avril 2001).
- MINISTERE DE LA DEFENCE NATIONALE, « Challenge and Commitment : A defence Policy for Canada », Ottawa : Supply and Services, 1987, p 25.

-
- MINISTERE DE LA DEFENCE NATIONALE, «Draft Statement of Work for the Bosnia Contractor Support Project », Ottawa : MDN, (2000), p. 1.
- MINISTERE DE LA DEFENCE NATIONALE, CFJOG HQ, « Joint Support Group Concept of Operations », Kingston (22 février 2001).
- MINISTERE DE LA DEFENCE NATIONALE, « Le Centre des leçons retenues de l'Armée Canadienne », Disque Compact version 10.0, J4 Logistique, Opérations générales, Annexe B, série 17, (septembre 1999).
- MINISTERE DE LA DEFENCE NATIONALE, «Supply Chain Project Risk Assessment Report », *Report to the Project Manager Supply Chain Project*, Ottawa : DND Canada, (7 janvier 1998), p. 15.
- MINISTERE DE LA DEFENCE NATIONALE, QG SQFT, « Vérification d'état-major concernant la transition vers un concept de soutien intégral au sein du 35^e GBC », (15 mars 2000).
- MINVILLE, D major, coordinateur de la réserve pour les forces terrestres.
Conversation téléphonique, 19 sept 01.
- O'CONNOR, G.J., Bgen « Effective Reserves – The Challenge of the Total Force Army », *Canadian Defence Quarterly*, (avril 1989), p. 23.
- PAGONIS, WG, Lgen, et Cruikshank JL, 1992, *Moving Mountains : Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*, Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, p. 210.
- PALMER, HT, Col, « More tooth, Less tail : Contractors in Bosnia », *Army Logistician*, (septembre-octobre 1999), p.6.
- PINCH, Franklin C., « Lessons from Canadian Peacekeeping Experience : a Human Resources Perspective », executive summary.
- POPOFF, S, et Truscott, T, « A Sociological Study of the Reserves : Part II. Reservists's Evaluation of Reserve Activities, Training and Role», *ORAE Project Report No PR 414*, Ottawa : MDN, (mars 1987), table 5 et 10.
- RYAN, Alan, « The way ahead? Alternative approaches to integrating the reserves in total force planning », *Working paper no 105*, Land warfare studies centre, (juillet 99), p21.
- SIMEONI, G. maj, Rest A. Adjudic(ret), Verrault R. Adjudic (ret), "Electrical and Mechanical Engineering Reserve Study Team Final Report", Ébauche, (Aout 2001).
- SPRINGER, J, Lcol(ret), « Concept of support for Army Reserve CSS », *DLRDT-6 Discussion paper for CLS*, (20 July 2001).

UNITED STATES ARMY CENTER OF MILITARY HISTORY, «Logistics in World War II» *Final Report of the Army Service Forces*, Washington, DC : Government Printing Office, (1993), p. 29.

VAN CREVELD, Martin, « Supplying War – Logistics from Wallenstein to Patton», Cambridge Univ. Press, 1977.

YOUNG, David L., « Planning : The Key to Contractors on the Battlefield », *Army Logistician*, (mai-juin 99). P.11.