

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LA VISION DE L'ARMÉE CANADIENNE POUR LA RÉSERVE, ENTRE INTÉGRATION ET ASSIMILATION, UN PROBLÈME ÉPINEUX

Par le lieutenant-colonel Jasmyn Brassard

JCSP 46 DL

Solo Flight

Disclaimer

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© 2021 Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence.

PCEMI 46 AD

Solo Flight

Avertissement

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© 2021 Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale..

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 46 DL – PCEMI 46 AD
2019 – 2021

SOLO FLIGHT

**LA VISION DE L'ARMÉE CANADIENNE POUR LA RÉSERVE, ENTRE
INTÉGRATION ET ASSIMILATION, UN PROBLÈME ÉPINEUX**

Par le lieutenant-colonel Jasmyn Brassard

“This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions, which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.”

« La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale. »

TABLE DES MATIERES

<i>Introduction</i>	1
<i>Bref historique</i>	3
Évolution de la situation pour la Réserve à travers les diverses politiques de défense	5
<i>L'Intégration</i>	9
Situation de la Réserve navale et de la Réserve aérienne	9
Situation de la Réserve de l'Armée canadienne	10
Défis de vision, de langage, de culture et de respect	12
<i>Une Armée</i>	15
Apprendre	16
Former une équipe	17
Les défis générationnels	19
<i>Conclusion</i>	20
<i>Bibliographie</i>	22

Liste des abréviations

- | | | |
|-----|--------|---|
| (1) | Bgén | Brigadier général |
| (2) | CEMD | Chef d'état-major de la Défense |
| (3) | DGRA | Directeur général - Réserve de l'Armée |
| (4) | FAC | Forces armées canadiennes |
| (5) | MDN | Ministère de la Défense nationale |
| (6) | PSE | Protection, Sécurité, Engagement (La politique de défense du
Canada de 2017) |
| (7) | Rés AC | Réserve de l'Armée canadienne |

INTRODUCTION

On entend parler de transformation de l'Armée et de restructuration de la Réserve de l'Armée (Rés AC) depuis de nombreuses années, hors où en sommes-nous aujourd'hui? Est-ce que tout est complété et fonctionnel? Et pourquoi est-ce une problématique typiquement Armée?

Depuis fort longtemps, de nombreux et inutiles démêlés ont lieu afin de déterminer lequel des deux éléments de l'Armée de terre, la Milice ou la Force régulière, sert le mieux les intérêts nationaux du Canada.¹ Bien que les politiques de défense parues au cours des deux dernières décennies démontrent une aspiration bien réelle d'intégration de celles-ci. Dans la réalité, la rivalité demeure bien présente et ressentie entre elles. Dans ce contexte, il n'est donc pas étonnant de constater que l'intégration de ces deux entités afin d'en faire *Une Armée* constitue une préoccupation constante qui est notamment illustrée dans la dernière stratégie de modernisation de l'Armée canadienne.² Dans l'ensemble, est-il vraiment question d'intégration ou plutôt d'assimilation? Est-il possible

¹ *Rapport 2002 sur la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT)*, Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale, Février 2002, p.3. [En ligne], consulté le 18 avril 2021, <http://publications.gc.ca/site/fra/446752/publication.html>

² Ligne d'effort 3 – Intégration d'une Armée. *Engagés vers l'avant : La stratégie de modernisation de l'Armée canadienne*, Défense nationale, QG Armée canadienne, Ottawa, décembre 2020, p. 30. [En ligne], consulté le 27 mai 2021, http://publications.gc.ca/collections/collection_2021/mdn-dnd/D2-438-2021-fra.pdf

d'entrevoir une solution satisfaisante pour les deux parties à court ou moyen terme du style Une Armée?

Cet essai répondra à ces questions et démontrera entre autres que la situation est en quelque sorte, unique à la réserve de l'Armée de terre, que l'intégration des deux composantes en une seule Armée est plus complexe que cela ne peut paraître, principalement dû à des visions divergentes, de même qu'à l'existence d'une rivalité toujours bien présente qui remonte à loin dans le passé. Considérant que les membres des parties prenantes ne parlent pas le même langage, il appert que les FAC sont confrontées à un problème pernicieux. Bref, bien que des experts travaillent depuis des années sur l'intégration de la Réserve et à la définition des rôles et responsabilités de chaque composante, il serait très étonnant de voir surgir une solution faisant consensus à court ou moyen terme, surtout si l'on prend en considération que c'est la Régulière qui détient le commandement et contrôle de l'ensemble des forces et que les moyens utilisés ne semblent pas correspondre aux attentes fixées. Au final, il en ressort qu'il faut impérativement mettre en place les conditions nécessaires pour en arriver à former une véritable équipe. C'est la prémisse de base afin de pouvoir bâtir une organisation renouvelée et crédible.

BREF HISTORIQUE

L'origine des Forces de réserves et du service à temps partiel remonte à bien avant la Confédération,³ au temps des colonies, alors que la Milice fut la base du système militaire canadien pendant fort longtemps.⁴ Ce n'est qu'à partir de la guerre de Corée autour de 1950, après avoir longtemps été l'élément constitutif principal du Canada en matière de force militaire, que la Réserve a commencé à détenir un rôle secondaire par rapport à la Force régulière.⁵ C'est à ce moment que cette dernière a été augmentée à 51 000 membres et est devenue l'élément principal de l'organisation.⁶ Au cours de la période allant de 1964 à 1971, les effectifs de la Réserve subirent une baisse considérable

³ Du début des années 1600 jusqu'au milieu des années 1900. Corinne McDonald, *The canadian armed forces: The role of the reserves*. Political and Social Affairs Division, 29 November 1999, p. 2, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, <http://publications.gc.ca/collections/Collection-R/LoPBdP/BP/prb9911-e.htm>

⁴ La Réserve des volontaires de la Marine royale fut créée en 1914, même si les milices coloniales comportaient des compagnies navales depuis longtemps déjà tandis que l'Aviation canadienne, vu le jour en 1920 et était déjà, à toute fin pratique, une milice de l'air jusqu'à ce que soit formée, en 1924, l'Aviation royale du Canada, laquelle disposait dès le départ d'unités de réserve. Norman Hillmer et O.a. Cooke. *Force de réserve du Canada*. l'Encyclopédie Canadienne, 16 décembre 2013, Historica Canada. [En ligne], consulté le 28 mai 2021, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/force-de-reserve-du-canada>

⁵ La période de démobilisation et de désarmement qui a suivi la fin de la deuxième guerre mondiale combinée avec la menace perçue par l'Union soviétique a amené une révision de la politique de défense. Le Canada est devenu un membre fondateur de l'OTAN et n'était donc plus en mesure de se désarmer et de se retirer dans sa coquille semi-isolationniste d'avant-guerre et de se reposer sur la Milice et la Réserve. Pour la première fois, le gouvernement canadien est entré dans les alliances militaires et a eu besoin d'une force permanente relativement importante dans les trois services, de même que des réserves. Peter F. Dawson, *Canadian Military Mobilization. Armed Forces & Society*. Octobre 1989, p. 46, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, <https://journals-sagepub-com.cfc.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/0095327X8901600104>

⁶ Le rôle de cette nouvelle armée active était de pouvoir répondre à toute urgence nécessitant une force armée disponible immédiatement. Ibid.

alors qu'ils passèrent d'un peu plus de 46 000 à un peu moins de 13 000.⁷ La menace ayant évoluée depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale⁸, combinée au fait que les missions confiées au Canada nécessitaient désormais des forces régulières, expliquent en partie ce changement de cap.⁹ Une menace à plein temps¹⁰ requérait évidemment, une force d'intervention prête à intervenir à tous moments, ce que la force de Réserve, de par sa nature à temps partiel, ne pouvait assurer. Ainsi, les coûts plutôt élevés qu'une telle force impliquait, bien que justifiés par la guerre froide et l'état d'alerte constant dans lequel le pays devait être, ne laissaient que très peu d'argent pour la Milice.¹¹ La seule utilité que l'on voyait alors à la Réserve avait trait à la survie nationale en cas d'attaque nucléaire pour secourir les survivants.¹² Même après la fin de la guerre froide, dans les années 1990, les niveaux d'effectifs de la Réserve étant toujours très bas,¹³ il ne lui était

⁷ J.L. Granatstein, *En quête d'une réserve compétente et efficace pour la force terrestre*, Revue militaire canadienne, été 2002, p.6. [En ligne], consultée le 27 mai 2021, <http://www.journal.forces.gc.ca/vo3/no2/doc/5-12-fra.pdf>

⁸ On croyait alors que toutes les prochaines guerres seraient de très courte durée. La Réserve ne pouvant être mobilisée rapidement, sa valeur fût sérieusement mise en doute. L'honorable Perrin Beatty, *Défis et engagements : une politique de défense pour le Canada – Livre blanc sur la défense*, Ottawa, 1987, p.65, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D2-73-1987-fra.pdf

⁹ L'exemple de l'établissement d'une brigade mécanisée en Europe à partir de 1951 illustre bien que cela ne pouvait reposer sur la Réserve. Peter F. Dawson, *Canadian Military Mobilization*, p. 47.

¹⁰ Comme la menace nucléaire pendant la période de la guerre froide par exemple qui a transformé significativement la perception de la nature d'une guerre conventionnelle. Ibid.

¹¹ Ibid. p. 48.

¹² J.L. Granatstein, *En quête d'une réserve compétente et efficace pour la force terrestre*, p. 6.

¹³ Autour de 11 000 à 14 000. Ibid.

même plus possible de fournir une section complète pour les missions outre-mer et encore moins des pelotons. Il n'est donc pas étonnant de constater qu'une certaine rivalité ait pris naissance entre les deux entités au fil du temps.

De nos jours, bien que la Réserve ait contribué au-delà de vingt pourcent des besoins en personnel pour les déploiements opérationnels depuis le début des années 2000 et que les deux entités aient eu à travailler de pair, cette rivalité semble toujours bien présente.

Évolution de la situation pour la Réserve à travers les diverses politiques de défense

L'intégration n'est pas seulement une saveur du mois ou du moment alors que, bien au contraire, on en entend parler depuis de nombreuses années. C'est notamment à partir des années 1960 que cela a véritablement débuté avec l'intégration des trois services lancée par le ministre de la Défense nationale de l'époque, Paul Hellyer.¹⁴ Le Livre blanc de la défense de 1964 définissait alors le rôle primaire de la milice comme

¹⁴ L'unification des Forces canadiennes via une intégration complète des quartiers-généraux et des commandements. Major général Daniel Gosselin, *Les fantômes de Hellyer : l'unification des forces canadiennes à 40 ans – deuxième partie, La transformation des Forces canadiennes*, Revue militaire canadienne, vol. 9, N° 3, 2009, p. 10, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, <http://www.journal.forces.gc.ca/vo9/no3/doc/04-ggosselin-fra.pdf>

étant de supporter l'Armée Régulière.¹⁵ En 1970, la version suivante de ce même livre énonçait toujours un rôle identique pour la Réserve mais cette fois, il spécifiait que celle-ci ne pouvait être considérée isolément de la Régulière.¹⁶ En 1987, le concept de Force totale fut introduit, alors qu'en plus, on recommence à envisager élargir la Réserve à 90 000 membres pour lui permettre de non seulement renforcer la Force régulière mais aussi assumer d'autres tâches bien déterminées.¹⁷ En 1994, le concept de Force totale¹⁸ demeure bien présent dans le nouveau Livre blanc sur la défense, on y mentionne encore que la Réserve est censée renforcer et soutenir les unités de la Force régulière et dans certains cas accomplir des tâches que cette dernière n'exécute pas.¹⁹ En revanche, cette fois, on ne parle plus d'augmentation d'effectifs mais plutôt d'une réduction à 60 000 pour la Force régulière et à approximativement 23 000 pour la Première réserve.²⁰ En

¹⁵ L'honorable Paul Hellyer et l'honorable Lucien Cardin, Livre blanc sur la défense, Ottawa, 1964, p. 28, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D3-6-1964-fra.pdf

¹⁶ The Honourable Donald S. Macdonald, *Defence in the 70's - White paper on defence*, Queen's Printer, Ottawa, 1971.

¹⁷ Si nous voulons faire davantage appel à la Réserve, pour élargir le cadre de la Force régulière, nous devons augmenter largement les effectifs de la Réserve et doter cette dernière de services d'instruction nettement supérieurs et d'un équipement plus perfectionné. L'honorable Perrin Beatty, *Défis et engagements : une politique de défense pour le Canada*, p. 65.

¹⁸ Regroupant des militaires à temps plein et à temps partiel, au sein de forces armées polyvalentes et aptes au combat. L'honorable David Collenette, *Le Livre blanc sur la défense de 1994*, Ottawa, 1994, p. 47, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D3-6-1994-fra.pdf

¹⁹ L'honorable David Collenette, *Le Livre blanc sur la défense de 1994*, p. 47,

²⁰ Cette réduction prévoit faire passer la Première réserve de 29 400 en 1994 à 23 000 en 1999 soit 22 % de réduction pour une Réserve qui selon le livre blanc de 1987 devait croître considérablement. On y stipule que : Le nombre total de réservistes sera réduit, certes, mais la qualité de la Réserve et sa capacité

2005, l'énoncé de politique internationale fait état d'un monde imprévisible et avec la mission en Afghanistan alors en cours, il est à nouveau question d'augmentations d'effectifs; 5 000 pour la Force régulière et 3 000 pour la Réserve, le tout afin d'augmenter la capacité des FAC de participer à des opérations nationales et internationales.²¹ C'est à ce moment que s'amorce une nouvelle transformation des FAC qui introduit une nouvelle approche pleinement intégrée et unifiée²² sans toutefois que cela n'apporte quoi que ce soit de nouveau au sujet de l'intégration Régulière-Réserve. Quelques années plus tard, en 2008, avec la stratégie de défense, *Le Canada d'abord*, le gouvernement continue à investir dans les FAC et leur modernisation en plus d'annoncer des fonds pour de nouvelles augmentations d'effectifs qui porteraient l'effectif total des FAC à 100 000 membres dont 30 000 pour la Première Réserve.²³ Le personnel prend une place importante dans la stratégie et il y est mentionné que le MDN et les FAC comptent beaucoup sur le travail et l'expertise d'une équipe dévouée, motivée et efficace

globale de fournir aux unités de la Force totale du personnel d'appoint compétent seront grandement améliorées. L'honorable David Collenette, *Le Livre blanc sur la défense de 1994*, p. 49-50.

²¹ Ces nouveaux membres... aideront aussi les Forces canadiennes à mieux intervenir en cas de crise au Canada, comme lors de catastrophes naturelles ou d'attentats terroristes. L'honorable Bill Graham, *Fierté et influence : notre rôle dans le monde, Défense, Énoncé de politique internationale du Canada*, Ottawa, 2005, p. 3-4, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, <http://publications.gc.ca/collections/Collection/D2-168-2005F.pdf>

²² L'honorable Bill Graham, *Fierté et influence : notre rôle dans le monde*, p. 13,

²³ L'honorable Peter Gordon MacKay, *Stratégie de défense – Le Canada D'abord*, Ottawa, 2008, p. 4, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos/CFDS-SDCD-fra.pdf

formée de réguliers, de réservistes et de civils.²⁴ Aucune précision additionnelle sur les rôles et responsabilités n'est incluse. Finalement, en 2017, avec la dernière politique de défense, *Protection, Sécurité, Engagement*, on commence à entrevoir un avenir plus intéressant pour la Réserve avec l'annonce de nouveaux rôles opérationnels²⁵ qui lui permettront de mieux s'intégrer à la Force totale. Pour la première fois, il y est question de capacités à temps plein pour un service à temps partiel.²⁶ Il y est, une nouvelle fois, mention d'augmentation d'effectifs pour la Réserve de 1 500 membres pour atteindre 30 000 réservistes bien que cela ne corresponde à aucun ajout depuis la stratégie de défense de 2008.²⁷ Aussi, il y est planifié, de moderniser le modèle de service de la Force de réserve et de mettre en œuvre une nouvelle vision avec des améliorations importantes pour lui permettre d'atteindre son plein potentiel opérationnel.²⁸

²⁴ Ibid., p. 16.

²⁵ Les unités et les formations de la Force de réserve seront chargées de remplir des rôles précis à temps plein, dont certains seront accomplis exclusivement par les réservistes. Certains de ces rôles sont nouveaux, par exemple le rôle de cyberopérateur et de recherche et sauvetage en milieu urbain avec équipement léger, tandis que d'autres rôles s'appuieront sur les succès précédents, comme les opérations d'information (y compris les activités d'influence) et le renseignement maritime. L'honorable Harjit S. Sajjan, *Protection, Sécurité, Engagement - La politique de défense du Canada*, Ottawa, 2017, p. 68, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, <http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/politique-defense-canada/docs/rapport-politique-defense-canada.pdf>

²⁶ Les Forces armées canadiennes établiront également un modèle plus agile qui appuie la transition entre le service à temps plein et le service à temps partiel afin de répondre aux besoins de leurs membres et à ceux de l'institution. L'honorable Harjit S. Sajjan, *Protection, Sécurité, Engagement - La politique de défense du Canada*, p. 16 et 34.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid. p. 68.

Dans l'ensemble, malgré plus de soixante années d'un modèle à prédominance de la Force régulière sur la Réserve et un bon nombre de politiques de défenses différentes, certaines questions semblent vouloir demeurer floues. Le nombre optimal de réservistes que les FAC devraient contenir semble toujours être une question ou l'ambivalence persiste d'un gouvernement à un autre. Aussi, il est souvent question de forces intégrées, de Force totale et d'intégration mais ces concepts ne sont jamais vraiment bien définis et précisés. Bien que la dernière politique de défense laissait présager plus de clarté à ces sujets, cela fait maintenant trois ans que celle-ci a vu le jour et pourtant l'ambiguïté persiste.

L'INTÉGRATION

Situation de la Réserve navale et de la Réserve aérienne

L'intégration ne revêt pas les mêmes défis pour tous les éléments alors que la situation diffère d'un élément à un autre. Pour ce qui est de la Réserve navale, un nombre considérable de ses membres constitue les équipages des navires de défense côtière et de lutte contre les mines de la classe Kingston.²⁹ Les réservistes de la Marine ont également l'opportunité de compléter les équipages de la Force Régulière à bord d'autres navires

²⁹ 1998 Document de Planification de la Défense du Canada - Part 3, RESDAL, p. 2. [En ligne], consulté le 27 mai 2021, https://www.resdal.org/Archivo/cnda-part3_f.htm

extracôtier et de l'Arctique comme le Harry DeWolf.³⁰ Quant à la réserve aérienne, ses membres sont pratiquement tous, pleinement intégrés aux unités de la Régulière. Ceux-ci sont essentiellement des anciens membres de cette dernière.³¹ Considérant le niveau d'intégration atteint au sein de ces deux entités où le travail des réguliers et des réservistes sont complémentaires³², il n'est pas étonnant de constater que la rivalité est à toute fin pratique inexistante en leur sein. Essentiellement pour ces raisons, cet essai porte surtout sur la Réserve de l'Armée (Rés AC) bien qu'il soit aussi question de la Première réserve.

Situation de la Réserve de l'Armée canadienne

En ce qui concerne l'Armée, l'intégration revêt une signification souvent diamétralement opposée pour les différentes entités concernées. Pour les membres de la force régulière, ceux-ci se demandent comment intégrer les membres de la Réserve dans leurs rangs alors que pour les réservistes, l'intégration signifie davantage de déterminer comment il est possible pour eux d'exécuter des tâches et mandats qui leurs sont propres tout en venant compléter le travail de leurs collègues de la Force régulière. Pour la

³⁰ Nouveau modèle de navire de patrouille extracôtiers et de l'Arctique mis en service à partir de 2020. [En ligne], consulté le 27 mai 2021, https://fr.wikipedia.org/wiki/Marine_royale_canadienne

³¹ Ses membres en classe A ont l'opportunité de travailler un grand nombre de jours par mois (une moyenne d'environ 16 jours et l'offre de classe B est grande et fréquente).

³² Ils ont les mêmes cours et utilisent les mêmes plateformes / équipements.

Rés AC, il ne suffit pas de se fondre dans la masse de la Force régulière mais bien d'être en mesure d'apporter une contribution significative sans pour autant y perdre son identité.

Il faut garder en tête qu'intégrer ne veut pas dire uniformiser ou absorber. Il est clair que l'intégration des Forces régulières et de réserve ne signifie pas qu'il faille fusionner ces deux entités distinctes en une seule et c'est là que réside le problème tout autant que le défi. Au final, il faut réussir à ne former qu'une seule Armée tout en respectant et conservant les particularités de chacune. Interrogé sur le sujet, le brigadier général à la retraite Richard Giguère mentionne :

La Rés AC possède des particularités qui lui sont propres et spécifiques. [...] la longue campagne afghane a contribué à l'effacement des particularités de la Rés AC en raison des exigences d'entraînement nécessaires au déploiement en théâtre opérationnel. Nous devons redonner son espace à la Rés AC, en termes de recrutement, d'entraînement, d'emploi potentiel et de perspective de carrière. En prévision d'un déploiement opérationnel, il n'y a aucun problème à ce que l'entraînement préparatoire exigé soit le même pour les Réguliers et les Réservistes concernés; en dehors de ce scénario bien précis, les particularités d'un militaire qui offre son temps et ses énergies à temps partiel au service de son pays se doivent d'être davantage prises en compte et respectées. Appliquer le même modus operandi professionnel aux Réguliers et Réservistes n'est pas optimal, au détriment de la Rés AC, et au bout du compte, de l'Armée en général.³³

³³ Brigadier général à la retraite Richard Giguère, OMM, MSM, CD, Ancien commandant du Collège des Forces canadiennes ainsi que de la 2^e Division du Canada et Colonel honoraire du Régiment du Saguenay. *Entrevue sur l'optimisation des capacités opérationnelles de la Rés AC*, 28 mai 2021, Saguenay, Québec.

Bien que de nombreux experts pensent de la même façon que le Bgén Giguère, la vision qui tend à prévaloir de la Réserve dans la réalité de tous les jours est plutôt limitative. Cette dernière semble condamner à fournir des renforts individuels pour combler les besoins de la Régulière. Bien que l'intégration de type fusionnelle semble bien fonctionner au sein des Réserves aériennes et navales, est-ce là une finalité à laquelle les miliciens doivent se faire à l'idée ou est-il plutôt possible de trouver des rôles et responsabilités complémentaires qui correspondent mieux aux ambitions et motivations de ces derniers?

Défis de vision, de langage, de culture et de respect

À la lumière de l'évolution de la situation Régulière - Réserve au sein de la Force terrestre, il est clair que de nombreux défis persistent entre les deux composantes.

Au sein de l'Armée, la Régulière s'imagine être le centre de gravité. Selon ce point de vue, l'intégration suppose que la Réserve doit s'assimiler à elle. Cette vision est notamment le fruit du contexte d'opérations vécu avec les nombreuses missions outre-mer auxquelles le Canada a participé. Lors de ces dernières, l'intégration de la Réserve n'était basée, à tout fin pratique, que sur l'attente que celle-ci fournisse des renforts individuels afin de combler les besoins de sa grande sœur, la Régulière.

Les opérations domestiques passées telles que les inondations au Manitoba, le verglas au Québec, ou encore l'*OPÉRATION LASER* pour lutter contre la pandémie, contribuent également à des hypothèses de planifications biaisées quant aux nombres de

réservistes que l'on peut anticiper pour de telles opérations. Il est important de ne pas situer l'estimé comme on le dit dans le jargon militaire. En prenant pour acquis nos connaissances quant aux nombres de réservistes qui se sont portés volontaires pour ces opérations, alors que les provinces, voire le pays, étaient pratiquement arrêtés, on risque de fausser la réalité. Il faut cesser de croire l'hypothèse que les réservistes attendent tous l'appel pour travailler à temps plein, alors que ce n'est pas le cas. En fait, la disponibilité réelle des réservistes pour des déploiements nationaux est tributaire de la situation et du contexte du moment pour la population et les entreprises canadiennes.

Un autre problème de vision est issu du quotidien et de l'expérience des membres de la Régulière avec les réservistes. Comme ce que l'on voit de nos yeux a tendance à devenir la réalité et même l'attendu. Le fait que les réguliers voient et côtoient dans leur quotidien des membres de la réserve travaillant en classe B ou C, donc à temps plein, à leurs côtés vient quelque peu embrouiller l'image qu'entretient la Régulière à l'égard de la Réserve. Les réservistes de carrière sont une réalité de la Réserve mais celle-ci vient également biaiser l'image réelle que devraient avoir les réguliers des réservistes, à savoir qu'ils sont à forte majorité, des militaires à temps partiel, en classe A, qui ne demandent qu'à accepter des responsabilités à temps plein qu'ils pourront accomplir tout en servant

à temps partiel, tel que mentionné dans PSE.³⁴ C'est d'ailleurs, exactement ce que le commandant de l'Armée actuel demande à la Force de réserve, soit de générer des capacités uniques³⁵ à temps plein tout en servant à temps partiel. Sur ce dernier point, il est important de mentionner que les doublons devraient être évités le plus possible³⁶ et qu'il est nécessaire d'apprendre à se respecter tout en se faisant confiance. Il faut aussi que les rôles et responsabilités confiés à la Rés AC soient revus et adaptés aux particularités de l'environnement d'aujourd'hui. Ils se doivent en plus, d'être diversifiés stimulants et alignés vers le futur.

Interrogé à savoir où en sont rendues les FAC avec l'intégration et la restructuration de la Réserve, le directeur de la Réserve de l'Armée a répondu ceci :

« En ce moment, nous avons une occasion inespérée de procéder à une restructure complète des FAC. Considérant tout ce qui se passe au sein de l'institution, il faut capitaliser avec le changement de culture commandé par le CEMD pour en arriver non seulement à des composantes qui se complètent et se respectent, mais où l'ensemble des membres se respectent mutuellement et se font confiance. »³⁷

³⁴ À mesure que nos capacités évoluent, les habiletés propres à la Force de réserve génèreront des capacités à temps plein provenant d'un service à temps partiel. L'honorable Harjit S. Sajjan, *Protection, Sécurité, Engagement - La politique de défense du Canada*, p. 16 et 34.

³⁵ que la Force régulière ne possède pas.

³⁶ L'exemple de la tâche de constituer des pelotons de mortiers qui a été attribuée à la Réserve est un bon exemple de doublon où nous avons pu voir la Régulière commencer à se doter de pelotons de mortiers elle aussi.

³⁷ Colonel Daniel Lamoureux, Directeur de la Réserve de l'Armée, *Entretien en vidéoconférence sur l'optimisation des capacités opérationnelles de la Rés AC*, 27 mai 2021.

Respect et confiance sont bien évidemment deux des ingrédients principaux de la recette pour en arriver à former Une Armée.

UNE ARMÉE

L'objectif de la ligne d'effort 3 « Intégration d'Une Armée » est d'optimiser la capacité opérationnelle de la Rés AC afin de fournir la base de composantes intégrées qui se soutiennent mutuellement.³⁸ La responsabilité de cette ligne d'effort et de l'atteinte de cet objectif a d'ailleurs été assignée au DGRA. Dans les faits, est-ce vraiment la bonne façon de diriger l'atteinte de cet objectif important ? Ne devrait-on pas plutôt voir, le commandant de l'Armée, lui-même, prendre la direction de cette partie de la stratégie de modernisation de l'Armée ? Omettre de le faire ne met tout simplement pas les conditions gagnantes pour régler les différends entre les deux entités rivales afin d'atteindre l'état final qui est : Une Armée.

³⁸ *Engagés vers l'avant : La stratégie de modernisation de l'Armée canadienne*, p. 44.

Apprendre

« Que l'on soit chrétien, musulman, nationaliste, agnostique, athée, il nous faut d'abord apprendre à oublier nos différences. »³⁹

Bien que la situation soit loin d'être parfaite au sein de l'Armée. Il est néanmoins possible d'entrevoir une certaine lumière au bout du tunnel, surtout si l'organisation décide d'entreprendre un changement de culture pour en venir à ne former qu'*Une Armée*. Pour cela, il faut inévitablement débiter par un changement à 180° de l'état d'esprit des membres.⁴⁰ C'est à dire, apprendre à oublier nos différences et à se considérer comme faisant partie intégrante d'un tout, plutôt que comme des entités séparées et autonomes.⁴¹ Cela nécessite aussi que les FAC se mettent en mode « organisation apprenante »⁴² et qu'elles acceptent le fait que nos problèmes

³⁹ Malcolm X, Homme politique, 1925 – 1965, Discours du 3 avril 1964, *Le vote ou la balle*, [En ligne], consulté le 2 juin 2021, <https://citation-celebre.leparisien.fr/citations/79423>

⁴⁰ Tous les réguliers et réservistes de l'Armée canadienne.

⁴¹ Béatrice Arnaud in Soufyane Frimousse et al., *L'apprenance au service de la performance. Chapitre 7 - Les organisations apprenantes*, EMS Editions, Académie des Sciences de Management de Paris, 2019, p. 80, [En ligne], <https://www-cairn-info.cfc.idm.oclc.org/l-apprenance-au-service-de-la-performance--9782376872139-page-77.htm>

⁴² Peter Senge définit les organisations apprenantes comme « des organisations où les gens développent constamment leur capacité à atteindre les résultats qu'ils désirent vraiment, où l'on cultive l'ouverture et de nouvelles manières de penser, où les aspirations collectives sont libérées et où les personnes apprennent constamment à regarder ensemble la globalité... » (Senge, 2015). Il considère par ailleurs qu'une organisation apprenante doit dépasser un « apprentissage adaptatif » pour s'orienter vers un « apprentissage génératif », apprentissage qui permet de mobiliser chaque acteur et de le rendre responsable de son apprentissage. L'organisation apprenante nécessite le développement de nouvelles compétences. Pour cela, ces organisations ont la responsabilité d'offrir des infrastructures et des pratiques qui permettent

organisationnels sont issus de nos comportements mutuels et qu'ils ne sont pas de la responsabilité d'autrui.

Le manque de collaboration et de coopération est un obstacle majeur à la performance des organisations.⁴³ L'Armée se doit de faire émerger la somme des intelligences des membres qui la constituent pour au final réussir à parler le même langage. Le fonctionnement en silo, où l'expert⁴⁴ est seul dans sa tour d'ivoire⁴⁵, n'est plus la solution optimale aux enjeux complexes auxquels elle doit faire face aujourd'hui. Le concept d'une seule équipe, *Une Armée* est l'objectif sine qua non qui se doit d'être atteint pour assurer la pérennité de l'organisation.

Former une équipe

Pour imaginer cet objectif, utilisons l'analogie avec une équipe de hockey :

« Le hockey est un sport d'équipe où différents individus avec leurs traits de caractère propres, leurs habitudes de vie, leur amalgame d'émotions et leur niveau de talent doivent former un tout dans un but commun, soit de gagner. Comme on retrouve des individus qui sont tous

à leurs membres de développer leur réflexion, motivation et engagement (Arnaud et Ejeuil, 2018). Ibid. p. 78.

⁴³ Ibid. p. 82.

⁴⁴ Régulier.

⁴⁵ Béatrice Arnaud in Soufyane Frimousse et al., *L'apprenance au service de la performance. Chapitre 7 - Les organisations apprenantes*, p. 82.

différents au sein du groupe, il faut savoir accepter l'autre et faire abstraction de ses défauts pour le bien de l'équipe. »⁴⁶

À l'image de l'Armée, une équipe de hockey est composée d'attaquants (les réguliers), de défenseurs (les réservistes) et d'un gardien (que l'on pourrait imager par les Rangers canadiens ou encore par les autres membres de la Première Réserve.) Afin d'être efficaces comme équipe, tous les joueurs doivent travailler ensemble dans un but commun. Le hockey implique la polyvalence de l'ensemble des joueurs de même qu'un soutien constant à tous ses coéquipiers. Ainsi, un attaquant peut devoir se porter à la défense tout autant qu'un défenseur peut avoir à se lancer à l'attaque pour appuyer l'offensive. Toutes les positions doivent être en mesure de s'appuyer mutuellement et de jouer ensemble afin d'être efficaces et de pouvoir aspirer à véritablement former une équipe. À défaut d'y parvenir, un groupe d'individus constituant une équipe de hockey ne pourra jamais aspirer à devenir une formation gagnante. Le travail en solo ou en silo condamne inévitablement à la défaite ou du moins à l'échec en tant qu'équipe. C'est ce qui devrait être le constat actuel au sein de l'Armée.

Aussi, tant qu'à être en mode hockey, avec les présentes séries qui captivent les amateurs, j'ajouterais une autre réflexion qui nous vient du célèbre hockeyeur canadien

⁴⁶ Michel Bouchard, *Un peu d'humour sur glace, les neuf différents types de joueurs de hockey*, Summum Mag,[En ligne], consulté le 30 mai 2021, <https://www.summummag.com/chroniques/les-9-differents-types-de-joueurs-de-hockey/>

Wayne Gretzky qui a un jour déclaré : « je patine vers l'endroit où la rondelle va être, et non vers là où elle a été. »⁴⁷ Autrement dit, en ce qui concerne l'Armée, nous devons regarder où nous voulons être demain et comment y arriver plutôt que de simplement tenter de reproduire l'Armée d'hier et d'aujourd'hui. C'est en procédant ainsi qu'il sera possible de donner tout son sens à l'expression *Engagés vers l'avant* de la stratégie de modernisation de l'Armée canadienne.

Les défis générationnels

En dernier lieu, les caractéristiques de la génération des milléniaux de même que celles de la génération Z apportent leurs lots de défis qui ne sont pas à négliger. Ces nouvelles générations ont leurs propres attentes envers l'institution qui diffèrent diamétralement de celles des générations précédentes comme les boomers, les X ou les Y. Ils font partie de l'audience cible et des parties prenantes dont il faut inévitablement que les FAC tiennent compte dans leur transformation. Cela demande de se réinventer puis d'innover, et cela va de pair avec l'orientation citée précédemment au sujet des

⁴⁷ « I skate to where the puck is going to be, not where it has been. » Wayne Gretzky, [En ligne], en anglais dans la version consultée le 2 juin 2021, <https://www.brainyquote.com/authors/wayne-gretzky-quotes>

organisations apprenantes. Aucune organisation du futur ne peut passer à côté des générations qui feront partie intégrante de cet avenir.

CONCLUSION

En somme, les FAC font effectivement face à un problème épineux qui risque de demeurer présent tant et aussi longtemps que l'on ne réussira pas à parler le même langage et que l'on ne travaillera pas ensemble, en équipe, comme *Une seule Armée*. Le temps du nombrilisme et des guerres de clochers est révolu et il faut maintenant travailler en fonction de transformer l'institution actuelle en une nouvelle entité où chacun y a son propre rôle et une place qui lui est propre. L'intégration dans une perspective telle que vue par la Force régulière n'est tout simplement pas une option possible sans que les membres de la Réserve n'en perdent leur identité.

Avec tout ce qui se passe en ce moment au sein de l'institution, le moment est idéal pour l'Armée de se remettre en question dans sa globalité. Pour réussir à mettre en place le concept d'Une Armée, il faut recommencer de zéro à partir de nos leçons apprises et de nos erreurs du passé, pour bâtir une Armée 4.0 avec une nouvelle fondation, de nouvelles divisions et une nouvelle toiture qui la protégera des intempéries du futur. Il est impératif de prendre les décisions qui s'imposent afin de demeurer une organisation efficace et efficiente dans le futur. Au bout du compte, l'échec n'est tout simplement pas envisageable. Il en va de la crédibilité de toute l'organisation et de la

confiance que nous voue la population canadienne.⁴⁸ Et comme Martin Luther King le mentionnait si bien : « Nous devons apprendre à vivre ensemble comme des frères, sinon nous allons mourir tous ensemble comme des idiots. »⁴⁹

⁴⁸ Cette dernière étant largement entachée en ce moment avec tous les scandales d'inconduites qui affectent les FAC.

⁴⁹ Martin Luther King, Homme politique, pasteur, religieux. 1929 – 1968. Sermon fait le 31 mars 1968 à la National Cathedral (Episcopal), Washington. Références de Martin Luther King - Biographie de Martin Luther King, [En ligne], consulté le 2 juin 2021, <https://www.dicocitations.com/citations/citation-34298.php>

BIBLIOGRAPHIE

- Arnaud, Béatrice, Frimousse, in Soufyane et al. *L'apprenance au service de la performance. Chapitre 7 - Les organisations apprenantes*, EMS Editions, Académie des Sciences de Management de Paris, 2019, [En ligne], <https://www-cairn-info.cfc.idm.oclc.org/l-apprenance-au-service-de-la-performance--9782376872139-page-77.htm>
- Beatty, Perrin, L'honorable. *Défis et engagements : une politique de défense pour le Canada – Livre blanc sur la défense*, Ottawa, 1987, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D2-73-1987-fra.pdf
- Bouchard, Michel. *Un peu d'humour sur glace, les neuf différents types de joueurs de hockey*, Summum Mag, [En ligne], consulté le 30 mai 2021, <https://www.summummag.com/chroniques/les-9-differents-types-de-joueurs-de-hockey/>
- Collenette, David, L'honorable. *Le Livre blanc sur la défense de 1994*, Ottawa, 1994, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D3-6-1994-fra.pdf
- Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale, *Rapport 2002 sur la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT)*, Février 2002, [En ligne], consulté le 18 avril 2021, <http://publications.gc.ca/site/fra/446752/publication.html>
- Dawson, Peter F.. *Canadian Military Mobilization*. Armed Forces & Society. Octobre 1989, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, <https://journals-sagepub-com.cfc.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/0095327X8901600104>
- Défense nationale, *Engagés vers l'avant : La stratégie de modernisation de l'Armée canadienne*, QG Armée canadienne, Ottawa, décembre 2020, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, http://publications.gc.ca/collections/collection_2021/mdn-dnd/D2-438-2021-fra.pdf
- Giguère, Richard, Brigadier général à la retraite, OMM, MSM, CD. Ancien commandant du Collège des Forces canadiennes ainsi que de la 2^e Division du Canada et Colonel honoraire du Régiment du Saguenay. *Entrevue sur l'optimisation des capacités opérationnelles de la Rés AC*, 28 mai 2021, Saguenay, Québec.

- Gosselin, Daniel, Major général. *Les fantômes de Hellyer : l'unification des forces canadiennes à 40 ans* – deuxième partie, La transformation des Forces canadiennes, Revue militaire canadienne, vol. 9, N° 3, 2009, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, <http://www.journal.forces.gc.ca/vo9/no3/doc/04-ggosselin-fra.pdf>
- Graham, Bill, L'honorable. *Fierté et influence : notre rôle dans le monde, Défense, Énoncé de politique internationale du Canada*, Ottawa, 2005, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, <http://publications.gc.ca/collections/Collection/D2-168-2005F.pdf>
- Granatstein, J.L. *En quête d'une réserve compétente et efficace pour la force terrestre*, Revue militaire canadienne, été 2002, [En ligne], consultée le 27 mai 2021, <http://www.journal.forces.gc.ca/vo3/no2/doc/5-12-fra.pdf>
- Gretzky, Wayne. [En ligne], en anglais dans la version consultée le 2 juin 2021, <https://www.brainyquote.com/authors/wayne-gretzky-quotes>
- Hellyer, Paul, L'honorable et Cardin, Lucien, l'honorable. Livre blanc sur la défense, Ottawa, 1964, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D3-6-1964-fra.pdf
- Hillmer, Norman et Cooke, O.a.. *Force de réserve du Canada*. l'Encyclopédie Canadienne, 16 décembre 2013, Historica Canada. [En ligne], consulté le 28 mai 2021, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/force-de-reserve-du-canada>
- La Marine Royale canadienne, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, https://fr.wikipedia.org/wiki/Marine_royale_canadienne
- Lamoureux, Daniel, Colonel. Directeur de la Réserve de l'Armée, Entretien en vidéoconférence sur l'optimisation des capacités opérationnelles de la Rés AC, 27 mai 2021.
- Luther King, Martin. Homme politique, pasteur, religieux. 1929 – 1968. Sermon fait le 31 mars 1968 à la National Cathedral (Episcopal), Washington. Références de Martin Luther King - Biographie de Martin Luther King, [En ligne], consulté le 2 juin 2021, <https://www.dicocitations.com/citations/citation-34298.php>
- Macdonald, Donald S. The Honourable. Defence in the 70's - White paper on defence, Queen's Printer, Ottawa, 1971.

- MacKay, Peter Gordon, L'honorable. *Stratégie de défense – Le Canada D'abord*, Ottawa, 2008, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos/CFDS-SDCD-fra.pdf
- McDonald, Corinne. *The canadian armed forces: The role of the reserves*. Political and Social Affairs Division, 29 November 1999, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, <http://publications.gc.ca/collections/Collection-R/LoPBdP/BP/prb9911-e.htm>
- Sajjan, Harjit S. L'honorable. *Protection, Sécurité, Engagement - La politique de défense du Canada*, Ottawa, 2017, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, <http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/politique-defense-canada/docs/rapport-politique-defense-canada.pdf>
- X, Malcolm. Homme politique, 1925 – 1965, Discours du 3 avril 1964, *Le vote ou la balle*, [En ligne], consulté le 2 juin 2021, <https://citation-celebre.leparisien.fr/citations/79423>
- 1998 Document de Planification de la Défense du Canada - Part 3, RESDAL, [En ligne], consulté le 27 mai 2021, https://www.resdal.org/Archivo/cnda-part3_f.htm