RÉPONDRE À L'APPEL

Le rôle de la Première réserve du Canada dans l'avenir

Rapport provisoire du Comité sénatorial permanent de la Sécurité nationale et de la défense

L'honorable Pamela Wallin, présidente
L'honorable Roméo A. Dallaire, vice-président

DÉCEMBRE 2011

This document is available in English

Ce rapport et les délibérations du Comité sont disponibles sur internet :
www.senate-senat.ca/secd.asp

Des exemplaires imprimés de ce document sont disponibles en contactant
La Direction des comités du Sénat au (613) 990-0088 ou par courriel :
Secd@sen.parl.gc.ca

TABLE DES MATIÈRES

MEMBRES 3

ORDRE DE RENVOI 5

INTRODUCTION 7

QU'EST-CE QUE LA RÉSERVE DES FORCES CANADIENNES? 9

- Réserve de l'armée de l'air 11
- Réserve navale 11
- Réserve aérienne 11
- Classes de service 12
- Nombre de réservistes 13

RÉSERVISTES ET OPÉRATIONS 15

SOINS DES RÉSERVISTES BLESSÉS 19

L'AVENIR DE LA RÉSERVE 23

- Révolution de la réserve globale 23
- Soldat citoyen ou citoyen soldat 24
- Après l'Afghanistan 29

UNE EMPREINTE DANS LA COMMUNAUTÉ 35

- Retour sur les campus des collèges et des universités 36

PROTECTION DE L'EMPLOI ET DÉDOMMAGEMENT DES EMPLOYEURS 39

- Protection de l'emploi 39
- Dédommagement des employeurs 42

RECRUTEMENT ET MAINTIEN DES EFFECTIFS 47

ADMINISTRATION DE LA RÉSERVE, RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX, ET INFRASTRUCTURE 49

Administration 49

Rémunération et avantages sociaux 51

Infrastructure 58

LA CULTURE DE LA RÉSERVE EN OPPOSITION À LA CULTURE DE LA FORCE RÉGULIÈRE 61

CONCLUSION 65

RECOMMANDATIONS 67

ANNEXE 1 – CANFORGEN 172/11 vision du CEMD pour la P res 69

ANNEXE 2 – TÉMOINS 71

MEMBRES

L'honorable Pamela Wallin, *présidente*
L'honorable Roméo Dallaire, *vice-président*

et

Les honorables sénateurs :

Dennis Dawson
*James S. Cowan (ou Claudette Tardif)
Joseph A. Day
Daniel Lang
*Marjory LeBreton, C.P. (ou Claude Carignan)
Fabian Manning
Grant Mitchell
Pierre Claude Nolin
Donald Neil Plett

* Membres d'office

Autres sénateurs ayant participé, de temps à autre, aux travaux du Comité :
Les honorables sénateurs Banks, Duffy, Finley, Green, Meighen, Munson, Patterson, Pépin, Robichaud, C.P., Segal, Stratton et Rivard.

Greffière du comité : Josée Thérien

ORDRE DE RENVOI

Extrait des *Journaux du Sénat* le mercredi 22 juin 2011 :

L'honorable sénateur Wallin propose, appuyée par l'honorable sénateur Martin,

Que le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense soit autorisé à étudier, afin d'en faire rapport, les politiques, les pratiques, les circonstances et les capacités du Canada en matière de sécurité nationale et de défense;

Que les documents reçus, les témoignages entendus et les travaux accomplis par le comité sur ce sujet depuis le début de la troisième session de la quarantième législature soient renvoyés au comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Greffier du Sénat,

Gary W. O'Brien

INTRODUCTION

> *[J]'estime que les réserves représentent un excellent modèle à suivre pour la jeunesse, mais aussi un modèle à suivre pour leurs concitoyens, un modèle en matière de leadership et de dévouement à l'égard du pays. Elles procurent aux collectivités une chose que peu d'autres organisations peuvent leur procurer. Nous sommes fiers que le Canada compte, dans toutes ses collectivités, des réservistes qui représentent un modèle à suivre positif », Vice-chef d'état-major de la Défense, vice-amiral Bruce Donaldson*[1].

Ce n'est pas la première fois de son histoire que la Réserve des Forces canadiennes est à la croisée des chemins, comme l'ensemble des Forces canadiennes dont elle fait partie. La mission militaire de l'OTAN autorisée par l'ONU pour protéger les civils libyens a pris fin. La mission de combat du Canada en Afghanistan, où parfois plus d'un soldat sur cinq était un réserviste, est aujourd'hui chose du passé. La mission actuelle en Afghanistan est nettement plus réduite que la mission de combat et prendra fin dans trois ans. Il n'existe aucun moyen de prévoir la taille et l'envergure des futures missions à l'étranger, ou le niveau de participation des réservistes, mais il semble prudent de dire qu'il y en aura d'autres et que les réservistes en feront partie. On ne peut pas non plus prédire le besoin national de réservistes, que ce soit pour prêter main-forte en cas de catastrophe naturelle ou de situations d'urgence, ou pour assurer la sécurité à l'occasion d'activités d'importance majeure comme des sommets internationaux.

Pendant ce temps, le gouvernement du Canada est confronté à des pressions budgétaires tandis qu'il s'emploie à éponger le déficit. Durant l'exercice 2010-2011, le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes (MDN/FC) ont subi le premier cycle de l'examen stratégique au titre duquel tous les organismes doivent, tous les quatre ans, désigner aux fins de réaffectation 5 % des dépenses de programmes directes dont la priorité et le rendement sont les plus faibles. À l'instar de tous les autres organismes fédéraux, le MDN/FC sera confronté à d'autres mesures d'austérité durant l'exercice 2011-2012, à la suite de l'Examen stratégique et fonctionnel (que l'on appelle aussi le Plan d'action pour

[1] Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, 1re session, 41e législature, 2011.

la réduction du déficit). Tous ont été appelés à proposer des économies directes de 5 % et de 10 % au chapitre des programmes.

S'interrogeant sur la façon dont le MDN et les FC peuvent faire preuve d'une plus grande efficacité tout en préservant leurs capacités opérationnelles, le ministre de la Défense nationale et le chef d'état-major de la Défense ont demandé au lieutenant-général Andrew Leslie de constituer une équipe, qui a présenté son *Rapport sur la transformation 2011* au mois de juin 2011. Celui-ci contenait des recommandations sur la Réserve des FC. Actuellement, un projet de *transformation de la capacité de gestion du personnel militaire* est en cours dans l'ensemble des FC et se penche, entre autres choses, sur les améliorations qui pourraient être apportées aux ressources humaines, à la solde et aux avantages sociaux ainsi qu'à d'autres paramètres administratifs de la Réserve des FC. À la demande du vice-chef d'état-major de la Défense, le MDN a entrepris une étude sur la capacité d'emploi des membres de la Première réserve (ECEMPR), dont le but est de réharmoniser la Réserve pour l'avenir. En septembre 2011, le chef d'état-major de la Défense, le général Walt Natynczyk, a communiqué sa vision de la Première réserve.

Voilà le contexte. Notre objectif, à présent, est de mener à bien une étude exhaustive de la Réserve des FC et de présenter au gouvernement des recommandations qui contribueront à préserver la santé, la viabilité et l'efficacité à long terme de la Réserve. Il faudra tenir compte de tous les éléments ci-dessus au moment d'évaluer la situation actuelle et l'avenir de la Réserve des FC.

QU'EST-CE QUE LA RÉSERVE DES FORCES CANADIENNES?

Les Forces canadiennes se composent de la Force régulière et de la Réserve. Les membres de la Force régulière « sont enrôlés pour un service continu et à temps plein[2] ». Les membres de la Réserve sont des « soldats citoyens, » appelés parfois plus familièrement, même si cela est inexact, les « guerriers de fin de semaine » — des hommes et des femmes qui occupent un emploi ou qui fréquentent l'école ou les deux, et qui participent à la vie militaire à temps partiel « lorsqu'ils ne sont pas en service actif ». Selon le site Web du vice-chef d'état-major de la Défense, ce sont des « membres des Forces canadiennes (FC) qui s'enrôlent pour le service militaire qui n'est pas ininterrompu et à temps plein[3] ».

La Réserve compte quatre éléments : la Première réserve, la Réserve supplémentaire, le Service d'administration et d'instruction pour les organisations de cadets et les Rangers canadiens.

La Première réserve, le sous-élément le plus important et le mieux connu, est le point de mire du présent rapport. Ses six composantes sont la Réserve de l'Armée de terre, la Réserve navale et la Réserve aérienne, la Réserve du Commandement-Forces d'opérations spéciales du Canada, la Réserve des services de santé et la Réserve du Juge-avocat général.

Selon le site Web du vice-chef d'état-major de la Défense, « [l]ors d'opérations internationales, le rôle de la Première réserve est de compléter, de maintenir et de soutenir les forces déployées. Pour ce qui est des opérations nationales, la Première réserve fournit le personnel nécessaire pour exécuter des opérations côtières, aériennes et arctiques, ainsi que pour les groupes-bataillons territoriaux[4]. »

En plus d'avoir été déployés en Afghanistan, en Haïti et dans le cadre d'autres opérations internationales, les réservistes ont également participé à des opérations nationales lors des Jeux olympiques d'hiver 2010 à Vancouver, à des opérations de secours aux victimes d'inondations au Québec et au Manitoba, aux

---

[2] Loi sur la défense nationale, L.R.C. (1985), ch. N-5, paragr. 15(1), http://lois.justice.gc.ca/fra/lois/N-5/index.html.

[3] Vice-chef d'état-major de la Défense, http://www.vcds-vcemd.forces.gc.ca/index-fra.asp.

[4] *Ibid*.

interventions qui ont suivi la tempête de verglas de 1998 qui s'est abattue sur l'est du Canada et à des opérations de secours aux victimes de l'ouragan Igor, à Terre-Neuve-et-Labrador. Les « officiers et les militaires du rang de la Première réserve s'entraînent régulièrement à temps partiel et servent à temps plein à l'occasion[5] ».

Bien que la Première réserve soit le principal sous-élément de la Réserve, et qu'elle soit l'objet du présent rapport, il vaut la peine de fournir quelques renseignements de base sur les autres éléments de la Réserve.

La Réserve supplémentaire est composée « d'anciens membres de la Force régulière et de la Réserve. Ils ne s'entraînent pas et n'exercent pas de fonctions, mais constituent plutôt un bassin d'effectifs qui peut être mobilisé en cas d'urgence[6] ».

Les officiers du Service d'administration et d'instruction pour les organisations de cadets sont responsables de la sécurité, de la supervision, de l'administration et de la formation des cadets âgés de 12 à 18 ans qui s'enrôlent par milliers dans le Programme des cadets, qui est le plus important programme pour les jeunes subventionné par le gouvernement fédéral au Canada[7].

Les Rangers canadiens sont des bénévoles « qui assurent une présence militaire dans les régions inhospitalières nordiques, côtières et isolées du Canada qui ne peuvent pas facilement ou économiquement être couvertes par d'autres éléments ou sous-éléments des FC[8] ».

Comme il a été mentionné, le présent rapport porte essentiellement sur la Première réserve, le plus important élément de la Réserve, laquelle se compose à son tour de la Réserve de l'Armée de terre, de la Réserve navale et de la Réserve aérienne, ainsi que de la Réserve du Commandement-Forces d'opérations spéciales du Canada [COMFOSCAN], de la Réserve des services de santé et de la Réserve du Juge-avocat général [JAG].

---

[5] *Ibid*.

[6] *Ibid*.

[7] Vice-chef d'état-major de la Défense – Direction des réserves – Sous-composantes : Le Cadre des instructeurs de cadets, http://www.vcds-vcemd.forces.gc.ca/dres/sc/index-fra.asp.

[8] Armée canadienne : Réserve : Rangers canadiens, http://www.army.forces.gc.ca/land-terre/cr-rc/index-fra.asp.

RÉSERVE DE L'ARMÉE DE L'AIR

La Réserve de l'Armée de terre, que beaucoup appellent toujours « la Milice », est le plus ancien et de loin le plus important sous-élément de la Première réserve, et s'est donc taillé la part du lion de l'attention au cours des audiences du comité. Son rôle consiste à « fournir le cadre nécessaire à la mobilisation, au renforcement et au soutien de la Force régulière, et à servir d'intermédiaire entre la collectivité militaire et la collectivité civile ». On dénombre 130 unités de la Réserve de l'Armée de terre réparties dans 110 villes canadiennes[9].

Les Forces terrestres du Canada (Armée de terre) sont organisées par région géographique – Ouest, Centre, Québec et Atlantique. « Toutes les unités de l'Armée de terre d'un secteur, Force régulière et Réserve, relèvent du commandant du Secteur de la Force terrestre. Normalement, le commandant de secteur est un brigadier-général de la Force régulière et son adjoint est un brigadier-général de la Réserve. Cependant, un réserviste a assumé les fonctions de commandant de secteur et plusieurs adjoints ont déjà été commandants de secteur par intérim pendant des périodes pouvant atteindre un an[10] ».

RÉSERVE NAVALE

Le site Web de la Marine royale canadienne précise qu'« en plus d'augmenter les rangs de la Force régulière, les réservistes navals forment des équipes de sécurité portuaire, des unités de plongée, des organisations de coopération et d'orientation navales pour la navigation commerciale […] Surtout, la Réserve navale a pour mission de fournir les marins nécessaires pour former les équipages de dix navires de défense côtière[11] ».

RÉSERVE AÉRIENNE

La Réserve aérienne est intégrée de près dans l'Aviation royale canadienne. « Les réservistes participent activement au large spectre des activités de la Force

---

[9] VCEMD – C Prog – RPP 2011-2012 : Réserve, http://www.vcds-vcemd.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=10410.

[10] VCDE – Accueil – Sous-éléments, http://www.vcds-vcemd.forces.gc.ca/dres/sc/index-fra.asp

[11] Marine royale canadienne : Réserve navale, http://www.navy.forces.gc.ca/navres/0/0-n_fra.asp?category=154&title=1038.

aérienne, notamment : surveillance et contrôle de l'espace aérien canadien; transport aérien de fret et de passagers sur les théâtres d'opérations du monde entier; soutien de l'Armée de terre ainsi que de la Marine; soutien d'autres ministères gouvernementaux; recherche et sauvetage; et missions humanitaires[12] ».

CLASSES DE SERVICE

Au sein de la Première réserve, il existe trois classes de service.

1. Classe A : Il s'agit de la majorité des réservistes de la Première réserve, les « soldats citoyens » classiques, qui servent pendant de brèves périodes moyennant une durée continue maximale de 12 jours civils consécutifs, y compris les fins de semaine et les jours fériés. Cela signifie au moins quatre soirées ou une ou plusieurs fins de semaine par mois, ce qui équivaut à un travail occasionnel ou à temps partiel. Les réservistes de la classe A touchent une solde qui représente 85 % de celle de la Force régulière pour les divers grades[13].
2. Classe B : Réservistes travaillant à temps plein au Canada, et servant au moins 13 jours à un poste à temps plein provisoire. Les réservistes de classe B peuvent servir dans une école ou un autre établissement de formation qui assure l'instruction de la Réserve ou des Cadets, ou se voir confier des fonctions provisoires « lorsqu'il est peu pratique d'employer des membres de la Force régulière dans le cadre de ces fonctions[14] ». Le nombre de réservistes de classe B a augmenté pendant la mission du Canada en Afghanistan, alors que des réservistes de classe A ont été reclassifiés dans la classe B, essentiellement pour « pourvoir » des postes au sein de la Force régulière laissés vacants par des membres de la Force régulière déployés outre-mer. À l'instar des réservistes de la classe A, ceux

[12] Aviation royale canadienne : Réserve aérienne, http://www.airforce.forces.gc.ca/ar-ra/index-fra.asp.

[13] Chef du personnel militaire : Politiques et directives : Instruction du chef du personnel militaire des FC : Service de réserve de la classe « A », http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/pd/pi-ip/20-04-fra.asp.

[14] Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes 9.07, http://www.admfincs.forces.gc.ca/qro-orf/vol-01/doc/chapter-chapitre-009.pdf.

de la classe B touchent une solde qui représente 85 % de celle de la Force régulière.

3. Classe C : Réservistes qui servent à temps plein au sein de la Force régulière et qui touchent la même solde que les membres de la Force régulière. La majorité sont déployés dans le cadre de missions à l'échelle nationale ou internationale. Près d'une troupe de soldats sur cinq en Afghanistan était composée de réservistes de classe C.

NOMBRE DE RÉSERVISTES

Parce que la Réserve est une organisation qui se compose d'étudiants et de gens qui occupent des emplois civils, la plupart servant à temps partiel, et dont le personnel va et vient constamment, il est difficile de dresser un compte exact du nombre de réservistes. Pour compliquer les choses, il existe différentes façons de compter les réservistes, à l'instar des membres de la Force régulière. À l'heure actuelle, la Première réserve se mesure par ce que l'on appelle la « moyenne des effectifs rémunérés ».

La moyenne des effectifs rémunérés de la Première réserve, en date du 31 octobre 2011 pour le 31 août 2011, s'établissait ainsi :

Réserve de l'Armée de terre	18 845
Réserve navale	3 548
Réserve aérienne	2 181
COMFOSCAN, JAG, Réserve des services de santé	2 483
Total de la Première réserve	26 997

La Réserve supplémentaire ne se mesure pas « à la moyenne des effectifs rémunérés » étant donné que ces réservistes ne sont pas rémunérés. La Réserve supplémentaire se chiffrait à 15 699 membres au 31 août 2011[15].

[15] Effectifs de la Première réserve : courriel du contre-amiral Jennifer Bennett, 9 novembre 2011.

RÉSERVISTES ET OPÉRATIONS

Les réservistes ont récemment joué un rôle extraordinaire dans les opérations nationales et particulièrement dans les missions internationales des Forces canadiennes (FC), argument qui est avancé par la plupart des témoins qui ont comparu devant le comité. Selon le major-général Dennis Tabbernor, chef – Réserves et Cadets au moment où il a témoigné, le rythme des opérations « reste rapide de manière systématique[16] ».

L'an dernier, les réservistes au Canada ont rempli des fonctions de sécurité aux Jeux olympiques d'hiver de 2010, aux Sommets du G8 et du G20, et ont prêté main-forte aux instances civiles à Terre-Neuve-et-Labrador après le passage de l'ouragan Igor.

Outre-mer, de nombreux réservistes ont participé à la mission de combat en Afghanistan (parfois dans une proportion de 20 %) et à l'intervention à Haïti après le tremblement de terre. Ils font en outre partie des contingents des FC déployés dans les Balkans, au Moyen-Orient et en Afrique. Le major-général Tabbernor a déclaré devant le comité que plus de 14 000 réservistes avaient pris part à des missions outre-mer entre 2000 et 2010, et qu'en 2010 seulement, près de 1 900 réservistes avaient été « redéployés ou [étaient sur le point] d'être déployés en Afghanistan », tout en reconnaissant toutefois que certains réservistes avaient été dénombrés plus d'une fois parce qu'ils avaient participé à plusieurs déploiements[17].

Plus récemment, le vice-amiral Bruce Donaldson, vice-chef d'état-major de la Défense, a déclaré au comité que « l'emploi à temps plein des membres de la Première réserve a joué un rôle névralgique dans le succès des [FC], que ce soit à l'étranger dans des pays comme l'Afghanistan ou plus près du Canada ».

> *Les membres des Forces canadiennes qui travaillaient au Quartier général, et les instructeurs qui travaillaient dans les écoles, ont été appelés à se préparer à être déployés. Dans un tel contexte, les réserves auront apporté une contribution, non seulement parce*

[16] Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 3e session, 40e législature, 25 octobre 2010.

[17] *Ibid.*

> *qu'elles ont déployé leurs membres dans le cadre d'opérations, mais aussi parce qu'elles ont contribué à former des recrues et à fournir des employés pouvant occuper temporairement des postes vacants afin que les travaux et les analyses nécessaires puissent être menés au Quartier général. En outre, les réservistes constituent une nouvelle capacité pour les Forces canadiennes. Par exemple, à l'heure actuelle, nos unités interarmées de soutien au personnel sont composées principalement de réservistes, car nous devions faire en sorte que ces unités soient opérationnelles dès maintenant, et les personnes disponibles à cette fin étaient des réservistes*[18].

Dans son mémoire au comité, le vice-amiral Donaldson a écrit : « À un moment, au paroxysme de nos opérations en février 2010 – qui ne comportaient pas seulement des opérations majeures en Haïti et en Afghanistan, mais également la plus grande opération jamais menée par les Forces canadiennes à l'appui des Jeux olympiques de Vancouver – 15 000 des 27 000 membres de la Première réserve étaient en service à temps plein[19] ».

Dans son témoignage, il a souligné qu'à l'époque, les Forces canadiennes menaient simultanément cinq des six missions essentielles qui leur avaient été confiées par la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*.

À son avis, que l'on peut lire dans son témoignage, « des membres de tout le pays ont répondu à l'appel à un moment de besoin et ont volontairement demandé des congés de leur emploi régulier ou de leurs programmes d'enseignement pour servir à temps plein au sein des Forces canadiennes. Je pense que tous les Canadiens leur doivent une fière chandelle[20] ».

Le brigadier-général (aujourd'hui major-général) Jonathan Vance, qui était chef d'état-major – Stratégie (Terre) lorsqu'il a témoigné et qui est ancien commandant de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan, a fait l'éloge de la Réserve des FC. « On a entendu dire, à maintes reprises que nous n'aurions jamais réussi à faire ce que nous avons fait, non seulement sur le plan de la

---

[18] Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2011.

[19] Notes d'allocution, vice-amiral Bruce Donaldson, VCEMD, en vue de sa comparution devant le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 25 octobre 2011.

[20] *Ibid.*

qualité de nos forces, mais également de notre endurance, si nous n'avions pas eu de réservistes crédibles. Cela ne se serait jamais produit[21] ».

Le brigadier-général Vance a ajouté :

> *Les réservistes revêtent une importance névralgique, peu importe que l'on mène des opérations de combat de grande envergure comme en Afghanistan, ou des opérations d'intensité moyenne, ou des opérations comme en Haïti ou à n'importe quel niveau entre les deux extrémités.*
>
> *Les réservistes possèdent aujourd'hui une capacité qui n'existe pas dans la Force régulière, de sorte qu'ils sont automatiquement affectés aux opérations. De par la nature même de qui ils sont, les réservistes nous procurent une profondeur, une envergure et une expertise inégalées. Tandis que nous devenons de plus en plus adeptes à la manière de mener des opérations de grande envergure où nous devons nous munir d'un vaste éventail d'effectifs militaires et civils, quantité de réservistes possèdent ces ensembles de compétences en raison de la double nature de leur vie professionnelle qui enrichit d'autant notre ensemble de compétences.*
>
> *Je puis vous affirmer qu'en tant que membre dirigeant la structure, tous les éléments et tous les aspects de la Force régulière et de la Réserve sont jugés précieux. C'est aujourd'hui une question de savoir comment nous nous déployons pour qu'ils aient le maximum d'efficacité, qu'ils soient parfaitement équipés et que nous ne nous lancions pas dans une autre opération comme en Afghanistan à pied levé. Il est incontestable que nous voulons que nos réservistes soient en bonne forme, tout comme notre Force régulière[22].*

Interrogé expressément sur les leçons que l'on doit tirer de l'utilisation de réservistes à l'appui de la mission en Afghanistan, la mission sans doute la plus complexe du Canada depuis la guerre de Corée, le brigadier-général Vance a répondu que, personnellement, il en avait tiré deux, à la fois comme responsable de la mise sur pied d'une force [alors qu'en tant que colonel, il a commandé le

---

[21] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 3e session, 40e législature, 25 octobre 2010.

[22] *Ibid.*

1er Groupe-brigade mécanisé du Canada, qui a expédié des unités en Afghanistan] et comme employeur de la force [lorsqu'il a commandé la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan en 2009, puis en 2010]. La première est que l'entraînement préalable à la mission est nécessaire.

> *Un élément essentiel a été le caractère opportun d'intégrer le plus grand nombre de réservistes dans la Force opérationnelle alors qu'elle s'apprêtait à s'entraîner. Cela n'a pas été une équation facile […] Néanmoins, une leçon dont je tiens à me rappeler est que nous devons nous assurer que nous en sommes à un niveau élémentaire de formation et de capacité, aussi bien pour la Force régulière que pour la Réserve, de sorte que l'entraînement spécial supplémentaire – c'est-à-dire la voie vers un haut niveau de préparation – est efficace, brève et une opération nécessaire. Nous avons beaucoup appris sur la manière de réduire la durée passée loin de chez soi et de concentrer l'entraînement pour que la Force opérationnelle se regroupe et arrive en Afghanistan parfaitement entraînée. Cela a été l'une des principales leçons*[23].

Le déploiement en Afghanistan a constitué l'épreuve la plus exigeante de la capacité de la Réserve à prêter main-forte aux Forces canadiennes. Les réservistes ont permis aux FC de gagner considérablement en souplesse opérationnelle en permettant d'entreprendre beaucoup plus de tâches qu'auparavant. Ils se sont acquittés de leurs fonctions avec brio. On ne sait pas trop, cependant, pendant combien de temps la Réserve pourra suivre un tel rythme opérationnel, vu le déploiement multiple de certaines troupes et l'absence partielle d'un cadre de direction ressentie au sein de certaines unités au Canada. En ce qui concerne l'Afghanistan, il a fallu fournir aux réservistes déployés l'entraînement nécessaire pour les mener au même niveau que les membres de la Force régulière et ainsi pouvoir les intégrer aux unités de la Force régulière et de leur donner ensuite la formation pré-déploiement. Il serait utile que le MDN/FC définisse les tâches et les niveaux de préparation opérationnelle pour la Réserve et qu'il se penche sur le bien-fondé de maintenir un petit nombre de réservistes possédant le même niveau d'entraînement que les membres de la Force régulière.

[23] *Ibid*.

SOINS DES RÉSERVISTES BLESSÉS

« L'engagement du Canada en Afghanistan a entraîné un important changement dans la priorité des efforts » visant à prendre soin des malades et des blessés, à prendre soin de leurs familles et à leur procurer des avantages à tous deux, a déclaré le colonel Josée Robidoux, directeur des Forces de réserve au ministère de la Défense nationale[24].

Ce changement est ce que le brigadier-général Vance a qualifié de deuxième plus importante leçon apprise en Afghanistan. En conséquence, il a déclaré que les réservistes « ont accès aux soins postérieurs à la mission et au suivi que peuvent assumer les soldats de la Force régulière » même si les membres de la Force régulière ont plus facilement accès aux installations médicales[25].

John C. Eaton en convient. « Ils touchent la même solde, et s'ils sont blessés, ils bénéficient des mêmes traitements. Il n'y a aucune différence, un point c'est tout », a déclaré le président du Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC), qui encourage les employeurs et les écoles à accorder volontairement un congé aux réservistes pour qu'ils puissent se livrer à des activités militaires[26].

L'Unité interarmées de soutien du personnel est la plus importante initiative de soins de santé mise sur pied et exécutée conjointement par les Forces canadiennes et Anciens Combattants Canada. Aujourd'hui, l'UISP a un réseau de 24 centres intégrés de soutien au personnel (CISP) dans tout le pays qui offrent des services sous la forme d'un « guichet unique » au personnel malade et blessé des FC, aux anciens combattants et à leur famille, qu'ils soient membres de la Force régulière ou de la Réserve[27]. Le premier centre a ouvert il y a un peu moins de trois ans, en mars 2009, à la BFC Edmonton. Le comité s'y est rendu en décembre 2010, et fut très impressionné. L'UISP vise à « réduire le risque d'écarts, de chevauchement et de confusion en s'assurant qu'aucun militaire des FC ne 'passe entre les mailles du filet' » et « confie une nouvelle mission aux

---

[24] *Ibid*.

[25] *Ibid*.

[26] Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, 3e session, 40e législature, 1er novembre 2010.

[27] MDN Accueil, Salle de presse, Documentation, L'unité interarmées de soutien au personnel, 18 février 2011, http://www.forces.gc.ca/site/news-nouvelles/news-nouvelles-fra.asp?id=3719.

militaires : guérir (récupération), reprendre des forces (réhabilitation) et choisir la meilleure voie à suivre pour eux (réintégration)[28] ».

Le capitaine de vaisseau Jamie Cotter, directeur exécutif du CLFC, a affirmé « [l]e système se mettra en quatre pour venir en aide aux [réservistes], mais il arrive parfois que le système ait besoin d'aide pour savoir quand une personne a besoin de secours[29] ».

Le problème, selon John C. Eaton, est que « certains d'entre eux passent à travers les mailles du filet ». Et il a ajouté « s'ils n'ont pas été physiquement blessés, mais qu'ils rentrent chez eux atteints d'un problème, celui-ci n'est pas forcément manifeste au moment de leur arrivée. Ce problème peut se manifester au bout d'un certain temps, et à ce moment, il se peut que la personne ait dérivé vers un autre lieu et qu'elle soit difficile à localiser[30] ».

En abordant cette préoccupation, le contre-amiral Andrew Smith, chef du personnel militaire, a affirmé que les unités interarmées de soutien au personnel, « en dépit du fait qu'elles peuvent ne pas être à proximité géographique d'une unité de réserve, ont toujours la possibilité de localiser les gens ». Il a déclaré que les FC et Anciens Combattants Canada ont organisé des assemblées publiques conjointes à travers le pays à la fois pour les membres de la Réserve et de la Force régulière, « pour s'assurer qu'après leur départ, s'ils sont atteints d'une maladie ou d'une blessure attribuable à leur service, les gens savent comment et quand entrer en contact avec Anciens Combattants Canada ». Selon le contre-amiral Smith, une partie du problème tient au fait que « beaucoup de gens qui portent l'uniforme aujourd'hui ne se considèrent plus comme d'anciens combattants lorsqu'ils le retirent[31] ».

Le vice-chef d'état-major de la Défense, le vice-amiral Bruce Donaldson, a indiqué qu'« il y a des communautés qui devront tout faire pour leur venir en aide. Il y a certains [réservistes] qui ont vécu des expériences difficiles en

---

[28] *Ibid*.

[29] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, 3e session, 40e législature, 1er novembre 2010.

[30] *Ibid*.

[31] Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2011.

Afghanistan. Nous ne devons pas l'oublier […] Nous collaborons d'aussi près que nous le pouvons avec les communautés pour fournir les types de soins, de surveillance et d'options à nos réservistes qui rentrent d'Afghanistan ou d'une autre opération difficile, ils ne sont pas forcément dans une garnison avec tous ceux avec lesquels ils ont été déployés. Nous devons donc les surveiller de très près[32] ».

En résumé, on retient des témoignages qu'à la suite de la mission de combat en Afghanistan, il a fallu revoir les soins fournis aux militaires malades et blessés et à leur famille. Cet examen a donné lieu à une révision des politiques et, entre autres choses, à la création de l'Unité interarmées de soutien au personnel et à la mise sur pied de centres intégrés de soutien au personnel.

Les réservistes de classe C (déployés avec la Force régulière) touchent la même rémunération et les mêmes avantages en matière de soins de santé que les membres de la Force régulière. Au retour d'une mission, cependant, il arrive que des réservistes aboutissent dans des collectivités éloignées des CISP. Certains ne se perçoivent même pas comme des anciens combattants. Il se peut donc qu'ils ne soient pas au courant des avantages en matière de soins de santé auxquels ils ont droit ou qu'ils ne s'en prévalent pas.

Le vice-chef d'état-major de la Défense a parlé en termes généraux de la nécessité pour les collectivités de se « mettre à l'écoute [et d'] aider », de travailler « de la manière la plus étroite possible avec les collectivités » pour aider les réservistes qui reviennent de mission et de « surveiller ces gens-là de très près ». Le chef – Personnel militaire a déclaré que les FC et Anciens combattants Canada se déplacent partout au pays pour présenter des ateliers aux anciens combattants, y compris ceux issus de la Réserve, et les sensibiliser aux avantages auxquels ils ont droit.

Ce processus de sensibilisation commence avant le déploiement et se poursuit après le retour au Canada. L'un des volets, le programme *En route vers la préparation mentale*, (RVPM) vise à renseigner les troupes et les membres de leur famille sur les troubles de santé mentale qui peuvent survenir, notamment à cause du stress et de la séparation de la famille. Le suivi post-déploiement « vise

[32] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2010.

à vérifier que les militaires et leurs familles ont réussi à bien gérer le déploiement. Cette phase consiste en un examen individuel amélioré de dépistage post-déploiement par un professionnel de la santé mentale et sert à identifier les problèmes de santé liés au déploiement ainsi qu'à offrir un traitement approprié[33] ».

Toutefois, étant donné que les problèmes de santé, notamment de santé mentale, ne sont pas toujours immédiatement apparents et ou reconnus, un seul dépistage post-déploiement n'est peut-être pas suffisant. On peut ainsi se demander s'il est raisonnable de s'attendre à ce que le MDN assure activement le suivi de chaque ancien combattant réserviste toujours en service. Le MDN/FC doit au moins revoir périodiquement les soins disponibles et leur prestation, ainsi que de veiller à ce que les réservistes reçoivent toute l'information nécessaire.

[33] Chef – Personnel militaire, Services de santé des Forces canadiennes, Programmes et services, Services de santé mentale, *En route vers la préparation mentale*, http://www.forces.gc.ca/health-sante/ps/mh-sm/r2mr-rvpm/default-fra.asp.

L'AVENIR DE LA RÉSERVE

Depuis la fin de la Guerre froide, le rôle des forces de réserve dans le monde entier a changé à mesure que les pays ont adapté leurs armées à des circonstances nouvelles et plus fluides. Le comité a entendu une diversité de points de vue sur le sens de ces changements et sur la manière dont la Réserve du Canada doit se concentrer sur l'avenir.

RÉVOLUTION DE LA RÉSERVE GLOBALE

Richard Weitz, chercheur principal au Hudson Institute et auteur de *The Reserve Policies of Nations: A Comparative Analysis (2007)* a présenté au comité un aperçu des changements qui se sont produits dans le monde entier pour ce qui est de l'emploi des forces de réserve.

> *« Ce à quoi nous assistons aujourd'hui au Canada et aux États-Unis et dans d'autres pays, a déclaré M. Weitz, c'est à une révolution mondiale dans la manière dont les pays traitent les affaires des réservistes […] en général, nous constatons une plus grande dépendance à l'égard des réservistes[34] ».*

Comme il l'a expliqué, l'ancien modèle en vertu duquel les forces de réserve étaient perçues comme des « éléments stratégiques » pouvant être mobilisés pour livrer « la Grande Guerre », comme ce fut le cas lors de la Seconde Guerre mondiale et de la Guerre froide, « n'est plus adapté au monde dans lequel nous vivons aujourd'hui ». Une grande guerre est fort peu probable. Les menaces d'aujourd'hui sont « diffuses, litigieuses, fréquentes et elles réclament bon nombre des compétences que les civils doivent posséder […] des éléments que les réservistes peuvent apporter beaucoup plus facilement sur le champ de bataille que l'armée traditionnelle ».

M. Weitz a également décrit une dépendance croissante à l'égard des forces de réserve pour faire face aux menaces nationales, depuis le terrorisme jusqu'aux catastrophes naturelles, ce qui, à son avis « est parfaitement logique. Elles sont

[34] Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 3e session, 40e législature, 18 octobre 2010.

situées dans la communauté; elles connaissent bien la situation et sont souvent des intervenants de première ligne[35] ».

Mais « qu'advient-il si vous voulez demander à la même personne d'être à la fois secouriste [à l'échelle nationale] et […] que vous les mobilisez en vue d'un service actif [pour des missions de combat à l'étranger][36] », a demandé M. Weitz?

Il y a par ailleurs le problème des coûts. « Il y avait jadis une ligne de démarcation parfaitement claire. Les réservistes coûtent beaucoup moins cher. Ils n'étaient pas mobilisés, mais leur état de préparation était moins poussé et par conséquent, si vous vouliez avoir autant de gens disponibles au cas où vous en auriez besoin, c'était une bonne chose[37] ».

Toutefois, « si vous devez vous en servir comme d'une force opérationnelle, vous devez les traiter moralement comme s'ils étaient sur le point de partir en service actif. Vous devez leur procurer tous les avantages – soins de santé, solde plus élevée, éducation; tout ce que vous donnez aux membres en activité, vous devez également le donner aux réservistes[38] ».

Une manière de relever ces défis dans de nombreuses armées, dont celle du Canada, a été le concept de force totale, qui signifie que « vous traitez les réguliers et les réservistes tous sur le même pied ». Qu'il s'agisse de la solde, des avantages sociaux, de la structure, « pour que les différences soient moins nombreuses afin de pouvoir mobiliser plus vite les réservistes, et les intégrer dans les éléments actifs sur le terrain et les faire travailler ensemble comme un tout intégré[39] ».

SOLDAT CITOYEN OU CITOYEN SOLDAT

Le concept de longue date de force totale qui consiste à renforcer l'effectif de la Force régulière par des réservistes a quelque chose de dérangeant pour trois officiers supérieurs à la retraite de la Réserve de l'Armée de terre, membres du groupe Réserve 2000 Québec, qui ont comparu comme témoins. Ils pensent

[35] *Ibid.*
[36] *Ibid.*
[37] *Ibid.*
[38] *Ibid.*
[39] *Ibid.*

qu'à cause de la mission en Afghanistan, la chose est aujourd'hui exagérée à tel point que la Réserve de l'Armée de terre est « malade et sur le point de disparaître[40] », si l'on en croit le major-général (à la retraite) Frédéric Mariage, président de l'organisation.

Aujourd'hui, dit-il, « il n'y a qu'une seule mission, renforcer la Force régulière ». En guise d'explication, il ajoute : « Le réserviste par nature est un soldat citoyen qui entretient des rapports étroits avec la communauté. On constate aujourd'hui une tendance à vouloir transformer radicalement l'institution des soldats citoyens […] afin de colmater les brèches dans les rangs de la Force régulière ». Il a ajouté qu'au lieu de « soldats citoyens », le Canada crée des « citoyens soldats[41] ».

Le brigadier-général à la retraite Richard Frenette, vice-président de Réserve 2000 Québec, après avoir souligné l'importance du rôle que ses unités ont joué durant la tempête de verglas au Québec en 1998, a prévenu que « si la situation actuelle persiste, la réserve ne sera plus en mesure de faire ce qu'elle a toujours fait, car en premier lieu, elle ne disposera pas d'effectifs suffisants, et qu'en deuxième lieu, elle n'aura pas les officiers supérieurs nécessaires pour entraîner et déployer la milice. Tel est le danger qui guette actuellement les unités de réservistes[42] ».

Aucun autre témoin n'a exprimé cette crainte, même si le fait de devoir utiliser des réservistes pour la mission de combat en Afghanistan a exercé une pression sur leurs effectifs, dégarnissant les rangs des manèges militaires par suite du transfert de réservistes au service de classe B, dans les quartiers généraux, et au service de classe C à l'étranger pour prêter main-forte à la Force régulière. S'ils ne se sont pas dits inquiets de ce que la Réserve de l'Armée de terre s'effondre, la plupart des témoins ont néanmoins admis que la dépendance à l'égard des réservistes durant la mission de combat du Canada en Afghanistan constituait un nouveau paradigme pour la Réserve dans l'évolution du concept de la force totale. Le vice-chef d'état-major de la Défense, le vice-amiral Bruce Donaldson, a reconnu que l'un des rôles de la Réserve, soit une mobilisation à grande échelle

---

[40] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 3e session, 40e législature, 1er novembre 2010.

[41] *Ibid.*

[42] *Ibid.*

du type de la Seconde Guerre mondiale, « s'est laissé dépasser par les événements. Nous avons besoin d'un concept différent[43] ».

Le chef d'état-major de la Défense, le général Walt Natynczyk, a communiqué sa vision de l'avenir de la Première réserve en septembre 2011 dans un document intitulé *CANFORGEN 172/11* :

> *2. Au moment ou nous réorientons nos engagements stratégiques vers nos nouveaux défis et la Stratégie de défense Le Canada d'abord, il est clair que le maintien d'une Première réserve robuste et bien entraînée demeurera essentiel pour permettre aux FC de répondre aux besoins de sécurité et de défense du futur.*
>
> *3. Ma vision en ce qui a trait à la Première réserve consiste en une force principalement constituée de militaires professionnels des FC à temps partiel, répartie à la grandeur du Canada, prête à mener, selon un préavis raisonnable, des opérations nationales et internationales ou à participer à de telles opérations dans le but de protéger et de défendre le Canada. La force est pleinement intégrée dans la chaîne de commandement des FC44.*

Le vice-amiral Donaldson a déclaré au comité, « nous avons fait appel aux réservistes pour intensifier leurs efforts et pour accomplir une foule de choses. J'affirme que nous devons être parfaitement limpides sur ce que nous voulons que les réservistes accomplissent. Il faut rajuster ce que les réservistes font à temps plein et ce qu'ils font à temps partiel, de même que la souplesse dont ils disposent pour accomplir ces choses à temps partiel, ce qui créera effectivement une meilleure réserve dotée d'une plus grande capacité[45] ».

Son « cadre conceptuel » est que chaque réserviste est censé maintenir un niveau de préparation pour intensifier ses efforts à bref préavis « afin de répondre aux besoins du Canada ». Il a ajouté que certains réservistes devront « avoir un

---

[43] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2011.

[44] CANFORGEN 172/11 CDS 025/11 211449Z SEP 11 VISION DU CEMD POUR LA P RES, NON CLASSIFIÉ (version intégrale en annexe).

[45] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2011.

niveau de préparation plus élevé qui peut s'intégrer à un ensemble de forces prêtes à être déployées » un modèle que l'Armée de terre étudie actuellement. Il a conclu son témoignage en expliquant ce que fait actuellement la mission des FC en Afghanistan, soit former les forces de sécurité afghanes, en ajoutant que les réservistes doivent être autorisés à appuyer de telles opérations, « lorsque ce que nous faisons est parfaitement clair de même que la façon de s'y intégrer[46] ».

L'ancien ministre de la Défense (2003-2004), David Pratt, auteur du document de travail *Canada's Citizen Soldiers* (2011), a formulé le même argument sur la mobilisation massive, en ajoutant qu'aucun de nos alliés n'en parle plus et en affirmant que, compte tenu des réalités d'aujourd'hui, la planification d'une vaste armée de réserve pour une mobilisation massive entraîne des attentes peu réalistes quant à ce que sont les réservistes et ce qu'ils doivent être ». Ce rôle, a-t-il ajouté, doit être totalement « délaissé[47] ».

M. Pratt a suggéré qu'au lieu d'une mobilisation massive, on confie aux réservistes « un rôle national important » pour qu'ils sachent précisément ce en quoi consiste leur mandat[48] ». Il a recommandé qu'en plus de l'éventail des tâches qu'ils accomplissent dans le cadre d'opérations nationales, les réservistes se voient confier de nouveaux domaines comme la cyberdéfense.

Pour aider la Réserve à assumer un rôle intérieur, et en remplacement de la fonction de mobilisation massive, M. Pratt a proposé la création d'une armée à deux éléments, l'un étant essentiellement composé de la Force régulière qui se consacre principalement aux déploiements expéditionnaires, et le deuxième étant essentiellement la Réserve qui se consacre avant tout aux déploiements intérieurs, chaque élément participant au besoin à la mission principale de l'autre.

L'idée, a-t-il dit, vient du lieutenant-général Andrew Leslie, qui en a parlé dans son *Rapport sur la transformation 2011*—Document d'orientation commandé par le MDN/FC pour savoir où réaliser des économies sans nuire à la préparation opérationnelle des FC. M. Pratt a reconnu que le Canada et d'autres pays avaient

---

[46] *Ibid*.

[47] Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, 1re session, 41e législature, 3 octobre 2011.

[48] *Ibid*.

cessé d'utiliser des divisions de grande envergure au profit de brigades plus restreintes, et que pour de nombreux soldats, la notion de divisions était « périmée[49] ».

Le lieutenant-colonel (à la retraite) John Selkirk, directeur exécutif de Réserves 2000, souscrit lui aussi à l'élargissement du rôle intérieur de la Réserve, en faisant observer qu'à l'heure actuelle, les FC « n'ont pas la capacité voulue pour faire face aux graves menaces terroristes au Canada », ce qui est l'une de ses grandes préoccupations. Ce rôle, croit-il, « exigerait deux fois plus de soldats que le nombre qui existe aujourd'hui ». C'est pourquoi Réserves 2000 veut une Réserve plus importante. « Il coûte cher de maintenir des soldats réguliers à temps plein, affirme-t-il, environ cinq fois plus que […] le coût d'un réserviste […] Les ensembles de compétences nécessaires à l'accomplissement des tâches nécessaires pour sécuriser les infrastructures éminemment vulnérables que sont les nôtres peuvent être maintenus tout au long de l'année par le réserviste à temps partiel[50] ».

L'historien David Bercuson, avec qui le comité s'est entretenu de manière informelle par téléphone, a parlé de l'objectif de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* qui est d'avoir d'ici 2027-2028, 70 000 membres de la Force régulière et 30 000 membres de la Réserve, en ajoutant que cela doit être considéré comme le besoin minimum du Canada. À son avis, il pourrait y avoir un plus grand nombre de réservistes, mais pas au prix d'une réduction de la taille de la Force régulière[51].

Si le Canada abandonne une Réserve stratégique (mobilisation massive) au profit d'un modèle opérationnel (comme en Afghanistan), comme l'ont mentionné le major-général (à la retraite) Mariage et le vice-amiral Donaldson dans des termes différents, cela représente en soi une difficulté considérable. Le contre-amiral Jennifer Bennett, chef – Réserves et Cadets, affirme que les États-Unis « ayant délaissé une réserve avant tout opérationnelle, ont constaté que la durabilité était leur plus grande difficulté ». La question, selon elle, est d'être « en mesure de

---

[49] *Ibid*.

[50] Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, 3e session, 40e législature, 4 octobre 2010.

[51] Entretien téléphonie informelle entre le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense et David Bercuson, Ph. D., 25 octobre 2010.

soutenir un niveau de préparation plus élevé » avec des réservistes « qui proviennent traditionnellement de la communauté à temps partiel[52] »

APRÈS L'AFGHANISTAN

> *« Après avoir été à Kandahar, comment faites-vous pour les garder à la ferme? », David Pratt*[53].

Plus préoccupant que les missions futures et la structure de la Réserve des FC, il y a le défi que présente la fin de la mission de combat en Afghanistan. Ce défi consiste partiellement à savoir comment utiliser les réservistes qui ont assuré là-bas un service de classe C à temps plein en tant que renforts volontaires de la Force régulière.

David Pratt, auteur de *Canada's Citizen Soldiers*, estime que cela est « difficile, à tout le moins. Ils ont vu le fer de lance de la participation militaire du Canada et les pressions et le stress considérables de tout cela, et ce défi sera totalement absent lorsqu'ils rentreront chez eux. Il risque d'être difficile de maintenir un esprit de corps dans de telles conditions[54] ».

Le vice-chef d'état-major de la Défense du Canada, le vice-amiral Bruce Donaldson, a donné au comité une indication de ce qu'il aimerait voir :

> *En ce qui concerne les compétences des anciens combattants, le meilleur endroit pour les transmettre est le manège militaire. […] nous avons besoin d'un programme stimulant, d'un programme à temps partiel de renforcement de la disponibilité opérationnelle qui incite les anciens combattants à transmettre leurs compétences aux membres de leur unité, à faire en sorte que leur unité exécute mieux ses tâches et qu'elle soit prête à affronter ce qui l'attend — j'entends par là non pas uniquement une inondation dans la collectivité où elle*

---

[52] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2011.

[53] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2011.

[54] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1re session, 41e législature, 3 octobre 2011.

> *se trouve, mais aussi une intervention en Libye, en Afghanistan ou en Haïti.*
>
> *À mon avis, il faut que les gens sentent qu'on ne les assigne pas uniquement à des tâches à exécuter au Canada, car les compétences qu'ils possèdent sont aussi valables que celles de tout autre membre des forces régulières*[55].

Le contre-amiral Jennifer Bennett, chef – Réserves et Cadets, convient que les réservistes anciens combattants « contribuent à former la prochaine génération. Il faut qu'ils réintègrent nos rangs à titre d'instructeurs. Quiconque possède une vaste expérience, particulièrement une expérience du combat, constitue un atout considérable au sein d'un manège militaire ou d'une unité, et nous aimerions qu'un plus grand nombre d'anciens combattants assument de telles fonctions[56] ».

Le problème, cependant, est plus difficile que de trouver un rôle pour les réservistes qui sont allés en Afghanistan comme membres du service de classe A à temps partiel et volontaires de classe C à temps plein. Avec la fin de la mission de combat, il y a maintenant tout simplement un trop grand nombre de réservistes à temps plein, de classe C et B, qui ont tous intensifié leurs efforts pour respecter le rythme opérationnel accru de l'Afghanistan.

Dans son *Rapport sur la transformation 2011,* le lieutenant-général Leslie fait valoir que les Forces canadiennes emploient aujourd'hui environ 9 000 réservistes à temps plein (contre environ 18 000 à temps partiel) « principalement aux quartiers généraux et pour des fonctions de soutien[57] ».

Conformément à la recommandation de l'étude sur la capacité d'emploi des membres de la Première réserve (ECEMPR), son rapport recommande de maintenir environ 4 500 réservistes dans des postes à temps plein, mais de démobiliser les 4 500 autres, « ce qui permettra de réaliser des économies annuelles d'environ 400 millions de dollars ». Selon le lieutenant-général Leslie, il

---

[55] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2011.

[56] *Ibid.*

[57] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1re session, 41e législature, 3 octobre 2011.

faut leur offrir le choix « [e]ntre le retour au service à temps partiel, le transfert dans la Force régulière ou la recherche d'un autre emploi[58] ».

Le vice-amiral Donaldson a confirmé que « [o]ui, il y aura des restrictions budgétaires visant les réservistes à temps plein[59] ».

Et si les réservistes à temps plein sont réduits à un effectif de base de 4 500 membres, le contre-amiral Bennett a déclaré que leur rôle principal doit consister à appuyer l'institution de la Réserve proprement dite, « au sein d'un manège militaire », dans les limites « de l'institution des Forces canadiennes » plus vaste et dans des opérations d'appui « à domicile[60] ».

« À titre d'exemple, a déclaré le major-général Tabbernor, le colonel Robidoux, ma directrice des réserves, est une réserviste à temps plein. Je pense qu'il est primordial que son poste reste à temps plein afin qu'elle puisse faire le travail quotidien qui s'impose ici dans la Région de la capitale nationale. Je ne pense pas que son travail puisse être fait à temps partiel. Son poste doit rester à temps plein[61] ».

Le vice-amiral Donaldson a déclaré : « Nous sommes actuellement en mesure de décider où nous voulons investir, et nous voulons investir dans une réserve disponible, une réserve à temps partiel assortie d'un volet de service à temps plein […] au sein de l'institution, avec l'option d'un service à temps plein à l'appui d'opérations[62] ».

Il a ajouté : « nous réinvestissons de l'argent dans le type de réserve disponible qui servira nos intérêts dans l'avenir, à savoir une réserve dont les membres sont disponibles pour participer à des opérations et pour soutenir, au besoin, notre institution, une réserve souple et prompte à réagir aux besoins des collectivités, de sorte que si quelque chose tourne mal, nous disposerons de réservistes en

---

[58] *Ibid*.

[59] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2011.

[60] *Ibid*.

[61] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, 3e session, 40e législature, 25 octobre 2010.

[62] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2011.

bonne santé, en forme, bien entraînés, bien orientés et prêts à intervenir. C'est le type de réserve dont nous avons besoin partout au pays ».

L'ECEMPR sera manifestement un document important pour façonner l'avenir de la Réserve du Canada. Le contre-amiral Bennett a déclaré que l'étude s'était penchée sur le niveau de préparation que doivent posséder la Réserve de l'Armée de terre, la Réserve navale et la Réserve aérienne ainsi que « la durabilité d'une réserve opérationnelle par rapport à celle d'une réserve stratégique, et chaque environnement devrait présenter un équilibre à ce chapitre[63] ».

Le vice-amiral Donaldson a été encore plus précis, lorsqu'il a déclaré qu'avec l'ECEMPR, il voulait préciser à l'intention des réservistes « le nombre de jours par année pendant lesquels ils doivent être prêts, les compétences qu'ils doivent posséder, le temps qu'ils doivent investir pour acquérir ces compétences et l'argent dont nous disposons à cette fin[64] ».

Il a ajouté : « Je veux établir des critères mesurables en ce qui a trait à la disponibilité opérationnelle, et je veux constater que les réserves commencent à présenter la disponibilité opérationnelle à laquelle nous nous attendons d'elles, que cette disponibilité est mesurée et que des mises au point sont effectuées, de sorte que l'argent dont nous disposons est utilisé de manière optimale. Nous tentons de planifier davantage l'utilisation de la réserve disponible, à l'instar de ce que nous faisons pour tous les autres éléments importants de l'exécution du programme des services de défense[65]. »

Quant aux craintes que les fonds destinés à l'entraînement des réservistes ne soient amputés afin de réaliser des économies, le vice-amiral Donaldson a déclaré : « C'est la dernière chose que je réduirais. Mon intention est de multiplier le nombre de jours d'instruction […] nous voulons nous assurer que nous avons examiné comme il fallait le nombre de jours [d'instruction] car je pense qu'il était insuffisant[66] ».

D'après son témoignage, nous pouvons déduire que le rôle de mobilisation massive de longue date de la Réserve est bel et bien mort, même s'il demeure

---

[63] *Ibid*.

[64] *Ibid*.

[65] *Ibid*.

[66] *Ibid*.

officiellement dans les livres. Deux témoins ont affirmé qu'il devait être remplacé par un rôle intérieur plus important pour les réservistes, un rôle qui fait la promotion de l'idée d'une Réserve plus importante qui se spécialisera dans la menace du terrorisme, l'autre préconisant une armée canadienne à deux éléments, la Réserve constituant l'un d'entre eux, pour s'attaquer à de nouveaux défis comme la cyberdéfense.

Le vice-chef d'état-major de la Défense et le chef – Réserves et Cadets, réfléchissant sans doute aux rôles fructueux joué par les réservistes durant la mission en Afghanistan, en Haïti, à Vancouver et ailleurs, semblent favorables à un changement de rôle de la Réserve qui, d'un modèle stratégique de mobilisation massive, deviendra axé sur un rôle beaucoup plus opérationnel. Tout en maintenant la présence de la Réserve dans les communautés canadiennes, et en continuant à lui demander de prêter main-forte aux autorités civiles, s'il y a lieu, sur le territoire canadien, il faudra maintenir le niveau élevé de préparation des réservistes pour qu'ils soient prêts à être déployés comme renforts de la Force régulière – tout en reconnaissant que cela risque de poser des problèmes pour une organisation communautaire à temps partiel comme la Réserve.

Compte tenu de tous les défis auxquels se sont heurtés les réservistes depuis 10 ans, devant l'importance croissante que l'on attache au renforcement et au soutien de la Force régulière, on comprend les préoccupations des témoins de Réserves 2000 Québec. Ceux-ci craignent que la Réserve de l'Armée de terre n'assume plus qu'un seul rôle, celui opérationnel qui consiste à « colmater les brèches » de la Force régulière, et que cela n'entraîne la disparition de l'institution nationale et communautaire qu'ils aiment tant. Le comité n'est pas de cet avis.

UNE EMPREINTE DANS LA COMMUNAUTÉ

Depuis très longtemps, des milices formées de civils participent à la défense du pays et aux batailles que ce dernier livre. Depuis la Confédération jusqu'à l'après Première Guerre mondiale, celui que l'on appelle aujourd'hui le ministre de la Défense nationale était le ministre de la Milice. L'origine de bon nombre des unités de la Réserve de l'Armée de terre d'aujourd'hui remonte à la période d'avant la Confédération. Quant aux unités de la Réserve navale et de la Réserve aérienne, elles n'ont pas été créées avant les années 1920. Ces unités sont profondément enracinées dans les collectivités.

Le vice-amiral Bruce Donaldson, vice-chef d'état-major de la Défense, a déclaré au comité qu'aujourd'hui, la réserve assume trois rôles dans les communautés.

« Le premier est opérationnel. C'est-à-dire que les réservistes sont qualifiés et prêts à intervenir lorsqu'une catastrophe s'abat sur la communauté. » Commandement Canada et les Forces opérationnelles interarmées régionales, a-t-il dit, sont organisés sur le plan opérationnel « de manière à pouvoir rapidement mobiliser les réservistes dans leurs communautés et mettre les relations en place avant l'éclatement d'une crise, pour permettre aux réservistes de réagir avec efficacité, en cas de crise[67] ».

Deuxièmement, la Réserve représente les Forces canadiennes et ses propres régiments dans les communautés. « Les commandants et les services font un bon travail de sensibilisation locale et assurent une présence[68]. »

Enfin, d'après le vice-amiral Donaldson, « [à] mon avis, les réserves sont un excellent exemple pour les jeunes, mais aussi un excellent exemple de citoyenneté, de leadership et d'engagement envers le pays. Elles apportent à leurs communautés quelque chose que très peu d'autres organisations leur apportent. Nous sommes fiers d'avoir des réservistes dans toutes les communautés de ce pays pour tenir lieu d'exemples à émuler[69] ».

Il a ajouté : « Nous essayons de prendre au sérieux la relation avec la communauté et l'importance des liens historiques, mais également la

---

[67] *Ibid.*

[68] *Ibid.*

[69] *Ibid.*

représentation que nous escomptons des Forces canadiennes dans les communautés de tout le pays. Je pense qu'elles réussissent très bien dans la plupart des cas[70] ».

L'officier supérieur de la Réserve, le contre-amiral Jennifer Bennett, a déclaré : « L'engagement avec nos communautés est double, à la fois par l'entremise des [réservistes individuels] et des unités proprement dites ». Elle a affirmé que la Réserve joue un rôle important dans l'accueil des néo-Canadiens, « invitant la communauté dans les édifices pour des événements comme les cérémonies de citoyenneté », en plus de préciser que : « nous nous occupons beaucoup d'informer le public, ce qui n'a pas forcément un rapport avec l'entraînement des Forces canadiennes, mais cela assure une présence dans nos communautés pour mettre un visage sur les Forces canadiennes et permettre à la population de mieux les comprendre[71] ».

RETOUR SUR LES CAMPUS DES COLLÈGES ET DES UNIVERSITÉS

Le comité a entendu parler d'une intéressante proposition visant à établir un programme national canadien du leadership (PNCL) qui sera une adaptation moderne du programme du Corps-école d'officiers canadiens (COTC) offert par l'Armée canadienne dans les universités de 1912 à 1968. Le COTC était un programme qui initiait les étudiants de premier cycle à l'armée et les préparait à entrer dans la Force régulière ou dans la Réserve des Forces armées canadiennes, si tel était leur désir.

Les principaux tenants de l'idée d'un PNCL, Rob Roy et John Richmond, font partie de l'organisme de politique publique à but non lucratif Breakout Educational Network, qui promeut les discussions politiques dans les médias audiovisuels. L'idée du PNCL s'inscrit dans leur « projet de sept ans », dont le but est d'établir un lien entre les Canadiens et leur armée.

Comme M. Roy l'a déclaré au comité : « le programme du Corps-école d'officiers canadiens pour les étudiants de niveau universitaire a été annulé juste au moment où les universités prenaient de l'expansion de façon exponentielle avec le début du baby-boom. À ce moment crucial, les Forces canadiennes ont choisi

[70] *Ibid*.

[71] *Ibid*.

de se retirer des universités, et le résultat a été une génération entière de cadres supérieurs et intermédiaires au Canada qui n'ont jamais connu l'armée[72] ».

MM. Roy et Richmond aimeraient voir l'idée ressuscitée et adoptée non seulement par les universités canadiennes, mais par les dizaines de collèges canadiens qui se sont multipliés depuis que le COTC a pris fin.

Selon Rob Roy, « [i]l s'agit d'aptitudes au leadership, et c'est la raison pour laquelle les universités sont intéressées. Elles souhaitent tirer parti de l'expérience d'acquisition d'aptitudes au leadership par leurs étudiants au sein des Forces canadiennes. Elles font face aux exigences du milieu des affaires; que faites-vous vraiment en ce qui concerne une formation pratique et concrète en matière de leadership[73]? »

Le chef – Réserves et Cadets, le contre-amiral Bennett, a dit au comité qu'elle avait été mise au courant de l'idée du PNCL. « On ne peut pas douter de la valeur qu'il y a à faire vivre aux Canadiens une expérience du leadership qui aiguise leurs compétences en leadership ». Admettant que l'idée a incontestablement porté fruit par le passé, elle a ajouté : « notre plus grand défi continue d'être des effectifs ou l'adjonction d'un plus grand nombre de personnes à nos systèmes de formation[74] ».

Le vice-chef d'état-major de la Défense, le vice-amiral Donaldson, a soulevé une question plus délicate. « En tant que vice-chef, je dois toujours me poser la question : qui règlera la facture de cela? Compte tenu de tout ce que vous avez entendu dire aujourd'hui, vous comprendrez que l'idée d'un système sans ressources nous met mal à l'aise[75] ».

M. Roy a dit au comité qu'il estimait qu'un projet pilote auquel participeraient 50 étudiants coûterait environ 1,6 million de dollars par année. L'Université de l'Alberta, a-t-il ajouté, serait prête à mener un tel projet selon une formule de partage des coûts. Selon les dires de M. Roy, l'idée a reçu l'aval de l'Association des universités et collèges du Canada. « D'où l'argent viendra-t-il? Il viendra du

---

[72] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2011.

[73] *Ibid.*

[74] *Ibid.*

[75] *Ibid.*

fait que les gens exigeront que leurs enfants aient accès au programme[76] », a-t-il précisé.

Le président et le vice-président du comité souscrivent tous deux à l'idée d'un programme national canadien du leadership et font la promotion d'un tel programme, mais c'est la question du financement par le MDN qui est plus complexe, en raison de la transformation en cours.

D'un autre côté, même s'il revient depuis très longtemps à la Réserve d'agir comme intermédiaire entre l'armée et les collectivités canadiennes, ce rôle n'est pas mieux défini que cela. Le moment est peut-être bien choisi pour définir plus précisément ce que l'on entend par « empreinte dans la communauté ».

[76] *Ibid*.

PROTECTION DE L'EMPLOI ET DÉDOMMAGEMENT DES EMPLOYEURS

PROTECTION DE L'EMPLOI

Depuis 2006, des lois de protection de l'emploi ont été adoptées par le gouvernement fédéral, les 10 gouvernements provinciaux et le gouvernement du Yukon, ce qu'approuvent plusieurs témoins. Le lieutenant-colonel (à la retraite) John Selkirk, directeur exécutif de Réserves 2000, a déclaré : « même si je crois savoir qu'aucune entreprise ni aucun citoyen n'a été poursuivi en vertu de ces lois, le simple fait qu'elles existent est un excellent message[77] ».

David Pratt, membre du Conseil consultatif du Canadian Defence and Foreign Affairs Institute (CDFAI) et ancien ministre de la Défense nationale (2003-2004), a déclaré au comité que la législation en matière de protection de l'emploi « revêt une importance cruciale pour ce qui est de faire savoir aux réservistes et aux employeurs qu'en réalité, le service de réservistes pour le pays est d'une extrême importance, et nous tenons à nous assurer que leurs emplois sont protégés ». À son avis, les employeurs sont « plus sympathiques aujourd'hui que jamais » à l'égard de la législation sur la protection de l'emploi[78].

La plupart des témoins ont cependant déclaré que la situation était améliorable. D'après eux, le principal problème tient au manque d'uniformité entre les différentes mesures législatives en question. Comme le capitaine de vaisseau Cotter l'a déclaré au comité, « la différence, c'est que chaque province a établi ses propres lois dans le contexte de son marché du travail », ce qui revient à dire que « le cadre législatif provincial définit les besoins minimums des organisations au sein de leur province respective[79] ».

Les protections offertes aux réservistes ne sont pas les mêmes d'un océan à l'autre, ce qui est à l'origine de complications pour les réservistes eux-mêmes et pour leurs commandants. Comme le commodore (à la retraite) Bob Blakely,

---

[77] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 4 octobre 2010.

[78] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 3 octobre 2011.

[79] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1er novembre 2010.

ancien commandant de la Réserve navale, a dit au comité : « malheureusement, il y a tout un embrouillamini d'avantages sociaux ». À titre d'exemple, il a précisé : « si vous êtes membre du Régiment de Hull ici à Ottawa, les avantages sociaux auxquels vous avez droit dépendent du côté de la rivière des Outaouais où vous vivez [l'Ontario ou le Québec][80] ».

John C. Eaton a exprimé des préoccupations analogues. « Par exemple, une brigade des Maritimes peut compter des soldats originaires de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et peut-être même de Terre-Neuve. Ainsi quatre soldats provenant de quatre provinces différentes sont régis par quatre lois différentes en matière de protection de l'emploi et du travail. Cette situation complique quelque peu la tâche du commandant[81] ».

On a aussi signalé à l'attention du comité les différentes terminologies dans les lois en matière de protection de l'emploi. Comme l'a expliqué le capitaine de vaisseau Cotter, de nombreux gouvernements provinciaux « prennent des extraits de leur loi sans en comprendre les mots ou ce qu'ils peuvent signifier pour nous [réservistes] ». Il constate l'incompréhension des trois classes de service dans la réserve (classes A, B et C) dans certaines lois. Dans plusieurs cas, a-t-il déclaré, il n'est question que du service de classe C, ce qui signifie que la loi en question ne s'applique pas aux réservistes de classe B[82].

La solution préconisée par plusieurs témoins consisterait à uniformiser les lois en matière de protection de l'emploi au Canada. Colin Busby, analyste des politiques à l'Institut C.D. Howe, a affirmé : « je penche pour la simplicité administrative d'un seul ordre de gouvernement qui assume toutes les responsabilités[83] ».

John C. Eaton, président du Conseil de liaison des Forces canadiennes, a pour sa part proposé ce qu'il appelle « une solution simple. On abroge toutes les lois et on recommence à zéro en adoptant une seule loi pour tout le pays ». Il admet

---

[80] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 18 octobre 2010.

[81] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1er novembre 2010.

[82] *Ibid.*

[83] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 18 octobre 2010.

toutefois que cela exigera le consentement de chaque province et territoire, ce « qui n'a jamais donné de résultats depuis 1867, et je ne vois pas comment cela pourrait fonctionner en 2010 ou en 2011[84] ».

Néanmoins, le Conseil de liaison des Forces canadiennes estime toujours qu'il faut rationaliser la législation en vigueur, comme l'a déclaré le capitaine de vaisseau Cotter : « nous, [le CLFC] devons travailler avec les provinces pour les aider à employer dans leurs lois une terminologie qui puisse être comprise par les entreprises situées sur leur territoire et par les réservistes[85] ».

Il a ajouté : « le commandant qui a des réservistes travaillant et vivant dans des provinces différentes, comme c'est le cas ici même dans la région d'Ottawa, a un mal fou à établir une distinction entre qui est qui dans la réserve et entre les différents éléments de la législation. Nous pouvons simplifier tout cela […] Nous savons qu'il existe un terrain d'entente et nous devons le trouver ensemble et régler la question avec la province[86] ».

Selon M. Eaton, son organisation travaille dans ce sens, ce qui veut dire qu'elle « collabore avec les ministères du Travail de chaque province pour harmoniser toutes les lois, de sorte qu'un réserviste, peu importe où il vit au Canada, bénéficie du même traitement partout où il se trouve. Nous tenons à homogénéiser les choses[87] ».

Un dernier problème a trait au fait que la législation en matière de protection de l'emploi se prête à des malentendus. Selon le contre-amiral Andrew Smith, chef – Personnel militaire : « je ne suis pas du tout convaincu que la législation […] a eu droit à un examen approfondi dans l'ensemble du Canada ». D'après lui, « la sensibilisation est quelque chose qui a des soubresauts » et la législation « n'est pas vraiment bien comprise en général[88] ».

---

[84] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1er novembre 2010.

[85] *Ibid.*

[86] *Ibid.*

[87] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1er novembre 2010.

[88] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 28 février 2011.

En résumé, le gouvernement fédéral, les provinces et un territoire ont adopté des lois pour protéger les emplois des réservistes de classe B ou C en service à temps plein. Ces lois sont très sensées. Toutefois, les écarts en ce qui a trait à leurs particularités peuvent créer des problèmes pour les commandants qui doivent diriger des réservistes qui proviennent de différentes régions. Néanmoins, il sera très difficile de négocier une norme nationale commune dans un domaine qui relève de la compétence provinciale. Le comité encourage le Conseil de liaison des Forces canadiennes de poursuivre ses efforts en vue d'atteindre une plus grande uniformité.

DÉDOMMAGEMENT DES EMPLOYEURS

Lorsque des réservistes qui occupent un emploi sont déployés dans le cadre d'opérations nationales ou internationales, leurs employeurs n'ont pas à verser leur salaire pendant leur absence, mais ils doivent composer avec le fait qu'ils devront se passer d'eux parfois pendant plus d'un an (ce qui a pour effet d'augmenter la charge de travail des autres employés), ou plus généralement, les remplacer pendant leur absence.

Un témoin a étudié en profondeur l'idée de demander au Trésor fédéral de dédommager les employeurs pour cette perte et des coûts qui s'y rattachent. Colin Busby, auteur du rapport de l'Institut C.D. Howe intitulé *Supporting Employees who Deploy: The Case for Financial Assistance to Employers of Military Reservists* (2010), affirme que les coûts peuvent être élevés, en particulier pour les petits employeurs, et que ce fardeau peut nuire à la relation entre les employeurs, les employés réservistes et les FC.

Selon lui, le problème provient en partie de l'adoption, depuis 2006, des lois fédérales et provinciales en matière de protection de l'emploi, lesquelles fixent les conditions d'admissibilité des employés qui doivent retrouver un emploi comparable lorsqu'ils rentrent d'un déploiement liés aux FC.

Comme le dit M. Busby, « [m]ême si les lois visant à protéger les emplois des réservistes sont là pour appuyer ceux qui se portent volontaires pour partir en mission, dans les faits, elles obligent chaque employeur à prendre en charge les coûts des missions militaires, ce qui peut aboutir à une discrimination au

moment de l'embauche [hésitation à engager un réserviste], ce qui à son tour, soulève des doutes quant à l'efficacité de ces lois[89] ».

« Il se peut que la production recule, ajoute M. Busby, que la productivité diminue et que les frais d'engagement d'un nouvel employé temporaire soient appréciables. De plus, il se peut qu'il doive assumer les coûts de recyclage au retour du réserviste[90] ».

Les plus petites entreprises et celles qui engagent des travailleurs possédant des compétences spécialisées, dit-il, « assument des coûts importants, et dans des cas rares, elles doivent partiellement fermer lorsque ces employés partent en mission en tant que réserviste ». Les plus grandes entreprises « sont en général mieux en mesure d'absorber les heures perdues d'un employé[91] ».

Selon M. Busby, l'obligation d'un employeur de protéger l'emploi d'un réserviste « est comparable à d'autres exigences obligatoires au travail où les coûts des obligations sociales doivent être pris en charge par les employeurs qui emploient des groupes particuliers : par exemple, protection de l'emploi en cas de congé de maternité, de congé pour fonctions judiciaires, et obligation de prendre des mesures d'aménagement pour les personnes handicapées au travail[92] ».

M. Busby propose que le gouvernement canadien assume une partie des coûts actuellement pris en charge par les employeurs. « Le déplacement des coûts de déploiement des réservistes au gouvernement devrait avoir pour effet d'améliorer la relation que le réserviste entretient avec son employeur et de protéger le rôle des réservistes dans la société canadienne[93] », affirme-t-il.

Il a dit au comité que l'Australie et le Royaume-Uni, par exemple, dédommagent déjà les employeurs « pour compléter et minimiser les coûts résultant de la législation en matière de protection de l'emploi ». « Sous réserve d'un plafond raisonnable », il pense que le Canada devrait en faire autant.

---

[89] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 18 octobre 2010.

[90] *Ibid.*

[91] *Ibid.*

[92] *Ibid.*

[93] *Ibid.*

M. Busby propose d'indemniser les petites entreprises qui comptent moins de cinq employés à hauteur de 80 % du salaire des réservistes dans le civil, jusqu'à concurrence de 47 000 $, ce qui « constitue le maximum des gains annuels permettant d'accéder à une pension dont nous nous servons pour le Régime de pensions du Canada au cours de cet exercice [2010][94] ».

Pour les entreprises qui comptent entre 5 et 99 employés, il recommande que l'indemnisation soit réduite à entre 50 et 70 % du salaire des réservistes (70 % pour les entreprises qui comptent entre 5 et 9 employés, 60 % pour celles qui en comptent entre 10 et 19 et 50 % pour celles qui en comptent entre 20 et 99).

Pour les grandes entreprises qui comptent au moins 100 employés, il propose que l'indemnisation soit réduite à 40 % du salaire d'un réserviste. Il s'appuie sur le principe logique que les plus grands employeurs sont généralement mieux en mesure que les plus petits employeurs d'absorber la perte de quelques réservistes qui partent en mission.

« J'estime qu'il est logique que le gouvernement adopte, à titre de carotte en complément du bâton [la législation en matière de protection de l'emploi] […] un programme d'indemnisation relativement simple des employeurs qui peut fluctuer selon la taille de l'entreprise, de telle manière que les plus petites entreprises touchent des prestations plus importantes[95] ».

Le lieutenant-colonel (à la retraite) Selkirk et le commodore (à la retraite) Blakely sont tous deux favorables à l'idée d'indemniser les employeurs des réservistes qui partent en mission, mais ils ne partagent pas le même avis que M. Busby au sujet de la formule à utiliser. Selon eux, il ne doit pas être question de paiements, mais plutôt d'allégements fiscaux.

« D'emblée, nous sommes convaincus qu'il vaut mieux privilégier la carotte que le bâton pour parvenir à nos fins […] et il nous paraît donc préférable de consentir des allègements fiscaux aux employeurs pour qu'ils puissent remplacer

[94] *Ibid.*

[95] *Ibid.*

les réservistes provisoirement », affirme le lieutenant-colonel (à la retraite) Selkirk[96].

Pour sa part le commodore (à la retraite) Blakely a déclaré au comité : « un certain nombre de personnes pensent que c'est une très bonne idée de payer l'employeur. J'en suis sans doute moins convaincu que les autres. Qu'il s'agisse d'un réserviste de classe A, B ou C, et peu importe la durée de la mission, il faut accorder un crédit d'impôt à l'employeur d'un réserviste. Si quelqu'un prend un congé de deux semaines, l'employeur obtient un crédit d'impôt et il en va de même pour un congé de deux mois. Si un réserviste ne prend pas le moindre congé, l'employeur a néanmoins droit à un crédit d'impôt du seul fait qu'il emploie un réserviste[97] ».

Les témoins ne sont pas tous d'avis que la solution consiste à dédommager les employeurs. Selon le major-général Dennis C. Tabbernor, chef – Réserves et Cadets, les Forces canadiennes « n'ont aucun projet d'indemnisation des employeurs, en dehors de reconnaître publiquement tout ce qu'ils font de bien pour le Canada ».

Comme il l'explique, les Forces canadiennes « n'ont pas jusqu'ici connu de nombreuses difficultés de la part des employeurs pour qu'ils donnent congé aux réservistes pour qu'ils puissent partir en mission ». Le major-général Tabbernor a ajouté que la décision de dédommager les employeurs ne serait pas une décision de l'armée. À son avis, cette décision incombe au gouvernement fédéral et elle dépendra des conseils de la chaîne de commandement militaire ainsi que des employeurs civils. « En définitive, je pense que le gouvernement devra prendre la décision de dédommager les employeurs sous une forme quelconque[98] ».

Le major-général Tabbernor avertit toutefois que « nous devons être prudents si nous nous engageons dans cette voie » et que « nous devons être sûrs de ce que nous demandons ». À titre d'exemple, il affirme que l'Australie a récemment adopté un projet de dédommagement des employeurs qui lui a coûté 30 millions

---

[96] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 4 octobre 2010.

[97] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 18 octobre 2010.

[98] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 25 octobre 2010.

de dollars la première année. Le gouvernement australien a réglé la facture la première année, mais après cela, c'est l'armée australienne « qui a dû prélever cette somme sur son propre budget ». C'est ainsi que l'armée australienne a « aujourd'hui 30 millions de dollars de moins dans ses caisses qu'auparavant ». Le major-général Tabbernor a conclu en disant que le dédommagement des employeurs risque d'être « une épée à double tranchant[99] ».

Le Conseil de liaison des Forces canadiennes n'a pas formulé de commentaires sur la question du dédommagement des employeurs. Comme l'a dit son président national, M. John C. Eaton, « nous n'avons pas encore de position sur la question. En effet, c'est une question complexe[100] ».

Offrir une compensation aux employeurs pour les coûts qu'ils doivent assumer lorsqu'ils perdent des employés réservistes pendant des mois n'est peut-être pas réalisable en cette période de déficits et de restrictions budgétaires. En fait, de nombreux employeurs sont fiers de mettre certains de leurs employés au service des Forces armées pendant des périodes temporaires à temps plein. Pour le moment, cette question demeure une option politique qui pourrait être soumise ultérieurement au gouvernement du Canada.

---

[99] *Ibid*.

[100] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, 1er novembre 2010.

RECRUTEMENT ET MAINTIEN DES EFFECTIFS

Quelques témoins ont parlé de la question du recrutement par la Réserve. Le major-général Tabbernor, qui était chef – Réserves et Cadets lorsqu'il a pris la parole, a déclaré que « depuis deux ans, on ne peut pas se plaindre du recrutement du côté de la Réserve ». Il a ajouté que « le maintien des effectifs s'est amélioré » et que « le taux d'attrition a diminué depuis un certain nombre d'années, » même s'il a déclaré au comité qu'il « subsistait quelques problèmes localisés[101] ».

Le contre-amiral Smith, chef du personnel militaire, s'est fait l'écho des propos du major-général Tabbernor. « Je peux vous dire que, du côté du recrutement, nous n'avons aucun problème à attirer des réservistes pour qu'ils se joignent à des unités dans tout le pays », a-t-il déclaré. « À mon avis, il n'y a aucun risque de miner ou de diluer la présence de réservistes dans nos communautés[102] ».

Des points de vue analogues ont été exprimés par David Bercuson, directeur du Centre d'études militaires et stratégiques à l'Université de Calgary. Dans les échanges officieux qu'il a eus avec les membres du comité au téléphone, M. Bercuson a admis que, ces dernières années, de grands progrès ont été réalisés dans le domaine du recrutement, mais qu'il existe encore une marge d'amélioration. Il a observé le fait que le recrutement dans la Réserve est beaucoup plus lent que dans la Force régulière. Comme il l'a expliqué, même si le Groupe de recrutement des Forces canadiennes s'efforce de répondre aux besoins de la Réserve, celui-ci demeure une antenne de la Force régulière dont la priorité est de recruter des hommes et des femmes pour la Force régulière[103].

Toutefois, selon le lieutenant-colonel (à la retraite) John Selkirk, directeur exécutif de Réserves 2000, « les politiques actuelles du ministère de la Défense nationale

---

[101] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 25 octobre 2010.

[102] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 28 février 2011.

[103] Entretien téléphonique informel entre le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense et David Bercuson, Ph. D., 25 octobre 2010.

auront pour effet de réduire la milice cette année[104] ». Comme il l'a dit au comité, cela tient aux quotas de recrutement.

« J'ai mené un sondage auprès de mes collègues et à ma connaissance, aucune unité au Canada ne dispose d'un quota de recrutement suffisant pour lui permettre d'accroître ses effectifs cette année [2010] ». Avec un quota de recrutement aussi bas, et du fait que pour les réservistes à temps partiel, on constate « un taux d'attrition et un taux de roulement constants », les unités perdront des effectifs[105].

Selon le lieutenant-colonel (à la retraite) Selkirk, « nous ne réfutons pas le fait que le taux d'attrition dans les milices est élevé, puisqu'il est très rapide, à moins que le taux de recrutement soit aussi élevé, les unités se rétréciront. Dès que les unités commenceront à perdre des plumes, on se plaindra que beaucoup d'unités sont trop petites et alors on les fusionnera et on en éliminera », et c'est là qu'est le danger[106].

En résumé, le comité a appris des hauts dirigeants des FC que récemment, le recrutement par la Réserve avait été fructueux, que les niveaux de maintien de l'effectif s'étaient améliorés et que l'attrition avait essentiellement diminué. Selon l'historien miliaire avec qui le comité a discuté, parce que le recrutement pour la Réserve est assuré par la Force régulière, cette dernière tend à combler ses besoins en premier, ce qui a pour effet de ralentir le processus de recrutement pour la Réserve. Enfin, le comité a appris que les quotas de recrutement pour la Réserve sont insuffisants, si l'on tient compte de l'attrition, pour permettre la croissance des effectifs à court terme, et il existe une possibilité de rétrécissement des unités qui pourrait mener à la fusion ou au démantèlement de certaines unités. Il faudra étudier profondément le recrutement pour obtenir un meilleur portrait de la situation.

---

[104] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 4 octobre 2010.

[105] *Ibid.*

[106] *Ibid.*

ADMINISTRATION DE LA RÉSERVE, RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX, ET INFRASTRUCTURE

ADMINISTRATION

Le major-général Dennis Tabbernor, chef – Réserves et Cadets, a dit au comité que « le domaine où j'aimerais voir des changements est celui des systèmes administratifs que nous utilisons pour traiter les réservistes. Nous avons aujourd'hui deux systèmes, un pour la Force régulière et l'autre pour la Réserve[107] ».

Aux dires du commodore (à la retraite) Bob Blakely, ancien commandant de la Réserve navale, « nos politiques de RH sont ponctuelles, incohérentes et généralement, nous constatons qu'il y a des problèmes à la suite de griefs, lorsqu'on applique une politique à un réserviste pour se rendre compte qu'elle ne fonctionne pas vraiment[108] ».

Selon le colonel Robidoux, directrice des réserves, l'un des problèmes « tient au fait que les systèmes informatiques sont totalement distincts et ne communiquent pas entre eux[109] ». Cela entraîne des difficultés lorsqu'un réserviste de la classe A ou B, qui est suivi par le système de la Réserve, passe à un déploiement opérationnel comme réserviste de la classe C au sein de la Force régulière, dont les membres sont suivis par un système différent.

Le capitaine de vaisseau Jamie Cotter, directeur exécutif du Conseil de liaison des Forces canadiennes, affirme que « c'est quand les conditions de service changent sans cesse que la situation se complique et qu'il y a des problèmes. Si nous avions un ensemble d'avantages simple, ou un seul ensemble d'avantages,

---

[107] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 25 octobre 2010.

[108] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 18 octobre 2010.

[109] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 25 octobre 2010.

la situation serait beaucoup plus simple. Si tout se trouvait dans un seul système de ressources humaines, le transfert serait alors plus facile[110] ».

Un autre problème, selon le colonel Robidoux, « tient au fait que les politiques proprement dites – et les procédures, étant donné que les politiques conduisent aux procédures et les règlements aux politiques – n'ont pas vraiment été revues depuis près de 30 ans, époque où la Réserve était radicalement différente de ce qu'elle est aujourd'hui[111] ».

Le contre-amiral Andrew Smith, chef du personnel militaire, a déclaré au comité que « c'est l'une des raisons pour lesquelles j'ai créé l'Équipe de capacité de gestion du personnel militaire. Cette équipe a été chargée d'examiner l'administration de la Force régulière et de la Réserve, afin de supprimer les inefficacités ainsi que d'harmoniser et de simplifier les procédés dans toute la mesure du possible[112] ».

Selon le colonel Robidoux, « cela prend du temps. Cela est en cours de réalisation, mais les choses vont lentement. Nous avons regroupé les politiques qui revêtent une importance névralgique pour la libre circulation et l'administration plus efficace des réservistes, de même que des membres de la Force régulière, en un système intégré de politiques, de procédures et de procédés qui bénéficient de l'appui d'un système intégré de rémunération et de ressources humaines[113] ».

D'après le major-général Tabbernor, « idéalement, il faudrait un ensemble de politiques et de procédures accordant une large place aux Forces canadiennes, et tenant compte des différences entre la Force régulière et la Réserve uniquement si cela est nécessaire[114] ».

---

[110] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1er novembre 2010.

[111] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 25 octobre 2010.

[112] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 28 février 2011.

[113] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 25 octobre 2010.

[114] *Ibid.*

Quand on lui a demandé si l'examen serait suffisamment vaste pour couvrir les retraites, les soins de santé et d'autres questions propres aux réservistes, le contre-amiral Smith a répondu : « je pense effectivement que oui ». Il a ajouté cependant que l'examen en était à ses « premiers balbutiements » et que ses résultats ne seraient pas connus avant 2014-2015.

Le major-général Tabbernor a fait observer cependant que « lorsqu'il a fallu modifier des règles et des règlements, nous l'avons fait, surtout lorsqu'il s'agit du soutien des opérations ». À titre d'exemple, il a déclaré que les Forces canadiennes avaient supprimé un ancien règlement qui permettait aux réservistes en service outre-mer de « essentiellement partir au bout de 60 jours », un « luxe » que ne pouvaient pas se permettre les membres de la Force régulière. Aujourd'hui, un soldat qui sert dans le cadre d'une opération internationale à l'étranger « est là pour la même durée que son homologue de la Force régulière et il n'a pas le droit de partir ».

En guise de dernier commentaire, le major-général Tabbernor a déclaré qu'« avec un seul système, cela nous faciliterait la tâche de déployer des hommes et des femmes dans le cadre d'opérations. À mon avis, il est essentiel de pouvoir déployer rapidement et efficacement les réservistes en même temps que leurs homologues de la Force régulière pour mener des opérations, que ce soit au Canada ou à l'étranger ».

Il est encourageant de voir que le MDN/FC sait qu'il existe des problèmes avec ses systèmes administratifs, que ces problèmes ont une incidence sur la Réserve et sur la Force régulière, et qu'il travaille à y remédier en procédant à la première refonte majeure des politiques en trente ans, dans le but d'ériger un système unique pour tous. Le comité voudra prendre connaissance des changements une fois qu'ils auront été apportés.

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

De nombreux témoins ont parlé de la question de la solde dans les réserves. Comme il a déjà été mentionné, les réservistes des classes A (temps partiel) et B (temps plein) reçoivent une solde équivalent à 85 % de celle de la Force régulière, tandis que ceux de la classe C (réservistes à temps plein déployés à l'étranger) sont rémunérés de la même façon que les membres de la Force régulière.

Dans son témoignage du 28 février 2011, le contre-amiral Smith a expliqué que même si « toutes les politiques des Forces armées canadiennes sont écrites pour la force totale, il existe des différences dans l'administration de la Force régulière et de la Réserve » dont la rémunération est un exemple type. Comme il l'a déclaré :

> *En ce qui concerne la distribution de la solde, la Force régulière utilise un système que je qualifierais « d'automatique », alors que l'expression « sur demande » conviendrait mieux au système de la Réserve. La solde de la Force régulière est versée à un membre de manière continue, deux fois par mois, jusqu'à ce qu'elle soit délibérément interrompue. À l'opposé, le système de la Réserve est activé sur demande, et la solde n'est pas payée automatiquement. Pour chaque jour payé, la rémunération doit être vérifiée et validée au préalable afin de s'assurer que le réserviste a travaillé et qu'il a droit à sa solde. Cet arrangement est considéré comme raisonnable en raison de la nature de l'emploi de la Réserve. Le personnel de la Réserve est employé de bien des façons. La majorité travaille à temps partiel dans une unité de réserve locale primaire, d'autres sont engagés pour être déployés en théâtre opérationnel pour des durées pouvant dépasser un an, d'autres travaillent au quartier général pour des durées de 13 jours à trois ans selon les exigences de l'emploi. C'est en raison de ces différences et de ces fluctuations dans le statut d'emploi des réservistes que le maintien du système administratif sur demande de la Réserve est justifié. En bref, une différence en ce qui a trait aux services des deux composantes entraîne aussi une différence dans l'administration des deux composantes*[115].

Mais selon le contre-amiral Smith, « le système de rémunération […] se complexifie forcément, car le système automatique s'applique aux membres de la Force régulière et aux membres de la Première réserve qui participent à un déploiement international, alors que le système sur demande, séparé et différent, sert à gérer la solde des réservistes qui travaillent à temps plein et à temps partiel au Canada[116] ».

---

[115] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 28 février 2011.

[116] *Ibid.*

Comme il l'a expliqué, « le fait de transférer la gestion de la solde des réservistes d'un système à un autre entraîne des difficultés administratives considérables. En effet, les membres de la Force régulière et les réservistes en mission sont payés à des taux différents et chaque mois, tandis que les réservistes qui servent à temps plein ou à temps partiel, mais qui ne sont pas déployés, touchent une solde correspondant à 85 % de la solde des membres de la Force régulière[117] ».

De l'avis du contre-amiral Smith, « l'administration de deux systèmes de rémunération complètement différents » peut être complexe pour les Forces canadiennes. Sa réponse a été d'établir une Équipe de transformation de la capacité de gestion du personnel militaire chargée « d'examiner l'administration de la Force régulière et de la Réserve pour éliminer les inefficacités afin d'harmoniser et de simplifier les processus dans la mesure du possible[118] ».

Il a déclaré au comité que l'un des objectifs du projet de transformation de la capacité de gestion du personnel militaire « consiste à faire en sorte qu'une seule entité fixe et traite la solde – autrement dit, il faut trouver une solution qui permettra aux Forces canadiennes de payer l'ensemble de leur personnel au moyen du même système[119] ».

Le contre-amiral Smith a expliqué que même si « ce système unique comprend nécessairement un aspect automatique et un aspect sur demande, selon la classe de service, il n'y aura qu'un système de rémunération pour tout administrer. Il n'y aura qu'une équipe de personnel administratif plutôt que des systèmes interprétés et administrés séparément[120] ».

Alors que « l'un des grands avantages » de la transformation de la capacité de gestion du personnel militaire, c'est « de nous doter d'un système de rémunération unique », le deuxième avantage, sera « d'établir un seul état de service », peu importe « que le personnel fasse partie de la Force régulière ou de la Réserve[121] ».

---

[117] *Ibid.*

[118] *Ibid.*

[119] *Ibid.*

[120] *Ibid.*

[121] *Ibid.*

Il a expliqué que « l'administration du personnel est déjà complexe aujourd'hui » et qu'« en ce moment, les états de service sont différents si on fait partie de la Force régulière ou de la Réserve ». À son avis, « la fusion en un seul état de service facilitera beaucoup l'administration des membres en service, depuis le jour de leur enrôlement jusqu'à leur retraite. » Et il conclut : « Le deuxième grand avantage que je voie à ce projet, c'est la simplification de la gestion du personnel et de l'administration, peu importe où les membres servent[122] ».

Le contre-amiral Jennifer Bennett a déclaré :

> *[L]'un des défis qui se posent au niveau des unités est le pourcentage d'assiduité, sans compter que les unités ne sont pas financées pour une assiduité de 100 p. 100. Celle-ci fluctue selon le moment de l'année en fonction du calendrier des universités et du niveau d'intérêt […] c'est une véritable préoccupation. La prévisibilité de la solde est préoccupante pour les réservistes. À nouveau, avec une force temporaire et des fluctuations d'assiduité, il y a parfois plus d'amortisseurs dans certaines unités que dans d'autres pour leur permettre d'engager des troupes supplémentaires ou de renforcer l'entraînement. Grâce à un nouveau modèle de financement qui examinera le suivi du financement de la Réserve, cela nous aidera à assurer une plus grande prévisibilité dans les limites d'un certain paramètre[123].*

Interrogé sur la question de savoir si l'échelle actuelle de rémunération des réservistes était suffisante, le major-général Tabbernor a répondu qu'« au cours de mes déplacements, lorsque je m'entretiens avec des réservistes, il n'y en a pas un qui me renverse avec le montant de la solde qu'il touche », pas plus que les réservistes ne lui ont déclaré que « leurs avantages sociaux n'étaient pas suffisants[124] ».

---

[122] *Ibid*.

[123] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, 17 octobre 2011.

[124] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, Témoignages, 25 octobre 2010.

De même, David Bercuson a affirmé que la solde n'était pas un problème pour les réservistes et qu'il en était ainsi depuis des années[125].

Le contre-amiral Smith a confirmé ces points de vue, en affirmant « qu'il n'avait reçu aucune plainte » sur la solde des réservistes, même s'il a admis qu'« il peut y avoir des gens qui ne sont pas satisfaits de leur solde ». À son avis, la solde doit être considérée comme faisant partie du dossier global de rémunération des réservistes. Comme il l'a expliqué :

> *En toute équité, je crois que nous ne devons pas seulement nous pencher sur la question de la solde, mais plutôt sur l'ensemble du programme de rémunération, qui comprend la rémunération de base, les avantages et les indemnités. Si les réservistes vont en déploiement, ils reçoivent une prime de déploiement en plus de leur solde. Lorsqu'ils sont affectés ailleurs, ils ont des primes d'affectation et toutes sortes d'avantages sur le plan éducatif. Il y a tout un programme de rémunération […] Je pense que nous avons un système de rémunération concurrentiel. Pour ce qui est du recrutement et de l'attrition dans la force régulière et la réserve, je suis membre des Forces canadiennes depuis plus de 30 ans et je n'ai jamais vu un taux d'attrition aussi bas qu'actuellement. Ce faible taux s'explique en partie par le système de rémunération que nous offrons*[126].

Le contre-amiral Smith a ajouté que de nombreux réservistes « occupent un emploi ailleurs et ont une autre source de revenus dans la collectivité[127] ».

De même, le vice-amiral Donaldson est d'avis que « l'échelle de rémunération en vigueur est appropriée ». « Si elle ne l'était pas, ajoute-t-il, les gens quitteraient leur fonction ». Toutefois, il admet que les Forces canadiennes doivent se pencher sur la question de la solde des réservistes. « Est-elle juste? », demande-t-il. « Je pense qu'elle l'a été par le passé, mais nous devons nous demander si elle est aussi juste que nous pourrions le souhaiter. Nous devons éclaircir de nombreux éléments de la solde des réservistes, des avantages sociaux des réservistes, des

---

[125] Entretien téléphonique informel entre le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense et David Bercuson, Ph. D., 25 octobre 2010.

[126] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 28 février 2011.

[127] *Ibid.*

avantages sociaux de la Force régulière et nous devons tout englober dans un ensemble beaucoup plus cohérent[128] ».

Le contre-amiral Jennifer Bennett, chef – Réserves et Cadets, a exprimé des points de vue analogues. « Certes, notre système de rémunération est lourd, mais je pense que la plupart des réservistes conviendront que la rémunération est très intéressante, en particulier pour un emploi à temps partiel, lorsqu'on songe aux avantages sociaux offerts[129] ».

Bien que, comme elle l'a expliqué, « la rémunération soit […] liée au grade », c'est-à-dire qu'elle est « fondée sur les promotions », et que « certains stagneront à un certain niveau, sans autre moyen de toucher une solde plus élevée », elle affirme que « pour l'essentiel, en ce qui concerne les emplois à temps partiel, la rémunération est parfaitement juste ». Et pourtant, le contre-amiral Bennett a déclaré au comité qu'un examen du système de rémunération est en cours, et que l'étude sur la capacité d'emploi des membres de la Première réserve se penchera partiellement « sur la solde et la rémunération en ce qui concerne les conditions actuelles de service[130] ».

Toutefois, des témoins ont déclaré au comité que certains réservistes sont mécontents de l'actuelle échelle de solde. Le commodore (à la retraite) Blakely a répondu par l'affirmative quand on lui a demandé si le personnel subalterne est préoccupé par le fait que la solde d'un réserviste de classe A ou B correspond à 85 % de la solde d'un militaire de la Force régulière (les réservistes de classe C déployés en opération touchent la même solde que le personnel de la Force régulière). Il a expliqué à ce sujet : « De nombreux réservistes disent : "On fait le même travail, pourquoi n'a-t-on pas droit au même salaire?" Quelqu'un a décidé que 85 % de la solde, c'était suffisant, étant donné que les réservistes ne sont pas tenus d'accepter une affectation. En fait, un réserviste pourrait refuser une affectation et se porter volontaire chaque fois qu'il endosse son uniforme. Est-ce que c'est un chiffre réaliste? Non[131] ».

---

[128] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2011.

[129] *Ibid.*

[130] *Ibid.*

[131] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*,3e session, 40e législature, 18 octobre 2010.

D'autres témoins ont également mentionné le mécontentement des réservistes à cause des incertitudes entourant le travail et la solde. Même si le lieutenant-colonel (à la retraite) Selkirk de Réserves 2000, ne croit pas que les réservistes doivent toucher la même solde selon les mêmes conditions que les membres de la Force régulière, il a déclaré au comité qu'il faudrait au moins leur garantir cette solde.

Selon lui, « il faudrait conclure avec eux une entente formelle stipulant que, s'ils signent, ils peuvent s'attendre à toucher un tel montant pour une certaine période, à condition de recevoir l'instruction requise […] Si la Milice ne dispense pas d'instruction, le réserviste n'est pas payé ». Il a ajouté : « nous prônons l'adoption d'une politique qui ferait exactement ce que vous dites. Selon la catégorie dont ferait partie la rémunération de la réserve, toute personne qui s'engage dans la réserve serait en quelque sorte à contrat ». Invité à préciser s'il doit s'agir d'un « poste permanent à temps partiel », le lieutenant-colonel (à la retraite) Selkirk a répondu « exactement[132] ». Il a ajouté que Réserves 2000 avait déjà soulevé la question auprès du ministère de la Défense nationale et qu'on lui avait répondu, en août 2000, que le vice-chef d'état-major songeait à une telle politique.

Il est évident que le système de rémunération de la Réserve pose des problèmes, notamment du point de vue administratif. Les FC exploitent deux systèmes de rémunération, l'un pour la Réserve et l'autre pour la Force régulière, mais il y a une anomalie. La solde des réservistes de classe C (qui servent à temps plein en mission avec les membres de la Force régulière) est gérée par la Force régulière et non par la Réserve. Le comité souligne que les témoignages des hauts dirigeants des FC ont indiqué que le processus de transformation de la capacité de gestion du personnel militaire aborde cette question dans le but d'éliminer les inefficicacités et de simplifier le processus. Un problème se pose également pour les réservistes de classe B. Ils servent à temps plein, mais leur taux de rémunération équivaut à seulement 85 % de celui de la Force régulière. La plupart des témoins, mais pas tous, ont dit que les plaintes à ce sujet étaient rares. Il en va de même pour les de rémunération de la Réserve en général.

[132] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 4 octobre 2010.

Toutefois, Bob Blackely a remis en question la formule ayant servi à établir le taux de rémunération de la classe B à 85 %, laissant entendre qu'elle était arbitraire. Encore une fois, des hauts dirigeants des FC ont dit au comité que les niveaux de rémunération étaient en voie de révision. Enfin, le comité a appris que le système de rémunération de la Réserve n'était pas sûr ou prévisible.

Le comité croit par ailleurs que la solde versée par la Réserve devrait être stable et prévisible, et non pas discrétionnaire, et que la Réserve devrait être dotée de ses propres crédits budgétaires, à l'instar de la Force régulière. Ainsi, le nombre de jours d'entraînement assurés par la Réserve devrait être prévisible et porté à la hausse. Les réservistes de classe B travaillant à temps plein pour la Force régulière devraient être rémunérés par la Force régulière. Le comité demande que le MDN/FC accélère le processus en cours de rationalisation de ses systèmes administratifs qui touchent la rémunération.

INFRASTRUCTURE

Une question sur laquelle le comité s'est penché, mais qui n'a pas été examinée en profondeur, est celle de l'état des infrastructures de la Réserve. « Je laisserais de côté la Réserve navale et la Réserve aérienne étant donné que l'état de leurs installations est généralement différent », déclare J. Scott Stevenson, sous-ministre adjoint (Infrastructure et Environnement) au ministère de la Défense nationale[133].

En revanche, il a parlé de l'infrastructure de la Réserve de l'Armée de terre, en particulier de ses manèges vétustes dont certains remontent à la période postérieure à la Confédération, comme la salle d'exercices Cartier d'Ottawa (1879), et d'autres sont désignés comme sites à valeur patrimoniale ou sites historiques nationaux.

Selon M. Stevenson, les infrastructures de la Réserve sont « en relativement bon état », ce qui signifie « qu'elles ne sont pas en excellent état ». Les principaux systèmes fonctionnent ou courent peu de risques d'avoir des défaillances, a-t-il

[133] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 1re session, 41e législature, 17 octobre 2011.

affirmé, mais « cela signifie au fond que les investissements engagés ont été minimes[134] ».

Il a poursuivi en disant : « La *Stratégie de défense Le Canada d'abord (2008)* reconnaît que depuis des années, nos investissements sont insuffisants pour les entretenir et les maintenir dans l'état que l'on pourrait souhaiter. Leur état s'est détérioré depuis 10 ans ou même plus[135] ».

M. Stevenson a déclaré au comité que les infrastructures de la Réserve ne sont pas financées séparément de celles de la Force régulière. Ce sont les [édifices] qui sont dans le plus piteux état dont il faut assurer le financement prioritaire pour l'entretien et la réparation, et il n'est pas absolument nécessaire que les infrastructures de la Réserve soient repoussées au bas de cette liste de priorité pour avoir accès à de l'argent[136].

Le comité attend d'autres précisions de la part de M. Stevenson sur l'infrastructure de la Réserve. Entre-temps, le MDN/FC devrait accorder une plus grande priorité à la mise à niveau et à la modernisation de ses manèges qui se détériorent.

---

[134] *Ibid.*

[135] *Ibid.*

[136] *Ibid.*

LA CULTURE DE LA RÉSERVE EN OPPOSITION À LA CULTURE DE LA FORCE RÉGULIÈRE

La première catégorie est une force dont les membres se consacrent à temps plein au travail militaire dans un milieu exclusivement militaire, que ce soit dans des bases militaires, dans divers quartiers généraux, à bord d'un navire ou à l'étranger. La seconde se consacre essentiellement à des fonctions militaires à temps partiel et est concentrée essentiellement dans des manèges militaires et des bâtiments navals dans les communautés civiles ou dans des bases de l'Armée de l'air. Elle se compose de citoyens ordinaires qui sont aux études ou qui occupent des emplois civils. En dépit de l'expérience militaire et de valeurs communes, cette différence culturelle est source de frictions et de ressentiment chez certains éléments de chaque force. Les opérations en Afghanistan et d'autres missions au pays et à l'étranger exécutées au cours de la dernière décennie ont changé le cours des choses, comme on l'explique ci-après.

Dans son document de travail, David Pratt écrit que « la mentalité du nous contre eux qui règne parmi les membres de la Force régulière et de la Force de la réserve est perçue comme un problème par certains, tandis que d'autres y voient une dynamique parfaitement saine et naturelle[137] ». Il explique que ce sentiment est en partie générationnel et qu'il oppose les « réservistes de la vieille école et les nouveaux ».

De l'avis de Réserves 2000 Québec, le problème tient au fait que les différences culturelles interfèrent sur les Réserves. Le brigadier-général à la retraite Richard Frenette, vice-président de l'organisation, a déclaré que ces différences se manifestent lorsque d'anciens membres de la Force régulière prennent le commandement d'unités de réservistes.

M. Frenette a déclaré : « […] le réserviste doit parvenir à un équilibre dynamique entre trois composantes : sa vie personnelle, sa vie professionnelle ou étudiante et sa vie militaire […] Cela n'est pas quelque chose que doit faire un

[137] David Pratt, *Canada's Citizen Soldiers: A Discussion Paper*, Canadian Defence and Foreign Affairs Intitute, 2011, p. 70. [traduction]

commandant de la Force régulière […] Il faut l'avoir vécu pour être en mesure de prendre des décisions avisées. C'est l'un de nos problèmes[138] ».

Selon lui, s'il faut choisir entre un membre de la Force régulière et un réserviste pour un poste de commandement, c'est trop souvent le membre de la Force régulière qui sera retenu. Il a ajouté qu'avant 1992, « nous avions des chaînes de commandement distinctes pour la Réserve et pour la Force régulière ». Puis le concept de force totale qui a fait son apparition, dans lequella chaîne de commandement « est une seule entité unifiée » au sein de laquelle « la Réserve n'a pas son mot à dire dans le commandement[139] ».

Officier supérieur de la Réserve du Canada à l'époque où il a témoigné, le major-général Dennis Tabbernor, chef – Réserves et Cadets, a contesté ce fait. « Lorsque j'étais commandant adjoint du Secteur de l'Ouest de la Force terrestre [j]'occupais le deuxième rang. Alors que nous discutions de l'utilisation de la Réserve, le commandant s'est tourné vers moi, en ma qualité de réserviste principal, pour me demander ce que j'en pensais[140] ».

« Les réservistes, insiste le major-général Tabbernor, occupent des rangs supérieurs. Je fais partie du conseil des Forces armées, aussi suis-je le principal conseiller du chef et du vice-chef sur les questions de la Réserve. Je n'hésite nullement à dire que 'ce dont nous parlons ici peut-être préjudiciable aux réservistes, aussi devrions-nous sans doute adopter une optique différente pour savoir comment nous utiliserons les réservistes'[141] ».

Dans son document de travail, David Pratt souligne les récents changements positifs qui ont été apportés par ces rapports. « Les hauts gradés s'entendent pour dire que l'expérience de l'Afghanistan a particulièrement contribué à de meilleurs rapports entre la Réserve de l'armée de terre et la Force régulière.

---

[138] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 3e session, 40e législature, 1er novembre 2010.

[139] *Ibid.*

[140] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 3e session, 40e législature, 25 octobre 2010.

[141] *Ibid.*

Depuis la Deuxième Guerre mondiale, les deux composantes n'ont pas interagi de manière aussi soutenue[142] », a-t-il écrit.

Le brigadier-général Vance a renchéri en disant que « si nous n'avions pas eu des forces de réserves crédibles », la mission en Afghanistan aurait été impossible[143].

Le comité est d'avis que même s'il s'agit d'une question dont il faudra toujours être conscient, la division entre la Force régulière et la Réserve semble avoir pratiquement disparu, surtout depuis que des réservistes ont combattu aux côtés de membres de la Force régulière. Il est plus que temps de bannir l'expression « guerrier de fin de semaine », car les réservistes jouent un rôle nécessaire et de plus en plus important dans la défense du Canada.

---

[142] David Pratt, *Canada's Citizen Soldiers: A Discussion Paper*, Canadian Defence and Foreign Affairs Institute, 2011, p. 68, http://www.cdfai.org/sswg/PDF/Canadas%20Citizen%20Soldiers.pdf. [traduction]

[143] Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 3e session, 40e législature, 25 octobre 2010.

CONCLUSION

Le présent rapport expose en détail la situation actuelle de la Réserve des Forces canadiennes et examine son avenir de manière éclairée. Grâce aux témoignages qui lui ont été livrés par une grande diversité de témoins, le comité a pu développer une bonne idée des facteurs qui auront une incidence sur la Réserve au XXIe siècle.

Les réservistes ont toujours joué un rôle crucial au sein des Forces canadiennes, mais depuis dix ans, il est évident qu'elles ne peuvent fonctionner sans eux, ce que les Canadiens ignorent parfois. La Réserve des FC et ses « soldats citoyens » sont nécessaires, voire indispensables pour nos opérations militaires au pays et à l'étranger.

Les réservistes viennent en aide à leurs concitoyens dans les situations d'urgence. Ils appuient la Force régulière dans ses opérations au pays et à l'étranger en déployant du personnel possédant des compétences essentielles. Source de formation et d'éducation communautaires, les réservistes promeuvent les intérêts nationaux stratégiques du Canada en défendant nos valeurs et notre territoire et en prêtant main-forte à nos alliés, par exemple.

Dans leurs témoignages, les hauts gradés des FC ont clairement démontré que le MDN/FC est tout à fait conscient des problèmes auxquels se heurte cette institution nationale névralgique et s'apprête à résoudre nombre d'entre eux. Il faudra un peu de temps pour que les efforts déployés portent fruit, mais il est encourageant de constater que des changements éclairés sont en branle.

Les témoignages livrés par les hauts gradés ont permis au comité de saisir pleinement l'orientation que s'apprête à prendre la Réserve au sein des Forces canadiennes. Par exemple, le vice-amiral Donaldson a expliqué que les « événements survenus […] ont fait tomber en désuétude » la notion de mobilisation de masse qui doit faire partie du cadre que doit assurer la Réserve de l'Armée de terre. « Nous avons besoin d'un nouveau terme », a-t-il ajouté. À la lumière de nos récentes opérations en Afghanistan et en Libye, entre autres, l'avenir des FC et de la Première réserve à l'étranger semble résider davantage dans la lutte au terrorisme, la répression d'insurrections, les guerres asymétriques et le soutien des nouvelles démocraties et de celles qui sont menacées.

Le vice-chef de l'état-major de la Défense, le vice-amiral Donaldson, considère que chaque réserviste doit être prêt à intervenir à bref préavis « afin de répondre aux besoins du Canada », et que certains doivent « avoir un niveau de préparation plus élevé qui peut s'intégrer à un ensemble de forces prêtes à être déployées ».

Dans une Première réserve qui demeurera « une force principalement constituée de militaires professionnels des FC à temps partiel », comme l'a déclaré le chef d'état-major de la Défense, le général Walt Natynczyk, se pose la question de la durabilité – celle de pouvoir suivre les pics opérationnels périodiques. De toute évidence, c'est ce que le chef d'état-major de la Défense avait à l'esprit lorsqu'il a exprimé sa « vision » de la Première réserve : « Nous continuerons à mettre sur pied des missions pertinentes et viables, ainsi qu'à attribuer des tâches qui reflètent la culture de la Réserve au sein de laquelle la plupart des membres de la P RES servent à temps partiel en tant que partie intégrante des FC. »

Comme nous l'avons déjà mentionné, de nombreux éléments concernant la Première réserve sont présentement étudiés par le MDN/FC. Ces études se déroulent dans un contexte où des compressions budgétaires doivent être appliquées à l'échelle du gouvernement, ce dont le comité a tenu compte au moment de formuler ses recommandations. Le comité voudra faire un suivi ultérieurement afin de s'enquérir des changements qui résulteront de l'étude sur la capacité d'emploi des membres de la Première réserve, des examens de la Réserve au sein des composantes de la Première réserve, du projet de transformation de la capacité de gestion du personnel militaire et du processus de transformation au MDN/FC, en plus d'obtenir des mises à jour sur les résultats de l'Examen stratégique et fonctionnel que l'on appelle aussi le Plan d'action pour la réduction du déficit.

RECOMMANDATIONS

1. Compte tenu du rôle indispensable que joue la Réserve dans les missions principales des FC, le gouvernement du Canada ne devrait pas réduire la taille ou l'effectif de la Première réserve, mais veiller à continuer son expansion conformément à l'objectif de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*.

2. La mission de combat en Afghanistan étant terminée, le MDN/FC devrait réduire le nombre de réservistes à plein temps à un niveau de référence donné, et employer principalement ces réservistes à soutenir la structure de la Réserve. Les réservistes de classe B qui travaillent à plein temps pour la Force régulière devraient être rémunérés par cette dernière et non par la Réserve. Les réservistes qui ne sont pas utilisés en service à plein temps devraient retourner au service de classe A à temps partiel, sinon, ils peuvent poser leur candidature pour joindre la Force régulière ou peuvent quitter les Forces canadiennes.

3. Le MDN/FC devrait hausser le nombre de jours d'instruction pour la Réserve, car l'impossibilité de savoir à l'avance combien de jours d'instruction seront rémunérés pourrait amener des réservistes de la classe A à quitter la Réserve ou décourager des réservistes potentiels à s'engager. À l'instar de la Force régulière, la Réserve devrait offrir une rémunération stable, prévisible, non discrétionnaire et protégée, provenant de sa propre enveloppe budgétaire.

4. Les guerres du XXIe siècle ne reposent plus sur le concept de la mobilisation massive, c'est pourquoi le gouvernement du Canada devrait redéfinir les rôles et les missions de la Première réserve des FC et éliminer la fonction désignée de la Réserve de l'Armée de terre comme source principale de recrutement pour la mobilisation à grande échelle.

5. Il faut définir de manière plus précise et officielle le rôle de longue date de la Réserve en tant que lien entre les Forces canadiennes et les collectivités canadiennes. Le MDN/FC devrait ainsi envisager de rétablir une présence militaire sur les campus des établissements d'enseignement, comme cela a déjà été le cas avec le Corps-école d'officiers canadiens. Le programme

national canadien du leadership offre un modèle de partenariat public-privé pour la formation des futurs dirigeants du Canada.

6. Le MDN/FC devrait accélérer la rationalisation des processus administratifs qui nuisent à la Réserve afin de faciliter les transferts entre classes, grâce à un dossier électronique unique au sein d'un même système de gestion du personnel et de la rémunération. En outre, le MDF/FC devrait envisager de réorganiser la structure actuelle des classes de la Réserve (A, B, C) en se fondant sur les pratiques modernes de gestion des ressources humaines.

7. Le MDN/FC devrait définir des étalons de préparation opérationnelle mesurables pour la Réserve ainsi que les tâches opérationnelles qui lui reviennent, tant pour les déploiements au pays qu'à l'étranger. Le MDN/FC devrait maintenir un petit groupe de réservistes possédant le même niveau d'entraînement que les membres de la Force régulière qui pourrait être envoyé en entraînement pré-déploiement sans devoir au préalable subir le long processus de recyclage.

8. Le MDN/FC devrait envisager d'affecter certains membres de la Première réserve à des rôles plus spécialisés, tels la cyberdéfense et la lutte anti-terrorisme, entre autres, en se fondant, par exemple, sur le modèle de la Réserve des Services de santé, au sein de laquelle des réservistes servent pendant un certain temps à contrat plutôt que de travailler chaque semaine à temps partiel dans une unité de la Réserve.

9. Le MDN/FC devrait encourager activement les réservistes qui ont été en service à plein temps, en particulier dans une opération à l'étranger, à réintégrer les unités de la Réserve comme mentors afin de partager leur précieuse expérience avec d'autres réservistes.

10. Le MDN/FC devrait continuer ses démarches en vue d'informer les réservistes anciens combattants et leur famille des services et avantages en matière de soins de santé auxquels ils ont droit.

11. Le MDN/FC devrait moderniser les manèges militaires vétustes et songer à faire appel à la collaboration du secteur privé.

ANNEXE 1 – CANFORGEN 172/11 VISION DU CEMD POUR LA P RES

CANFORGEN 172/11 CDS 025/11 211449Z SEP 11

VISION DU CEMD POUR LA P RES

UNCLASSIFIED

1. CE CANFORGEN VISE A EXPRIMER MA VISION QUANT A LA PREMIERE RESERVE (P RES)

2. DE NOMBREUSES ACTIVITES DE TRANSFORMATION ET DE RATIONALISATION SONT EN COURS AU SEIN DU MDN ET DES FC. AU MOMENT OU NOUS REORIENTONS NOS ENGAGEMENTS STRATEGIQUES VERS NOS NOUVEAUX DEFIS ET LA STRATEGIE DE DEFENSE LE CANADA D ADORD, IL EST CLAIR QUE LE MAINTIEN D UNE PREMIERE RESERVE ROBUSTE ET BIEN ENTRAÎNEE DEMEURERA ESSENTIEL POUR PERMETTRE AUX FC DE REPONDRE AUX BESOINS DE SECURITE ET DE DEFENSE DU FUTUR.

3. MA VISION EN CE QUI A TRAIT A LA PREMIERE RESERVE CONSISTE EN UNE FORCE PRINCIPALEMENT CONSTITUEE DE MILITAIRES PROFESSIONNELS DES FC A TEMPS PARTIEL, REPARTIE A LA GRANDEUR DU CANADA, PRETE A MENER, SELON UN PREAVIS RAISONNABLE, DES OPERATIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES OU A PARTICIPER A DE TELLES OPERATIONS DANS LE BUT DE PROTEGER ET DE DEFENDRE LE CANADA. LA FORCE EST PLEINEMENT INTEGREE DANS LA CHAÎNE DE COMMANDEMENT DES FC.

4. LA CONTRIBUTION DE LA RESERVE AUX OPERATIONS AINSI QUE LES LIENS QU ELLE ENTRETIENT AVEC LES CANADIENS SONT ESSENTIELS POUR NOTRE PAYS AINSI QUE POUR LES MILIEUX ET LES COMMUNAUTES AU SEIN DESQUELLES ELLE AGIT. NOUS DEVONS NOUS ASSURER D ATTIRER, D INSTRUIRE, DE SOUTENIR ET DE MAINTENIR A L EFFECTIF DES MILITAIRES PRETS, COMPETENTS, MOTIVES ET ADEQUATS POUR LA P RES EN TANT QUE RESSOURCE STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE POUR LE CANADA ET LES FC DANS LES ANNEES A VENIR.

5. LES BESOINS EN MAIN-D OEUVRE FONT ACTUELLEMENT L OBJET D UN EXAMEN DANS L ENSEMBLE DE L EQUIPE DE LA DEFENSE POUR DETERMINER LA STRUCTURE DE LA FORCE REQUISE POUR REALISER NOS ENGAGEMENTS OPERATIONNELS ET INSTITUTIONNELS. DANS LE CADRE DE CET EXAMEN, LES POSTES A TEMPS PLEIN DE MEMBRES DE LA P RES DEJA ETABLIS SERONT HARMONISES AUX PRIORITES SUIVANTES : MISE SUR PIED DE LA FORCE DE RESERVE, SOUTIEN AUX OPERATIONS DES FC, PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DES RESERVISTES, SOUTIEN AUX INSTITUTIONS DES FC. LES MEMBRES DE LA P RES CONTINUERONT DE SE VOIR OFFRIR DE NOMBREUSES OCCASIONS DE SERVIR DANS LE CADRE D OPERATIONS ACTUELLES ET FUTURES DES FC.

6. AFIN D APPUYER MA VISION, JE VOUS TRANSMETTRAI PROCHAINEMENT DES DIRECTIVES PLUS PRECISES QUI PORTERONT SUR L ENVIRONNEMENT STRATEGIQUE, LA POLITIQUE, LA GESTION ET LES PRINCIPES D EMPLOI

TOUCHANT LA P RES. NOUS CONTINUERONS A METTRE SUR PIED DES MISSIONS PERTINENTES ET VIABLES, AINSI QU A ATTRIBUER DES TACHES QUI REFLETENT LA CULTURE DE LA RESERVE AU SEIN DE LAQUELLE LA PLUPART DES MEMBRES DE LA P RES SERVENT A TEMPS PARTIEL EN TANT QUE PARTIE INTEGRANTE DES FC. L UNE DE MES PRIORITES CONSISTERA A TENTER D HARMONISER LES PROGRAMMES ET LES INDEMNITES DE MANIERE A SOUTENIR EFFICACEMENT TOUS LES MEMBRES DES FC.

SIGNE PAR LE GEN W.J. NATYNCZYK, CDS

ANNEXE 2 – TÉMOINS

PREMIÈRE SESSION DELA QUARANTE-ET-UNIÈME LÉGISLATURE, 2011

17 octobre, 2011

Défense nationale :

Vice-amiral Bruce Donaldson, vice-chef de l'état major de la défense;

Contre-amiral Jennifer Bennett, chef, Réserves et cadets;

Scott Stevenson, sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement).

The 7 Year Project (Le programme canadien de leadership):

Robert Roy, chef;

John Richmond, directeur, Relations avec la communauté.

3 octobre, 2011

À titre personnel :

David Pratt, membre du conseil consultatif, Canadian Defence and Foreign Affairs Institute.

TROISIÈME SESSION DELA QUARANTIÈME LÉGISLATURE, 2010

28 février, 2010

Défense nationale:

Contre-amiral Andrew Smith, chef du personnel militaire;

Lieutenant-colonel Patricia Henry, directrice, Gestion de la Force de réserve.

1e novembre, 2010

Défense nationale :

John C. Eaton, président, Conseil de liaison des Forces canadiennes;

Capitaine de vaisseau Jamie Cotter, directeur exécutif, Conseil de liaison des Forces canadiennes.

Réserves 2000 Québec :

Major-général (ret) Frédéric Mariage, CMM, CD.;

Colonel (ret) Marcel Belleau.

Brigadier-général (ret) Richard Frenette, vice-président.

25 octobre, 2010

Défense nationale :

Major-général Dennis C. Tabbernor, CMM, CD, chef, Réserves et Cadets;

Colonel Josée Robidoux, directrice des Réserves.

18 octobre, 2010

Institut Hudson :

Richard Weitz, directeur du Centre d'analyse politico-militaire.

Institute C.D. Howe :

Colin Busby, analyste de politique.

À titre personnel :

Commodore (ret) Bob Blakely, ancien commandant de la Réserve navale.

4 octobre, 2010

Réserve 2000 :

Lieutenant-colonel (ret) John Selkirk, directeur général.