

# POUR UNE RÉÉVALUATION DU RÔLE DES OFFICIERS DE LA RÉSERVE DANS LES FORCES CANADIENNES

par Daniel A. Doran



MDN, photo AR2007-A035-044, prise par le sergent Craig Flander

Le capitaine Richard Nolan (à gauche) et le capitaine Clayton Ereat, tous deux réservistes provenant de Terre-Neuve-et-Labrador, participant à un projet de pépinière de grenadiers dans la province de Kandahar, alors qu'ils faisaient partie de l'équipe provinciale de reconstruction de Kandahar, le 1<sup>er</sup> avril 2007

## Introduction

**A**u cours des dernières années, les Forces canadiennes (FC) ont tenté à plusieurs reprises de réorganiser la Réserve afin qu'elle soit plus utile à l'ensemble de l'organisation. Pour ce faire, on a fait appel aux Groupes bataillons de défense territoriale (GBDT) et au décloisonnement de l'instruction entre les deux composantes des Forces. Malheureusement, ces approches n'ont pas connu un véritable succès. La méconnaissance, par la Force régulière, de la culture de la Réserve et les tentatives de changer cette culture et de la modeler sur celle de la Force régulière sont en partie responsables de ces échecs. Dans le cas des GBDT, les FC ont sous-estimé l'attachement de la Réserve au système régimentaire traditionnel. En ce qui concerne le principe de « décloisonnement de l'instruction », les FC n'ont pas tenu compte du peu d'occasions offertes aux réservistes. Les défis qui attendent la Réserve des Forces canadiennes au 21<sup>e</sup> siècle sont importants et complexes, et l'objet de ce court article n'est en aucun cas de tous les examiner. Toutefois, nous tenterons d'abord de cerner le rôle joué par le

corps des officiers de la Réserve dans les Forces canadiennes. Nous mentionnerons ensuite quelques-uns des défis les plus urgents de cette composante des FC. Enfin, nous montrerons comment ces défis peuvent être relevés de façon à permettre aux officiers de la Réserve de jouer un rôle essentiel au sein du paradigme actuel des opérations.

## Le corps des officiers de la Réserve

**D'**un point de vue administratif, le corps des officiers est organisé de la même façon que le corps des militaires du rang, c'est-à-dire qu'on trouve du personnel en service de classe A, de classe B et de classe C. En gros, le service de classe A regroupe tous les réservistes à temps partiel qui doivent se présenter à leur manège militaire un soir par semaine et une fin de semaine par mois. Les réservistes en service de classe B travaillent à temps plein dans le cadre de contrats de différentes durées. Il peut s'agir d'emplois d'été, à titre de stagiaires ou de membres du personnel, ou de postes à long terme dans les FC. Enfin, les réservistes en service de classe C sont ceux qui prennent part aux missions. Ils peuvent

faire partie, par exemple, des groupements tactiques déployés dans des théâtres d'opérations précis comme l'Afghanistan.

Depuis les événements de septembre 2001, la Réserve joue un rôle de plus en plus important dans les Forces canadiennes puisqu'elle s'est jointe à la Force régulière pendant les opérations en Afghanistan et qu'elle a donné de l'instruction et fourni du personnel aux écoles et aux quartiers généraux dont les effectifs de la Force régulière étaient insuffisants en raison des déploiements. Ces affectations ont été très bénéfiques pour les militaires du rang de la Réserve car les soldats en service de classe C ont eu l'occasion de vivre des expériences inestimables dans les opérations courantes et, par ailleurs, les membres de la Force régulière ont eu la chance de partager leurs connaissances et leurs compétences à titre de mentors. Ces soldats dévoués ont permis d'améliorer les capacités de leur manège militaire en partageant à leur tour leurs expériences et leur savoir avec les réservistes en service de classe A.

### Des problèmes à l'horizon

Malheureusement, cette expérience n'a pas eu d'équivalent au niveau du corps des *officiers* de la Réserve et ceci, en grande partie, en raison du peu de possibilités d'affectations opérationnelles offertes par la Force régulière aux officiers de la Réserve. Les officiers de la Réserve ont été *mis à l'écart* des groupements tactiques. Alors que les officiers subalternes se sont joints à des unités spécialisées comme celles consacrées à la coopération civilo-militaire (COCIM), au renseignement humain (HUMINT) et aux opérations psychologiques (OPSPSY), les officiers supérieurs ont presque toujours été relégués à des postes obscurs dans des quartiers généraux supérieurs de mission. Bien que, dans le contexte de la contre-insurrection (COIN), cela ait permis de développer un créneau pour les réservistes, il n'en reste pas moins que les officiers de la Réserve n'ont pas goûté à la réalité de la vie militaire ni obtenu l'entraînement et l'encadrement que seul un déploiement avec un groupement tactique peut fournir.

Un autre facteur qui nuit au perfectionnement professionnel des officiers de la Réserve est leur entraînement en vase clos, notamment pour les réservistes en service de classe B (employés à temps plein). Plusieurs officiers de la Réserve sont donc condamnés à demeurer dans leur brigade de réserve pendant des années et à ne sortir que rarement de leur bureau, de sorte que ces officiers, particulièrement ceux du secteur administratif, souffrent d'ennui au travail<sup>1</sup>. Cet ennui peut, par ricochet, provoquer une série de problèmes inhérents à un emploi prolongé dans un environnement de travail immuable, comme l'absence de motivation et « un manque d'intérêt général pour le travail »<sup>2</sup>. Bien que cette situation ne soit pas généralisée, il n'en reste pas moins qu'il y a un nom-

bre important d'officiers de la Réserve à risque, sans compter ceux qui sont déjà victimes d'un syndrome qui les empêche de s'aventurer en dehors de leur zone de confort.

Enfin, et peut-être s'agit-il d'un des éléments les plus nuisibles au corps des officiers de la Réserve, mentionnons le manque de soutien nécessaire, sans cesse croissant, de la Force régulière à l'égard des organisations de la Réserve. Cette situation a entraîné une diminution du nombre de membres de la Force régulière affectés à des postes de soutien de la Force régulière et à des postes d'état-major de brigades de la Réserve. Il s'ensuit que les jeunes officiers en service de classe A ne bénéficient plus d'un encadrement approprié dans leur unité. Par conséquent, le manque de personnel et l'écart en termes d'expérience chez les effectifs à temps plein des quartiers généraux se font sentir. Pour pallier cette situation, les postes sont comblés par des membres de la Réserve qui ne satisfont pas nécessairement aux critères des postes à doter, étant donné que la Réserve aussi manque de main-d'œuvre. Comme les jeunes officiers de la Réserve sont laissés presque sans supervision et sont suremployés, ils risquent de souffrir de « surcharge qualitative ». C'est ce qui se produit lorsqu'un employé doit accomplir un travail d'une nature et d'une complexité qui dépassent ses compétences<sup>3</sup>. Mécontentement et frustration sont souvent le lot de ceux qui sont confrontés régulièrement à un tel environnement de travail. C'est pourquoi de nombreuses personnes choisissent de quitter la vie militaire, ce qui a pour effet d'aggraver encore plus la pénurie d'effectifs dans les FC.

Ces problèmes ont été envenimés par les politiques mises de l'avant par les leaders des FC afin de faciliter le transfert à la Force régulière des membres de la Réserve qui ont une expérience au niveau opérationnel<sup>4</sup>. De telles politiques ne font que « déshabiller Pierre pour habiller Paul ». Privées de leur personnel qualifié par la Force régulière, les unités de la Réserve ont de plus en plus de difficulté à entraîner et à encadrer les jeunes



Le capitaine Rhonda Matthews, réserviste du Princess Louise Fusiliers, et l'adjudant Lori Coady, réserviste du 36<sup>e</sup> Bataillon des services, divertissent des enfants à l'école Said Abad, à Kandahar, en Afghanistan, le 3 avril 2007.

MDN, photo IS2007-1032, prise par le sergent Roxanne Clowe

réservistes qui devront peut-être partir en mission plus tard avec la Force régulière. Bien sûr, il est impossible de quantifier l'incidence réelle d'une telle situation, mais la croissance stagnante de la Réserve semble accréditer cette hypothèse<sup>5</sup>.

### Pistes de solution possibles

Les solutions à ces problèmes ne sont pas aussi complexes que certains le prétendent. Il suffirait en effet que la Force régulière procède à un réaménagement des ressources humaines et que des officiers de la Réserve représentent leur corps auprès des autorités de la Force régulière.

Pour donner suite à la première recommandation, il suffirait de retourner à l'ancienne structure. La Force régulière apportait alors son soutien à la Réserve en jumelant des officiers de la Force régulière aux manèges militaires de la Réserve afin de favoriser l'encadrement des jeunes leaders. Il faudrait également réactiver et accroître le soutien de la Force régulière aux quartiers généraux de brigade. Ceci permettrait de doter plus de postes au sein de l'état-major G, de sorte que les réservistes seraient en mesure de fournir le soutien et l'encadrement comme ils sont en droit de le faire en tant qu'employés à temps plein des FC.

Pour faire suite à la deuxième recommandation, il faudrait ouvrir aux réservistes plus de postes importants dans les brigades et régiments de la Force régulière. On pourrait ainsi engager des réservistes comme officiers adjoints des opérations, adjoints aux capitaines-adjudants ou commandants adjoints de compagnie ou de bataillon. Les réservistes pourraient également occuper divers postes dans l'état-major G. Il ne fait aucun doute qu'en donnant aux officiers de la Réserve la possibilité d'acquérir de l'expérience dans les brigades de la Force régulière et de profiter de l'encadrement qui y est offert, on leur permettrait également d'insuffler une nouvelle énergie au leadership de la Réserve et de combler les postes de leurs brigades respectives à leur retour d'affectation. Cela permettrait également d'uniformiser les pratiques de la Réserve et de la Force régulière dans chaque secteur de la Force terrestre. Enfin, les réservistes à temps plein auraient accès à une variété de postes comparable à celle qu'on trouve dans la Force régulière, et risqueraient moins de souffrir d'ennui chronique.

### Conclusion

Si il est une chose à retenir de la présente discussion, c'est la nécessité de mettre les officiers de la Réserve en contact avec les rouages de leur profession en leur offrant des emplois dans des environnements diversifiés. La Force régulière repose d'ailleurs sur une telle philosophie, puisque

les militaires changent d'affectation tous les trois ou quatre ans. L'objectif sous-jacent à cette philosophie est d'*approfondir* mais aussi d'*élargir* constamment les compétences des officiers dans les FC. Plus l'expérience des officiers sera vaste, plus ils seront à même de relever des défis avec efficacité et en temps opportun. Les possibilités de perfectionnement professionnel devraient être offertes à tous les membres du corps des officiers, et non pas uniquement aux membres de la Force régulière. Les mesures que nous proposons permettraient également à ceux qui ont choisi de travailler à temps partiel ou dans une région géographique précise d'avoir une expérience professionnelle plus vaste grâce à des possibilités d'emplois accrues. Les deux recommandations proposées ci-dessus permettraient de faciliter les permutations dans le corps des officiers de la Réserve comme d'accélérer et de rendre plus efficace le perfectionnement professionnel dans les FC. En retour, en étant mieux formés, ces militaires seraient plus à même de contribuer à l'atteinte des objectifs non seulement de leurs organisations spécifiques, mais aussi des Forces canadiennes dans leur ensemble.

Le capitaine Daniel A. Doran, membre du génie de combat, détient un baccalauréat en génie civil du Collège militaire royal du Canada et une maîtrise du programme de consolidation de la paix et de sécurité humaine de la Royal Roads University. Il a servi comme officier adjoint du génie de la force opérationnelle en Afghanistan pendant la ROTO 01 de l'opération Athena, et a été récemment envoyé en mission au Soudan à titre d'observateur militaire des Nations Unies. Il occupe actuellement le poste de commandant adjoint du 24<sup>e</sup> Escadron de campagne du 2<sup>e</sup> Régiment du génie de combat, à la BFC Petawawa.



Le caporal Eugene Ivens, réserviste du 48<sup>th</sup> Highlanders de Toronto, assure la sécurité du périmètre pendant que des soldats des Forces canadiennes qui font partie de l'équipe de reconstruction provinciale discutent avec des civils afghans à proximité de Kandahar, le 21 novembre 2005.

MDN, photo IS2005-0446, prise par le caporal-chef Robert Bottini

## NOTES

1 <http://www.tda.gov.uk/about/mediarelations/2006/20060727.aspx?keywords=boredom>  
2 Cynthia D. Fisher, « Boredom at Work: A Neglected Concept », *Human Relations*, vol. 46,

n° 3, p. 405.  
3 *Ibid.*, p. 397.

4 <http://www.admfincs.forces.gc.ca/cfa-oaf/index-eng.asp>

5 <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/instdnd/dnd01-eng.asp>