



Défense
nationale

National
Defence

FORCES ARMÉES
CANADIENNES



ACQUÉRIR LA CAPACITÉ À TEMPS PLEIN PAR LE SERVICE À TEMPS PARTIEL : UNE NOUVELLE VISION POUR LA FORCE DE RÉSERVE

La stratégie des Forces armées canadiennes pour réaliser le changement fondamental dans la Force de réserve qui est décrite dans la politique Protection, Sécurité, Engagement et intégrée à la Force objective 2030 et la Force de l'avenir 2040.

Canada

Pour plus ample informations :

Adresse postale

Département de la défense nationale
101 Prom. Colonel By
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Téléphone : 1-888-995-2534

Courriel : information@forces.gc.ca

© 2023 Sa Majesté le roi Charles III, Roi du Canada représenté par la Ministre de la défense nationale.

Acquérir la capacité à temps plein par le service à temps partiel : Une nouvelle vision pour la Force de réserve

La stratégie des Forces armées canadiennes pour réaliser le changement fondamental dans la Force de réserve qui est décrite dans la politique Protection, Sécurité, Engagement et intégrée à la Force objective 2030 et la Force de l'avenir 2040.

Nº Cat. : D2-457/2023F-PDF (PDF électronique, Français)
ISBN : 978-0-660-46547-0

Nº Cat. : D2-457/2023F (Imprimé, Français))
ISBN : 978-0-660-46548-7

Nº DGM : DGM-8922-3MJ
NDID: A-PP-107-000/AG-001_FR



**ACQUÉRIR LA CAPACITÉ À TEMPS PLEIN
PAR LE SERVICE À TEMPS PARTIEL :
UNE NOUVELLE VISION POUR
LA FORCE DE RÉSERVE**



DÉCLARATION D'INTENTION DU CEMD POUR UNE NOUVELLE VISION POUR LA FORCE DE RÉSERVE

La politique de défense du Canada, Protection, Sécurité, Engagement (PSE), définit une vision globale de la Défense pour l'avenir : protection au pays, sécurité en Amérique du Nord et engagement dans le monde. Notre politique de défense définit les fondements de la mise en œuvre d'un « changement fondamental » pour la Force de réserve du Canada, l'objectif étant d'appuyer au mieux les Forces armées canadiennes (FAC) de façon qu'elles puissent fournir les capacités nécessaires dans l'avenir. Ce changement fondamental s'opérera grâce à l'intégration encore plus grande de l'ensemble de la capacité de la Réserve dans les efforts continus de développement et de conception des forces et dans les directives à venir sur la posture et l'état de préparation de la force, tout en respectant le principe primordial voulant que les forces de réserve n'interviennent que quand cela est nécessaire.

En tant qu'une des deux composantes permanentes des FAC, la Force de réserve¹ a pour rôle de s'entraîner jusqu'à ce qu'elle soit appelée à participer activement à des opérations, à appuyer l'entraînement et à répondre aux besoins institutionnels de façon continue ou temporaire. C'est là le principal rôle confié à la Première réserve, tandis que d'autres sous-composantes sont chargées de fournir des services opérationnels et des programmes précisément définis².

La population canadienne continue d'assister à d'importants changements mondiaux sur les plans socioéconomique, environnemental et géopolitique. Aujourd'hui, la capacité des FAC de remplir simultanément ses neuf missions assignées ou implicites a grandement augmenté³. Une telle demande épuisera rapidement la capacité de notre composante permanente se tenant à un haut niveau de disponibilité opérationnelle, à savoir la Force régulière, de lancer et de soutenir des opérations. Les FAC sont donc à la croisée des chemins, et le moment

est venu de faire en sorte que le cheminement d'une Force de réserve renouvelée s'opère dans le contexte des efforts de reconstitution et de modernisation. La possibilité de mobiliser rapidement des capacités et des ressources supplémentaires doit devenir le point de mire dominant de la Force de réserve pour garantir la résilience des FAC. Parallèlement aux efforts actuels de reconstitution et de modernisation, toute la planification visant à créer des FAC intégrées dans l'avenir ne doit pas se limiter au jumelage des unités de la Force de réserve (les réservistes) avec les unités ou formations de la Force régulière comme moyen persistant de remédier aux lacunes ou de fournir les renforts nécessaires. En fin de compte, les FAC dans leur ensemble et leurs membres doivent devenir des fournisseurs de résultats opérationnels, dont certains n'existent pas encore aujourd'hui. Le but premier de la stratégie *Une nouvelle vision pour la Force de réserve* – et c'est à cela qu'il faut affecter les ressources disponibles – met l'accent sur l'édification d'une Réserve opérationnelle renforcée (voir la description plus bas) et sur l'établissement d'un régime de base pour une mobilisation à plus grande échelle.

¹ L'élément de la Réserve comprend quatre sous-éléments, chacun ayant des rôles et des conditions de service différents : (1) la Première réserve (gérée par l'intermédiaire de sept responsables de la mise sur pied des forces – la Marine royale canadienne, l'Armée canadienne, l'Aviation royale canadienne, le Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada, le Commandement du personnel militaire, le vice-chef d'état-major de la Défense [VCEMD] et le juge-avocat général), (2) les Rangers canadiens (gérés par l'intermédiaire de l'Armée canadienne), (3) le Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets (SAIOC) (géré par l'intermédiaire du VCEMD); (4) la Réserve supplémentaire (gérée par le Commandement du personnel militaire). Le VCEMD joue un rôle d'intendance pour l'ensemble de la Force de réserve. Le Chef du personnel militaire définit les politiques et les programmes en matière de personnel pour la Force de réserve et il gère les deux cadres de la Première réserve pour les FAC dans leur ensemble.

² Chapitre 2.034 des ORFC. La Première réserve remplit des fonctions militaires et voit à l'instruction selon ce qui lui est demandé, et elle regroupe toutes les unités constituées de la Force de réserve. Les membres du Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets (SAIOC) sont principalement responsable de la supervision, de l'administration et de l'instruction des cadets, ou des Rangers juniors canadiens, lorsqu'ils participent à des activités autorisées pour les cadets. Les Rangers canadiens ont le rôle de fournir des forces mobiles autonomes munies d'un équipement léger pour appuyer les opérations des FAC liées à la sécurité nationale et à la sécurité publique, principalement dans les régions éloignées, isolées et côtières du Canada. Il n'est pas prévu que ces sous-éléments se chargent de missions autres que celles qui leur incombent actuellement et qui sont décrites dans les ORFC et dans les Directives et ordonnances administratives de la défense.

³ La politique de défense actuelle, PSE, décrit neuf missions que les Forces armées canadiennes peuvent être appelées à exécuter simultanément. Voir la politique PSE, p. 81.

L'approche structurelle de la Force de réserve et la nécessité d'un changement fondamental

À titre de CEMD, j'aborde la structure et l'utilisation de la Force de réserve des points de vue tactique, opérationnel et stratégique⁴. La description de chaque niveau, fournie ci-après, ne doit pas être perçue comme une classification des réservistes à l'un ou l'autre de ces niveaux; en fait, la nature du service dans la Réserve est telle que les réservistes cheminent entre les divers niveaux et classes de service, ou même entre les éléments constitutifs des FAC au cours d'une carrière caractérisée pas l'adaptation. Par conséquent, les décisions liées à la gestion des carrières et à la relève ne doivent pas être motivées uniquement par le niveau ou la classe de service d'un réserviste à un moment ou à un autre de son cheminement professionnel.

Dans le but d'assurer un changement fondamental à notre approche envers les forces de la Réserve, j'estime que le passage de l'un à l'autre des trois niveaux doit avoir lieu pour assurer la pertinence de la Réserve et favoriser sa préparation.

1. Niveau tactique (Engagement). À tout moment, un nombre important de membres de la Première réserve et un petit nombre des membres du Service d'administration et d'instruction pour les organisations de cadets (SAIOC) vont consentir à servir à temps plein dans les FAC. Les réservistes servent à temps plein dans les établissements d'instruction de la Réserve ou du programme des cadets, ils occupent des postes temporairement là où il n'est pas pratique d'employer des membres de la Force régulière, ou ils servent à temps plein dans des postes excédentaires de la Force régulière⁵. Outre qu'ils répondent à des besoins institutionnels de remplacement dans les unités et les quartiers généraux de la Force régulière, bon nombre de ces réservistes remplissent tous les jours des fonctions vitales de soutien dans les domaines de l'administration ou de l'instruction dans les unités mêmes de la Force de réserve.

Intention du CEMD. Fournir des renforts individuels demeurera une tâche durable des réservistes, mais il faudra affecter les réservistes à temps plein disponibles de façon équilibrée dans les domaines les plus essentiels, notamment pour maintenir les capacités en devenir dans la Première réserve. J'ai l'intention de revoir la structure des emplois à temps plein pour faire en sorte que les réservistes disponibles soient affectés dans les postes les plus nécessaires, tout en prenant en compte les aspirations professionnelles de ceux

qui serviront de cette façon dans la Réserve. Les FAC doivent entreprendre le travail nécessaire pour assurer un modèle d'emploi flexible pour ceux qui se sont portés volontaires pour servir à temps plein ainsi que voir à ce que la rémunération et les avantages sociaux s'harmonisent là où une demande correspondante à temps plein existe. Cela comprendra un examen préalable des politiques et des programmes du personnel pour veiller à ce que ces conditions soient en place.

2. Niveau opérationnel (Capacité et ressources prêtes). Les membres de la Première réserve qui ne servent pas à temps plein (c.-à-d. en service de classe A⁶) constituent la majeure partie des capacités des FAC; ils s'entraînent pour leur rôle assigné et sont maintenus « en réserve » jusqu'à ce que l'on fasse appel à eux en cas d'urgence⁷. Dans les unités et les formations à l'échelle du Canada, les réservistes de ce niveau conservent leur disponibilité opérationnelle et administrative en poursuivant leur entraînement et des études; ils assurent simultanément leur présence, en vivant et en travaillant dans les collectivités canadiennes, et ils sont toujours prêts à partir en déploiement dans le contexte d'opérations menées au pays. En dehors des situations d'urgence, beaucoup de ces réservistes à temps partiel acceptent régulièrement de fournir un renfort temporaire à l'appui de l'entraînement ou d'opérations (voir plus haut), ou d'entreprendre leur propre entraînement; ils retournent à leur statut de réservistes à temps partiel et à leurs obligations civiles par la suite. Le service de ce genre est essentiel pour permettre de façon continue aux FAC de se déployer dans le cadre d'opérations ou de répondre aux besoins institutionnels à court terme.

Intention du CEMD. La création de capacités nouvelles ou renforcées pour la Réserve est essentielle au succès de la reconstruction et de la modernisation des FAC. Je m'attends donc à ce que, dans le cadre des activités de développement des forces, les FAC s'adaptent immédiatement en attribuant des capacités appropriées ou des éléments distincts de leurs capacités à la Force de réserve, notamment en constituant des groupes de forces pleinement équipés et intégrés avec succès dans des éléments des forces ou des forces opérationnelles en déploiement dans le cadre d'opérations. Bien que les modèles asymétriques d'entraînement et d'emploi des membres de la Première réserve dans les différents éléments constitutifs soient reconnus, la planification du développement des forces ne doit pas être inutilement limitée par cela. Je m'attends en outre à ce que, dans le contexte de cette planification, la

⁴Voir la représentation graphique dans la figure 1.

⁵Comme le précisent les articles 9.07 (Service de classe « B » dans la Réserve) et 9.08 (Service de classe « C » dans la Réserve) des ORFC

⁶Voir l'article 9.06 des ORFC (Service de classe « A » dans la Réserve).

⁷Tel que défini à l'article 2 de la Loi sur la défense nationale.



Figure 1 - Description des niveaux de la Force de réserve

création complète de nouvelles capacités habilitantes interarmées qui n'existe pas actuellement dans la Force de réserve soit prise en considération.

3. Niveau stratégique (Base pour la mobilisation à un stade avancé). De plus en plus, vu l'envergure des défis et des conflits existant un peu partout dans le monde, les FAC et le Canada doivent être prêts à procéder à une mobilisation dépassant la capacité des forces permanentes et des forces de réserve actuelles. Par conséquent, il faut considérer comme étant un résultat clé de la Nouvelle vision une préparation plus rigoureuse de la mobilisation à un stade avancé. Axé sur une capacité améliorée à générer et à régénérer des capacités en cas de besoin, ce niveau consiste en :

- des unités et des membres existants de la Force de réserve qui ne sont pas en déploiement ou qui n'ont pas été affectés à des groupes particuliers;
- des membres de la Réserve supplémentaire;
- des membres de la population canadienne en général, citoyens ou résidents permanents, qui se portent volontaires ou, si le gouvernement l'ordonne, sont engagés pour le service militaire.

Une fois le besoin établi, le gouverneur en conseil devra autoriser ce niveau des forces, en dehors des limites de la structure actuelle de ces dernières, ce qui nécessitera le recours à des unités existantes de la Réserve comme base de l'expansion.

Intention du CEMD. Les FAC doivent mettre en place une structure pour gérer les besoins relatifs à la préparation de la doctrine, du personnel et de l'infrastructure industrielle de défense en vue d'une mobilisation nationale plus généralisée. J'ai l'intention de mettre à jours la doctrine existante des FAC sur la mobilisation et d'établir un niveau de disponibilité opérationnelle stratégique en leur sein afin, quand les indicateurs et les alertes stratégiques l'exigeront, d'enrôler, d'entraîner, d'équiper, de diriger et de déployer rapidement un effectif considérablement accru des FAC à un stade avancé de la mobilisation.

Un rôle renouvelé pour la Réserve supplémentaire

Les militaires admissibles à la libération de la Force régulière ou de la Première réserve peuvent choisir de demeurer dans les FAC, à un niveau inférieur de disponibilité opérationnelle, en devenant membres de la Réserve supplémentaire; ils sont alors prêts à

renforcer les FAC avec des compétences particulières au besoin, ou pour faire partie d'un bassin de personnel, en vue d'une mobilisation accrue quand les besoins opérationnels auront grandi considérablement. Dans certains cas, les Canadiens possédant des compétences spécialisées qui peuvent être bénéfiques pour les FAC lors d'opérations peuvent être enrôlés directement dans la Réserve supplémentaire. Pour les FAC, mais particulièrement dans le cas des unités de la Réserve, elles peuvent remédier à un manque de ressources dans les domaines assignés en enrôlant des membres de la Réserve supplémentaire qui se sont dits disposés à reprendre du service dans les FAC quand les besoins de celles-ci augmenteraient. Étant donné le grand potentiel de ce sous-élément de la Réserve d'appuyer les opérations des FAC et la mobilisation, j'ai l'intention d'effectuer un examen détaillé de la mission de la Réserve supplémentaire, de son régime d'enrôlement, de sa structure et des obstacles au service continu, en vue d'enrichir le bassin d'anciens membres des FAC et de Canadiens et de Canadiens prêts à servir quand la situation l'exigera.

Une initiative de l'équipe globale de la Défense

Cette Vision vise à guider et à soutenir les efforts de planification du VCEMD, des responsables de la mise sur pied des forces et des employeurs des forces pour rendre possible le changement envisagé au sein des trois niveaux de la Réserve décrits plus haut. Elle oriente le travail de mise en œuvre du CEMD, fait en sorte que les principes clés soient exprimés et définit les priorités quant aux mesures à prendre et aux investissements. Ce faisant, les décisions en matière de ressources liées aux personnes et à leur gestion, à l'équipement, à l'infrastructure, aux technologies de l'information et à la formation sont mieux alignées sur le développement de rôles nouveaux ou renforcés de la Force de réserve, parallèlement à des efforts concrets pour minimiser les charges administratives qui accablent les chefs et les membres de la Réserve. Les politiques et les programmes de toute l'Équipe de la Défense doivent être adaptés de manière à garantir un intérêt à long terme pour le service dans les FAC, l'intégration de nouvelles compétences et la concrétisation fructueuse des capacités nouvelles ou renforcées et le modelage de la Force de réserve future pour qu'elle reflète la diversité du Canada. Les directives de mise en œuvre que le VCEMD diffusera ultérieurement comprendront par ailleurs une orientation, des lignes directrices, le contexte du changement et d'autres jalons précis.



Général Wayne Eyre
Chef d'état-major de la Défense

CHARTE POUR UNE NOUVELLE VISION POUR LA FORCE DE RÉSERVE

Définition de *la Nouvelle vision* : Une Force de réserve mieux en mesure de réaliser son rôle stratégique et d'aider à répondre à une gamme plus vaste de besoins opérationnels et institutionnels. Toujours apte à satisfaire aux besoins en renforts, elle aura les ressources voulues pour fournir les capacités lui étant demandées, elle sera pleinement prise en compte dans les directives sur la disponibilité opérationnelle et elle pourra fournir ce qu'il faudra pour répondre aux besoins d'une mobilisation éventuelle. Parallèlement, les politiques et les programmes des FAC seront renouvelés et encourageront ainsi les générations successives de Canadiens et de Canadiennes à s'enrôler dans une Force de réserve inclusive et motivée,

« La créativité suppose de sortir des modèles établis pour regarder les choses d'une manière différente. »

- Edward de Bono

C'est précisément là l'occasion qu'offre la stratégie *Une nouvelle vision pour la Force de réserve* : faire preuve de créativité pour établir une capacité globale plus complète pour les FAC, en abordant différemment la planification des atouts des forces. Pour créer ces atouts, il faut plus que la simple attribution de rôles ou de tâches. Afin d'opérer un véritable changement, un effort concerté s'imposera dans toute la gamme des atouts nécessaires à créer – doctrine, structure, instruction et investissement de capitaux –, tous ces éléments étant planifiés et concrétisés en parallèle. Enfin, la Force de réserve et ses unités doivent être rendues capables de servir de fondement à une mobilisation de plus grande envergure quand la situation l'exigera.

Une relation axée sur le soutien mutuel – La nouvelle vision pour la Force de réserve au sein d'une Vision pour la défense et les priorités clés des FAC

Les quatre priorités clés stratégiques des FAC, soit la reconstitution, la culture, les opérations et la modernisation, ainsi que la **Nouvelle vision permanente pour la défense**⁸ décrite dans la politique de défense représentent un défi important pour les FAC. Ce défi devient encore plus grand lorsque nous choisissons une approche simple de statu quo. Une Force de réserve réinventée offre l'occasion de contribuer davantage à chacune de ces fins stratégiques. Le graphique présenté ci-dessous résume comment la progression d'Une nouvelle vision pour la Force de réserve va dans le sens de ces deux principaux objectifs stratégiques et politiques. L'avancement de chacune de ces priorités clés des FAC sera mieux appuyé lorsque le développement, la gestion et l'emploi de la Force de réserve et des réservistes individuels seront considérés de manière intégrée. En résumé, un tel développement doit être considéré comme un élément clé.



⁸ Voir la politique PSE, pp. 59-61 (chapitre 5 : Protection, Sécurité, Engagement – Définir une nouvelle vision pour la défense).

DOMAINES D'INTÉRÊT DES FAC

Reconstitution

Une nouvelle vision pour la Force de réserve donne l'occasion de réinventer la force future des FAC en améliorant le recrutement, le maintien en poste et la gestion des réservistes qui apportent de la valeur au moyen d'une grande variété de capacités opérationnelles nouvelles ou améliorées, en réserve jusqu'à ce qu'elles soient requises.

Culture

Bâtir la Force de réserve d'une manière qui reflète pleinement nos valeurs et nos attentes professionnelles et qui soit à leur hauteur. De plus, la Nouvelle vision permettra d'instaurer une culture de disponibilité opérationnelle au sein de la Force de réserve.

Opérations

Une force de réserve est mieux placée pour contribuer à un éventail de plus en plus large de demandes opérationnelles et, parfois, institutionnelles. Elle sera dotée des ressources nécessaires pour fournir des capacités définies, pleinement intégrées dans les directives de préparation, et pour répondre aux besoins potentiels de mobilisation, tout en restant capable de répondre aux besoins d'augmentation.

Modernisation

Accorder autant d'importance au soutien par les FAC des besoins d'aujourd'hui qu'à l'habilitation d'une force de réserve pleinement agile, flexible et réactive qui est axée sur le numérique face aux menaces incertaines et changeantes et aux besoins en matière de capacités. Le Programme des services de la Défense comprendra une infrastructure modernisée et l'équipement déployable nécessaire pour contribuer d'une nouvelle façon à Objective Force 2030 et à Force de l'avenir 2040.

AUTRES OUTILS ET DÉPENDANCES

- Renforcement des partenariats avec les forces de réserve alliées (par exemple, le Comité des forces de réserve nationales de l'OTAN)
- Législation sur le soutien aux employeurs et la protection de l'emploi
- Réalignement du modèle actuel de service de réserve sur celui qui est défini dans les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes
- Des politiques et des programmes socio-économiques conçus pour attirer et retenir des Canadiens hautement qualifiés et motivés



LA VISION DE LA DÉFENSE

Protection du Canada

(opérations nationales)

Une nouvelle vision pour la Force de réserve s'appuie sur la réputation qu'ont les FAC d'être là pour les Canadiens en cas de besoin, qu'il s'agisse de la sécurité physique de notre territoire ou de situations qui dépassent la capacité des autorités civiles à y faire face.

Sécurité en Amérique du Nord

(opérations continentales)

Pour être en sécurité en Amérique du Nord, il faut moderniser le NORAD et notre partenariat de défense avec les États-Unis pour permettre une défense continentale sans sacrifier notre souveraineté. Une force de réserve forte permet de réaliser ces priorités grâce à des capacités maintenues « en réserve », prêtes à intervenir.

Engagement dans le monde

(opérations internationales)

Une nouvelle vision pour la Force de réserve parle spécifiquement de l'exécution de certaines missions expéditionnaires dans un rôle primaire, tel que le renforcement des capacités de l'initiative 77 de PSE. La Force de réserve est également bien adaptée pour assurer une représentation diversifiée au sein des organisations multilatérales et pour soutenir une initiative pangouvernementale visant à accroître la participation des femmes aux opérations de paix des Nations Unies.

Figure 2 - La Nouvelle vision de la force de réserve et changement stratégique

Impératifs stratégiques pour la future Force de réserve pleinement intégrée

Il faut satisfaire à quatre impératifs stratégiques pour que la réalisation du changement fondamental décrit dans la politique de défense soit couronnée de succès:

1. Aborder le changement fondamental dans une nouvelle optique. Parallèlement aux besoins de renforts individuels, la meilleure approche pour rendre les unités et les formations capables de fournir « **une capacité à temps plein à l'aide d'un service à temps partiel** » consiste à garder en réserve les bons types et la bonne proportion d'effectifs globaux des FAC et à faire en sorte qu'ils soient prêts à partir en déploiement volontairement ou s'ils sont appelés à servir. Dans l'avenir, il ne suffira pas de définir cette approche comme étant une mise sur pied permanente de renforts à temps plein à partir d'un élément à temps partiel. Parallèlement, les membres de la Force de réserve eux-mêmes, qui servent volontairement, devront aussi s'adapter aux responsabilités en mutation et à la nécessité de répondre aux attentes plus élevées du public à l'égard de notre profession. Ce ne sera qu'à la faveur d'un changement dans notre perception culturelle collective du service dans la Réserve – un changement qui intégrera un but bien précis encore plus grand – que les FAC réussiront à confier des rôles nouveaux ou enrichis à la Réserve.

2. Une politique de la Force de réserve et un processus de perfectionnement des forces disciplinées. La création fructueuse de capacités dans la Force de réserve nécessitera rapidement des efforts dès le début pour mieux intégrer les idées novatrices dans la reconstitution des FAC et dans la planification de la modernisation. La production de capacités à temps plein à partir du service à temps partiel doit faire en sorte que les unités et leurs membres soient bien instruits et gérés, équipés de matériel déployable suffisant, et soutenus en tout temps par des technologies intégrées, des infrastructures, le bon équilibre entre le temps plein et le temps partiel et l'appui de tiers, ce qui permettra de répondre aux nouvelles attentes en réduisant les efforts et les coûts de gestion et d'entretien.

3. Une véritable occasion pour la Force de réserve d'élargir la gamme de ses contributions. L'intégration de ressources nouvelles et renforcées de la Réserve dans le contexte global de la posture des forces et de la disponibilité opérationnelle des FAC aidera à remédier aux insuffisances persistantes existant dans les deux éléments. Quand ces ressources

ne seront pas expressément nécessaires à la conduite des opérations, elles pourront véritablement aider à répondre aux besoins plus vastes liés à la résilience et aux paramètres socioéconomiques des collectivités où elles seront présentes. Dans bien des cas, les unités de la Réserve, leur équipement et leur infrastructure pourraient appuyer d'autres efforts pangouvernementaux, y compris dans les régions éloignées mal desservies du Canada.

4. Recourir à une réflexion novatrice face aux défis inhérents à la reconstitution et à la modernisation des FAC. Une Réserve souple, diversifiée et dynamique doit être une « organisation novatrice » opérant de véritables changements et ne se contentant pas de répéter ce qui existe. Bien qu'il soit nécessaire de faire suivre au développement une approche disciplinée, il faudra un certain degré d'ambition et d'imagination dans la conception et la mise sur pied de la future Force de réserve. Il faudra aussi adopter nécessairement une perspective à long terme qui prendra en compte les futures générations de membres des FAC qui profiteront pleinement de la concrétisation de la majeure partie de ce changement fondamental.

Une force de réserve pleinement intégrée au sein de FAC plus diversifiées et inclusives

La stratégie *Une nouvelle vision pour la Force de réserve* nous offre l'occasion de nous attaquer aux problèmes issus de notre culture, en mettant l'accent sur l'établissement d'une confiance renouvelée dans l'institution et d'un plus grand sentiment d'appartenance. D'abord et avant tout, nous devons faire en sorte que nos efforts concernant la Force de réserve contribuent à améliorer l'équilibre entre les genres, la diversité et l'inclusivité dans l'Équipe de la Défense, dans un milieu de travail exempt de discrimination et d'autres comportements dommageables. L'intégration totale de l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) dans les ressources axées sur la Réserve est nécessaire pour faire en sorte que les rôles nouveaux et en devenir attribués à la Force de réserve soient conçus de façon à attirer la prochaine génération de réservistes et à répondre à ses besoins et à ses aspirations. La mise en œuvre de la présente Vision doit intégrer les engagements et les principes de l'ACS Plus décrits dans la politique de défense. Cela comprend les ressources qui peuvent contribuer à l'avancement du Programme consacré aux femmes, à la paix et à la sécurité (Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies)⁹.

⁹ Voir la politique PSE, annexe C (Analyse comparative entre les sexes Plus et examen de la politique de défense) pour les engagements et les directives existants.

RÉALISER LA NOUVELLE VISION POUR LA FORCE DE RÉSERVE : QUATRE OBJECTIFS

La politique de défense décrit la nécessité de modifier fondamentalement nos forces de réserve au moyen de onze initiatives qui visent partiellement ou totalement la Première réserve (initiatives n°s 70, 74 à 82 et 90)¹⁰. Parallèlement, elle définit une autre initiative mettant l'accent sur le renforcement du sous-élément des Rangers canadiens (initiative n° 108) et, en à-côté d'une initiative en bonne et due forme, elle ordonne une croissance contrôlée des programmes des cadets et des Rangers juniors canadiens (mis en oeuvre respectivement par la sous-composante du SAIOC et l'Armée canadienne). Cette section de la stratégie vise à guider leur mise en œuvre et l'emploi des ressources affectées dans le cadre financier à ces initiatives et activités imposées. De plus, un examen détaillé des 111 initiatives et des 26 activités révèle que plus de quarante autres initiatives et activités pourraient se rapporter à la Force de réserve. Il faut se demander comment la Force de réserve de l'avenir, de plus en

plus intégrée, pourra contribuer à la réalisation de ces initiatives.

La présente vision groupe ces initiatives et activités sous un des quatre objectifs détaillés ci-après :

- 1. Recruter et maintenir en poste un contingent de réservistes hautement qualifiés, souples et prêts pour les opérations;**
- 2. Concevoir et établir des rôles nouveaux et renforcés pour les réservistes ainsi que pour les unités et les formations de la Force de réserve;**
- 3. Veiller à ce que les politiques sur la carrière et les politiques socioéconomiques reflètent des FAC intégrées;**
- 4. Intégrer les capacités de la Force de réserve à la posture et à la disponibilité opérationnelle des FAC.**



¹⁰ Voir l'annexe pour trouver une liste des initiatives. Les initiatives 74 à 82 se rapportent directement à la partie de la politique PSE intitulée « Une nouvelle vision pour la Force de réserve ». Les initiatives 70, 90 et 108 préconisent aussi la réalisation de changements dans la Force de réserve.

1^{er} objectif – Recruter et maintenir en poste un contingent de réservistes hautement qualifiés, souples et prêts pour les opérations (d'ici 2025).

Les jeunes générations de Canadiennes et de Canadiens sont de plus en plus diversifiées, très instruites, motivées et axées sur le volontariat. Elles possèdent un esprit d'entreprise et d'innovation, une compréhension sans cesse croissante de la technologie, des compétences professionnelles contemporaines et une ouverture sur le monde. Ces caractéristiques correspondent à bon nombre de celles que nous recherchons chez les réservistes, et les FAC peuvent soutenir leurs ambitions en leur offrant des occasions d'apporter une contribution, d'accepter des risques, d'avoir accès à un équipement moderne et à des possibilités d'emploi, afin qu'elles servent à la défense et à la sécurité du Canada. Si les FAC montrent une authenticité, une pertinence et une culture professionnelle accrues dans la Force de réserve relativement à ces besoins contemporains, les Canadiennes et les Canadiens continueront de vouloir s' enrôler dans les FAC et y faire une longue carrière. Cependant, sans une telle pertinence ou le bon contexte caractérisé par une conduite professionnelle et le respect des cultures dans la Force de réserve, beaucoup chercheront ailleurs pour connaître ces expériences de vie. La présente politique de défense traite de trois initiatives et activités directes et jusqu'à dix initiatives et activités indirectes pour appuyer l'atteinte de cet objectif (voir l'annexe A) et d'une Force de réserve primaire de 30 000 membres¹¹.



Pour faire progresser cet objectif, il faudra inclure les points particuliers suivants dans la directive de mise en œuvre ultérieure :

- Dans le cadre des améliorations globales apportées par les FAC au chapitre du recrutement, amorcer des travaux pour mieux comprendre les difficultés qui se posent actuellement dans le contexte du recrutement dans la Force de réserve.
- Aider à établir un équilibre entre les aspirations au service civil et militaire, compléter l'intégration du programme d'appui des employeurs dans la Stratégie de maintien de l'effectif des FAC, laquelle met l'accent sur le soutien de chaque réserviste et sur une relation renouvelée entre les FAC et les employeurs canadiens, relation qui garantira la compréhension nationale de la valeur d'un service durable dans la Réserve et de l'importance pour le Canada de garder en réserve des capacités de défense nationale;
- Veiller à ce que tous les volets de la Stratégie de maintien de l'effectif des FAC s'appliquent aux membres de la Force de réserve et à ce qu'ils reflètent les défis particuliers inhérents à une carrière dans la Réserve;
- Favoriser une meilleure prise de conscience des transferts de catégorie de service entre la Force régulière et la Force de réserve, et vice-versa, et de l'existence d'un cheminement simplifié vers un tel transfert, y compris les transferts depuis un sous-élément;
- S'assurer que les plans, les programmes et les produits de communication des FAC axés sur l'attraction et le maintien en poste mettent particulièrement l'accent sur la pertinence et la valeur du service de la Force de réserve durable, conformément aux aspirations professionnelles et éducatives des civils ;
- Veiller à ce que les efforts visant la culture et la conduite professionnelle incluent les aspects uniques du service dans la Réserve et à ce qu'ils soient façonnés par des efforts parallèles déployés par les réservistes dans leur milieu de travail civil. À la lumière des principes clés de l'ACS Plus exposés plus haut, entreprendre une analyse des aspects particuliers du service dans la Réserve, et élaborer, expressément pour la Force de réserve, une culture et un plan de mise en œuvre des principes de la conduite professionnelle.

¹¹ Conformément à la méthode actuelle des FAC approuvée pour faire rapport au gouvernement du Canada, un effectif de 30 000 se rapporte à l'effectif moyen payé de la Première réserve, qui est défini comme le nombre de militaires qui reçoivent au moins une paie par mois, nombre dont on établit ensuite la moyenne au cours des 12 mois antérieurs. Des examens en cours visent à convertir ce critère de mesure en des niveaux significatifs de l'effectif (Effectif total et effectifs qualifiés en activité) nécessaires pour favoriser l'annonce d'un effectif rectifié pour la Première réserve.

Une "capacité" est une description des extrants ou des résultats opérationnels militaires qu'une unité, une force ou une organisation (habituellement constituée ou organisée en conséquence) est capable de produire. Dans le contexte de la planification fondée sur les capacités (PFC), une "capacité" est également définie comme étant une aptitude à contribuer à la réalisation d'un effet voulu, dans un environnement donné et selon des délais établis, et à maintenir cet effet pendant une période définie.

- Manuel sur la PFC, 2019

2^e objectif – Concevoir et établir des rôles nouveaux et renforcés pour les réservistes ainsi que pour les unités et les formations de la Force de réserve (d'ici 2034).

Comme cela a déjà été précisé, la *Nouvelle vision pour la Force de réserve* vise surtout à constituer une Réserve opérationnelle renforcée de même qu'une base propice à une mobilisation d'envergure. Les auteurs de la présente Vision estiment que les résultats opérationnels nouveaux ou renforcés à l'appui du concept des forces de l'avenir des FAC sont davantage livrés par des réservistes individuels ou par des unités ou des sous-unités de la Réserve auxquelles sont affectées des capacités particulières propres à la branche appropriée et gérées par celle-ci. Les rôles ainsi définis doivent s'accompagner d'une capacité spécialisée ou complémentaire ou d'une capacité de maintien en puissance ou de renfort. La présente politique de défense traite de quatre initiatives et activités directes et jusqu'à dix initiatives et activités indirectes pour appuyer l'atteinte de cet objectif (voir l'annexe). La majorité des fonds provenant du cadre financier et étant affectée à la stratégie *Une nouvelle vision pour la*

Force de réserve servira à réaliser cet objectif, de même que d'autres fonds des FAC et du MDN axés sur la Réserve.

Pour faire progresser cet objectif, il faudra inclure les points particuliers suivants dans la directive de mise en œuvre ultérieure :

- Décrire les examens du développement des ressources et des capacités axées sur la Réserve dans la planification du développement des forces à l'échelle des FAC et du MDN, y compris le Plan des capacités de la force, l'Examen du Programme de planification des investissements et le Plan des effectifs de l'Équipe de la Défense;
- Faire progresser davantage toutes les méthodes novatrices antérieures appliquées dans ensemble de la Force de réserve de manière à opérer leur transition complète, le cas échéant, à des moyens de produire les capacités;
- Tôt au cours des cycles de gestion des projets et des programmes, dans les analyses des options, réfléchir tout d'abord à la façon dont les capacités, totales ou partielles, peuvent être conservées efficacement au sein de la Première réserve, où des limites aux capacités de la Force régulière peuvent exister.

3^e objectif – Veiller à ce que les politiques sur la carrière et les politiques socioéconomiques reflètent des FAC intégrées (d'ici 2025). Afin de créer et d'intégrer des ressources et des capacités pour la Force de réserve, il faut examiner sous un nouveau jour la gamme complète de politiques sur la gestion, l'emploi, la rémunération et les avantages sociaux du personnel dans la mesure où elles se rapportent aux réservistes et au service dans la Réserve. Les stratégies actuelles et futures relatives aux membres de notre personnel et à leur famille (par exemple, la Stratégie sur les ressources humaines de l'Équipe de la Défense, la Stratégie globale en matière de santé et de bien-être et la Stratégie sur le maintien de l'effectif des FAC) et les politiques (y compris celles qui concernent l'emploi, la gestion



des carrières et des talents, la rémunération et les avantages sociaux, et les soins offerts aux militaires et aux membres de leur famille) doivent pleinement prendre en compte les contributions apportées par les réservistes et leur famille aux réussites opérationnelles et institutionnelles des FAC, peu importe que ces derniers servent à temps plein ou à temps partiel. La présente politique de défense indique que quatre initiatives et activités directes (Initiatives n°s 78, 79, 80 et 82) et jusqu'à dix initiatives et activités indirectes (voir l'annexe A) vont dans le sens de cet objectif.

Toute « offre » de Réserve globale et influente (environnement, facteurs de motivation, possibilités et récompenses) doit cadrer avec les demandes à venir en fait de disponibilité opérationnelle. Pour faire progresser cet objectif, il faudra inclure les points particuliers suivants dans la directive de mise en œuvre ultérieure :

- Examiner les ratios entre le soutien fourni à temps plein et à temps partiel, les directives sur l'emploi et les conditions de service en accordant une attention particulière aux principes qui sous-tendent le service à temps plein, à l'harmonisation des politiques avec la LDN et les ORFC, et à l'actualisation des instructions relatives au personnel militaire en fonction des besoins en devenir des FAC et des membres de la Réserve employés aux niveaux tactique et opérationnel;
- Examiner les politiques sur la rémunération et les avantages sociaux propres à la Réserve, un accent particulier étant mis sur la nécessité de veiller à ce qu'elles soient comparables à celles de la Force régulière dans les cas où les exigences du service imposées aux réservistes sont semblables à celles de cette dernière;
- Mettre sur pied et mettre en œuvre une Réserve supplémentaire réinventée afin de mieux favoriser la mobilisation à un stade avancé (la Réserve stratégique), notamment en éliminant les obstacles institutionnels à l'enrôlement dans ce sous-élément et à la conservation de ses effectifs à long terme;
- Examiner les aspects de la LPRFC (les Parties I et I.1) et du Règlement connexe qui concernent expressément la Réserve pour faire en sorte que le régime de pension des FAC demeure pertinent pour les militaires servant surtout à temps partiel et que les réservistes qui cotisent à d'autres régimes de retraite publics (LPFP et LPRGRC) ne soient pas désavantagés par le fait qu'ils servent en même temps ou ultérieurement dans la Force de réserve;
- Quand il le faut, améliorer la disponibilité et l'opportunité des soins de santé (soins de santé

et soins dentaires, soins offerts aux malades et aux blessés, protection du moral et du bien-être) offerts aux membres de la Force de réserve.

4^e objectif – Intégrer les capacités de la Force de réserve à la posture et à la disponibilité opérationnelle des FAC (de 2024 à 2037). En dehors de la mobilisation, les FAC doivent délibérément planifier l'emploi des capacités de la force en utilisant l'ensemble de l'institution d'une manière élargie. La posture et la disponibilité opérationnelle de la force, que ce soit pour l'instruction, les opérations, la diplomatie de défense ou d'autres besoins du pays, doivent être considérées et planifiées en incluant les nouvelles capacités des unités de la Force de réserve, au-delà d'un niveau individuel. Dans les cycles futurs de gestion de la disponibilité opérationnelle, il faudra intégrer les capacités de la Première réserve en mettant un accent particulier sur leur déploiement dans le cadre de missions de renforcement des capacités. Pour rendre cela possible, la planification des engagements futurs dans le monde doit prendre en compte ce nouveau rôle confié à la Force de réserve. Ceci devrait comprendre la possibilité d'établir plus de partenariats concrets avec les alliés, les partenaires et l'ensemble de la communauté internationale lorsqu'il s'agira de relever des défis communs liés à la sécurité; ce sont là autant d'éléments qui peuvent parallèlement répondre aux besoins en matière d'instruction.

La présente politique de défense identifie deux initiatives et activités directes et jusqu'à six initiatives et activités indirectes pour appuyer l'atteinte de cet objectif d'intégration (voir l'annexe A). En outre, les FAC doivent tenir compte de l'impératif stratégique consistant à garantir qu'elles soient bien placées pour mobiliser délibérément et rapidement les institutions canadiennes, l'infrastructure industrielle de défense et la population canadienne en général pour qu'elles contribuent à la défense du pays lorsque la situation dépassera la capacité des FAC existantes à se déployer et à mener des opérations. À court terme, il faut actualiser la doctrine interarmées des FAC et la structure de planification au niveau stratégique en fonction de la façon dont les nouvelles ressources de la Réserve et la population canadienne en général seront mobilisées en période de demande accrue.

Pour faire progresser cet objectif, il faudra inclure le point particulier suivant dans la directive de mise en œuvre ultérieure :

- Un examen du rôle, de la structure et des besoins administratifs de la Réserve supplémentaire dans le but d'attirer plus d'anciens membres des FAC et d'autres Canadiens ayant des compétences très spécialisées afin de les maintenir à un faible niveau de disponibilité opérationnelle pour combler les lacunes relatives aux capacités des FAC ou appuyer la mobilisation de ces dernières.

PRINCIPES DIRECTEURS ET PRINCIPES CLÉS : CONCEVOIR UNE FORCE DE RÉSERVE MODERNISÉE, DURABLE ET INTÉGRÉE

La mise sur pied d'une Force de réserve modernisée, durable et pleinement intégrée est une entreprise complexe s'échelonnant sur plusieurs années. La planification à l'échelle du MDN et des FAC et la mise en œuvre de cette Vision doivent permettre aux personnes, unités et formations de fournir de façon soutenue les capacités intégrées dont auront besoin les éléments constitutifs des FAC et ce, au moment opportun. Les principes clés de conception des capacités doivent être intégrés dans la planification des capacités et de la mise sur pied des forces pour établir les conditions du succès.

1. Montrer un cadre intégré des politiques et des programmes. Dans les FAC intégrées, l'élaboration des politiques et programmes axés sur la Réserve ne doit plus constituer un ajout à d'autres actions. Elle doit plutôt montrer tôt que la Force de réserve et ses membres sont des facteurs identitaires uniques en eux-mêmes dans la planification.

2. Concentrer la croissance et les postes à temps plein sur les capacités gardées en réserve. La réalisation du plein potentiel de la Première réserve exigera un examen rigoureux, à l'échelle de l'institution, des endroits où les effectifs actuels et ajoutés de la Force de réserve seront affectés pour répondre aux besoins à venir. En planifiant les besoins de la future Force de réserve, nous devons accorder la priorité d'abord et avant tout aux postes à temps plein qui lui permettront de concrétiser ses capacités.

3. Concevoir des unités et des formations pour garantir que les capacités futures se concrétisent pleinement. En fin de compte, les équipes de commandement des unités de la Réserve (et dans certains cas de la Force régulière) doivent de plus en plus mettre l'accent sur les moyens à prendre pour produire les capacités voulues, puis accorder une grande attention à un leadership inclusif et à la reconstitution de la confiance du public en notre institution. Nous devons chercher des occasions d'abaisser les obstacles et d'éliminer les iniquités risquant de nuire à l'aptitude de la Force de réserve à s'acquitter de ces responsabilités, et définir la

meilleure façon de la structurer et de la doter des ressources nécessaires pour qu'elle contribue à une mobilisation à un stade avancé, le cas échéant.

4. Exploiter la possibilité de donner à la Réserve une présence plus diversifiée et dispersée. La Force de réserve est présente dans plus de 100 collectivités, grandes et petites, partout au Canada. Comme l'occasion se présente à nous de refléter de plus en plus la société d'aujourd'hui, nous devons prendre des mesures pour réaliser à fond la diversité canadienne dans les FAC grâce à la présence de la Première réserve, expressément et directement dans les collectivités où les Néo-Canadiens et les populations sous-représentées (p. ex. les communautés éloignées et autochtones) vivent maintenant.



PRINCIPES DIRECTEURS ET PRINCIPES CLÉS : RÉALISER UN CHANGEMENT FONDAMENTAL AVEC UNE NOUVELLE VISION

Le changement fondamental consiste essentiellement à créer de nouvelles normes pour la Force de réserve – intercomposantes, culturelles, sociales – et à mettre l’accent sur la pensée novatrice et l’expérience de la Force de réserve. Nous avons besoin de favoriser le changement culturel, la planification de capacités, l’élaboration de politiques, la gouvernance, la gestion des risques et le financement, de manière délibérée. Dans certains cas, des projets du Programme des services de la Défense doivent être menés pour assurer le succès.



1. Mieux nous comprendre et mieux comprendre notre environnement. Pour que les FAC soient intégrées, il faut que les décisions stratégiques et opérationnelles soient prises à la fois pour la Force régulière et la Force de réserve en parallèle. Pour tenir compte des rôles accrus que la future Force de réserve pourrait jouer, les outils d'aide à la décision – rapports sur la disponibilité, études et collectes de données – doivent toujours par défaut avoir une portée qui inclut l'ensemble des FAC.

2. Établir de nouveaux partenariats axés sur la Réserve. La Force de réserve est bien placée pour servir de passerelle entre le MDN et les FAC, d'une part, et la société civile canadienne, d'autre part. Des occasions existent au pays de créer des partenariats avec ceux qui s'intéressent aux questions de défense et de sécurité et avec ceux qui militent pour le changement social; par ailleurs, des relations de ce genre peuvent être établies avec nos alliés et nos partenaires internationaux, dont beaucoup cherchent aussi à renforcer le rôle joué par leurs forces de réserve.

3. Intégrer de nouvelles technologies et d'autres ressources habilitantes. Dans la concrétisation de la stratégie *Une nouvelle vision pour la Force de réserve*, la technologie peut faire toute la différence. Cependant, les FAC doivent voir plus loin que la numérisation des processus analogiques actuels. Les progrès technologiques et autres (p. ex. : intelligence artificielle et évaluation du leadership) peuvent favoriser le processus décisionnel et redéfinir fondamentalement la meilleure façon d'employer une Force de réserve assujettie à des contraintes dues au temps et aux ressources. Il faut envisager de recourir à des ressources extérieures (p. ex. : le secteur privé) pour les fonctions non essentielles liées aux capacités et influant grandement sur les ressources des unités. Bref, si un service d'une unité de la Réserve n'est pas envoyé en fin de compte participer à des opérations de déploiement (p. ex. solde des réservistes versée par le Système de solde révisé de la Réserve), cela se fait au détriment de l'instruction individuelle et collective. Dans ces cas, il faut envisager d'autres moyens de fournir le service en question (p. ex. : secteur privé, externalisation).

4. Expliquer le changement, maintenir la visibilité et reconnaître l'excellence. Les objectifs premiers relatifs à la *Nouvelle vision pour la Force de réserve* doivent être les suivants : *mobiliser, informer et inspirer* tous les éléments de notre institution. Dans l'avenir, la promotion de la stratégie *Une nouvelle vision pour la Force de réserve* devra être une composante clé de la planification globale des communications internes et extérieures : il faudra alors mettre l'accent sur l'explication de l'intégration institutionnelle et sur le soutien de nos efforts relatifs au recrutement et au maintien de l'effectif.

ÉTAT FINAL VOULU PAR LE CEMD

Réussite du changement fondamental : d'ici 2037, les ressources pertinentes de la Première réserve auront été définies et pleinement intégrées dans la posture des FAC et dans les cycles de gestion de la disponibilité opérationnelle. Par suite d'une analyse complète, les meilleures capacités susceptibles d'être interarmées auront été créées en conséquence et intégrées dans la structure interarmées des FAC. Grâce à la prévisibilité accrue, ces capacités seront prêtes à se déployer à l'appui des opérations et des missions des FAC, et les exigences préalables au déploiement seront alors réduites au minimum. La nécessité de fournir des renforts individuels demeurera un rôle durable de la Force de réserve, mais ces renforts seront employés d'une manière qui rendra possibles également l'entraînement et l'acquisition d'une expérience, ce qui renforcera la capacité interne et fera en sorte que les forces de réserve soient régénérées quand la demande sera grande. La Réserve supplémentaire renouvelée procurera les moyens voulus pour maintenir les éléments dynamisants individuels servant à répondre à la demande moins pressante et à appuyer la mobilisation à un stade avancé. Grâce à des initiatives distinctes, d'autres sous-éléments seront mieux à même de remplir leurs propres rôles. Parallèlement, les lacunes dans des éléments dynamisants clés particuliers aux membres de la Force de réserve – politiques et programmes liés au personnel, méthodes de recrutement et d'attraction de candidats, rémunération, avantages sociaux et incitatifs et soins offerts aux familles – seront immédiatement prises en compte dans les politiques, méthodes et programmes mis à jour. Dans l'avenir, cela sera toujours fait parallèlement à ce qui sera accompli pour la Force régulière.

1. Une différence audacieuse et novatrice à l'échelle des FAC. Comme le précise la politique de défense, les capacités de la Première réserve et de ses unités sont pleinement intégrées dans une force totale qui ne considère plus la Réserve uniquement comme étant un bassin de personnel de renfort. Du point de vue stratégique, dans le cadre du processus de développement de la force, le Chef du développement des Forces et les responsables de la mise sur pied d'une force (RMPF) doivent ensemble cerner, définir en détail et créer les capacités pouvant être gardées en réserve et attribuées aux unités de la Première réserve, auxquelles il incombe d'atteindre les objectifs liés à l'entraînement et à la disponibilité opérationnelle. Les chefs d'unité chargés de capacités particulières recevront les ressources nécessaires pour favoriser la réussite : un état-major déterminé à temps plein, une infrastructure et un équipement habilitants et inclusifs, l'accès à une instruction de classe mondiale et à d'autres éléments habilitants nécessaires. Afin d'atteindre l'objectif d'« une capacité à temps plein à l'aide d'un service à temps partiel », chaque capacité gardée en réserve doit être suffisamment à même de fournir une disponibilité durable, sans assujettir une personne ou une unité à un état perpétuel de préparation élevée. Enfin, la Réserve supplémentaire réinventée fournira des ressources plus grandes qu'elles ne le sont aujourd'hui.

2. Les capacités et les ressources de la Réserve dans les unités de la Force régulière. Bien que la présente Vision mette l'accent sur l'établissement ou le renforcement des capacités des unités de la Force de réserve, il est reconnu qu'il vaut sans doute mieux attribuer certaines capacités et ressources « en réserve » à la Réserve même, mais qu'il est préférable de les accroître et de les entretenir au sein d'unités de la Force régulière. Ce sera le cas des capacités constituées ne nécessitant que des ressources relativement limitées, ou lorsque les ressources en question ne pourront pas être renforcées et entretenues par les unités de la Force de réserve. Bon nombre de ces capacités se trouvent dans des domaines où les FAC emploient et entretiennent des plateformes complexes de grande valeur pour mener les combats (p. ex. : des aéronefs, des véhicules et des navires de type particulier, et les opérations spéciales); le Canada aurait du mal à confier ces ressources entièrement à la Force de réserve. Dans ces cas, les planificateurs doivent se demander quelle est la meilleure façon de gérer et d'administrer ces ressources pour garantir le succès à long terme et quand il conviendrait davantage de constituer une nouvelle structure pour la Force de réserve pour produire ces capacités.

3. Une offre et une expérience de la Force de réserve. Au fil du temps, les FAC intégrées doivent veiller à ce que les réservistes qui y servent soient bien reconnus pour leurs contributions continues et nouvelles, y compris quand la cadence opérationnelle et celle de l'entraînement sont plus élevées que la normale. Ainsi, l'expérience acquise par les réservistes en tant que membres des FAC s'en trouve enrichie. Tout ce qui est fait pour appuyer les membres des FAC doit aussi refléter les contributions apportées par les réservistes et garantir leur droit d'accéder à tous les programmes et services nécessaires. Les services destinés principalement à la Force de réserve (p. ex. : l'appui aux employeurs) doivent être pleinement intégrés

dans les programmes appropriés à l'échelle des FAC. Les changements ou les nouveaux services dans n'importe lequel de ces domaines doivent refléter les deux composantes que sont la Force régulière et la Force de réserve et être annoncés en parallèle. Quand les exigences du service sont semblables, l'envergure et la portée du soutien doivent elles aussi être semblables. De cette façon, les réservistes se percevront de plus en plus comme étant les membres de FAC pleinement intégrées (« Une Force »). La Directive de mise en application du VCEMD à l'égard de la présente Vision définira des mesures prioritaires précises à prendre tôt après la parution de cette dernière.



GOUVERNANCE ET GESTION DES RESSOURCES

Une nouvelle vision de la Force de réserve exige une approche englobant toute l'Équipe de la Défense pour mettre en œuvre un champ dynamique et complexe de possibilités. Cette approche exige une équipe capable de pensée divergente et dédiée à l'action convergente, une culture et des attitudes adaptées, ainsi qu'un engagement envers la communication du changement dans l'institution. En suivant des structures de développement et de gouvernance bien établies et avec des communications solides et persistantes, les chefs actuels et futurs de l'Équipe de la Défense pourront mieux faire avancer fermement la présente Vision. À mesure que la mise en œuvre progressera, les rapports sur la Force de réserve devront porter moins sur le nombre de ses membres et plus sur l'état des capacités gardées en réserve.

1. Coordination centralisée et exécution décentralisée. Le VCEMD, assisté par le Chef – Réserves et appui des employeurs, le Chef du développement des Forces, le Chef des programmes et le Chef de l'intégration des systèmes de combat, doit rendre compte de la mise en œuvre de la présente Vision. Il incombe aux responsables de la mise sur pied d'une force (RMPF), aux employeurs des forces et aux responsables des programmes et des politiques de collaborer avec les cadres compétents du VCEMD pour produire les résultats particuliers liés à chacun des quatre objectifs décrits plus haut. Le VCEMD publiera une directive de mise en œuvre pour coordonner les efforts du MDN et des FAC et faire ainsi en sorte que les décisions relatives à la future Force de réserve s'harmonisent avec la présente Vision et qu'elles prennent en compte les besoins des FAC en matière de modernisation. Le Chef – Réserves assume les fonctions quotidiennes de coordination centralisée pour toutes les initiatives axées sur la Réserve et assumera une fonction de gestion de programme pendant la durée de cette Vision. La responsabilité de l'exécution de toutes les initiatives de changement fondamental revient aux autorités fonctionnelles désignées.

2. Gérer les ressources attribuées. La présente politique de défense prévoit un financement provenant du cadre financier pour les « Réserves renforcées »; les fonds seront expressément consacrés au développement des capacités. Une grande partie des fonds ont déjà été affectés à la croissance et aux changements ayant trait à la rémunération. Autant que possible, les fonds

restants serviront de fonds de démarrage pour le développement des capacités, principalement par le truchement de projets d'immobilisations et des projets d'autre nature. L'accès à ces fonds sera fonction des besoins de chaque projet portant sur des capacités, le tout étant coordonné de façon centrale par l'intermédiaire du Chef – Réserves et en étroite coopération avec le Chef des programmes. Les besoins particuliers des responsables de la mise sur pied des forces (RMPF) doivent être cernés au moyen des méthodes permanentes de gestion des projets du MDN et des FAC. Cependant, le financement n'est qu'un élément de la solution globale sur le plan des ressources, qui inclut les parties appropriées des enveloppes budgétaires existantes. Les biens d'équipement, les programmes de GI/TI et d'infrastructure et l'attribution de postes dans la Force de réserve et de postes de soutien dans la Force régulière sont nécessaires pour développer et soutenir les capacités. En plus du financement de base prévu dans la politique de défense, les investissements de capitaux dans l'infrastructure et l'équipement et le fonds de fonctionnement doivent être orientés par la stratégie Une nouvelle vision, et non l'inverse. Enfin, les initiatives de changement doivent intégrer une totale compréhension du financement actuel de la Réserve (C127) et de sa meilleure utilisation possible pour soutenir la mise sur pied de forces de la Réserve. Cela exigera une connaissance globale des endroits où se trouvent les ressources disponibles, pour le financement et les postes, et où des décisions seront nécessaires au sujet des besoins futurs dans l'institution.

3. Orientation stratégique, consultation et mises à jour. Mis à part les contacts réguliers établis avec les collectivités de l'élaboration des politiques et du développement des forces, l'équipe ministérielle de la gouvernance sera régulièrement mise à contribution en fournissant des mises à jour sur la concrétisation des quatre objectifs décrits ci-dessus. Cela entraînera un dialogue régulier avec les comités des niveaux 0 et 0.5 qui gèrent les enjeux liés au développement des forces et aux politiques : le Conseil des Forces armées (et la haute direction), le Comité de gestion des investissements et des ressources, le Comité des politiques de la haute direction de la Défense, le Comité de gestion des personnes de l'Équipe de la Défense, le Comité des capacités de la Défense et le Conseil de gestion du programme. Dans la directive de mise en œuvre que

le VCEMD publiera bientôt, il fournira des détails sur les mises à jour concernant l'état d'avancement et sur les moyens de consultation à utiliser dans toute l'Équipe de la Défense; ces détails seront intégrés dans des ordres du jour prospectifs gérés par le VCEMD et le Secrétaire général. Enfin, l'ampleur des changements proposés dans la présente Vision nécessitera un examen régulier de la question de savoir si les buts primordiaux fixés pendant la période de mise en œuvre sont toujours d'actualité et s'ils seront atteints avec efficacité. Le Chef des Réserves continuera de coordonner les choses de près avec l'équipe du Sous-ministre adjoint (Services d'examen), en concevant et en exécutant les examens et les évaluations nécessaires, dont les résultats seront étudiés par le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation.





ANNEXE

ANNEXE

RÉSUMÉ DES INITIATIVES ET ACTIVITÉS DIRECTES ET INDIRECTES DE LA POLITIQUE PSE POUR LA FORCE DE RÉSERVE

Objectif	Initiatives directes de la politique de défense (faisant partie d' <i>Une nouvelle vision pour la Force de réserve</i>)	Activités directes (de la directive du VCEMD de 2017)
1 – Recruter et maintenir en poste un contingent de réservistes hautement qualifiés, souples et prêts aux opérations	<ul style="list-style-type: none"> • 74 - Faire passer l'effectif de la Force de réserve primaire à 30 000 membres (une hausse de 1 500) et réduire de façon importante le processus initial de recrutement d'un nombre de jours qui se calcule en mois à un nombre de jours qui se calcule en semaine. (Le nombre de 30 000 membres représente actuellement de l'effectif moyen rémunéré, mais il deviendra de l'effectif qualifié en activité.) • 81 - Offrir des emplois d'été à temps plein aux réservistes durant leurs quatre premières années au sein de la Réserve à compter de 2018. • 90 - Utiliser des réservistes possédant des compétences spécialisées pour combler les postes dans la cyberforce des Forces armées canadiennes. 	<ul style="list-style-type: none"> • B - Faire passer l'effectif de la Force de réserve à 30 000 membres (une hausse de 1 500). (Ces nombres représentent actuellement de l'EMR, mais ils deviendront de l'EQA.)
2 – Créer de nouveaux rôles améliorés pour les membres, unités et formations de la Force de réserve	<ul style="list-style-type: none"> • 70 - Créer jusqu'à 120 nouveaux postes de renseignement chez les militaires, dont certains seront occupés par des réservistes, et ajouter jusqu'à 180 nouveaux postes d'analyste du renseignement chez les civils. • 75 - Attribuer aux unités et formations de la Réserve de nouveaux rôles qui fournissent une capacité à temps plein aux Forces armées canadiennes à l'aide d'un service à temps partiel, y compris : recherche et sauvetage en milieu urbain avec équipement léger, défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire, tirs directs, capacités de combat (p. ex., pelotons de tir direct, de mortier et de pionniers), cyberopérateurs, spécialistes du renseignement, équipes de sécurité navale et linguistes. • 76 - Élargir les rôles existants attribués aux unités et aux formations de la Force de réserve, y compris : opérations d'information (y compris les activités d'influence), soutien au combat et soutien logistique au combat, techniciens de soutien aux opérations aériennes. • 108 - Améliorer et augmenter l'instruction et l'efficacité des Rangers canadiens dans le but de rehausser leurs capacités fonctionnelles au sein des Forces armées canadiennes. 	<ul style="list-style-type: none"> • P - Examiner l'installation de la Force de réserve comme sous-unité du COMFOSCAN dans une région métropolitaine.*

*Avant la promulgation de cette Stratégie, l'Activité P avait été envisagée et clôturée.

Initiatives directes de la politique de défense
(ne faisant pas partie d'*Une nouvelle vision pour la Force de réserve*, mais ayant un lien avec elle)

- 2 - Mettre en œuvre une campagne de recrutement pour promouvoir les occasions de carrière uniques à temps plein et à temps partiel offertes par les Forces armées canadiennes, en plus d'appuyer les principales priorités de recrutement, notamment l'embauche de plus de femmes, l'augmentation de la diversité, l'augmentation des effectifs des groupes professionnels prioritaires et la satisfaction des besoins de la Force de réserve.
- 10 - Faire la promotion de la diversité et de l'inclusion à titre de valeur institutionnelle primordiale dans l'ensemble de l'Équipe de la Défense.
- 11 - Nommer un champion en matière de diversité qui surveillera la mise en œuvre de tous les aspects de la stratégie et du plan d'action en matière de diversité, y compris la formation obligatoire sur la diversité à toutes les étapes du perfectionnement professionnel.
- 12 - Utiliser l'outil Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) pour toutes les activités de défense dans l'ensemble des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale, de la conception et la mise en œuvre de programmes et de services soutenant notre personnel à l'acquisition d'équipement et à la planification opérationnelle.
- 13 - Mettre l'accent sur le recrutement et le maintien en poste de membres de groupes sous-représentés au sein des Forces armées canadiennes, ce qui comprend, sans s'y limiter, les femmes, les Autochtones et les membres des minorités visibles.
- 14 - Aspirer à jouer un rôle de leader dans l'équilibre entre les femmes et les hommes dans les forces armées en augmentant la proportion des femmes de 1 p. 100 par cours des 10 prochaines années pour atteindre 25 p. 100 de l'ensemble des forces.
- 25 - Établir un service d'administration du personnel composé d'experts en gestion des ressources humaines militaires et en administration du personnel dans le but de centraliser et d'améliorer les services de ressources humaines militaires pour tous les membres des Forces armées canadiennes.
- 26 - Affecter à l'appui des services de transition une partie des effectifs supplémentaires accordés aux Services de santé.
- 61 - Accroître l'effectif des Forces d'opérations spéciales en ajoutant 605 militaires.
- 89 - Étendre et améliorer la cyberforce en créant un nouveau groupe professionnel militaire de « cyberopérateur » au sein des Forces armées canadiennes pour attirer les meilleurs talents et les candidats les plus brillants et augmenter considérablement le nombre de militaires affectés à des cyberfonctions.

- 34 - Acquérir des systèmes de défense aérienne au sol et les munitions appropriées qui sont capables de protéger tous les éléments de force sur le terrain contre les armes aéroportées.
- 35 - Moderniser la simulation des effets des armes afin de mieux préparer les soldats aux opérations de combat.
- 38 - Acquérir de l'équipement de communication, de maintien en puissance et de surviabilité pour les forces légères de l'Armée, y compris des radios légères et de l'équipement du soldat améliorés.
- 40 - Moderniser les véhicules logistiques, l'équipement lourd du génie et les véhicules utilitaires légers.
- 41 - Améliorer la capacité de l'Armée d'effectuer des opérations dans les régions éloignées en investissant dans la modernisation des communications, des abris, de la production d'énergie, des systèmes avancés de purification de l'eau et de l'équipement pour les environnements difficiles.
- 43 - Acquérir des véhicules tout terrain, des motoneiges et des véhicules utilitaires à chenilles semi-amphibies plus gros qui sont adaptés à l'environnement dans l'Arctique.
- 65 - Améliorer les capacités cryptographiques, les capacités des opérations d'information et les cybercapacités, ce qui inclura des projets de cybersécurité et de connaissance de la situation, l'identification des cybermenaces et la réponse à celles-ci, ainsi que le développement de capacités pour mener des opérations d'information et des cyberopérations offensives militaires dans le but de cibler, d'exploiter, d'influencer et d'attaquer à l'appui des opérations militaires.
- 66 - Améliorer les capacités de détection chimique, biologique, radiologique, nucléaire et explosive et les capacités d'intervention connexes.
- 67 - Investir dans des plateformes de renseignement, surveillance et reconnaissance interarmées clés, notamment des avions de surveillance de prochaine génération, des systèmes télépilotés et des dispositifs de surveillance spatiale.
- 68 - Intégrer les ressources actuelles et futures à un système de systèmes interarmées fonctionnant en réseau qui permettra l'échange d'information entre de multiples plateformes interconnectées et un centre des opérations.

ANNEXE

RÉSUMÉ DES INITIATIVES ET ACTIVITÉS DIRECTES ET INDIRECTES DE LA POLITIQUE PSE POUR LA FORCE DE RÉSERVE

Objectif	Initiatives directes de la politique de défense (faisant partie d' <i>Une nouvelle vision pour la Force de réserve</i>)	Activités directes (de la directive du VCEMD de 2017)
3 – Moderniser les politiques en matière de carrière et les politiques et socioéconomiques	<ul style="list-style-type: none"> • 78 - Créer un modèle de service flexible qui appuie la transition entre le service à temps plein et le service à temps partiel, et qui fournit la souplesse nécessaire pour s'adapter aux différents parcours de carrière au sein de la Force de réserve. • 79 - Harmoniser la solde et les avantages sociaux de la Force de réserve primaire à ceux de la Force régulière, dont les exigences de service sont similaires. • 80 - Réviser les règlements sur l'emploi des pensionnés afin d'attirer vers la Force de réserve et d'y retenir davantage d'anciens membres de la Force régulière. • 82 - Collaborer avec nos partenaires du gouvernement fédéral afin d'harmoniser les lois fédérales régissant la protection des emplois. Par la suite, nous collaborerons avec les provinces et les territoires dans le but d'harmoniser la sécurité d'emploi pour les réservistes à ce niveau. 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 - Intégration institutionnelle, définie dans la politique PSE comme l'intégration plus poussée de la Force de réserve à la force totale.
4 – Créer un modèle d'emploi de la Force de réserve résultante	<ul style="list-style-type: none"> • 77 - Utiliser la Force de réserve afin de mener des missions expéditionnaires précises dans un rôle primaire comme le renforcement des capacités effectué par les Forces armées canadiennes. • 90 - Utiliser des réservistes possédant des compétences spécialisées pour combler les postes dans la cyberforce des Forces armées canadiennes. 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 - Intégration institutionnelle, définie dans la politique PSE comme l'intégration plus poussée de la Force de réserve à la force totale.

Initiatives directes de la politique de défense
(ne faisant pas partie d'*Une nouvelle vision pour la Force de réserve*, mais ayant un lien avec elle)

- 15 - Améliorer le système de santé des Forces armées canadiennes de manière à ce qu'il réponde aux besoins uniques des militaires en leur offrant des soins efficaces, qu'ils soient en service au Canada ou à l'étranger. Cette mesure comprend également l'augmentation des effectifs des Services de santé de 200 personnes.
- 16 - Mettre en œuvre une Stratégie conjointe de prévention du suicide, au ministère de la Défense nationale et à Anciens Combattants Canada, pour laquelle nous embaucherons de nouveaux professionnels de la santé mentale et mettrons en œuvre un cadre conjoint axé sur la prévention du suicide dans l'ensemble de la communauté des militaires et des anciens combattants.
- 17 - Supprimer les obstacles aux soins, y compris par la création d'un milieu exempt de préjugés dans lequel les militaires sont encouragés à faire part de leurs préoccupations en matière de santé de quelque nature que ce soit et à demander de l'aide appropriée quand ils en ont besoin.
- 19 - Fournir une gamme complète de services de soutien aux victimes et aux survivants pour les membres des Forces armées canadiennes.
- 20 - Traiter les plaintes de harcèlement sexuel d'une manière claire et en temps opportun par la simplification des procédures officielles de plaintes.
- 22 - Créer des équipes dans les escadres et les bases à l'échelle du Canada, en partenariat avec les Centres de ressources pour les familles des militaires, pour prévenir la violence sexospécifique et intervenir.
- 23 - Améliorer l'accès aux services psychologiques par l'intermédiaire de travailleurs sociaux et d'aiguillages vers des programmes et des services communautaires.
- 24 - Élaborer un plan global pour les familles des militaires afin de stabiliser davantage la vie familiale des membres des Forces armées canadiennes et de leurs familles qui sont tenus d'effectuer fréquemment des déménagements.
- 27 - Mettre sur pied un nouveau Groupe de transition des Forces armées canadiennes qui fournira le soutien à tous les militaires pour une transition sans heurts à la vie civile. Ce groupe, commandé par un officier général et composé d'experts en ressources humaines et en administration du personnel, comptera environ 1 200 membres, parmi lesquels figureront du personnel spécialisé et des militaires blessés ou malades qui se préparent à reprendre le service actif ou à faire la transition vers la vie civile. Il fournira du soutien personnalisé pleinement engagé pour aider à la transition de tous les membres des Forces armées canadiennes, et plus particulièrement les personnes malades ou blessées, y compris celles qui souffrent de blessures de stress graves ou psychologiques.
- 28 - Voir à ce que toutes les indemnités sont en place avant qu'un militaire effectue la transition vers la vie civile.

- 84 - Collaborer avec les partenaires pour promouvoir les intérêts nationaux du Canada sur les questions spatiales, promouvoir l'utilisation pacifique de l'espace et être un chef de file de l'élaboration de normes internationales pour le comportement responsable dans l'espace.
- 87 - Protéger les réseaux et l'équipement militaires critiques contre des cyberattaques en créant un nouveau programme d'assurance des cybermissions qui incorpore les exigences en matière de cybersécurité au processus d'approvisionnement.
- 88 - Développer des cybercapacités actives et les utiliser contre les adversaires potentiels pour appuyer les missions militaires autorisées par le gouvernement.
- 89 - Étendre et améliorer la cyberforce en créant un nouveau groupe professionnel militaire de « cyberopérateur » au sein des Forces armées canadiennes pour attirer les meilleurs talents et les candidats les plus brillants et augmenter considérablement le nombre de militaires affectés à des cyberfonctions.
- 106 - Accroître la mobilité, la portée et la présence des Forces armées canadiennes dans le Nord canadien afin d'appuyer les opérations, les exercices et la capacité de rayonnement des Forces armées canadiennes dans la région.
- 110 - Mener des exercices conjoints avec nos alliés et nos partenaires dans l'Arctique, et contribuer au renforcement de la connaissance de la situation et des moyens d'échange d'information dans la région, notamment avec l'OTAN.