

Canadian  
Forces  
College

Collège  
des  
Forces  
Canadiennes



## L'OPTIMISATION DE LA RÉSERVE : UNE CONDITION ESSENTIELLE POUR ASSURER LA CONTINUITÉ DU CONTRÔLE AÉRIEN

Maj G.M. Tremblay

**JCSP 42**

**Service Paper**

**Disclaimer**

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

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2016.

**PCEMI 42**

**Étude militaire**

**Avertissement**

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2016.

JCSP SERVICE PAPER – PCEMI ÉTUDE MILITAIRE

**L’OPTIMISATION DE LA RÉSERVE : UNE CONDITION  
ESSENTIELLE POUR ASSURER LA CONTINUITÉ DU CONTRÔLE  
AÉRIEN**

Maj G.M. Tremblay

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

Word Count: 2907

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

Compte de mots: 2907

## L'OPTIMISATION DE LA RÉSERVE : UNE CONDITION ESSENTIELLE POUR ASSURER LA CONTINUITÉ DU CONTRÔLE AÉRIEN

### BUT

1. Ce document explique les causes fondamentales qui sont à l'origine des difficultés au niveau de la mise sur pied et de l'emploi de la force au sein du contrôle de la circulation aérienne (CCA) et propose une utilisation proactive de la réserve afin de rectifier définitivement ce problème<sup>1</sup>.

### INTRODUCTION

2. Depuis l'amalgamation des spécialités du CCA et du contrôle des armes aériennes (CAA) en 1996, le rôle de l'École des opérations de contrôle aérospatial des Forces canadiennes (EOCAFC) a été d'offrir une formation en simulation aux étudiants ab initio du contrôle aérospatial (C AÉRO) pendant laquelle les rudiments du contrôle des règles de vol à vue (VFR), de vol aux instruments (IFR) ou des armes aériennes sont enseignés. Au cours des six dernières années, le taux d'attrition a été de 35% pour les étudiants VFR et de 62% pour les étudiants IFR<sup>2</sup>. Pour les étudiants ayant réussi cette première, ils sont par la suite mutés au sein de l'une des six unités opérationnelles CCA afin de compléter leur entraînement en trafic réel. Au cours de cette seconde étape, le niveau d'attrition peut varier en moyenne de 25% à 75% selon la complexité des opérations aériennes locales<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Dans ce document, le terme « réserve » sous-entend uniquement la Première réserve et exclue la Réserve supplémentaire, le Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets ainsi que les Rangers canadiens.

<sup>2</sup>Brenda Tinsley (Major), *Final Report - AEC (ATC Streams) Front End Analysis Working Group 15-26 Sep 14* (2<sup>e</sup> Division aérienne du Canada (DAC) Winnipeg (AEC Trg/AEC SET), aucune date de signature, p. 2). Depuis 2009, le taux d'attrition pour les ab initio du CAA a été de 44% à l'EOCAFC.

<sup>3</sup>Denis O'Reilly (Colonel), *Front End Analysis Report - AEC Training and OFP Clarification 17-27 Nov 15* (2 DAC Winnipeg (Dir AF Trg), 22 janvier 2016, p. 2). Une fois leur formation à l'EOCAFC complétée, les apprentis CAA sont mutés au 51<sup>e</sup> Escadron de contrôle et d'alerte aérospatiale à la 22<sup>e</sup> Escadre (Ere) North Bay afin de compléter leur entraînement et ainsi atteindre leur niveau opérationnel de compétence.

3. Ce taux d'attrition considérable lors de la mise sur pied de la force contribue directement au manque alarmant de contrôleurs VFR/IFR qualifiés et à la nécessité pour les unités CCA de recourir à des dispenses auprès de la 1<sup>ère</sup> Division aérienne du Canada (DAC) afin de pouvoir soutenir les opérations aériennes<sup>4</sup>. Cette problématique est encore plus préoccupante lorsque l'on considère la courbe démographique du métier C AÉRO qui prédit une diminution significative de ses effectifs au cours des prochaines années pour atteindre un manque à gagner d'une centaine de capitaines d'ici 2019<sup>5</sup>. Ce document étudiera les défis associés à la mise sur pied et à l'emploi de la force du personnel CCA et recommandera des changements au sein des politiques encadrant la réserve de l'Aviation royale canadienne (ARC) afin de pallier aux manquements imminents de contrôleurs VFR/IFR.

## DISCUSSION

4. Bien que l'ensemble du métier C AÉRO soit présentement considéré « précaire » avec des effectifs qualifiés en activité (EQA) de 93% par rapport à son niveau préférentiel de dotation (NPD), cette statistique ne reflète pas fidèlement la réalité opérationnelle des unités CCA dont leur pourcentage de contrôleurs VFR/IFR qualifiés par rapport à leur NPD variait entre 58% et 86% en 2014<sup>6</sup>. Au cours des trois dernières années, plusieurs ajustements ont été effectués au niveau de la sélection et au sein de l'entraînement opérationnel octroyé par les unités CCA afin d'optimiser le taux de qualifications des ab inito.

---

<sup>4</sup>Ministère de la Défense nationale, *Ordonnances de gestion du contrôle aérospatial* (B-GA-164-000/AA-001), 1 DAC, 2014. Le Commandant de la 1 DAC possède l'autorité d'approuver des quarts de travail de 16 heures la nuit pour les contrôleurs VFR/IFR (en trafic léger seulement) afin d'optimiser l'emploi du personnel.

<sup>5</sup>Rebecca Barton (Major), *Conversation téléphonique avec l'Officier de l'État-major C AÉRO (Entraînement) de la 2<sup>e</sup> Division aérienne du Canada Winnipeg*, 15 janvier 2016 ; Stephen Costello (Major), *Présentation du GC pour la PAA 2015*, DCM 4-7 Quartier-général de la Défense nationale Ottawa, 13 février 2015, diapositives 29, 30, 64 et 67. En 2014, le métier C AÉRO a perdu 19 capitaines (15 libérations volontaires et 4 transferts d'occupation), ce qui s'est traduit par un manque à gagner de 43 capitaines suite à la période active d'affectation 2015.

<sup>6</sup>Stephen Costello (Major), *Présentation du GC*, diapositives 28 ; Brenda Tinsley (Major), *Front End Analysis Working Group 15-26 Sep 14*, p. 2. En 2014, le pourcentage de contrôleurs VFR/IFR qualifiés par rapport à leur NPD était comme suit: BFC Bagotville (58%), BFC Greenwood (63%), BFC Moose Jaw (68%), BFC Cold Lake (70%), BFC Trenton (83%) et BFC Comox (86%).

## Initiatives du métier C AÉRO

5. Depuis le mois d'octobre 2013, tous les postulants pour le métier C AÉRO doivent effectués le test d'aptitude de l'ARC donné par le Centre de sélection du personnel navigant à la Base des Forces canadiennes (BFC) Trenton<sup>7</sup>. L'objectif primaire de cette démarche est de cibler les candidats possédant les meilleures aptitudes pour réussir l'entraînement du métier C AÉRO<sup>8</sup>. Jusqu'à tout récemment, le processus de sélection n'était toutefois pas appliqué correctement puisque certains candidats ont été éliminés du programme (au lieu d'être priorisés) alors que le nombre d'aspirants pour le métier C AÉRO était sous les quotas du plan stratégique de contingentement<sup>9</sup>.

6. Le niveau opérationnel de compétence (NOC) sera prochainement réaligné afin qu'il soit accordé après avoir réussi la formation en simulation à l'EOCAFC.<sup>10</sup> Présentement, le NOC des contrôleurs VFR/IFR est seulement atteint une fois qu'ils obtiennent leur qualification opérationnelle (normes de position de contrôle) au sein de leur unité CCA respective, créant ainsi des NOC différents selon la densité et la complexité du trafic aérien local. Conséquemment, certains contrôleurs VFR/IFR doivent démontrer des compétences supérieures à d'autres afin de pouvoir atteindre les normes du groupe professionnel militaire C AÉRO. Actuellement, certains membres qui éprouvent des difficultés au sein de leur entraînement dans un environnement de contrôle plus complexe, peuvent se voient imposer un reclassement obligatoire alors qu'ils auraient pu réussir dans un environnement de contrôle moins complexe.

---

<sup>7</sup>Sean Boyle (Colonel), *Minutes of Aerospace Capability Advisory Group Meeting Held at CFSACO Cornwall 25-27 Nov 13* (22<sup>e</sup> Escadre North Bay : dossier W1180-1 (ACAG Secretary), 19 juin 2014, p. 6).

<sup>8</sup>Susan Burt (Lieutenant-colonel), « AEC – Then and Now », *Flight Command*, n°1 (2012), p. 35.

<sup>9</sup>Henrick Smith (Colonel), *Minutes of Aerospace Capability Advisory Group Meeting Held at CFSACO Cornwall 14-16 October 2015* (22<sup>e</sup> Escadre North Bay : dossier W1180-1 (ACAG Secretary), novembre 2015 (ébauche), p. 6).

<sup>10</sup>Denis O'Reilly (Colonel), *Front End Analysis Report 17-27 Nov*, p. 6.

7. Au niveau des unités CCA, le processus d'implémentation des simulateurs VFR locaux est sur le point d'être finalisé. Ceci permettra l'enseignement de techniques de contrôle importantes mais qui sont peu utilisées étant donné la baisse de la densité du trafic aérien, diminuant ainsi le temps de qualification<sup>11</sup>. Dans le but d'améliorer la qualité de l'instruction, les plans d'entraînement locaux seront normalisés par la 1 DAC et les unités seront réorganisées afin d'éviter qu'un seul officier soit responsable à la fois des fonctions des normes et de l'entraînement. De plus, le cours d'instructeur de contrôle aérospace donné à l'EOCAFC pour ses propres instructeurs sera dorénavant obligatoire pour tous les formateurs opérationnels<sup>12</sup>.

### **Obstacles aux initiatives du métier C AÉRO**

8. Malgré ces changements importants, on retrouve plusieurs obstacles organisationnels, environnementaux et au sein des ressources humaines (RH) qui restreindront leurs retombées positives. Par exemple, en ce qui concerne la qualité de l'instruction, les formateurs possèdent généralement une faible expérience opérationnelle qui peut parfois être aussi limitée qu'à seulement trois mois après avoir obtenu leur qualification. De plus, la diminution du contingent annuel d'heures de vol attribué par la 1 DAC réduit le nombre de mouvements de trafic aérien militaire ce qui augmente le temps requis pour compléter l'entraînement opérationnel et la nécessité de simulation de haute-fidélité<sup>13</sup>. Bien que le processus d'implémentation des simulateurs VFR soit sur le point d'être complété, les unités CCA ne sont pas en mesure d'optimiser leur utilisation à cause d'un manque de personnel qualifié pour les opérer.

---

<sup>11</sup>Aerospace Capabilities and Requirements, *RCAF Movement Statistics 1983-2014*, 1<sup>ère</sup> Division aérienne du Canada Winnipeg, janvier 2015.

<sup>12</sup>Brenda Tinsley (Major), *Front End Analysis Working Group 15-26 Sep 14*, p. 3.

<sup>13</sup>Aerospace Capabilities and Requirements, *RCAF Movement Statistics 1983-2014*, janvier 2015.

9. Au sein des unités CCA, le NPD varie de 19 à 24 positions de lieutenant/capitaine<sup>14</sup>. Ce nombre représente le personnel minimum requis pour uniquement assurer la bonne conduite des opérations de contrôle aérien et non pas pour la mise sur pied de la force : les unités CCA ne sont d'ailleurs pas officiellement reconnues par la 1 DAC comme étant des unités d'instruction opérationnelle. Effectivement, le NPD en vigueur ne tient pas compte des contraintes de gestion du personnel militaire telles que les déploiements, les congés parentaux/annuels/de maladie, les catégories médicales temporaires, la nécessité des cours de perfectionnement professionnel ainsi que de l'entraînement croisé (formation subséquente VFR/IFR/CAA). Malgré leur effectif déjà affaibli, les unités CCA doivent affronter ces défis en RH sans toutefois pouvoir diminuer leurs heures d'opérations ou la qualité du service offert étant donné leur première obligation de maintenir la sécurité des vols<sup>15</sup>.

10. Certaines politiques concernant la priorisation des effectifs entravent également les efforts du métier C AÉRO. D'un point de vue organisationnel, les unités CCA évoluent au sein de la Division des opérations de leur escadre respective, ce qui implique nécessairement une priorité de mutation du Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) de niveau 6. Autrement dit, un niveau actuel de dotation (NAD) de 85% du NPD est jugé comme étant acceptable alors que les unités de priorité 4 par exemple, qui sont théoriquement les unités « opérationnelles », doivent maintenir un NAD de 94% de leur NPD<sup>16</sup>. D'autre part, selon le concept d'opération de la Capacité expéditionnaire de la Force aérienne, un nombre limité de contrôleurs VFR/IFR dans

---

<sup>14</sup>Stephen Costello (Major), *Présentation du GC*, diapositives 22-23.

<sup>15</sup>À l'exception de la BFC Moose Jaw, toutes les autres unités CCA opèrent 24 heures par jour, 365 jours par année. De plus, une attention particulière doit être portée à la qualité du service offert lors des heures creuses à la BFC Bagotville et à la BFC Cold Lake en raison des opérations du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD).

<sup>16</sup>Stephen Costello (Major), *Présentation du GC*, diapositive 12 ; Brenda Tinsley (Major), *Front End Analysis Working Group 15-26 Sep 14*, p. 6. Au niveau du CAA, le 51<sup>e</sup> Escadron d'entraînement opérationnel de contrôle et d'alerte (22 Ere) est une priorité VCEMD de niveau 3 (96%), le 21<sup>e</sup> Escadron de contrôle et d'alerte (22 Ere) et le 12<sup>e</sup> Escadron de radar (3 Ere) sont de niveau 4 (94%) et le 42<sup>e</sup> Escadron de radar (4 Ere) est de niveau 5 (90%). Ces priorités ont préséance sur celles du Commandant de l'ARC.

chaque unité CCA doivent être disponibles pour déployer au sein de l'escadron de support expéditionnaire aérien dans un délai de 27 jours, ajoutant une pression supplémentaire sur le personnel qualifié<sup>17</sup>.

11. La dé-opérationnalisation de la force est une autre barricade aux initiatives du métier : on retrouve au sein des effectifs actifs de 40 à 50 capitaines qui n'ont pas contrôlé depuis plus de dix ans<sup>18</sup>. Quant à l'enrôlement de nouveaux candidats C AÉRO, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes (GRFC) ne sera probablement pas en mesure d'atteindre le plan stratégique de contingentement de 2015-2016<sup>19</sup>. N'aggravant que la situation, *NavCanada*, qui souffre également d'un taux d'attrition élevé tout en subissant une courbe démographique descendante agressive, est présentement en recherche active de contrôleurs VFR/IFR. *NavCanada* offre des conditions de travail très compétitives (salaire équivalent pendant l'entraînement, salaire supérieur de 20% à 100% après qualification, pension transférable, etc.) qui connaissent de plus en plus de succès auprès des contrôleurs aériens des Forces armées canadiennes (FAC)<sup>20</sup>.

### **Nécessité d'un renforcement continu**

12. Jusqu'à maintenant, ce document a exposé les initiatives organisationnelles qui visent la rectification des problèmes en RH au sein des unités CCA tout en identifiant les défis qui entravent la majorité des efforts déployés. Il n'y a aucun doute que les unités CCA ont besoin d'un renfort continu afin de pouvoir améliorer leur situation actuelle et prévenir toute dégradation future. Dans le passé, il a déjà été question d'utiliser des contrôleurs aériens civils, par l'entremise de *Serco* par exemple, qui procure actuellement les services de contrôle aérien à

---

<sup>17</sup>Alain Parent (Major-général), *Concept d'opération de la capacité expéditionnaire de la Force aérienne* (1<sup>ère</sup> Division aérienne du Canada Winnipeg : dossier 3030-1 (Disp Op CEFA), 2 février 2012, p. 6.)

<sup>18</sup>Sean Boyle (Colonel). *Aerospace Capability Advisory Group Meeting Held at CFSACO Cornwall 29 April - 1 May 2014* (22<sup>e</sup> Escadre North Bay : dossier W1180-1 (ACAG Secretary), 16 octobre 2014, p.3).

<sup>19</sup>Henrick Smith (Colonel), *Aerospace Capability Advisory Group 14-16 October 2015*, p. 5.

<sup>20</sup>Rebecca Barton (Major), *Conversation téléphonique*, 15 janvier 2016.

la BFC Goose Bay<sup>21</sup>. En 2010, une note de synthèse avait été préparée pour le Commandant (Cmdt) de la 1 DAC qui avait accepté la recommandation proposée de maintenir le statu quo concernant l'emploi de contrôleurs aériens militaires au sein de toutes ses escadres<sup>22</sup>.

13. Considérant les besoins opérationnels militaires particuliers (tels que l'application du *Supplément des Forces canadiennes au Manuel d'exploitation du contrôle de la circulation aérienne* de NavCanada), l'importance des relations entre les unités CCA et les escadrons afin de pouvoir contribuer directement à leurs objectifs d'entraînement, ainsi que la responsabilité de maximiser les chances de réussite des missions attribuées aux aéronefs de l'ARC qui requièrent parfois une attention de contrôle particulière, le maintien de contrôleurs aériens militaires au sein des unités CCA demeure le plan d'action à privilégier. Tout compte fait, l'optimisation de la réserve pour remédier aux problèmes de RH des unités CCA est une alternative comportant un grand potentiel et qui n'a pas encore été sérieusement envisagée.

### **L'emploi de contrôleurs aériens réservistes**

14. L'utilisation de contrôleurs aériens réservistes au sein des FAC n'est pas une approche novatrice en soi étant donné que, dans le passé, chaque unité CCA possédait un nombre très limité de positions de réservistes. Il était toutefois quasi impossible d'augmenter le nombre de positions permanentes. Quant à la possibilité de procéder à une intensification des effectifs par des positions de réservistes temporaires, cela n'était pas une option attrayante pour les candidats potentiels en raison de l'instabilité des postes. Ceci étant dit, l'emploi d'un nombre considérable de contrôleurs réservistes parmi les unités CCA a fait ses preuves au sein des autres forces armées. C'est le cas en outre de l'unité CCA au *Marine Corps Air Station (MCAS) Cherry Point*

---

<sup>21</sup>Serco, « Aviation », consulté le 3 février 2016, <https://www.serco.com/markets/transport/aviation>. Serco procure un service de contrôle aérien à 6 millions d'utilisateurs annuellement en Europe, au Moyen-Orient et en Amérique du Nord.

<sup>22</sup>Mark Roberts (Lieutenant-colonel), *Way Ahead : Options for Air Traffic Services in the CF* (22 Ere North Bay : dossier 3045-1, 22 juillet 2010). La BFC Goose Bay demeure la seule exception.

situé à Havelock en Caroline du Nord dont près de la moitié de leurs contrôleurs aériens font parties de la réserve<sup>23</sup>.

15. Tel que confirmé par le Chef du contrôle de la circulation aérienne du MCAS *Cherry Point*, une composition accrue de réservistes parmi le personnel offre une stabilité organisationnelle et une optimisation de ses RH<sup>24</sup>. En effet, le personnel de la réserve mitige les imprévus et les impacts opérationnels causés par les différents types de congés ainsi que les catégories médicales temporaires tout en facilitant la progression de carrière des membres de la Force régulière qui sont en mesure de déployer et de suivre des cours de perfectionnement professionnel plus facilement (les réservistes n'ayant pas nécessairement accès ou la volonté de poursuivre de telles opportunités). En ce qui a trait à la qualité de l'entraînement, celle-ci est améliorée puisque les contrôleurs réservistes possèdent un savoir-faire approfondi et une vaste expérience concernant les techniques de contrôle et les procédures locales, en plus d'être disponibles pour opérer les simulateurs locaux. On se retrouve donc en présence de deux dynamiques qui se complètent et qui se renforcent mutuellement : les réservistes procurent des bénéfices importants non seulement pour la mise sur pied et l'emploi de la force de l'unité, mais également pour le développement des membres de la Force régulière qui poursuivent des objectifs de carrière différents.

### **Révision des politiques encadrant la réserve**

16. Depuis 2009, les politiques régissant la réserve au sein des FAC ont été revues en profondeur. Cette révision était en outre motivée par une volonté de revenir à un effectif similaire à celui pré-Afghanistan. En effet, avec l'augmentation de la cadence opérationnelle à l'étranger au cours de la dernière décennie, une intensification de la participation de la réserve, surtout du

---

<sup>23</sup>International Council of Air Shows Academy Program, *Entrevue avec les contrôleurs aériens en devoir lors du Spectacle aérien du MCAS Cherry Point*, 8 mai 2012.

<sup>24</sup>*Ibid.*

côté de l'Armée canadienne, avait été requise afin de « [...] compléter, de maintenir et de soutenir les forces déployées »<sup>25</sup>. Du côté de l'ARC, un taux d'attrition élevé a été observé auprès des réservistes au cours des dernières années mais la cible stratégique demeure l'atteinte de 2 300 membres (pour l'ensemble de la réserve de l'ARC) afin de pouvoir « [...] respecter les niveaux de disponibilité opérationnelle assignés et pour atteindre ses objectifs opérationnels et en matière d'instruction »<sup>26</sup>. Il semble donc que les politiques de réduction instaurées pour l'Armée canadienne, mais appliquées à l'ensemble des FAC, ont également eu l'effet non désiré de réduire considérablement le nombre de réservistes au sein l'ARC.

17. Sans énumérer toutes les modifications qui ont été instaurées, les changements les plus significatifs pour l'ARC sont ceux touchant aux membres de la réserve recevant une rente (pension) de la Force régulière et ceux concernant les nouvelles restrictions d'emploi de classe « B ». Plus précisément : « Un pensionné de la Force rég [régulière] peut, après sa libération de ladite force, servir pendant un maximum de 330 jours, de façon consécutive ou cumulative, sur toute période de 365 jours [...] »<sup>27</sup>. De plus, un membre sous contrat de classe « B » ne peut pas occuper une même position pendant plus de 180 jours au cours d'une année fiscale, signifiant que le membre n'est pas éligible aux prestations, aux programmes et aux services à l'intention des membres actifs et retraités des FAC et de leur famille, qui exigent plus de 180 jours de classe

---

<sup>25</sup>Comité sénatorial permanent de la Sécurité nationale et de la défense, *Répondre à l'appel : Le rôle de la Première réserve du Canada dans l'avenir* (Ottawa : Groupe Communication Canada, décembre 2011, p. 9).

<sup>26</sup>Canada. Ministère de la défense nationale, « Rapport sur les plans et les priorités 2014-2015 », consulté le 4 février 2016, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-rapport-plans-priorites/2014-force-reserve.page>. Selon le Ministère de la Défense nationale, la Première réserve au sein des FAC devrait compter environ 5 000 membres afin de « [...] satisfaire, de façon durable, aux exigences actuelles et futures établies dans la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD) ».

<sup>27</sup>Chef - Personnel Militaire, *Politique administrative pour le service de réserve de classe « A », de classe « B » et de classe « C »* (Quartier-général de la Défense nationale Ottawa : Instruction 20/04, 22 juillet 2009, article 2.13). Autre précision : dans le cas où un membre de la réserve recevant une rente de la Force régulière décide de compléter un service de réserve continu d'un an ou plus, il cessera automatiquement de recevoir la dite rente et devra cotiser de nouveau au régime en vertu de la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes*. De plus, une fois cette option choisie : « [...] un pensionné de la Force régulière sera considéré comme un pensionné de la Force réserviste pour toute période de réserve subséquente ».

« B » consécutifs<sup>28</sup>. Il est important de noter que le Cmdt de l'Armée canadienne a publié une directive le 29 juin 2012 qui indiquait que tous les membres réservistes de l'Armée canadienne (sauf exception) seraient employés de manière à ce qu'ils cessent de recevoir leur rente de la Force régulière<sup>29</sup>. L'ensemble de ces initiatives semble avoir résulté en un mécontentement de la part des réservistes dont l'effectif total a baissé de 19% au cours de la dernière année fiscale<sup>30</sup>.

18. Selon le Lieutenant-colonel (retraité) Michael Rostek (Ph.D), professeur au Collège militaire royal du Canada et spécialisé en politique de la défense, la préservation du capital humain est une composante clé du développement des capacités de la défense puisque les gens sont l'élément essentiel à l'atteinte d'une efficacité opérationnelle<sup>31</sup>. De plus, il précise qu'une force de défense a besoin d'un équilibre sain entre les jeunes soldats et les membres plus expérimentés, ce qui ne peut toutefois pas arriver du jour au lendemain. Plus précisément, il rapporte que ce n'est pas avant 2030 que les problèmes en personnel, qui ont débuté dans les années 1990, seront stabilisés<sup>32</sup>. Ceci illustre l'importance de maintenir l'expertise que l'on retrouve au sein de la réserve de l'ARC puisque celle-ci « [...] fournit une capacité d'appoint permettant de s'assurer que l'ARC est en mesure de produire des effets stratégiques pour les FAC, particulièrement durant les périodes de cadence opérationnelle accélérée [...] »<sup>33</sup>. On retrouve donc une certaine contraction entre les nouvelles politiques des FAC qui restreignent

---

<sup>28</sup> André Chouinard (Major), *Conversation téléphonique avec le Commandant de l'escadrille de la réserve aérienne de la BFC Bagotville*, 2 février 2016 ; Ministère de la défense nationale, « Le guide sur les prestations, les programmes et les services à l'intention des membres actifs et retraités des Forces armées canadiennes et de leur famille », consulté le 2 février 2016, <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-avantages-malades-blesses-decedes/guide.page>.

<sup>29</sup> Peter Devlin (Lieutenant-général), *Commander Canadian Army Guidance on CFSA Part 1 Annuitant Hiring Practice Changes* (Quartier-général de la Défense nationale Ottawa : dossier 5323-1 (G1 Pers), 29 juin 2012).

<sup>30</sup> Murray Brewster, « Military Reserve Running 19 Per Cent Under Strenght as Part-Timers Bail », *Winnipeg Free Press*, 26 janvier 2016.

<sup>31</sup> Michael A. Rostek, « Developping a Surge Capacity for Canadian Forces », extrait de *Defence and Peace Economics* 17, n°5 (novembre 2006), p.422, <http://dx.doi.org/10.1080/10242690600888205>.

<sup>32</sup> *Ibid.* p. 424.

<sup>33</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale, « Rapport sur les plans et les priorités 2014-2015 », consulté le 4 février 2016.

l'emploi des réservistes, les intentions du Ministère de la Défense nationale qui valorise la Force de la réserve et les récentes études académiques qui encouragent la rétention du personnel expérimenté : un réalignement des politiques de gestion encadrant la réserve s'avère nécessaire.

## **CONCLUSION**

19. Au cours des dernières années, le métier C AÉRO a instauré de nombreux changements afin de rectifier le manque considérable de contrôleurs VFR/IFR qualifiés, que ce soit au niveau des tests de sélection, de la normalisation du NOC ou encore de la standardisation de l'entraînement au sein des unités CCA. Des obstacles importants se dressent toutefois devant ces initiatives dont une faible expérience opérationnelle des instructeurs, la diminution du trafic aérien, un NPD et une priorisation des effectifs inadéquats, un recrutement plus difficile et une compétition plus féroce avec *NavCanada*. Les unités CCA ont besoin d'un renforcement continu au sein de leur effectif et l'emploi de contrôleurs aériens civils n'est pas une option adéquate considérant les besoins opérationnels militaires particuliers. Une utilisation proactive de la réserve afin de mitiger les imprévus au niveau des RH et d'améliorer la qualité de l'instruction offerte semble être une solution optimale. De toute évidence, les nouvelles politiques encadrant la réserve doivent toutefois être modifiées afin de pouvoir maintenir une Force de réserve qualifiée, expérimentée, motivée et pouvant soutenir les objectifs opérationnels. Bien que l'analyse et les déductions au sein de ce document aient été basées sur l'étude de cas du personnel C AÉRO, celles-ci pourraient très bien être appliquées à d'autres métiers de l'ARC éprouvant des difficultés similaires en RH.

## **RECOMMANDATION**

20. Une étude sur les nouvelles politiques encadrant les réservistes devrait être initiée par le Cmdt 1 DAC afin de quantifier leurs impacts opérationnels au sein de l'ARC. Bien que l'optimisation des réservistes soit une solution pragmatique pour les problèmes en RH des unités

CCA, il n'est présentement pas possible d'exploiter le potentiel de ce capital humain en raison de la rigidité des récentes directives administratives qui vont à l'encontre des objectifs de l'ARC.

Une fois ces politiques assouplies, une analyse préliminaire devrait être entamée par la 1 DAC (en conjonction avec la 2 DAC) pour déterminer le nombre de positions de réservistes qui devraient être octroyées à chaque unité CCA afin de maximiser leur niveau d'opérationnalité.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aerospace Capabilities and Requirements. *RCAF Air Traffic Movement Statistics 2014*, 1<sup>ère</sup> Division aérienne du Canada Winnipeg, janvier 2015.
- Aerospace Capabilities and Requirements. *RCAF Movement Statistics 1983-2014*, 1<sup>ère</sup> Division aérienne du Canada Winnipeg, janvier 2015.
- Barton, Rebecca (Major). *Conversation téléphonique avec l'Officier de l'État-major C AÉRO (Entraînement) de la 2<sup>e</sup> Division aérienne du Canada Winnipeg*, 15 janvier 2016.
- Boyle, Sean (Colonel). *Minutes - Aerospace Capability Advisory Group Meeting Held at CFSACO Cornwall 29 April - 1 May 2014*, 22<sup>e</sup> Escadre North Bay : dossier W1180-1 (ACAG Secretary), 16 octobre 2014.
- Boyle, Sean (Colonel). *Minutes of Aerospace Capability Advisory Group Meeting Held at CFSACO Cornwall 25-27 Nov 13*, 22<sup>e</sup> Escadre North Bay : dossier W1180-1 (ACAG Secretary), 19 juin 2014.
- Brewster, Murray. « Military Reserve Running 19 Per Cent Under Strength as Part-Timers Bail », Winnipeg Free Press, 26 janvier 2016.
- Burt, Susan (Lieutenant-colonel). « AEC – Then and Now », *Flight Command*, n°1 (2012), p.34-35.
- Canada. Ministère de la défense nationale. « Le guide sur les prestations, les programmes et les services à l'intention des membres actifs et retraités des Forces armées canadiennes et de leur famille », consulté le 2 février 2016, <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-avantages-malades-blesses-decedes/guide.page>.
- Canada. Ministère de la défense nationale. *Rapport ministériel sur le rendement*, Ottawa : Groupe Communication Canada, 2015.
- Canada. Ministère de la défense nationale. « Rapport sur les plans et les priorités 2014-2015 », consulté le 4 février 2016, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-rapport-plans-priorites/2014-force-reserve.page>.
- Canada. Sénat. Comité sénatorial permanent de la Sécurité nationale et de la défense. *Répondre à l'appel : Le rôle de la Première réserve du Canada dans l'avenir*, Ottawa : Groupe Communication Canada, décembre 2011.
- Chef - Personnel Militaire. *Politique administrative pour le service de réserve de classe « A », de classe « B » et de classe « C »*, Quartier-général de la Défense nationale Ottawa : Instruction 20/04, 22 juillet 2009.

Chef d'état-major de la Défense. *Première réserve, Quartier-général de la Défense nationale* Ottawa : Directives et ordonnances administratives de la Défense 2020-1, 21 mai 2015.

Chouinard, André (Major). *Conversation téléphonique avec le Commandant de l'escadrille de la réserve aérienne de la Base des Forces canadiennes Bagotville*, 2 février 2016.

Costello, Stephen (Major). *Présentation du GC pour la PAA 2015*, DCM 4-7 Quartier-général de la Défense nationale Ottawa, 13 février 2015.

Devlin, Peter (Lieutenant-général). *Commander Canadian Army Guidance on CFSA Part 1 Annuitant Hiring Practice Changes*, Quartier-général de la Défense nationale Ottawa : dossier 5323-1 (G1 Pers), 29 juin 2012.

International Council of Air Shows Academy Program. *Entrevue avec les contrôleurs aériens en devoir lors du Spectacle aérien du MCAS Cherry Point*, 8 mai 2012.

Ministère de la Défense nationale. *Ordonnances de gestion du contrôle aérospatial (B-GA-164-000/AA-001)*, 1 DAC, 2014.

O'Reilly, Denis (Colonel). *Front End Analysis Report - AEC Training and OFP Clarification 17-27 Nov 15*, 2<sup>e</sup> Division aérienne du Canada Winnipeg (Dir AF Trg), 22 janvier 2016.

Parent, Alain (Major-général). *Concept d'opération de la capacité expéditionnaire de la Force aérienne*, 1<sup>ère</sup> Division aérienne du Canada Winnipeg : 3030-1 (Disp Op CEFA), 2 février 2012.

Roberts, Mark (Lieutenant-colonel). *Way Ahead Options for Air Traffic Services in the CF*, 22 Ere North Bay : dossier 3045-1, 22 juillet 2010.

Rostek, Michael A. « Developing a Surge Capacity for Canadian Forces », extrait de *Defence and Peace Economics* 17, n°5 (novembre 2006), p.421-434, <http://dx.doi.org/10.1080/10242690600888205>.

Serco. « Aviation », consulté le 3 février 2016, <https://www.serco.com/markets/transport/aviation>.

Smith, Henrik (Colonel). *Minutes of Aerospace Capability Advisory Group Meeting Held at CFSACO Cornwall 14-16 October 2015*, 22<sup>e</sup> Escadre North Bay : dossier W1180-1 (ACAG Secretary), novembre 2015 (ébauche).

Tinsley, Brenda (Major). *Final Report - AEC (ATC Streams) Front End Analysis Working Group 15-26 Sep 14*, 2<sup>e</sup> Division aérienne du Canada Winnipeg (AEC Trg/AEC SET), aucune date d'acceptation officielle par la Chaîne de commandement.

VCDS Executive. *Changes to the Administration under CFSA Part 1 of Employment of Annuitants in Continuous Reserve Service*, Quartier-général de la Défense nationale Ottawa : CANFORGEN 070/12 CMP 033/12 101602Z APR 12.

VCDS Executive. *Changes to Annuitant Practices Administrative Process*, Quartier-général de la Défense nationale Ottawa : CANFORGEN 111/12 CMP 046/12 281324Z May 12.