

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



Équilibre entre les capacités à temps plein et à temps partiel de l'ARC

Major Guillaume Mallet

JCSP 46 DL

Solo Flight

Disclaimer

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

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

PCEMI 46 AD

Solo Flight

Avertissement

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

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

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 46 DL – PCEMI 46 AD

2019 – 2021

SOLO FLIGHT

**ÉQUILIBRE ENTRE LES CAPACITÉS À TEMPS PLEIN
ET À TEMPS PARTIEL DE L'ARC**

Par le major Guillaume Mallet

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

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

ÉQUILIBRE ENTRE LES CAPACITÉS À TEMPS PLEIN ET À TEMPS PARTIEL DE L'ARC

INTRODUCTION

Au printemps 2017, une nouvelle initiative nommée *Le cheminement*¹ était sur les lèvres de tous les officiers d'état-major des Forces armées canadiennes (FAC). Celle-ci promettait une restructure complète de notre institution et avait comme objectif ultime de remplacer les définitions de Force régulière et Force de réserve et de redéfinir l'Universalité du service dans le but de moderniser « la façon dont les Forces armées canadiennes soutiennent [leurs] membres, [les] anciens combattants et [les] familles pendant qu'ils servent au-delà du service. »² Bien que certaines avancées importantes comme la restructuration de la rémunération de la force de réserve³, aient découlées de cette initiative, le projet donne l'apparence d'être au point neutre depuis près de deux ans.

L'Aviation royale canadienne (ARC) doit équilibrer ses capacités à temps plein et à temps partiel en continuant le processus de transformation enclenché en 2017 par le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) sauf quoi les libérations de ses spécialistes continueront de s'enclencher au profit de l'industrie civile. Pour prouver cette thèse, je m'inspirerai de la doctrine sur les problèmes appivoisés, complexes et vicieux⁴ afin d'identifier des pistes de solutions qui feront en sorte que notre institution militaire puisse

¹ Canada. Ministère de la Défense nationale. *Le cheminement*, Commandement du personnel militaire, Soutien du personnel, 8 mars 2019.

² Canada. Ministère de la Défense nationale. *L'itinéraire du cheminement*, Commandement du personnel militaire, Soutien du personnel, p.4 fig. 5.

³ Canada. Ministère de la Défense nationale. *Restructuration de la rémunération de la Force de réserve*, CANFORGEN 088/19 – CMP 053/19, 11 juin 2019.

⁴ Morrison, Val. *Les problèmes vicieux et les politiques*, Institut national de santé publique du Québec, juin 2013.

trouver un meilleur équilibre sans nécessairement tenter l'impossible en voulant implanter un changement institutionnel grave.

En premier lieu, je ferai la preuve qu'un réserviste de l'ARC est entraîné au même standard qu'un régulier et que sa performance est régie au même titre qu'un professionnel de l'aviation civile malgré les présences limitées qui lui sont autorisées dans certains environnements de travail. Ensuite, je démontrerai que la charge administrative liée à la gestion des contrats de travail des réservistes est contreproductive et que plusieurs règlements limitant l'accès au travail à temps plein nuisent à la rétention de capacités professionnelles de l'ARC. Pour terminer je proposerai des solutions qui selon moi, pourront être mises en place facilement afin d'équilibrer les capacités à temps plein et à temps partiel de l'ARC.

PARTIE I – CAPACITÉS

DÉFINITIONS

Une capacité militaire à temps plein se définit par le fait que les membres « sont toujours prêts à intervenir en cas de menaces, de catastrophes naturelles ou de crises humanitaires au Canada ou ailleurs dans le monde. »⁵ Les membres de la Force régulière sont ceux à qui notre institution appose cette étiquette de haute disponibilité et de sacrifice opérationnel. Pour les besoins de ce mémoire de recherche, la capacité qu'offrent les membres de la réserve à temps plein sera également étudiée afin d'exposer un argument complet sur l'équilibre des capacités de l'ARC. La Force de réserve à temps plein offre une disponibilité équivalente à celle de la Force régulière mis à part qu'elle se concentre avant tout sur l'administration de la Réserve et les tâches domestiques. Elle

⁵ <https://forces.ca/fr/vous-enroler/#wj>

ajoute de la profondeur, de l'expertise et de la stabilité aux organisations qui réussissent à l'intégrer dans leur structure et son effet se fait ressentir pour une période initiale de trois ans pouvant être allongée pour un deuxième mandat équivalent sans qu'une occasion d'emploi de la réserve (OER) ait besoin d'être affichée sur le portail national de recrutement.

La capacité à temps partiel se définit timidement par le fait qu'une certaine catégorie de « réservistes servent habituellement un ou plusieurs soirs par semaine ou les fins de semaine à des endroits situés près de leur domicile. Certains peuvent se porter volontaires pour participer à des opérations, si des postes sont disponibles. »⁶ En réalité et surtout dans l'ARC, il n'est pas rare que des spécialistes en aéronautique offrent une grande disponibilité et qu'ils aient un apport constant dans l'achèvement des tâches. Ceci se reflète par l'accomplissement de jusqu'à quatorze jours de travail par mois et est souvent limité par les budgets d'unité. Dans ces cas, les membres ne bénéficient pas des avantages sociaux liés aux plans de soins de santé, mais ils y trouvent une certaine sécurité d'emploi militaire à temps partiel qui compense un emploi civil équivalent, un programme d'études ou leur régime de pension fédéral.

L'équilibre que l'ARC tente d'aller chercher entre sa Force régulière et sa Force de réserve se définit par leur « utilisation [...] de manière interchangeable »⁷ Les défis que ceci pose alors que la démographie de la société évolue continuellement doivent être pris en considérations de façon proactive afin que les objectifs soient ajustés et que l'effort commun demeure pertinent à long terme.

⁶ Ibid.

⁷ Canada. Ministère de la Défense nationale. *B-GA-407-001/FP-002 Doctrine du personnel de la Force aérienne*, Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 29 avril 2010, p. iii.

ENTRAÎNEMENT

En analysant l'entraînement auquel le personnel à temps plein et celui à temps partiel de l'ARC est soumis, on se rend compte que pour plusieurs raisons, « les réservistes de la Force aérienne doivent être formés et évalués de la même manière que les membres de la F rég. »⁸ De ce fait, le cours élémentaire de base de la réserve de l'ARC diffère de celui de la milice et de la réserve Marine royale canadienne. L'entraînement offre un aperçu des opérations aériennes et un contexte de performance humaine dans l'aviation militaire qui ne se retrouve pas dans les autres composantes.

Les institutions académiques et professionnelles militaires quant à elles ne font pas la différence entre le type de contrat du membre. L'entraînement de métier est le même pour tous et il requiert une disponibilité équivalente pour l'obtention de qualifications initiales et ce, peu importe le métier de l'ARC. Cette réalité s'explique par la « nécessité de respecter des lois telles que la *Loi sur l'aéronautique* qui est appliquée par l'entremise du Programme de navigabilité du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FC. »⁹ Face à cet aspect de la force, ce qui est interprété par certains comme un équilibre parfait de l'entraînement entre les capacités à temps plein et à temps partiel de l'ARC est complexifié par une gestion déficiente des contrats de travail et des disponibilités des membres puisque la performance doit être la même malgré le fait que les présences au travail ne soient pas équivalentes.

PERFORMANCE

L'environnement militaire est habitué d'exiger un haut niveau de performance à ses membres. Ceci est encore plus vrai pour l'ARC alors que « la Force aérienne génère

⁸ Ibid., Chap. 2, p. 3.

⁹ Ibid., p. ix.

ses capacités en utilisant à la fois des éléments de la Force régulière et de la Réserve qui travaillent côte à côte et sont entièrement interopérables et interchangeable. »¹⁰ Ce concept d'opérations est essentiel au maintien de la sécurité des vols et des tâches connexes. Lorsque le rythme opérationnel lié aux déploiements internationaux s'intensifie, l'équilibre avec les capacités à temps partiel de notre organisation étale toute sa profondeur en allouant des contrats à temps plein pour une période définie aux réservistes de l'arrière-garde afin d'assurer une continuité du service sans que la sécurité des opérations aérienne ne soit brimée. Le développement d'une capacité à temps partiel spécialisée permet donc de maintenir cet équilibre qui supporte autant la génération de la force que l'emploi de celle-ci.

Dans sa vision institutionnelle publiée sous la forme d'une directive administrative le 16 janvier 2017, le lieutenant-général M.J. Hood détermine que « la Réserve de l'ARC demeurera un réserve agile qui contribue au fonctionnement quotidien de l'ARC grâce à sa performance lors de tâches essentielles qui supportent les opérations. »¹¹ Cette performance se confirme par le fait que la doctrine du personnel de la Force aérienne reconnaît que « l'emploi à temps plein et à temps partiel de réservistes a contribué de manière fiable aux missions courantes et aux missions conjoncturelles de la [Force aérienne]. »¹² En théorie, tous les échelons de la chaîne de commandement s'entendent pour affirmer qu'un équilibre entre les capacités à temps plein et à temps partiel de l'ARC un critère essentiel à son succès. En pratique, la mise en application de

¹⁰ Ibid., p. ix.

¹¹ Canada. Ministère de la Défense nationale. *Lancement de la stratégie pour la réserve de l'ARC 2025*, Commandant Aviation royale canadienne, 16 janvier 2017, p.1.

¹² Canada. Ministère de la Défense nationale. *B-GA-407-001/FP-002 Doctrine du personnel de la Force aérienne*, Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 29 avril 2010, Chap. 2, p. 3.

cette vision et de cette directive se butte parfois à une machine administrative complexe qui ralentit la performance et cause un déséquilibre entre ces capacités.

PARTIE II – PROBLÈMES

ADMINISTRATION

Le premier problème à l'étude dans la difficulté à établir un équilibre entre les capacités à temps plein et les capacités à temps partiel de l'ARC vient du fait que deux silos distincts s'affairent à gérer l'administration du personnel – celui de la Force régulière et celui de la Force de réserve. Bien que cette problématique ne soit pas propre à l'ARC et qu'elle définisse notre institution jusque dans ses racines les plus profondes, cette distinction se présente dès le recrutement et elle s'étend tout au long de la carrière militaire d'un membre. Pensons seulement aux soins médicaux militaires qui ne sont pas accessibles aux réservistes à temps partiel. Alors qu'un meilleur équilibre est recherché et que de nombreux efforts soient faits pour gérer les problèmes d'ordre administratif, la mise en application des solutions proposées comme la majoration de la solde ne se présente pas à un rythme satisfaisant pour les membres.

Les problèmes administratifs sont des problèmes complexes puisqu'il « est facile de s'entendre sur la nature de ceux-ci, mais pas sur les solutions à appliquer. »¹³ Lorsque la solution est endossée par la chaîne de commandement, il n'est pas rare que son impact financier doive être approuvé par le Conseil du trésor, ce qui nécessite une nouvelle évaluation approfondie du besoin et initie un tout nouveau processus d'évaluation et d'autorisation basé sur un calendrier précis. Je suis d'avis que *Le cheminement* fut victime de cette lourdeur administrative puisque son objectif ultime voulait redéfinir la

¹³ Morrison, Val. *Les problèmes viciés et les politiques*, Institut national de santé publique du Québec, juin 2013, p.1.

Force régulière et la Force de réserve en critères opérationnels et de disponibilité basés sur l'équilibre du personnel à temps plein ou à temps partiel ainsi que restreint ou non restreint.¹⁴ Établir un équilibre entre les capacités à temps plein et à temps partiel de l'ARC nécessite une approche délibérée afin de mieux soutenir les réservistes à temps partiel et réduire l'écart entre les niveaux de support offerts aux membres.

LIMITES

« L'un des obstacles principaux associés aux problèmes viciux est la nécessité d'y faire participer de nombreux intervenants qui présentent des points de vue parfois diamétralement opposés, à la fois sur la nature des solutions et du problème proprement dit. »¹⁵ En prenant comme exemple le besoin d'avoir une Force de réserve qui doive avoir un meilleur accès à des contrats à temps plein pour équilibrer le manque de personnel dans la Force régulière, on se rend rapidement comptes des limites de nos règlements et de la lourdeur administrative à faire autoriser un tel processus. Autrement dit, l'unité n'a pas l'autorité d'accorder un contrat de travail à temps plein à un réserviste sans que le besoin soit explicitement justifié et dûment autorisé par le quartier général divisionnaire. Cette réalité limite donc l'octroi de contrats de travail pour faire face à une situation dynamique.

Parmi les limites en général, il y a celles avec lesquelles nous devons composer et celles que nous nous imposons. Dans le *Lancement de la stratégie pour la réserve de l'ARC 2025* le Comd de l'ARC établit l'une d'elles : « Outre les ressources qui sont transférées, il n'y aura pas de croissance des positions à temps plein Désignées de la

¹⁴ Canada. Ministère de la Défense nationale. *L'itinéraire du cheminement*, Commandement du personnel militaire, Soutien du personnel, p.2 fig. 2.

¹⁵ Morrison, Val. *Les problèmes viciux et les politiques*, Institut national de santé publique du Québec, juin 2013, p.2.

Réserve. Par contre, le Comd de l'ARC conserve la flexibilité de réassigner des positions à temps plein existantes pour rencontrer les besoins de l'aviation. [Traduction libre] »¹⁶

Dans cet exemple, je vois une opportunité manquée de joindre le besoin d'équilibre entre les capacités à temps plein et à temps partiel puisqu'à mon avis, elle est liée aux changements démographiques répertoriés dans les nouvelles générations. Les nouveaux membres sont disponibles pour travailler à temps plein mais ils recherchent une stabilité personnelle et familiale. Augmenter le nombre de positions à temps plein Désignées de la Réserve est selon moi une avenue essentielle à la réalisation de l'équilibre recherché.

« Pour qu'une solution porte ses fruits, il est essentiel d'attaquer un problème vicieux selon une perspective multisectorielle. »¹⁷ L'analyse démographique qui mène au départ du personnel au profit de l'industrie civile doit être incluse dans le processus décisionnel.

RÉTENTION

« Les problèmes apprivoisés sont définis de façon claire et cette définition fait généralement consensus, de même que le moment où l'on considère qu'ils sont résolus (ce qui ne signifie pas qu'ils sont faciles à régler) »¹⁸ Le problème de la rétention du personnel demeure un sujet d'intérêt pour lequel les objectifs sont tangibles mais d'un autre côté, l'efficacité des mesures de rétention ont eues des succès mitigés à travers les années. Après avoir initialement repoussé l'âge de retraite obligatoire de cinquante-cinq à soixante ans, la stabilité familiale et la réduction du rythme opérationnel sont des considérations d'ordre personnel qui motivent l'exode des spécialistes de l'ARC vers

¹⁶ Canada. Ministère de la Défense nationale. *Lancement de la stratégie pour la réserve de l'ARC 2025*, Commandant Aviation royale canadienne, 16 janvier 2017, p.2.

¹⁷ Morrison, Val. *Les problèmes vicieux et les politiques*, Institut national de santé publique du Québec, juin 2013, p.2.

¹⁸ Ibid., p.1.

l'industrie compétitive qu'est l'aviation civile. Un meilleur accès aux contrats à temps plein pour les réservistes aurait sans doute un effet bénéfique sur la rétention.

Un des problèmes à trouver l'équilibre recherché est justement que la Force de réserve n'est pas vue comme une capacité à temps plein. Bien que des membres soient disponibles et volontaires pour travailler plus, ils sont limités par leur contrat à temps partiel. « Les transferts de composante demeurent un élément clé de la stratégie de rétention de l'ARC pour sa capacité de Force totale. [Traduction libre] »¹⁹ La stratégie principale du recrutement de la Réserve réside donc dans l'espoir que les réguliers spécialistes y transfèrent à la fin d'une riche carrière dans la Force régulière. J'acquiesce que cette approche est essentielle à la rétention de l'expertise et des connaissances. Cependant, je crois que cette approche combinée avec les limites trop strictes des journées maximales travaillées à temps partiel nuisent à l'atteinte de l'équilibre recherché pour les fins de ce travail.

PARTIE III – CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS

ÉQUILIBRE

Le processus visant à équilibrer les capacités à temps plein et à temps partiel tout en tenant compte des caractéristiques démographiques modernes est enclenché. « C'est un cheminement qui repose sur le sens de la compassion et celui de la responsabilité. C'est un cheminement qui reconnaît que les gens sont au cœur de tout ce que font les FAC pour s'acquitter de leur mandat. »²⁰ Mais certaines des avancées primordiales à la réussite d'un tel projet sont soit au point neutre ou irréalisables à court terme à cause de

¹⁹ Canada. Ministère de la Défense nationale. *Lancement de la stratégie pour la réserve de l'ARC 2025*, Commandant Aviation royale canadienne, 16 janvier 2017, p.1.

²⁰ Canada. Ministère de la Défense nationale. *Le cheminement*, Commandement du personnel militaire, Soutien du personnel, 8 mars 2019, p.1.

la lourde bureaucratie. Pendant que des métiers allant de commis en ressources humaines à pilote sont en déficit grave de personnel, une approche dynamique doit être adoptée pour retrouver l'équilibre de la force et maximiser l'emploi de notre capacité à temps partiel. Les commandants d'unité doivent être mieux outillés afin de pouvoir prendre ces décisions et les salaires non utilisés de la Force régulière doivent pouvoir se transférer vers la Réserve.

L'ajustement de solde de la Réserve constitue l'exemple parfait que le Conseil du trésor possède l'écoute et l'autorité pour mener ces changements. « Le nouveau calcul de la Force de réserve applique [dorénavant] la même rémunération de base que la force régulière, c'est-à-dire qu'un caporal de la Force régulière et celui de la Force de réserve avec la même ancienneté doivent recevoir la même rémunération de base dans le cadre du calcul. »²¹ Cette directive fut très efficace pour équilibrer la force. La doctrine de l'ARC est claire : la Force de réserve est essentielle au bon fonctionnement des opérations domestiques. Je crois que les FAC doivent se pencher à court terme sur la modification des limites d'emploi à temps plein de sa Force de réserve dans le but premier de combler le manque de spécialistes réguliers à moindres coûts avec du personnel déjà hautement qualifié et ensuite, continuer le mouvement institutionnel initié en 2017 par le CEMD avec *Le cheminement*.

EMPLOI À TEMPS PLEIN

« Moderniser le modèle de l'emploi et d'encourager le service d'une manière innovante tout en offrant un parcours de carrière plus souple et adaptable »²² constitue la

²¹ Canada. Ministère de la Défense nationale. *Restructuration de la rémunération de la Force de réserve*, CANFORGEN 088/19 – CMP 053/19, 11 juin 2019.

²² Canada. Ministère de la Défense nationale. *Le cheminement*, Commandement du personnel militaire, Soutien du personnel, 8 mars 2019.

deuxième ligne d'effort du Cheminement. Pour l'ARC cette intelligence administrative n'est pas seulement une question de d'équilibrer les capacités, c'est un moyen efficace de contrer la libération des professionnels de l'Aviation vers l'industrie compétitive de l'aéronautique civil. Cette tendance était déjà forte pour des métiers comme ceux des techniciens, des contrôleurs aériens et des pilotes affectés à proximité des métropoles mais l'implantation de compagnies civiles comme CAE et Boeing de façon permanente dans plusieurs escadres, garnisons et autres institutions d'enseignement prouvent que le modèle militaire est confronté à ses limites.

En fonction de mes recherches et de mon expérience professionnelle, je suis d'opinion que l'emploi à temps plein n'est pas maximisé au sein des FAC. Des professionnels militaires quittent leur travail en quête de stabilité familiale et ils quittent vers le marché civil parce que la Réserve n'offre que très peu de solutions à temps plein. Il est vrai que le discours des supérieurs prône la vie familiale et le soutien de ces derniers et dans plusieurs cas concrets, c'est vrai. Cependant, le militaire moderne est moins disposé à faire déménager sa famille puisque le ou la conjoint(e) est presque assurément un(e) professionnel(le) établi(e). L'emploi à temps est pour le moment très largement ciblé vers la Force régulière. Un meilleur équilibre des capacités dans l'ordre d'une augmentation des contrats Désignés B est selon moi un moyen incontournable pour développer la force.

BIEN-ÊTRE

« Le pilier cognitif réfère à la communauté des schémas de pensée [...] qui sert à maintenir la cohésion sociale et le sentiment de légitimité. Il se rapporte au sens qui est

donné à la réalité sociale au sein des organisations grâce à la communauté des idées. »²³

Dans l'ARC, la fatigue est un élément clé de la performance humaine en aviation militaire. Surtout analysée pour le personnel naviguant, elle commence à faire son entrée dans les métiers techniques et certaines limitations à l'emploi sont dorénavant synonymes de suspension temporaire des qualifications de technicien. Cette évolution est un exemple parfait que le bien-être de l'individu a une incidence directe sur le bien-être de l'organisation.

La rétrospection offerte en lien avec la responsabilité de l'institution sur les comportements d'aujourd'hui et l'identité faite par Letonturier porte à réflexion.

« La rationalisation bureaucratique, la conception plus managériale que charismatique du commandement, la contractualisation croissante, la gestion par spécialité, le développement des primes catégorielles constitueraient les principaux indicateurs d'un processus de banalisation de l'armée dont témoigneraient également les comportements par leur tournure davantage individualiste, hédoniste, carriériste et pragmatique. »²⁴

Dans cet esprit, il n'est pas surprenant de constater que le bien-être de l'individu moderne passe par ses intérêts personnels et ceux de sa famille. Le carriériste sera prêt à faire d'avantages de sacrifices mais les autres n'hésiteront pas à faire valoir leurs besoins et à prendre des décisions qui défendent leur prise de position. L'ARC a la chance de posséder une capacité à temps partiel qui peut s'intégrer sans délais à sa capacité à temps plein. Elle ne maximise pas présentement l'effet que celle-ci peut produire. Le déséquilibre aurait avantage à être corrigé pour le bien-être du membre, celui de sa famille et celui de l'institution.

²³ Conley, major Devin, and Éric Ouellet. La transformation des Forces canadiennes: la quête de l'insaisissable efficacité, Le Journal de l'Armée du Canada 14, no. 1 2012, p.80.

²⁴ Letonturier, É. *Reconnaissance, institution et identités militaires*, L'Année sociologique 61, 2011/2, p.43.

CONCLUSION

L'équilibre entre les capacités à temps plein et à temps partiel de l'ARC est un problème épineux. Les solutions fusent et elles sont la plupart du temps supportées par plusieurs paliers de supervision avant d'être ralenties ou bloquées à l'échelle ministérielle et politique. Un suivi serré, une assiduité dans le processus et une continuité dans la gestion de projet sont des éléments clés pour faire face aux défis administratifs qui seront rencontrés dans la mise sur pieds du changement institutionnel. Même si la performance des professionnels de l'ARC est équivalente peu importe le type de contrat, ce dernier est celui qui contraint l'apport des réservistes par ses réglementations qui visent à limiter le nombre de présences à l'intérieur d'une même période de rapport sauf en cas d'exception explicitement autorisée au préalable. Plusieurs finissent par s'impatienter face à ce manque de vision à long terme et choisissent d'investir dans leur sécurité d'emploi au civil.

Finalement, l'initiative de changement lancée en 2017 par le CEMD sous la forme du *Cheminement* a eue certains résultats tangibles mais ceux-ci n'ont pas adressé le noyau du problème : l'équilibre entre les capacités à temps plein et à temps partiel. Je suis convaincu qu'un acharnement délibéré est requis pour continuer de faire avancer cette cause et que les changements doivent s'initier dès le recrutement afin d'avoir un effet à court terme sur la génération de la force et que les résultats de ce changement institutionnel puissent faire leur chemin jusqu'aux unités opérationnelles dans l'espace d'une génération. Ainsi, la tendance des libérations pourra être freinée, une meilleure intégration de la capacité à temps partiel de l'ARC sera créée et l'équilibre prendra place.

RÉFÉRENCES

- Canada. Ministère de la Défense nationale. *B-GA-407-001/FP-002 Doctrine du personnel de la Force aérienne*, Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 29 avril 2010.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Lancement de la stratégie pour la réserve de l'ARC 2025*, Commandant Aviation royale canadienne, 16 janvier 2017.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Le cheminement*, Commandement du personnel militaire, Soutien du personnel, 8 mars 2019.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *L'itinéraire du cheminement*, Commandement du personnel militaire, Soutien du personnel, 28 août 2018.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Restructuration de la rémunération de la Force de réserve*, CANFORGEN 088/19 – CMP 053/19, 11 juin 2019.
- Conley, major Devin, and Éric Ouellet. *La transformation des Forces canadiennes: la quête de l'insaisissable efficacité*, Le Journal de l'Armée du Canada 14, no. 1 2012.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. S' enrôler dans les Forces armées canadiennes. <https://forces.ca/fr/vous-enroler/#wj>
- Letonturier, É. *Reconnaissance, institution et identités militaires*, L'Année sociologique 61, 2011/2.
- Morrison, Val. *Les problèmes viciés et les politiques*, Institut national de santé publique du Québec, juin 2013.