National Defence Défense nationale

Canadian Forces College

Collège des Forces Canadiennes

L'OPTIMALISATION DE LA RÉSERVE AÉRIENNE DANS L'INSTRUCTION : UN ENJEU OPÉRATIONNEL

Par le major Stéphane St-Onge

JCSP 46

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.

© 2020 Her Majesty the Queen in Right of Canada,
as represented by the Minister of National Defence.

PCEMI 46

Étude militaire

Avertissement

Les opinons 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.

© 2020 Sa Majesté la Reine du Chef du Canada,
représentée par le ministre de la Défense nationale.

Canada

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 46 – PCEMI 46
2019 – 2020

SERVICE PAPER - ÉTUDE MILITAIRE

L'OPTIMALISATION DE LA RÉSERVE AÉRIENNE DANS L'INSTRUCTION : UN ENJEU OPÉRATIONNEL

Par le major Stéphane St-Onge

"This paper was written by a candidate attending the Canadian Forces College in fulfillment 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. »

Word Count : 3,017

Nombre de mots : 3.017

L'OPTIMALISATION DE LA RÉSERVE AÉRIENNE DANS L'INSTRUCTION : UN ENJEU OPÉRATIONNEL

BUT

1. Ce document militaire a pour but d'identifier de nouvelles stratégies d'emploi des réservistes afin d'augmenter l'efficacité opérationnelle. Les réservistes sont une ressource humaine précieuse que l'Aviation royale canadienne (ARC) se doit d'exploiter à son maximum afin d'atteindre ses objectifs opérationnels tout en demeurant un instrument précieux à la politique canadienne. Depuis de nombreuses années, plusieurs unités opérationnelles et établissements d'instruction fonctionnent avec des effectifs inférieurs au niveau optimal. Afin de pallier à cette lacune, ce papier proposera une solution afin de tirer parti de l'expertise de nos réservistes.

INTRODUCTION

2. Si nous avions à faire un résumé des dernières années au sujet de l'expertise dans l'ARC, nous pourrions affirmer que notre force aérienne a perdu beaucoup de personnel qualifié au profit du secteur civil et fait maintenant face à une pénurie de personnel expérimenté dans plusieurs secteurs.[1] Depuis l'élaboration du concept de la Force totale dans le Livre blanc de 1994, bon nombre d'unités de l'ARC ont adapté ce concept et s'appuient maintenant sur leurs réservistes afin d'accomplir les tâches quotidiennes[2]. Ces

[1] Al Meinzingner, *« La course pour maintenir et accroître le niveau d'expérience dans l'Aviation royale canadienne »,* extrait de RCAF Today 2019, volume 10, 2019, p. 22-24, http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/article-modele-standard.page?doc=la-course-pour-maintenir-et-accroitre-le-niveau-d-experience-dans-l-aviation-royale-canadienne/jydwso9e.

[2] Aviation royale canadienne, « *Structure organisationnelle* », modifié le [ou consulté le] 24 Octobre 2019, http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/reserve-aerienne/structure-organisationnelle.page.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

réservistes sont habituellement employés à temps partiel, en classe A ou B, et soutiennent l'effort principal de l'Escadron. Ceci dit, la réalité des dernières années qui a impliqué le personnel de la Force régulière (FReg) dans de nombreux déploiements outremer a fait en sorte que les réservistes sont maintenant employés dans des postes stratégiques afin de pallier au manque d'effectif. Les réservistes apportent aux unités une valeur inestimable de mentorat ainsi qu'un cadre pour former le nouveau personnel. Il est donc clair que sans le soutien des réservistes, le fonctionnement des unités serait en péril.

3. Afin de proposer une solution au manque d'effectif dans l'ARC et d'être plus efficace au niveau des opérations, ce travail s'inspire des erreurs du passé. Souvenons-nous de l'époque où la force de réserve aérienne était à son mieux, soit pendant la guerre en Afghanistan. Pendant cette période, plusieurs réservistes travaillaient à temps plein dans la réserve, donc sans emploi civil. À la fin de la guerre, faute de budget, les FAC ont malheureusement laissé partir cette expertise dont le secteur civil a bénéficié. Avec du recul, ce que nous constatons maintenant c'est qu'il est difficile d'attirer ces gens dans la réserve, car la source de revenus n'est jamais garantie. L' «Opération TALENT », lancé récemment par l'ARC a déjà identifié ce problème et vise une stabilisation et une croissance du niveau d'expérience des pilotes tout en mettant l'accent sur la qualité de vie et de service des militaires de la FReg et de la FRes ainsi que de leur famille.[3] Bien que ce document

[3] Aviation royale canadienne, *« Lancement de mesures visant à maintenir et à accroître le niveau d'expérience du personnel de l'ARC »,* modifié le [ou consulté le] 24 Octobre 2019, http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/article-modele-standard.page?doc=lancement-de-mesures-visant-a-maintenir-et-a-accroitre-le-niveau-d-experience-du-personnel-de-l-arc/jwmfy5h7.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

militaire n'aborde pas en détail les problèmes de recrutement, il importe de souligner que l'emploi d'un réserviste, occupant une position selon ses connaissances et son expertise, demeure la clé du succès pour assurer un rendement optimal des Escadrons. Il s'agit donc de trouver un moyen d'attirer ces gens d'expérience et d'utiliser cette expérience à bon escient, tout en étant compétitif avec le secteur civil de l'aéronautique. Le présent document analysera le modèle de gestion des contrats de la réserve en tenant compte de la situation économique : comment l'ARC peut devenir plus performante en s'ajustant au contexte économique et civil. En conclusion, la recommandation proposée, en plus de proposer une solution pour positionner l'ARC de façon gagnante, cadrera exactement dans un des paramètres de l'« Opération TALENT », soit l'instruction.

DISCUSSION

4. En 2017, la Réserve aérienne a mis en place un plan de redressement, soit la « *Stratégie pour la Réserve de l'ARC 2025 : Établir la Réserve aérienne de demain* »[4]. Pour l'instant, cette stratégie a stabilisé les effectifs et donné un second souffle au recrutement de personnes non qualifiées. C'est un premier pas dans la bonne direction, par contre, il reste beaucoup de travail à faire afin de créer toute la souplesse nécessaire en prévision des exigences du monde de demain. Lorsqu'elle met en place des politiques ou règlements, la réserve doit dorénavant prendre en considération que le réserviste d'aujourd'hui est à la recherche de stabilité financière et familiale.

[4] Aviation royale canadienne, DG Res Air, « *Stratégie pour la Réserve de l'ARC 2025* », Modifié le [ou consulté le] 24 Octobre 2019, http://rcaf.mil.ca/fr/d-air-res/d-air-res-bio.page ?.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

5. Cet élément est directement relié à la situation économique mondiale actuelle qui prévoit une hausse d'embauche de près de 500 000 nouveaux pilotes au cours des 20 prochaines années dans l'industrie aérospatiale commerciale. Selon le Conseil canadien de l'aviation et de l'aérospatiale, au Canada seulement, il faudra plus de 7 000 nouveaux pilotes, mécaniciens de bord et instructeurs de vol d'ici 2025.[5] Bien que l'ARC a maintenu un taux d'attrition de 6,5% au cours des dix dernières années[6], il n'en demeure pas moins que cette problématique demandera un effort supplémentaire en vue de rendre la FRes attractive. Ces efforts seront également nécessaires si l'ARC veut atteindre les objectifs visés de la politique de la défense *Protection Sécurité Engagement*[7], soit une augmentation du personnel de 3 500 personnes pour un total de 71 500 militaires de la FReg et une augmentation de 1 500 personnes pour la Force de réserve.[8] Ces efforts devraient permettre de pallier au manque de main-d'œuvre dans l'ARC dû à celle dans le domaine de l'aviation civile. Selon la *Stratégie pour la Réserve de l'ARC 2025,* l'effectif de la réserve aérienne devrait atteindre un effectif de 2 400 membres d'ici 2025 et assurer la viabilité et la durabilité de la Réserve aérienne en continuant la réalisation de la mission de l'ARC.[9]

---

[5] Chris Thatcher, « *Remédier à la pénurie de main-d'œuvre »* extrait de Skies Magazine, February/March, 2018, http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/article-modele-standard.page?doc=remedier-a-la-penurie-de-main-d-oeuvre/jg2k237m.

[6] Ibid.

[7] Ministère de la Défense nationale, « *Protection Sécurité Engagement : La politique de défense du Canada* », Ottawa : MND Canada, 2017, http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/politique-defense-canada/docs/rapport-politique-defense-canada.pdf.

[8] Ibid

[9] Aviation royale canadienne, DG Res Air, « *Stratégie pour la Réserve de l'ARC 2025* », Modifié le [ou consulté le] 24 Octobre 2019, http://rcaf.mil.ca/fr/d-air-res/d-air-res-bio.page ?.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

6. Dans l'attente de l'atteinte de ces objectifs et en tenant compte du tempo opérationnel au pays et des nombreux déploiements outre-mer, les Escadrilles d'entrainement des unités n'auront d'autre choix que de se tourner vers la force de réserve afin de soutenir leur système d'entrainement. La situation complexe de l'industrie civile n'ira pas en s'améliorant et les instructeurs se feront également rares. Tel qu'annoncé par le Cmdt de l'ARC dans le cadre d'« Opération TALENT », des mesures concernant les fonctions d'instruction seront prises afin de continuer à exercer une puissance aérienne et spatiale efficace. Dans ce document, nous proposons ici un plan viable à long terme du système d'entrainement aux unités. Ce plan mise sur la flexibilité et la stabilité en utilisant l'expertise des réservistes dans une force totale. Cette nouvelle façon de faire offre aux commandants d'escadrons l'agilité et la souplesse nécessaires afin d'employer les membres de la FReg dans un rôle plus concentré sur les opérations. Cependant, la fragilité de ce plan demeure qu'il est difficile de combler les besoins opérationnels en utilisant seulement les réservistes de classe A. Malgré toute sa bonne volonté (exigences et disponibilité pour son emploi civil) un réserviste de classe A n'a pas cette capacité. Afin d'obtenir la stabilité voulue, les politiques émises dans certains CANFORGEN devront être révisées afin que les contrats offerts répondent aux besoins du service et s'agencent avec la réalité du réserviste.

7. Pour l'instant, le type d'emploi qu'offre la réserve est basé sur un modèle élaboré il y déjà plusieurs années et qui n'a pas été modifié depuis. Ce modèle sert à la fois de ressource stratégique et opérationnelle et fournit de la profondeur et de l'ampleur pour les

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

capacités des FAC.[10] Trois classes d'emploi ont été créées, soit le service de classe « A », « B » et « C ». Ces classes d'emploi ont chacune leurs propres caractéristiques et restrictions. Cependant, le manque évident de personnel à venir, combiner aux difficultés de recrutement, demandera une souplesse à même ces classes d'emploi. Comme le mentionne le Lgén Meinzinger, commandant de l'ARC, si rien n'est fait pour combler la forte demande qui vise les pilotes, *« Elle* [ARC] *risque de ne plus pouvoir profiter de l'inestimable portée de l'expérience de son personnel supérieur et, par conséquent, de perdre la capacité d'encadrer et de former les nouveaux aviateurs, de même que de leur transmettre des connaissances. »*[11]

8. Pour bien saisir l'essence de ce problème et proposer une solution, ce document s'attarde aux raisons principales pour lesquelles le membre quitte la FReg et comment l'organisation peut mettre en place les outils nécessaires pour conserver cette expertise tout en lui offrant un transfert vers la réserve. Une des raisons pour laquelle le membre quitte la FReg, est souvent reliée aux valeurs familiales. Le membre est à la recherche de stabilité, veut diminuer son niveau de stress et celui imposé à sa famille à cause des nombreux déploiements. Il quitte donc la FReg, se trouve un emploi dans les grands centres urbains et joint la réserve en classe A car le désir de servir son pays est toujours présent, par contre

---

[10] Gouvernement du Canada, « *Rapport sur les résultats ministériel 2017-2018* », Ottawa, 2019, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/resultats-ministeriels-2017-2018-index/documents-dappui-index/force-reserve-canada.html.

[11] Al Meinzingner, *« La course pour maintenir et accroître le niveau d'expérience dans l'Aviation royale canadienne »,* extrait de RCAF Today 2019, volume 10, 2019, p. 22-24, http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/article-modele-standard.page?doc=la-course-pour-maintenir-et-accroitre-le-niveau-d-experience-dans-l-aviation-royale-canadienne/jydwso9e.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

il veut le faire avec une certaine stabilité. Ce type de réserviste représente une source parfaite d'expertise pour l'ARC, tout en étant des plus loyal, puisqu'il doit souvent travailler plus de 40 heures semaine en combinant les deux emplois. Ce qu'il fait.

9. Malgré ce haut sens de la loyauté, les membres ayant servi dans la FReg ou servant dans la réserve, estime que le gain financier d'un tel emploi avec un salaire compétitif peut combler le désir de demeurer dans la réserve. Présentement, un des facteurs qui nuit à maintenir cette expertise dans la réserve est la politique selon laquelle un membre des FAC, recevant une pension, n'est autorisé (selon les fonds disponibles) qu'à travailler 180 jours par année en classe B. Par contre, en accord avec le CANFORGEN 070/12 et l'Instruction 20/04 du chef personnel militaire, il est vrai qu'un pensionné peut être employé jusqu'à 330 jours, de façon consécutive ou cumulative, sur une période de 365 jours sans affecter sa pension.[12] Pour ce faire, les commandants voulant employer un membre pour une durée de 330 jours doivent soumettre une demande à travers la chaine de commandement au D Pol PM/QGDN en vue d'une recommandation et d'un envoi au Chef adjoint – Personnel militaire/QGDN. Ces demandes, après étude, ne seront approuvées que dans des cas exceptionnels pour répondre à des besoins opérationnels et devront comporter un plan de redressement. Cette limite de 180 jours complique l'emploi du personnel et représente un défi, car elle incite le réserviste à compléter son revenu par un autre emploi, réduisant ainsi sa disponibilité.

[12] Ministère de la Défense nationale, « *INSTR PERS MIL DES FC 20/04 – Politique Administrative pour le service de réserve classe « A », de classe « B » et de classe « C »*, Art 2.13.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

10. Prenons l'exemple de l'Escadron 438 ETAH (un des trois escadrons qui emploie un haut taux de réservistes à l'instar des Escadrons 402 et 400), qui connait actuellement un taux élevé en rotation du personnel dans ses deux écoles, soit l'Escadrille des tactiques avancées et l'Escadrille instruction des techniciens en aéronautique (ATF/EITA). Ce taux de roulement élevé a entraîné un manque d'uniformité dans le groupe d'instructeurs et pose des défis en ce qui concerne l'élaboration des plans de cours et des leçons. L'EITA forme actuellement près de 200 étudiants chaque année par le biais de 10 cours différents. Les demandes de formation de cette école ne cessent d'augmenter en raison d'un retard dans le calendrier des formations prévues (nombre élevé d'étudiants en attente). Par exemple, cette année, l'EITA a dû augmenter le nombre de cours de techniciens aéronautiques afin de rattraper près de 18 mois de temps d'attente. Avec un groupe d'instructeurs de réserve plus stable, employé à temps plein ou presque, l'ATF et l'EITA seraient mieux équipées pour s'acquitter de leurs cours obligatoires malgré les autres exigences imposées à l'escadron. Le fait de s'appuyer seulement sur une augmentation en classe B jusqu'à 180 jours, affaiblit l'organisation puisque le réserviste n'est pas toujours disponible au moment décidé.

11. Afin de conserver la profondeur de l'expérience de nos unités et de permettre le mentorat et le transfert de connaissances aux nouveaux aviateurs et techniciens, l'ARC doit explorer des possibilités d'emploi plus attrayantes pour conserver le personnel expérimenté dans les rangs de la Réserve. Nous proposons donc ici une façon d'aller de l'avant pour certains postes reliés à l'instruction afin d'attirer l'expertise et offrir une stabilité dans le système d'entrainement. Puisque l'autorité des contrats de 330 jours est détenue par le

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

VCEMD, que les réservistes d'expérience cherchent une sécurité financière et que le système d'entrainement est à la recherche de cette expertise, il est proposé que des contrats de 330 jours d'une durée de trois ans avec possibilité de renouvellement, si le besoin est toujours présent, soient octroyés dans le cadre de l'instruction aux unités. Ces contrats ne demanderont en aucun temps un plan de redressement ni une justification opérationnelle, car la réserve sera le plan de redressement pour favoriser une force aérienne forte.

12. Ce type de contrat est très similaire au type de contrat de « Désigné B », mais tout à fait adapté pour le réserviste qui bénéficie de sa pension après 20 ou 25 ans de loyaux services. La clé du succès de ce type d'engagement repose sur la sécurité d'emploi et la source de revenus. En leur offrant un contrat avec un engagement à moyen terme, qui n'est pas basé sur un besoin opérationnel outre-mer, le réserviste d'expérience pourrait être tenté de quitter son emploi civil puisque la source de revenus sera suffisante et stable. D'autant plus, qu'en combinant son revenu de pension avec son salaire, le revenu total répond à tous les critères d'un salaire attractif. En contrepartie, si ce type de contrat n'est offert que pour une période d'un an, jamais l'ARC ne sera en mesure de recruter le personnel expérimenté et le maintenir en poste, car le réserviste ne quittera pas son emploi civil pour un contrat à court terme. Ce type de contrat favorise un sentiment de loyauté et augmente le sentiment d'appartenance. L'un et l'autre se nourrissent mutuellement. Ce sentiment de loyauté et d'appartenance combiné à la disponibilité que procure un seul emploi (militaire) pourrait favoriser les déploiements lorsque sa situation familiale lui permettra.

CONCLUSION

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

13. La concurrence mondiale sans précédent pour les pilotes et techniciens qualifiés dans l'industrie de l'aviation amène une rareté du personnel et force une révision des stratégies d'embauche. Afin de maintenir sa capacité opérationnelle, l'ARC devra s'appuyer sur la réserve aérienne où résident l'expérience et la stabilité. Les types de contrats demanderont d'être innovateurs afin de s'adapter à la réalité d'aujourd'hui. Comme il a été démontré, l'emploi en classe A n'est pas toujours suffisant pour combler le besoin de l'unité. Cet aspect est souvent plus apparent lorsque les unités de réserve opèrent des écoles de formation. Le problème réside souvent dans le fait que la plupart des réservistes de classe A ont déjà un employeur civil, ce qui ne leur donne pas la flexibilité nécessaire pour répondre à tous les besoins de formation des écoles et cela entraîne un stress accru pour les membres de la FReg.

14. La nouvelle stratégie d'emploi présentée dans ce document permettra aux commandants d'unité d'avoir plus de flexibilité et offrira une meilleure souplesse dans l'emploi de son personnel. En utilisant le réserviste dans un poste qui est normalement pourvu par un membre de la FReg, avec les bonnes conditions d'emploi, l'ARC deviendra plus agile et pourra employer son membre de la FReg dans un rôle directement lié aux opérations domestiques ou à l'étranger. Ainsi, l'ARC se dotera d'un bassin stable et expérimenté pour assurer l'expansion visée par la politique de la défense nationale et pourra utiliser au mieux les réservistes afin de répondre aux besoins opérationnels.

RECOMMANDATIONS

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

15. Malgré le fait que le CANFORGEN 070/12 stipule qu'une raison opérationnelle doit être au cœur de la demande, l'industrie aérospatiale étant en pleine expansion, l'ARC n'a d'autre choix que de s'adapter. Tel qu'il est stipulé dans la politique de la défense *Protection Sécurité Engagement* à l'item 80, s'adapter cadre dans la révision des « … règlements sur l'emploi des pensionnés afin d'attirer vers la force de la réserve et d'y retenir davantage d'anciens membres de la Force régulière. »[13] Il est donc fortement recommandé de considérer la possibilité d'offrir des contrats de 330 jours sous un contrat ferme de trois ans, avec possibilité de renouvellement pour les postes clés d'instruction aux unités, et ce, sans les contraintes de justification opérationnelle et de plan de redressement.

16. Après évaluation, si cette formule semble avoir été gagnante, elle pourra être appliquée dans d'autre domaine. Ce type de contrat pourra être utilisé pour augmenter l'efficacité opérationnelle, telle que dans le cas des pilotes d'essai de maintenance. En comblant ces postes par un réserviste sous un contrat de 330 jours, ceci libèrera le pilote de la FReg de cette tâche pour le rendre disponible pour une tâche opérationnelle. Le même rationnel s'applique pour le mentorat des jeunes techniciens. Les Escadrons sont présentement en manque de technicien de niveau A, l'ARC a donc besoin de cette expérience pour former les techniciens, expérience que nous avons perdue depuis la fin de la guerre en Afghanistan.

[13] Ministère de la Défense nationale, « *Protection Sécurité Engagement : La politique de défense du Canada* », Ottawa : MND Canada, 2017, p. 111, http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/politique-defense-canada/docs/rapport-politique-defense-canada.pdf.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

BIBLIOGRAPHIE

Aviation royale canadienne. DG Res Air, « *Stratégie pour la Réserve de l'ARC 2025* », Modifié le [ou consulté le] 24 Octobre 2019, htttp://rcaf.mil.ca/fr/d-air-res/d-air-res-bio.page?.

Aviation royale canadienne. *« Lancement de mesures visant à maintenir et à accroître le niveau d'expérience du personnel de l'ARC »,* modifié le [ou consulté le] 24 Octobre 2019, http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/article-modele-standard.page?doc=lancement-de-mesures-visant-a-maintenir-et-a-accroitre-le-niveau-d-experience-du-personnel-de-l-arc/jwmfy5h7.

Aviation royale canadienne. « *Structure organisationnelle* », modifié le [ou consulté le] 24 Octobre 2019, http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/reserve-aerienne/structure-organisationnelle.page.

Canada. Gouvernement du Canada, « *Rapport sur les résultats ministériel 2017-2018* », Ottawa : MDN Canada, 2019, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/resultats-ministeriels-2017-2018-index/documents-dappui-index/force-reserve-canada.html.

Canada. Ministère de la Défense nationale, « *INSTR PERS MIL DES FC 20/04 – Politique Administrative pour le service de réserve classe « A », de classe « B » et de classe « C ».*

Canada. Ministère de la Défense nationale, « *Pratique d'embauche et d'emploi révisés pour les pensionnes* », NDHQ C Air Force : dossier 5323-1(DG AIR PERS), CANAIRGEN 012/12, 111907Z APR 12.

Canada. Ministère de la Défense nationale, « *Protection Sécurité Engagement : La politique de défense du Canada* », Ottawa : MDN Canada, 2017, http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/politique-defense-canada/docs/rapport-politique-defense-canada.pdf.

Meinzingner, Al. *« La course pour maintenir et accroître le niveau d'expérience dans l'Aviation royale canadienne »,* extrait de RCAF Today 2019, volume 10, 2019, p. 22-24, http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/article-modele-standard.page?doc=la-course-pour-maintenir-et-accroitre-le-niveau-d-experience-dans-l-aviation-royale-canadienne/jydwso9e.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

Thatcher, Chris. « *Remédier à la pénurie de main-d'œuvre »* extrait de Skies Magazine, February/March, 2018, http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/article-modele-standard.page?doc=remedier-a-la-penurie-de-main-d-oeuvre/jg2k237m.

Tremblay, Éric et Coombs, Howard. « *Les réserves des Forces armées canadiennes – Quo vadis?* », Revue Militaire canadienne 16, no.3 (2016-07), http://www.journal.forces.gc.ca/vol16/no3/page16-fra.asp.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.