

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



L'OPERATION TRANSITION : VERS UNE REINTEGRATION REUSSIE A LA VIE CIVILE?

Major Patrice Villeneuve

JCSP 44

Exercice 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.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2019.

PCEMI 44

Exercice 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.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2019.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 44 – PCEMI 44
2017 – 2019

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

**L'OPÉRATION TRANSITION : VERS UNE RÉINTÉGRATION
RÉUSSIE À LA VIE CIVILE?**

Par le major Patrice Villeneuve

“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. »

L'OPÉRATION TRANSITION : VERS UNE RÉINTÉGRATION RÉUSSIE À LA VIE CIVILE?

Introduction

Nos jeunes vétérans qui quittent les Forces canadiennes (FC) sont souvent aux prises avec des problèmes de transition et de réintégration à la vie civile. Le 7 décembre 2018, on a annoncé la mise sur pied du Groupe de Transition des Forces armées canadiennes (GT FAC) qui vise à implanter d'ici 2024 des initiatives soutenant la transition des militaires se préparant à la libération ou libérant les FAC. Conséquemment, on est donc en droit de se demander si la nouvelle politique institutionnelle de transition, telle qu'énoncée dans les Directives du Chef d'état-major de la Défense (CÉMD) aux commandants, répondra adéquatement aux problèmes de transition du personnel. Une fois à pleine capacité opérationnelle, on vise à prendre en charge les militaires dès leur enrôlement jusqu'à leur libération et même après, pour assurer une réintégration réussie à la vie civile. En se basant sur une approche par étapes qui met en place des mesures similaires au plan de transition britannique qui a fait ses preuves, on peut déjà affirmer que l'on risque fort de voir une initiative qui aura un effet positif et durable. Pour démontrer cette position, nous débuterons donc par l'identification des problèmes de transition ainsi que par définir l'enjeu majeur. Nous élaborerons par la suite sur le plan d'action conjoint proposé par le CÉMD et la Sous-ministre (SM) au niveau de son approche, de la réorganisation structurelle qu'elle impose et des nouvelles mesures proposées. Ensuite, en se basant sur les théories du futur, de gestion du changement dans le Ministère de la Défense nationale (MDN) et sur une comparaison avec le modèle

britannique, nous analyserons le succès potentiel de cette initiative afin de confirmer les chances de succès de cette politique.

Problèmes de transition identifiés

Les vétérans des FAC sont « [...] moins souvent satisfaits de la vie que les Canadiens en général [...].¹ » Ceci s'explique d'ailleurs en partie par les enjeux liés à la transition de la vie militaire à la vie civile. Ces enjeux transitoires vont comme suit en ordre d'importance : plan occupationnel, perte du mode de vie militaire, santé, vie familiale, réintégration après déploiement, lourdeur administrative et objectifs professionnels. Si non réglés, il devient alors possible pour les anciens combattants ayant une transition non réussie de « [...] développer de sérieux problèmes psychosociaux comme l'itinérance, la dépendance aux intoxicants, la pauvreté, le chômage, le suicide, la criminalité, l'incarcération ou encore des problèmes de santé mentale.² » Il devient alors important de s'adresser à ces problèmes puisque la majorité des vétérans ayant participé aux résultats d'études ont confirmé qu'ils n'étaient pas prêts pour vivre une transition réussie sous tous ses aspects.

Le processus de transition vers la vie civile est effectivement complexe. Les militaires se retrouvent un peu perdus, sans direction claire à laquelle ils sont habitués et sont de surcroît accablés par la lourdeur administrative du processus qui est encore pire

¹ Thompson, J.M., Poirier, A., Sweet, J., McKinnon, K., Sodom, K., Dursun, S., Pedlar, D. *Santé et bien-être des vétérans des Forces canadiennes : Conclusions de l'Enquête sur la vie après le service militaire de 2013*, Anciens Combattants Canada. Direction de la recherche. Rapport technique de la Direction de la recherche, 3 juillet 2014, p.8, https://www.veterans.gc.ca/pdf/about-us/research-directorate/2013-survey-caf-health_f.pdf

² Blackburn, D. *La transition de la vie militaire à la vie civile : Enjeux transitoires pour les anciens combattants*, extrait de *Revue canadienne de service social*, Volume 34, no. 2, 2017, p. 278.

pour ceux qui libèrent pour raison médicale. « En effet, les anciens combattants libérés pour des raisons de santé ont une expérience transitoire qui est plus ardue, des sentiments négatifs plus intenses et durables, des besoins différents, des enjeux transitoires particuliers [...]»³. » Cela met donc encore plus en valeur pourquoi cela constitue un enjeu institutionnel important pour les FAC.

Définition de l'enjeu majeur

Prendre soin de ses membres, de l'enrôlement jusqu'après la retraite constitue le principal enjeu qui ressort de cette étude. Lorsque l'on regarde ce problème, il semble être un symptôme de problèmes majeurs plus grands. Dans une perspective institutionnelle, s'attaquer à cet enjeu permettra effectivement de renforcer la confiance envers l'organisation et de retenir les meilleurs candidats possibles tout en rehaussant le capital politique de l'institution. Dans un contexte où la force travaillante va en diminuant au cours des prochaines décennies, le traitement accordé à ses membres devient ainsi essentiel pour faire des FAC un employeur de choix. Attirer et retenir les meilleurs candidats, faire des FAC l'employeur de choix au pays, gagner de la crédibilité institutionnelle, ce sont toutes des composantes essentielles au maintien de la capacité opérationnelle du service.

Il n'y a également pas de solution absolue pour le résoudre et plusieurs problèmes y sont liés (suivi administratif, santé, changement occupationnel, etc.) en plus d'être sous-jacent aux problèmes de rétention et de maintien de capacité opérationnelle. Il n'y a donc pas de début ou de fin ni de bonne ou de mauvaise solution. En bref, lorsque l'on révisé

³ *Ibid*, p. 292.

en détail les dix caractéristiques d'un problème épineux⁴, nous pouvons avec certitude confirmer que la nouvelle politique institutionnelle de transition des FAC tente de s'adresser à un problème épineux. Malgré la complexité du problème, « Il apparaît nécessaire pour les autorités militaires de la Défense nationale et d'ACC de revoir les mesures d'aide offerte et de les adapter aux différents contextes de libération et aux enjeux transitoires.⁵ »

Plan d'action proposé par le CÉMD et la SM

« En collaboration avec nos partenaires de confiance, le GT FAC offrira des services de transition et des soins personnalisés, professionnels et normalisés aux membres des FAC et à leurs familles [...].⁶ » Pour ce faire, le CÉMD et la SM proposent donc d'y aller avec une approche modulaire qui verra initialement de 2018 à mars 2021 l'établissement du Groupe de Transition (GT) FAC et qui mettra en œuvre un concept d'essai de transition à la base de Borden. Par la suite, jusqu'en février 2024, en se basant sur les leçons apprises dans l'essai de transition, le format d'emploi des centres de transition sera finalisé et les pratiques seront uniformisées. Cette étape verra aussi la dotation en ressources et en personnel. À partir de mars 2024, on vise à être à pleine capacité opérationnelle dans une approche intégrée et qui s'assurera de confirmer auprès des militaires et de leurs familles qu'ils répondent adéquatement à leurs besoins.

⁴ Rittel, Horst W.J., et Melvin M. Webber. *Dilemmas in a General Theory of Planning*, extrait de *Policy Sciences*, Volume 4, no. 2, juin 1973, pp. 161-167.

⁵ Blackburn, D. *La transition de la vie militaire à la vie civile : Enjeux transitoires pour les anciens combattants*, extrait de *Revue canadienne de service social*, Volume 34, no. 2, 2017, p. 293.

⁶ Ministère de la Défense nationale. *Directives du Chef d'état-major de la Défense aux Commandants et à leurs équipes de leadership*, Quartier général de la Défense nationale, modifié le 7 février 2019, p. 15-62.

Une réorganisation structurelle sera aussi nécessaire. « Une structure de gouvernance clairement énoncée permettra d'éliminer les entraves et les obstacles par le décloisonnement permettant de fournir des services de transition professionnels, personnalisés et normalisés.⁷ » C'est ainsi qu'au niveau institutionnel, le GT FAC sera responsable « [...] des soins [...] ainsi que de la mise en œuvre efficace et efficiente de toutes les politiques relatives aux militaires malades, blessés et en transition.⁸ » En complément, l'organisation du Directeur-général – Transition militaire (DGTM) sera créée et sera responsable des politiques liées aux militaires malades ou blessés ainsi que des programmes et politiques de transition. Sous cette organisation, deux directeurs agiront comme centres d'excellence : le directeur – Gestion du soutien aux blessés et le directeur – Services et politiques de transition. Le GT FAC agira donc comme chaîne de commandement redevable de la mise en œuvre alors que le DGTM verra à l'établissement et à la régulation des politiques et programmes. Les deux seront établies comme organisations de niveau 2 se rapportant directement au Commandant du Commandement du personnel militaire.

À pleine capacité opérationnelle, le GT FAC verra aussi les quartiers généraux régionaux actuels de l'UISP évoluer vers 9 Unités de Transition régionales sous le commandement d'un lieutenant-colonel/capitaine de frégate. Ces derniers seront en retour à la tête d'un total de 32 Centres de Transition situés partout au Canada et qui seront sous le commandement d'un capitaine/lieutenant de vaisseau ou d'un

⁷ Ministère de la Défense nationale. *Directive conjointe du CEMD/SM : Opération TRANSITION*, Quartier général de la Défense nationale, 7 décembre 2018, p. 11.

⁸ Ministère de la Défense nationale. *Directives du Chef d'état-major de la Défense aux Commandants et à leurs équipes de leadership*, Quartier général de la Défense nationale, modifié le 7 février 2019, p. 15-64.

major/capitaine de corvette en fonction de leur taille et/ou de la complexité de leur clientèle. Chaque Centre de Transition aura un peloton de soutien qui gèrera le côté administratif pour les membres, une section des services et des organisations partenaires qui s'occuperont du soutien au personnel, affecté ou non au GT FAC. Avec cette nouvelle structure, sous une approche intégrée avec des partenaires de confiance, le « [...] but ultime, c'est que tous les membres et leurs familles soient informés, préparés et habilités à atteindre une transition réussie quand le temps viendra, afin de leur donner l'opportunité de maximiser leur potentiel.⁹ »

Le plan proposé vise à simplifier le processus de transition, maximiser la collaboration entre organismes partenaires, éduquer les FAC et son personnel sur l'aide et les mesures offertes et, mobiliser l'ensemble des partenaires, les membres des FAC et la population par une communication constante sur les résultats du processus, basés sur des mesures de rendement programmées des capacités.

« À compter du 1^{er} avril 19, le processus de transition initiale s'appliquera à tous les membres de la Force régulière et de la Première réserve et à leurs familles en transition.¹⁰ » Les services offerts consistent concrètement à coordonner le programme de retour en service tout comme les services de transition, gérer les blessés, offrir des programmes de sensibilisation, orienter les militaires et leurs familles vers les programmes et services nationaux, offrir des services d'information, de soutien et de défense des intérêts tout comme aussi offrir des services de soutien aux familles de militaires décédés. En bref, les

⁹ *Ibid*, p. 15-62.

¹⁰ *Ibid*, p. 15-65.

Centres de Transition sont désignés pour être *la place de choix, un seul arrêt*. On vise à ce que les membres n'aient qu'une seule histoire à raconter, une fois, à une seule personne et que le tout sera suivi et pris en charge par la suite par toute une équipe intégrée de soutien.

Parmi les partenaires, seront donc intégrés dans le processus le Ministère des Anciens combattants Canada, les gestionnaires de cas aux services de santé, les programmes de remise en forme des PSP, les services aux familles militaires en plus des autres organismes fédéraux et provinciaux selon les réalités régionales pour assurer une transition sans heurt. Actuellement, « le ministère des Anciens combattants se charge d'une multitude de problèmes [...] mais force est de constater qu'il ne peut vaquer à cette tâche sans une collaboration avec les systèmes de santé provinciaux et les organismes communautaires.¹¹ »

Succès potentiel de l'Opération TRANSITION

Selon l'approche théorique des études des futurs d'Inayatullah, les six piliers fournissent un cadre théorique pour orienter la pensée dans l'analyse des futurs. « They can be used as theory or in a futures workshop setting. The pillars (MATDCT) are: mapping, anticipation, timing, deepening, creating alternatives and transforming.¹² »

¹¹ Blackburn, D. *La transition de la vie militaire à la vie civile : Enjeux transitoires pour les anciens combattants*, extrait de *Revue canadienne de service social*, Volume 34, no. 2, 2017, p. 292.

¹² Inayatullah, S. *Six Pillars: Futures Thinking for Transformation*, extrait de *Foresight*, Volume 10, no. 1, 2008, p. 7.

Pour ce qui est de l'Opération TRANSITION, les premiers piliers de *mapping* et d'*anticipation* sont respectés. Dans la directive conjointe du CEMD/SM, il est identifié dans la définition du problème actuel que « pour la grande majorité des militaires, le fardeau administratif requis pour une transition réussie à la vie civile repose sur leurs épaules et sur celles de leurs familles.¹³ » De plus, la directive se base aussi sur les orientations données par la politique de défense *Protection, Sécurité, Engagement* de 2017 qui elle, reconnaît déjà les problèmes du passé. Anticipant le futur, cette directive est également énoncée en soutien à l'Opération GÉNÉRATION qui consiste à attirer, recruter et maintenir les meilleurs candidats au sein des FAC. En effet, la directive d'Opération TRANSITION mentionne que : « en tant qu'employeur de choix, nous devons demeurer concurrentiels afin de cibler les individus les plus talentueux de notre société pour qu'ils se joignent à nous afin de mettre sur pied la force en vue des opérations.¹⁴ »

Lorsque l'on parle du 3^e pilier de *timing the future*, cette initiative a été mise à point, profitant du momentum au niveau stratégique qui a été généré par l'arrivée du Général Vance comme CEMD, Mme Thomas comme SM et avec le changement de gouvernement en 2016. La rédaction de la politique de défense de 2017 a ainsi mis les assises pour cette initiative. Cependant, elle aurait pu idéalement avoir été mise en œuvre dès 2011 alors que la mission de combat en Afghanistan prenait fin et que les FAC étaient dans un moment charnière avant de commencer ses opérations actuelles en Iraq et en Europe de l'Est.

¹³ Ministère de la Défense nationale. *Directive conjointe du CEMD/SM : Opération TRANSITION*, Quartier général de la Défense nationale, 7 décembre 2018, p. 5.

¹⁴ *Ibid.*

En contrepartie, pour ce qui est d'*approfondir le futur et de créer des alternatives*, on se doit de se garder des réserves. Rien ne laisse présager que tous les scénarios et alternatives possibles ont été analysés pour clairement définir la stratégie à employer. D'ailleurs, l'approche initiale de procéder avec un essai de transition renforce cette hypothèse, on se prépare à s'adapter selon ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas. Le plan n'est pas défini en profondeur et on ne semble pas avoir considéré quelles alternatives prendre au cas où le plan initial ne fonctionne pas comme prévu. On articule plutôt l'élan et la vision donnés par la nouvelle politique de défense.

Pour ce qui est du pilier de *Transformation*, il a été appliqué. L'intention du CEMD/SM de « [...] modifier en profondeur, sous le support du commandement, la façon dont nous comprenons et mettons en œuvre la transition¹⁵ », illustre clairement la volonté stratégique de changer l'institution. Pour ce faire « [...] le GT FAC sera habilité au moyen de pouvoirs, de responsabilités et devoirs d'imputabilités.¹⁶ » L'orientation stratégique vers le futur désiré est clairement établie.

En définitive, la théorie des études des futurs n'a pas été appliquée en entier mais le plan d'action proposé n'est pas à négliger. Lorsque l'on s'attarde aux théories de gestion du changement, les FAC sous un environnement dynamique sont toujours en évolution : « [...] the CF employs a continuous improvement process – ongoing evaluation and

¹⁵ *Ibid*, p. 10.

¹⁶ *Ibid*.

change of processes, products, programs and services to make them work better – to meet the challenges and demands of today and tomorrow.¹⁷ »

Dans le cas actuel, l'Opération TRANSITION s'articule selon les 3 phases de gestion du changement énoncées par Rostek : phase 1 - awareness and capability planning, phase 2 – commitment and adoption, phase 3 – reinforcement and recycling. La politique de défense et l'articulation du plan correspondent à la phase 1 alors que la directive conjointe du CEMD/SM et les directives du CEMD aux commandants ainsi que la mise en place du GT FAC depuis décembre 2018 ainsi que les prochains mois qui vont suivre avec l'essai de transition correspondent à la phase 2. La dotation du GT FAC ainsi que l'atteinte de la pleine capacité opérationnelle correspondent à la phase 3.

Contrairement à la réorganisation de Hellyer, au MacDonald's Management Review Group et au Collenette's Management Command and Control Re-engineering Team, l'Opération TRANSITION tout comme l'initiative de Transformation des FC de Hillier n'est pas associée à une réduction des coûts. Effectivement, elle est orientée dans une perspective opérationnelle. On pourrait même reprendre la conclusion de Rostek : « CF Transformation was coupled with an increase in defence spending signaling plenty of political support allowing for a focus on operational effectiveness [...].¹⁸ » Il s'agit donc d'une initiative sur le plan théorique qui démontre une excellente perspective de succès à long terme si appliquée selon le plan proposé.

¹⁷ LCol Rostek, M. *Managing Change Within DND*, extrait de *The Public Management of Defence in Canada*, sous la direction de J. Craig Stone, Toronto: Breakout Education Network, 2009, p. 216.

¹⁸ *Ibid*, p. 231.

Comparaison avec le modèle britannique

Une autre perspective pour analyser si l'Opération TRANSITION a des chances de réussir est de la comparer avec un modèle similaire. Lorsque l'on s'attarde à regarder le modèle britannique, on peut facilement faire un rapprochement entre leur modèle de transition et celui proposé.

Au Royaume-Uni, le Ministère de la Défense (MoD) est **tenu responsable d'obtenir des résultats positifs** dans la transition de ses membres et le succès autant que l'échec sont mesurés, suivis et analysés et ce, même après la libération. La vision est qu'après avoir investi considérablement pour former ses militaires, le public britannique peut s'attendre à ce que ceux-ci puissent également contribuer à la société une fois libérés du service. « In short, a subset of the MoD mission is to facilitate a successful transition because if veteran net contribution to society is positive after active service, this can be viewed as a force multiplier for the nation.¹⁹ »

Aussi, sous l'égide de l'entreprise *Career Transition Partnership (CTP)* qui est sous contrat avec le MoD pour fournir des services de transition 24 mois avant et 24 mois après la libération, chaque militaire est **suivi sous un seul système centralisé** et intégré. « CTP staff are stationed at each military installation to deliver the pre-discharge programs and regionally based to deliver the post-discharge services.²⁰ » On vise alors à s'assurer qu'aucun membre ne *tombe dans une faille*. Naturellement, le processus

¹⁹ Boerstler, J.W., Cook, N.L., Frederick, M.J. *Combined Arms : Comparing British and American Military Transition Systems – Executive Summary*, NextOp Inc. website, consulté le 10 avril 2019, <https://nextopvets.org/combined-arms-comparing-british-and-american-military-transition-systems/>

²⁰ *Ibid.*

dépendra toujours de l'implication de la chaîne de commandement, de l'individu, des personnalités en cause et de la culture environnante mais le tout a fait ses preuves. « [...] 88% of transitioning service members are accessing the services provided despite CTP being an opt-in program.²¹ »

L'Opération TRANSITION est aussi mise en place avec une chaîne de commandement tenue responsable de mettre en place les programmes et d'assurer le succès de la transition des membres. Viser à faire des Centres de Transition *le seul arrêt nécessaire* pour les membres s'apparente aussi aux centres du CTP qui le sont aussi au sein des communautés britanniques. On peut donc observer que le plan d'action de l'Opération TRANSITION présente deux importantes similarités au modèle britannique.

Discussion

L'Opération TRANSITION respecte 4 des 6 piliers de la théorie des études des futurs d'Inayatullah et s'articule selon les 3 phases de gestion du changement énoncées par Rostek. Elle n'est pas associée à une réduction des coûts mais est plutôt orientée dans une perspective opérationnelle. De plus, elle met en place une chaîne de commandement imputable et redevable de la mise en œuvre et de la prestation des programmes liés à la transition, sous l'égide d'un système centralisé et coordonné au niveau local, régional et national. Sous cette perspective, elle se rapproche du modèle britannique qui a fait ses preuves.

²¹ *Ibid.*

Cependant, elle implique une réorganisation institutionnelle qui nécessitera une dotation importante de personnel au sein du GT FAC et dont le personnel militaire proviendra essentiellement des autres entités des FAC. Avec les demandes opérationnelles, combinées à une incertitude quant à l'augmentation des effectifs dans le futur, il existe donc un risque potentiel que l'Opération TRANSITION puisse subir un ralentissement dans sa mise en place. Il y a aussi un risque possible de perte de continuité et d'expertise alors que le personnel militaire muté au GT FAC sera toujours dépendant et tributaire de la réalité des mutations sur une base annuelle.

Conclusion

C'est ainsi que suite à l'analyse des mesures proposées par l'Opération TRANSITION pour répondre aux enjeux liés à la transition des militaires afin de prendre soin d'eux et de leurs familles, de l'enrôlement jusqu'après la retraite, on peut conclure que le plan proposé par le CEMD et la SM présente de fortes chances de succès à long terme. Ce dernier tient la route au niveau des théories du futur et de gestion du changement au sein du MDN tout comme au niveau des orientations stratégiques lorsque comparé avec un modèle ayant déjà fait ses preuves. Il faudra cependant s'assurer de garder un suivi continu sur les réussites obtenues lors de l'essai de transition et sur la dotation en personnel du GT FAC afin de ne pas subir de retard et d'atteindre la pleine capacité opérationnelle selon l'échéancier fixé. Advenant que les résultats escomptés ne soient pas atteints, il y aura toujours possibilité de réajuster le plan pour répondre aux besoins des membres et de leurs familles. Espérons maintenant que l'appétit politique demeurera au rendez-vous par rapport aux ressources investies sur cet enjeu et, au besoin,

que l'on pourra évoluer davantage vers des services de transition ressemblant à ceux offerts aux Royaume-Uni.

Bibliographie

Thompson, J.M., Poirier, A., Sweet, J., McKinnon, K., Sudom, K., Dursun, S., Pedlar, D. « Santé et bien-être des vétérans des Forces canadiennes : Conclusions de l'Enquête sur la vie après le service militaire de 2013. », Anciens Combattants Canada. Direction de la recherche. Rapport technique de la Direction de la recherche, 3 juillet 2014, https://www.veterans.gc.ca/pdf/about-us/research-directorate/2013-survey-caf-health_f.pdf

Blackburn, D. « La transition de la vie militaire à la vie civile : Enjeux transitoires pour les anciens combattants. », extrait de *Revue canadienne de service social*, Volume 34, no. 2, 2017, p. 275-297.

Rittel, Horst W.J., et Melvin M. Webber. « Dilemmas in a General Theory of Planning. », extrait de *Policy Sciences*, Volume 4, no. 2, juin 1973, pp. 155-169.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Directives du Chef d'état-major de la Défense aux Commandants et à leurs équipes de leadership. », Quartier général de la Défense nationale, modifié le 7 février 2019, 105 p.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Directive conjointe du CEMD/SM : Opération TRANSITION. », Quartier général de la Défense nationale, 7 décembre 2018, 39 p.

Canada. Gouvernement du Canada. « Mise sur pied du Groupe de transition des Forces armées canadiennes, un engagement à prendre soin des militaires, des anciens combattants et de leurs familles. », Ministère de la Défense nationale, publié le 10 décembre 2018, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2018/12/mise-sur-pied-du-groupe-de-transition-des-forces-armees-canadiennes-un-engagement-a-prendre-soin-des-militaires-des-anciens-combattants-et-de-leurs.html>

Inayatullah, S. « Six Pillars : Futures Thinking for Transformation. », extrait de *Foresight*, Volume 10, no. 1, 2008, pp. 4-21.

LCol Rostek, M. « Managing Change Within DND. », extrait de *The Public Management of Defence in Canada*, sous la direction de J. Craig Stone, Toronto: Breakout Education Network, 2009, pp. 213-236.

Boerstler, J.W., Cook, N.L., Frederick, M.J. « Combined Arms : Comparing British and American Military Transition Systems – Executive Summary. », NextOp Inc. website, consulté le 10 avril 2019, <https://nextopvets.org/combined-arms-comparing-british-and-american-military-transition-systems/>