Défense nationale National Defence

Canada

Les multiples faces

ÉTHIQUES DE LA DÉFENSE

Actes de la Conférence sur l'éthique
dans la défense canadienne
Ottawa, les 24 et 25 octobre 1996
Présentée par le Programme d'éthique de la Défense
Chef — Services d'examen
Quartier général de la Défense nationale

PROGRAMME D'ÉTHIQUE DE LA DÉFENSE
DEFENCE ETHICS PROGRAM

Défense nationale National Defence

Canada

Les multiples faces

ÉTHIQUES DE LA DÉFENSE

Actes de la Conférence sur l'éthique
dans la défense canadienne
Ottawa, les 24 et 25 octobre 1996
Présentée par le Programme d'éthique de la Défense
Chef — Services d'examen
Quartier général de la Défense nationale

PROGRAMME D'ÉTHIQUE DE LA DÉFENSE
DEFENCE ETHICS PROGRAM

Données de catalogage avant publication (Canada)

Conférence sur l'éthique dans la défense canadienne (1996 : Ottawa, Ont.)

Les multiples faces éthiques de la défense :
actes de la Conférence sur l'éthique dans la défense canadienne

Texte en anglais et en français disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit.: The many faces of ethics in defence.
"Ottawa, les 24 et 25 octobre 1996"
ISBN 0-662-62955-8
Nº de cat. D2-109/1996

1. Canada – Forces armées canadiennes – Aspect moral et éthique – Congrès.
2. Canada. Ministère de la Défense nationale – Aspect moral et éthique – Congrès.
3. Morale militaire – Canada – Congrès.
I. Canada. Ministère de la Défense nationale.
II. Titre.
III. Titre: Actes de la Conférence sur l'éthique dans la défense canadienne.

U22.C65 1997 355.1'3'0971 C97-980135-4F

Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

© Ministre des Travaux publics et Services gouvernmentaux Canada 1997
Nº de cat. : D2-109/1996
ISBN 0-662-62955-8

USFC(O) Services créatifs 96GA-0696

Table des matières

Introduction

Major-général Keith G. Penney v

Énoncé d'éthique de la Défense vi

Mots d'ouverture

1. Louise Fréchette 2

2. Vice-amiral Larry Murray 4

Devoirs de la charge, éthique et discernement

Gilles Paquet 10

Les dimensions éthiques des opérations de paix

Colonel Larry Forster 24

Les dilemmes éthiques des commandants en missions multinationales : Quatre perspectives

1. Major-général A.R. Forand 30

2. Major-général Guy Tousignant 33

3. Colonel Charles Lemieux 36

4. Colonel Don Matthews 40

Table ronde : Les différentes faces éthiques des affaires à la défense

1. Pierre Lagueux 46

2. Alan Williams 48

3. James Hunter 52

Qui est responsable de l'éthique dans les forces?

Capitaine Wayne A. Ellis 58

Problème d'éthique – Solution offerte par les principes

Major Paul Roman 64

Éthique et communication :
Les forces armées et la société canadienne

Capitaine Claude Beauregard 74

Une perspective psychologique du développement moral

Karol W. J. Wenek 84

Table ronde : L'acte moral et la personne morale …
peut-on enseigner les valeurs morales?

1. Colonel Murray Farwell 100
2. Gabriel Chénard 101
3. Capitaine Eric Reynolds 105

Voilà! Nous sommes en pleine révolution

Major-général Roméo Dallaire 110

Introduction

Major-général Keith G. Penney

Il me fait plaisir de présenter les *Actes* de la première Conférence sur l'éthique dans la défense canadienne, tenue les 24 et 25 octobre 1996 à Ottawa. Ce document regroupe les textes des présentations faites dans le cadre du thème de la conférence, *Les multiples faces éthiques de la Défense.*

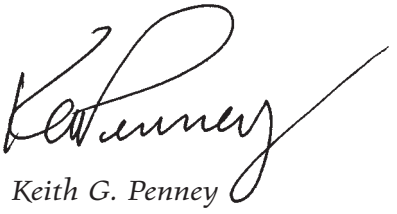
Les échanges qui ont eu lieu entre les conférenciers et les 300 participants à la conférence ont été exceptionnels tant par leur nombre que par leur qualité. Pour la première fois, une discussion substantielle a eu lieu sur le rôle de l'éthique dans les Forces canadiennes et au ministère de la Défense nationale. La conférence a été présentée par le Programme d'éthique de la Défense du Chef — Services d'examen au Quartier général de la Défense nationale. Au présent document s'ajoutent des vidéocassettes de la conférence, qui sont disponibles à la bibliothèque Pearkes du Quartier général de la Défense nationale (code de bibliothèque : OOND).

Le MDN et les FC ont la distinction d'être le premier ministère ou organisme du gouvernement du Canada à avoir établi un programme officiel en éthique, et nous en sommes fiers. Le Programme d'éthique de la Défense et la participation active de nos commandants et gestionnaires à travers notre organisation permettront, nous l'espérons, l'intégration de l'éthique aux activités de formation et d'enseignement, et finalement dans tous les aspects de nos opérations tant au Canada que partout au monde. Tel que décrit dans *l'Énoncé d'éthique de la Défense*, les militaires des FC et les employés du MDN sont voués à leur devoir et engagés à respecter la dignité de toute personne, de servir le Canada avant soi-même, et d'obéir et d'appuyer l'autorité légale.

La conférence a également servi de moment privilégié pour le lancement de l'*Énoncé d'éthique de la Défense*, qui figure à la page vi. L'*Énoncé* a reçu l'approbation de la sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense, et fournit une indication précise des mesures positives entreprises par le MDN et les FC en ce qui concerne la promotion d'un milieu de travail éthique et de l'éducation dans le domaine de l'éthique.

Finalement, j'aimerais remercier tous ceux qui ont donné des présentations, ont collaboré à l'organisation de la conférence, ont assisté et participé activement aux discussions, ainsi que ceux qui ont contribué par la production de ce document.

Le Chef — Services d'examen
Major-général



Keith G. Penney

Défense nationale National Defence

Énoncé d'*éthique* de la Défense

En tant que membres des Forces canadiennes, sujets au sacrifice ultime, et en tant qu'employés du ministère de la Défense nationale ayant des obligations spéciales envers le Canada, nous sommes voués à notre devoir et engagés à:

RESPECTER LA DIGNITÉ DE TOUTE PERSONNE
SERVIR LE CANADA AVANT SOI-MÊME
OBÉIR ET APPUYER L'AUTORITÉ LÉGALE

Guidés par ces principles fondamentaux nous agissons suivant nos obligations éthiques :

Loyauté

Nous sommes voués au Canada.
Nous sommes loyaux envers nos supérieurs et fidèles à nos subordonnés et à nos collègues.

Honnêteté

Nous sommes dignes de la confiance qui nous est accordée.
Nous valorisons la vérité et la franchise et nous agissons avec intégrité en tout temps.

Courage

Nous faisons face aux défis, qu'ils soient physiques ou moraux, avec résolution et force de caractère.

Diligence

Nous entreprenons toute tâche avec dévouement et persévérance.
Nous reconnaissons le devoir d'accomplir notre travail avec compétence et de viser l'excellence.

Justice

Nous sommes équitables dans nos rapports avec autrui.
Nous sommes justes dans nos décisions et nos actions.

Responsabilité

Nous acceptons nos responsabilités et les conséquences de nos actions.

Canada

Mots d'ouverture

Louise Fréchette

Vice-amiral Larry Murray

Mots d'ouverture

1. Louise Fréchette

Mme Fréchette est sous-ministre de la Défense nationale. Elle détient un baccalauréat ès arts du Collège Basile-Moreau (1966) et une licence ès lettres (histoire) de l'Université de Montréal (1970). Mme Fréchette a occupé divers postes à l'étranger, notamment à titre d'ambassadrice en Argentine et ambassadrice et représentante permanente auprès de l'Organisation des Nations Unies à New York.

C'est avec beaucoup de plaisir que je participe, aujourd'hui, à l'inauguration de cette première conférence portant sur l'éthique à la Défense. Je note avec satisfaction que vous êtes venus en grand nombre et que toutes les composantes de l'Équipe de la Défense — civils et militaires, quartier général et commandements ont répondu à l'invitation du Général Penney.

Notre préoccupation pour les questions d'éthique ne sont pas nouvelles puisque ces dernières se retrouvent au coeur même des deux institutions qui oeuvrent côte à côte au sein de la défense nationale. Je veux parler des Forces canadiennes d'une part et de la fonction publique d'autre part.

L'amiral Murray consacrera l'essentiel de ses propos à l'éthique et aux valeurs militaires. J'aimerais pour ma part, aborder la question du point de vue de la fonction publique, une institution qui se définit, elle-aussi, en fonction de valeurs et de normes éthiques solidement enracinées dans son histoire, et dans celles de notre pays. Ce pays que nous servons, c'est un pays démocratique, bilingue, multiculturel, respectueux de l'égalité de ses citoyens, soucieux de leurs droits et de leur bien-être. Le modèle de fonction publique que nous avons adopté, les pratiques que nous avons développées, le code d'éthique qui nous lie, trouvent leur fondement dans ces valeurs essentielles de la société canadienne.

Permettez-moi de prendre quelques minutes pour exposer plus en détail les valeurs fondamentales sur lesquelles repose la fonction publique du Canada.

Prenons tout d'abord deux principes essentiels : la *neutralité* et la *loyauté*. Dans une société démocratique, le rôle légitime des élus du peuple est de définir l'intérêt public et d'agir en conséquence. Les citoyens ont toujours la possibilité d'exprimer leur accord ou leur désaccord, en particulier au moment des élections.

La fonction publique a le devoir de servir et d'appuyer loyalement le gouvernement élu du pays, quelle que soit sa couleur politique. En tant que fonctionnaires, nous avons le devoir de donner au gouvernement des informations complètes et exactes, des analyses de haute qualité et des conseils judicieux, même lorsque ces conseils ne sont pas populaires ou bien accueillis. Mais une fois les décisions prises, nous avons également le devoir de les exécuter fidèlement.

De nombreux pays ont adopté un modèle différent pour leur fonction publique. Dans ces pays, une bonne partie des fonctionnaires ont la même affiliation politique que le gouvernement en place, et bien souvent, ils doivent partir lorsque ce gouvernement est battu. Ces fonctionnaires ont tendance à participer activement au débat politique, et leur militantisme est incompatible avec le caractère neutre et professionnel de la fonction publique canadienne.

Un deuxième principe essentiel est la *loyauté*. En tant que fonctionnaires, notre loyauté s'exerce à l'égard de l'intérêt public, c'est-à-dire le bien public tel que défini dans la Constitution, à l'égard des lois, et à l'égard des décisions du gouvernement démocratiquement élu. La loyauté à l'égard de l'intérêt public signifie que nous devons nécessairement faire passer les intérêts de nos concitoyens avant nos intérêts propres ou ceux de la fonction publique. En contrepartie, nous sommes en droit de nous attendre à un traitement juste et équitable de tous les employés de la fonction publique.

Il va sans dire que *l'intégrité* constitue une valeur fondamentale de la fonction publique canadienne. Je ne connais pas d'entreprise qui n'accorde d'importance à l'intégrité de ses employés. Mais les enjeux au sein de la fonction publique sont différents de ceux du secteur privé.

Quand un employé d'une entreprise privée se rend coupable de vol ou de fraude, c'est sa réputation personnelle qui est remise en cause. Quand un employé de l'état commet la même faute, c'est toute l'institution qui en souffre car la confiance des citoyens s'en trouve ébranlée.

Pour la même raison, la fonction publique se doit d'agir de façon *impartiale* et *équitable* et de refléter dans sons propre comportement, les valeurs de la société qu'elle a mission de servir. Une fonction publique qui tolérerait le favoritisme, la discrimination, la poursuite du profit personnel s'attirerait avec raison les foudres des citoyens qui se soumettent aux lois et versent une partie de leur argent durement gagné dans l'intérêt de la collectivité. Et dans ce domaine, les perceptions sont souvent aussi importantes que la réalité.

Les multiples règles et règlements qui régissent l'exercice de nos fonctions visent deux objectifs essentiels : faire en sorte que les droits des citoyens soient pleinement respectés, et protéger la réputation de la fonction publique et la légitimité de ses actions. Comme le disent les auteurs d'une étude récente sur la fonction publique, ses valeurs et son éthique :

> Parce qu'ils ont la garde des deniers publics, et parce l'égalité des droits des citoyens est en jeu, les organismes publics doivent accepter un plus large éventail de contrôles, de règles, de procédures, de formalités et de garanties que les organismes privés, afin de démontrer qu'aucun élément de favoritisme ou de partialité n'entache leurs décisions, et que celles-ci sont fondées uniquement sur l'intérêt public.

Cela ne veut pas dire que les règles sont immuables et fixées pour toujours. En effet, les règles qui ne sont pas revues régulièrement risquent de devenir un « carcan » qui nuit à la réalisation des objectifs et au respect des priorités. De plus, les règles et les règlements ne couvriront jamais toute la gamme des questions éthiques auxquelles nous sommes

confrontés dans l'exercice de nos fonctions. Il est rare que nous ayons à choisir simplement entre la bonne et la mauvaise option — ce serait trop facile. Le plus souvent, nous devons trouver un équilibre entre un certain nombre d'intérêts opposés.

Au cours des dernières années, le MDN et l'ensemble de la fonction publique ont entrepris un vaste programme de renouvellement. Nous mettons désormais l'accent sur les résultats plutôt que sur les processus, sur la délégation des pouvoirs plutôt que sur le contrôle central, et sur la gestion des risques plutôt que sur leur évitement. Nous envisageons de nouveaux types de partenariat avec les entreprises du secteur privé. Les fonctionnaires devront déterminer comment ils pourront demeurer fidèles à leurs valeurs dans le nouveau milieu de travail qui commence à prendre forme. Dans cet environnement, les fonctionnaires auront besoin de plus qu'un simple énoncé des normes de comportement minimales. Ils devront être guidés par la compréhension et l'acceptation de valeurs et de principes éthiques clairement établis qui les aideront à faire les bons choix.

Le Programme d'éthique de la Défense et l'*Énoncé d'éthique de la Défense* que nous dévoilons aujourd'hui, sont deux outils qui aideront les membres de l'Équipe de la Défense à développer cette compréhension. L'*Énoncé*, qui a été élaboré par un groupe d'employés représentant tous les éléments de la Défense nationale, doit être un document évolutif. Il doit être adapté aux conditions particulières de chaque élément du système, et il doit respecter l'héritage distinct de ces deux institutions que sont les Forces canadiennes et la fonction publique.

Cette conférence est une occasion unique d'examiner les principes établis dans l'*Énoncé d'éthique de la Défense*, et leur application dans certaines situations particulières. Je vous souhaite des débats animés et stimulants.

2. Vice-amiral Larry Murray

Le vice-amiral Murray est le Chef d'état-major de la Défense intérimaire au Quartier général de la Défense nationale. Un diplômé de l'Université Carleton, il s'est joint à la Marine royale du Canada en tant qu'élève-officier en 1964, et il a participé aux opérations de sauvetage de l'équipage du vraquier panaméen Ho Ming Numéro 5 au large de Terre-Neuve en 1983. Le vice-amiral Murray a été nommé Commandant du Commandement maritime en juillet 1994 et Vice-chef d'état-major de la Défense en juillet 1995.

Introduction

Je suis très heureux et honoré de participer à la Conférence sur l'éthique dans la défense canadienne.

Comme vous le savez déjà, les Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale traversent une période de bouleversements profonds et dramatiques. Nous répondons à toute une gamme de pressions internationales et domestiques en procédant différemment et plus efficacement.

Dans le cadre de ce processus de renouvellement, j'estime que nous devons insister sur nos forces traditionnelles et faire fond sur ces acquis. Les valeurs et le code d'éthique qui sont indispensables aux Forces et au MDN en sont un exemple éloquent. Plus que jamais, nous devons faire fond sur des valeurs acquises de longue date pour composer avec le changement. Plus que jamais, nous devons également souscrire aux normes éthiques les plus élevées. La grande majorité d'entre nous l'avons fait par le passé, et nous devons continuer d'y souscrire. L'appui du peuple canadien en dépend, tout comme la réussite de notre importante mission.

L'éthique militaire

Les Forces canadiennes ont pour mission de défendre le Canada et les intérêts des canadiens sur notre territoire et à l'étranger, et de contribuer à l'instauration d'un climat de paix et de sécurité dans le monde. C'est une lourde responsabilité, et elle ne peut être confié qu'à une organisation professionnelle qui sert la société de façon inconditionnelle.

Dans ces circonstances, les militaires doivent adhérer à une éthique et à un code de valeurs très stricts. Ce code est indispensable — je tiens à le souligner — et il est aussi important que n'importe quelle pièce d'équipement.

Bien sûr, l'éthique militaire reflète les valeurs de la société canadienne en général. Nous devons non seulement défendre les valeurs chères aux canadiens, mais aussi les honorer et les adopter. Cela revêt une importance particulière étant donné que les valeurs de la société continuent d'évoluer. Nous devons, nous aussi, suivre l'évolution. La population canadienne ne s'attend à rien de moins, et elle ne mérite rien de moins.

Il nous faut toutefois situer ces valeurs communes dans un contexte qui se rapporte directement à l'exécution professionnelle de nos tâches, qui sont souvent exigeantes. J'aimerais maintenant dire quelques mots sur les valeurs fondamentales de notre organisation. Celles-ci sont très bien résumées dans l'*Énoncé d'éthique de la Défense*, qui a été préparé par des représentants des commandants de commandement et des chefs de groupe du QGDN. Ces valeurs, au nombre de six, sont la loyauté, l'honnêteté, le courage, la diligence, la justice et la responsabilité.

La loyauté est au coeur de l'éthique militaire. Je ne parle pas seulement de la loyauté envers le Canada, mais envers tous les membres des Forces canadiennes — et, dans le contexte élargi de l'Équipe de la Défense — nos supérieurs, nos subordonnés et nos pairs. La loyauté épouse le concept militaire traditionnel du « service avant soi » — en d'autres termes, placer la mission et l'équipe au-dessus de ses intérêts personnels.

C'est ce type de loyauté qui a poussé l'adjudant William Johnson à traverser un champ de mines non dégagé en Croatie en 1993 pour sauver un soldat blessé. Dans l'obscurité, sous une pluie battante et des vents violents, l'adjudant Johnson a sectionné les fils-piège des mines et s'est frayé un chemin jusqu'au blessé. À un moment donné, ses compagnons et lui-même ont dû essuyer le feu de l'ennemi. Ils ont accompli leur mission malgré tout, au péril de leur propre vie.

L'honnêteté est un autre élément essentiel de l'éthique militaire. Elle englobe l'honneur personnel et l'intégrité. Nous devons respecter la confiance que nous témoigne le peuple canadien et priser les qualités que sont vérité et candeur.

Cela n'est pas chose facile dans un monde de plus en plus complexe et exigeant. Dans le cadre du processus de renouvellement actuel, nous sommes en train de créer une organisation de défense plus flexible qui délègue plus de pouvoirs, responsabilise davantage et accorde plus de liberté dans la prise de décisions. Comme il y a de plus en plus de gens qui ont à prendre des décisions de plus en plus difficiles et complexes, les erreurs de bonne foi seront inévitables.

Il est donc extrêmement important que notre personnel soit équipé pour relever ce défi et porter des jugements sûrs inspirés par l'éthique. Des conférences comme celle-ci devraient contribuer à transmettre les compétences ainsi qu'à donner la formation nécessaires.

Le courage est une valeur fondamentale qui n'est étrangère à aucun militaire. Le danger et le risque font partie intégrante du service militaire, et c'est à chacun d'y faire face avec détermination et force de caractère. C'est le courage qui a permis au matelot-chef Montgomery Penney de faire fi de tirs d'artillerie intenses à Sarajevo, en 1992, pour porter secours à trois blessés en les traînant en lieu sûr, puis en s'occupant de leurs blessures.

C'est également le courage qui, en décembre dernier, a incité le caporal-chef Robert Fisher à descendre maintes et maintes fois de l'hélicoptère Sea King du NCSM Calgary sur le pont d'un cargo en détresse dans un océan Atlantique Nord déchaîné. À chaque descente, la tourmente menaçait de lui faire heurter violemment la coque du navire qui roulait et tanguait, mais sans se laisser décourager, il a retiré un à un les 30 membres d'équipage du navire en perdition.

Permettez-moi d'insister sur le fait que « courage physique » et « courage moral » vont de pair, et que le discernement fait aussi partie de l'équation. Par exemple, nous devons tous croire fermement à la légitimité du commandement et obéir à nos supérieurs. Toutefois, il est de notre devoir individuel et collectif de contester les politiques, les plans et les pratiques qui sont imparfaits, qui sur le plan légal, qui sur le plan éthique, qui encore sur le plan professionnel. En réalité, durant cette période de grandes turbulences et de ressources décroissantes, il est essentiel que nous le fassions afin d'en arriver aux meilleures solutions qui soient.

La diligence est une composante essentielle de l'éthique militaire. Nous devons nous acquitter de nos tâches avec compétence, dévouement et persévérance et viser l'excellence. Les militaires canadiens déployés en Haïti nous ont donné un exemple éloquent du dévouement. Ils ont agi bien au-delà de leur devoir, consacrant leurs moments libres à la construction d'écoles et d'hôpitaux et aux soins des malades. Leurs efforts comptent beaucoup pour le peuple haïtien.

N'oublions pas non plus le personnel de ce quartier général et celui d'autres bases ou quartiers généraux, qui s'est acquitté inlassablement de ses tâches ces dernières années en dépit de pressions intenses et constantes. Si elles ne risquent pas leur vie tous les jours, en présence d'obstacles quasi insurmontables ces personnes veillent tout de même à ce que notre organisation de défense puisse fonctionner efficacement en tout temps. Leur dévouement et leur professionnalisme ne cessent de m'impressionner jour après jour. En toute honnêteté, je dirais que le zèle et la souplesse des militaires et des civils de tous niveaux qu'il m'a été donné de côtoyer ces dernières années — et celles-ci n'ont pas été de tout repos —

m'ont incité à persévérer, un sourire aux lèvres le plus souvent.

La justice est une autre valeur militaire essentielle au succès de notre mission. Nous devons faire preuve d'équité non seulement avec les membres de notre organisation et dans nos rapports avec le public, mais aussi dans nos missions à l'étranger. Je songe en particulier à nos soldats de la paix, qui doivent traiter les factions rivales avec respect et impartialité.

Jusqu'à présent, j'ai parlé de l'éthique militaire dans la mesure où elle s'applique à tous les membres des Forces canadiennes. Il va sans dire que nos chefs à tous les niveaux doivent communiquer cette éthique par leurs paroles et par leurs actions. Mais à mesure qu'on monte en grade, le fardeau de l'éthique s'alourdit, englobant d'autres concepts qui lui sont étroitement liés, telles la responsabilité, la reddition de comptes et l'obligation professionnelle.

La responsabilité comprend bon nombre des concepts dont j'ai déjà parlé. Mais les chefs militaires doivent aussi être responsables devant le gouvernement et la population canadienne.

La reddition de comptes est apparentée à la responsabilité. Chacun de nous doit subir les conséquences de sa conduite et de ses actes. Nous devons être capables de nous regarder face à face et rendre compte de nos décisions. Par ailleurs, nous devons réaliser que notre rendement sera évalué par nos pairs et par ceux que nous servons. La reddition de comptes est une voie à double sens : elle doit fonctionner de part et d'autre de la chaîne de commandement pour être efficace. Par contre, je voudrais insister sur le fait que la reddition de comptes n'implique pas l'imposition de sanctions aveugles ou arbitraires. Elle s'inscrit plutôt dans un processus grâce auquel nous apprenons à mieux remplir notre mission.

L'obligation professionnelle traite du manquement au devoir et de la conduite négligente. Lorsque le rendement d'un militaire canadien laisse à désirer, c'est l'ensemble des Forces qui est touché. Il est donc important que nous nous concertions pour que cette conduite ne se produise plus.

Comme je l'ai mentionné précédemment, nous déléguons plus de pouvoirs et nous encourageons une meilleure gestion des risques dans notre organisation de défense. Dans cette optique, les « bons éléments » au sein de l'effectif feront occasionnellement des erreurs de bonne foi, et il est important de ne pas réagir de manière exagérée dans de telles situations. Nous devons apprendre des erreurs commises involontairement. En même temps, nous ne pouvons tolérer une conduite manifestement malhonnête. Les personnes qui enfreignent les règles sciemment doivent subir les conséquences, et les subiront effectivement.

Fierté et Forces canadiennes

Les valeurs militaires dont j'ai parlé aujourd'hui doivent faire partie du bagage personnel et professionnel de chaque membre des Forces canadiennes.

À mon avis, l'une des conséquences les plus importantes de l'éthique militaire, c'est qu'elle engendre la fierté professionnelle. Après tout, vous ne pouvez être fier de votre rendement et de votre rôle dans les Forces canadiennes que si vous êtes d'abord convaincu que vous agissez conformément à l'éthique — autrement dit, que vous faites ce qu'il convient de faire. Éthique et fierté professionnelle sont inséparables.

La fierté est d'ailleurs essentielle au succès de notre mission. Sans elle, nous perdons foi et la confiance en nous-même, en notre organisation et en son leadership. Voilà pourquoi il est si important que nous continuions à renforcer les valeurs et les traditions militaires. Pour ce faire, nous pouvons puiser notre inspiration dans notre passé — dans les exploits accomplis à la crête de Vimy, à Passchendaele, lors de la bataille de l'Atlantique et de la bataille d'Angleterre. Mais nous pouvons aussi nous inspirer de la réalité présente.

En effet, n'oublions pas que nous faisons du beau travail encore aujourd'hui — que ça soit en aidant à rétablir la paix et la démocratie dans des pays comme Haïti et la Bosnie, en sauvant la vie de Canadiens dans des opérations de recherche et de sauvetage dans les forêts isolées du nord de l'Ontario ou du Saguenay, au Québec. Les Forces canadiennes sont reconnues mondialement pour leur leadership, leur professionnalisme et leur expertise. Colin Powell, général américain à la retraite, n'a-t-il pas dit de nous que nous étions l'une des meilleures forces armées de la planète.

Tout compte fait, nous devons nous souvenir de l'essence même des Forces canadiennes. Nous sommes appelés à servir notre pays, à risquer notre vie pour protéger les Canadiens et défendre leurs valeurs. Nous faisons partie d'une organisation hautement professionnelle qui rend un service essentiel à tous les Canadiens. Nous devons tous porter l'uniforme des Forces canadiennes avec un sentiment de fierté et d'engagement.

Conclusion

Rappelons-nous également que l'organisation de défense du Canada ne compte pas que les Forces canadiennes. Nous faisons partie d'une Équipe de la Défense exceptionnelle composée de militaires et de civils. Comme l'a mentionné la Sous-ministre, les fonctionnaires travaillant au MDN y apportent des compétences et des valeurs qui complètent celles des militaires. Toutes les valeurs traitées dans l'*Énoncé d'éthique de la Défense*, à savoir loyauté, honnêteté, courage, diligence, justice et responsabilité, s'appliquent également à nos collègues civils et sont mises en évidence dans toute l'organisation.

Je sais que la vaste majorité des personnes ici présentes s'acquittent de leurs fonctions selon des normes éthiques des plus élevées. Je sais également que la majorité d'entre vous en tirez beaucoup de fierté.

Mais nous pouvons tous faire encore mieux. Nous devons travailler ensemble et faire en sorte que chaque membre des Forces canadiennes et chaque employé du ministère de la Défense nationale comprennent les principes contenus dans l'*Énoncé de l'éthique de la Défense* et soient fiers de s'en inspirer quotidiennement.

La conférence de cette semaine nous donne l'occasion de réfléchir sur cet aspect vital de notre profession, de réaffirmer notre confiance dans l'éthique militaire et de nous ragaillardir à son contact. Nous tous ici présents avons des connaissances et de l'expérience en abondance. Faisons en sorte d'en tirer profit.

Devoirs de la charge, éthique et discernement

Gilles Paquet

Devoirs de la charge, éthique et discernement

Gilles Paquet

Le professeur Gilles Paquet est professeur d'économique et de gestion publique à l'Université d'Ottawa et chargé supérieur d'études au Centre canadien de gestion. Il est également membre de la Société royale du Canada ainsi que de l'Ordre du Canada. M. Paquet est l'auteur ou le coauteur de plus de 200 rapports portant sur l'économie, les politiques et la gestion publiques et la société canadienne.

Introduction

Les notions de *responsabilité* et *d'éthique* sont des notions mal comprises, et l'insuffisance de l'outillage mental dont on dispose pour les analyser peut être considérée comme une des principales causes de notre incapacité de mettre en place des politiques publiques plus efficaces (Uhr, 1992; Dubnick, 1996). Les deux termes sont couramment employés par les administrateurs, les universitaires et les simples citoyens, mais ils sont souvent utilisés mal à propos.

Le flou de ces notions et leur mauvaise utilisation par les autorités judiciaires, les hommes politiques et les gens d'affaires ont souvent été dénoncés. La gravité de ces impairs par les autorités en place n'est pas moins grande que si la Banque du Canada se faisait faux-monnayeur. À une époque où tant de voix s'élèvent pour clamer que notre société a perdu ses fondements moraux, l'utilisation à tort et à travers de ces termes paraît encore plus pernicieuse. On s'est donc lancé à la recherche de règles bien définies et de normes pouvant servir de points de référence précis pour établir en toute circonstance quel comportement est conforme à l'éthique et en quoi consiste exactement la responsabilité. Nous efforcerons de démontrer l'inanité d'une telle recherche.

Cela ne signifie pas qu'il est impossible de mieux enraciner ces concepts dans une réalité susceptible de les éclairer. En fait, c'est l'objet même du présent document. Notre argumentation sera que les notions de responsabilité et d'éthique sont controversables parce que le concept de devoirs de la charge, sur lequel elles reposent, est *un concept fondamentalement sujet à controverse.*

Nous expliquerons ce que nous entendons par concept fondamentalement sujet à controverse. Puis, nous montrerons comment, lorsque la notion de devoirs de la charge a évolué, le concept connexe de responsabilité et la notion de comportement conforme à l'éthique ont dû évoluer parallèlement. De fait, à mesure que la notion de devoirs de la charge devenait plus complexe, la notion de comportement conforme à l'éthique se faisait plus floue, *tandis que* les mesures de performance devenaient plus incertaines et les moyens de déterminer ce qui pouvait être regardé comme des justifications acceptables, moins fiables. Nous réfléchissons par la suite sur la voie à emprunter pour que s'accomplisse un degré réaliste de responsabilité et d'éthique, ainsi que sur l'importance capitale de la délibération et de l'éthos pour qu'émerge le discernement (connoisseurship) nécessaire pour ce faire. Finalement, nous mettons en cause le réductionnisme de certains

responsables et leur tendance à concentrer leur attention sur ce qui peut être reproché à un individu donné plutôt que sur les causes et sources du manque de discernement. Nous suggérons que cet état d'esprit pourrait expliquer les piètres résultats de nombreuses commissions judiciaires d'enquête. En conclusion, nous évoquons le danger que le débat actuel sur la responsabilité et l'éthique porte sur la recherche de boucs émissaires plutôt que sur les leçons à tirer de nos échecs.

Les devoirs de la charge, un concept fondamentalement sujet à controverse

Dans une démocratie, chaque citoyen s'acquitte d'une charge qui comporte des devoirs et des obligations. Il a une mission à remplir : il n'est pas simplement un sujet que l'on gouverne, mais il participe à la gouvernance. De fait, c'est seulement parce que les citoyens, en tant que tels, ont des devoirs qu'il leur est reconnu des droits les mettant pleinement en mesure de remplir ces obligations. Mais la nature de ces devoirs de la charge ne suscite guère de débats sérieux et, lorsqu'un tel débat s'engage, il n'aboutit pas nécessairement à un consensus (Tussman, 1989).

La notion est également floue dans le cas de personnes remplissant des fonctions plus « importantes », telles que le Premier ministre, le chef d'état-major de la Défense, etc. : leurs obligations sont souvent mal définies dans notre monde complexe. Une telle imprécision est malheureusement inévitable. Elle résulte du fait que le concept de devoirs de la charge s'inscrit dans un contexte social donné, qu'il est fondé sur « un ensemble commun d'attentes et de justifications acceptables » (Day et Klein, 1987, p. 5) dont il est difficile de donner une définition faisant l'unanimité.

C'est cet état de choses que nous soulignons en qualifiant le concept de devoirs de la charge de fondamentalement sujet à controverse.

W. B. Gallie a reconnu toute une série de concepts comme fondamentalement sujets à controverse, c'est-à-dire comme des concepts dont la bonne utilisation suscite inévitablement des disputes sans fin (Gallie, 1964, p. 158). Il a déterminé que pour entrer dans cette catégorie un concept devait remplir cinq conditions : 1) comporter un élément d'appréciation, c'est-à-dire accréditer une réalisation valable; 2) porter sur une réalisation complexe et dont la valeur est reconnue dans son ensemble mais qui 3) peut être décrite différemment selon ses composantes, chacune de celles-ci pouvant se voir attribuer plus ou moins d'importance; 4) avoir un caractère ouvert, autrement dit être sujet à des modifications considérables lorsque les circonstances changent; 5) enfin, chaque partie doit reconnaître que son utilisation du concept est contestée par les autres parties (Gallie, 1964, p. 161).

On peut trouver un bon exemple d'un tel concept dans un sport tel que le patinage artistique, où les juges peuvent évaluer les concurrents selon différents points de vue, en accordant plus ou moins d'attention à la technique, à la stratégie, au style, etc.

Nous affirmons pour notre part que la notion de devoirs de la charge est un concept fondamentalement sujet à controverse, comme les concepts de démocratie et de justice sociale (Gallie, 1964, p. 178-182) et qu'il n'existe pas de principe général qui permettrait de déterminer quel groupe l'utilise le mieux.

Si le concept de devoirs de la charge est fondamentalement sujet à controverse, cela a nécessairement une incidence sur les notions de responsabilité et d'éthique. Le flou du premier confère une certaine imprécision à la définition des deux dernières.

Par responsabilité, on entend l'obligation de rendre compte de ses actes, de sa conduite. Cette notion suppose que l'on s'accorde 1) sur ce qui constitue un comportement acceptable et 2) sur ce qui peut être avancé comme une justification acceptable par des acteurs défendant leur conduite (Day et Klein, 1987). Dans le monde complexe qui est le nôtre, cependant, le titulaire d'une fonction a) a des interfaces avec de nombreux intervenants exerçant une autorité à divers titres (supérieur hiérarchique, collègues, clients, etc.); b) doit rendre des comptes de différentes sortes (politique, administratif, juridique, professionnel, etc.); c) fait face à un contexte marqué par beaucoup de complexité, d'hétérogénéité et d'incertitude. La complexité même des devoirs de la charge rend la responsabilité très difficile à définir.

L'éthique est une harmonie des valeurs et du contexte, le résultat d'une réflexion dans l'action, d'une « argumentation — entre des personnes concernées, dans des situations précises, qui porte sur des faits concrets et met en jeu différentes choses » (Toulmin, 1988). Le jugement s'inscrit dans l'action. La *réflexion dans l'action* est une *conversation avec la situation*: elle permet de régler les problèmes moraux de la même manière qu'elle apporte une solution aux problèmes de design industriel: dans les deux cas, il s'agit de trouver une forme qui réponde aux circonstances, compte tenu des contraintes. Lorsqu'un concepteur s'attaque à un problème de design industriel dans une situation donnée, ce processus interactif vise à faire cadrer ensemble deux réalités immatérielles : une forme qui n'a pas encore été définie et un contexte qu'on ne peut décrire exactement et pleinement dans la mesure où il est encore en évolution (Alexander, 1964; Cloutier et Paquet, 1988; Paquet, 1991 et 1996). La notion de conformité à l'éthique suppose le même ajustement entre les normes définies par les devoirs de la charge et celles qui tiennent compte des circonstances. Et, une fois de plus, on constate que la nature fondamentalement sujette à controverse du concept de devoirs de la charge a pour conséquence inévitable un certain flou de la notion de conduite conforme à l'éthique.

L'incommensurable

Le fait que la notion de devoirs de la charge soit fondamentalement sujette à controverse n'empêchera pas ceux qui l'utilisent d'affirmer que l'usage qu'ils en font est « le seul qui puisse recueillir une approbation honnête et éclairée ». Les vues sur la responsabilité et le comportement conforme à l'éthique différeront donc. Ce n'est pas sans risque. En effet, à mesure que l'on prend conscience de la nature controversable de cette notion, il existe un *réel danger* que les détenteurs de l'autorité, lassés, renoncent à s'efforcer de convaincre et soient amenés à « une décision impitoyable de fermer le bec aux ignorants, d'excommunier les hérétiques et d'exterminer les inaptes » (Gallie, 1964, p. 189). En pareil cas, la réflexion et la délibération prennent fin, et la démocratie est en danger.

Même lorsque la réflexion ne s'interrompt pas, on a tendance à chercher comment simplifier la notion de devoirs de la charge en vue de compromis qui permettent des interactions harmonieuses avec les différents intervenants.

En fait, les devoirs du titulaire d'une fonction, dans un monde pluridimensionnel où il a affaire à son supérieur hiérarchique, à ses collègues, à des clients, etc., reviennent à faire des choix entre des incommensurables. La recherche de règles simples ne peut aboutir qu'à des formules supposées ramener l'incommensurable au mesurable. Il n'est donc guère surprenant que cette approche mène à l'échec.

A. Définir la responsabilité selon un point de vue unique ou par rapport à un seul intervenant, ou encore sans tenir compte du contexte, est extrêmement dangereux. Cela revient à supposer qu'un seul aspect a de l'importance, et que toutes les autres formes de responsabilité peuvent être considérées comme sans intérêt ou comme secondaires. La fameuse affaire qui a opposé les frères Dodge à Ford, en 1919, en fournit un bon exemple. Le tribunal a alors réprimandé le conseil d'administration de Ford pour ne pas fonder ses décisions exclusivement sur les intérêts des actionnaires. C'était limiter considérablement les devoirs de la charge. La situation a évolué au cours des 80 dernières années et la notion qu'on se fait des devoirs des directeurs de société a changé, est devenue beaucoup plus complexe. Aux États-Unis, une douzaine d'États ont actuellement une législation qui établit clairement que les conseils d'administration *peuvent* tenir compte des intérêts d'autres parties (de la Mothe et Paquet, 1996).

Même si la définition des devoirs des directeurs de société a été prudemment élargie, la responsabilité n'est en général toujours pas considérée comme s'étendant « tous azimuts », c'est-à-dire concernant tous les intervenants. Pourtant, s'attacher à un seul aspect prête fondamentalement à la contestation. La seule voie permettant de parvenir à une entente sur ce qui constitue une *prestation acceptable* et une *justification acceptable* est celle de la délibération, et non l'imposition unilatérale de certaines vues.

B. On peut en dire autant de l'éthique. Par définition, celle-ci est agonistique — du terme grec *agon*, qui signifie affrontement, rivalité, conflit entre les personnages des tragédies (Gray, 1995, p. 1). Il faut exercer un jugement moral en présence d'options opposées et incommensurables.

Le raisonnement moral exclut donc la solution confortable que représenterait un code d'éthique universel. Il ne peut en fait reposer sur aucune théorie simplificatrice supposée trancher les dilemmes éthiques en appréciant des situations incommensurables selon des critères uniformes. Les problèmes éthiques consistent à choisir entre des biens ou des maux rivaux et ces choix créent des dilemmes pour lesquels la réflexion rationnelle n'offre aucune solution. Les théories normatives rationalistes (utilitarisme, contractarianisme, éthique fondée sur les droits, etc.) sont vaines à cet égard parce qu'elles nient à tort l'existence de conflits insolvables et qu'elles sont entachées d'un universalisme simpliste, c'est-à-dire la croyance en la possibilité de découvrir des règles universelles qui permettraient de trancher tous les dilemmes moraux (Clarke et Simpson, 1989).

Or, au nom de l'utilitarisme, on n'accorde aucune valeur à l'individu; les approches fondées sur les droits font fermer les yeux sur les inégalités les plus extrêmes; quant au contractarianisme à la Rawls, il ne dit rien sur la taille de la redistribution nécessaire pour

assurer une répartition équitable des biens dits primaires. Il n'est donc pas possible de déduire des critères d'action clairement acceptables de ces principes généraux, qui sont entièrement détachés de l'appréciation du contexte et ne présentent par conséquent aucune utilité pratique (Paquet, 1994 et 1996).

Concentrer son attention sur un seul aspect des devoirs de la charge ou du cadre de responsabilité (responsabilité juridique, organisationnelle, professionnelle ou politique) ou ne pas tenir l'équilibre entre les aspirations morales (être fidèle à ses propres valeurs) et les contraintes également morales (respecter les valeurs des autres intervenants) ne peut mener qu'à une vision tronquée, erronée et dangereuse des devoirs de la charge, de la responsabilité et de l'éthique (Dubnick, 1996). Il n'existe pas d'autre solution que la discussion, le dialogue et la délibération qui sont la clé de l'apprentissage social et permettent de concilier, quoique de manière toujours imparfaite et incomplète, ces différents aspects.

C. La relativité de toutes les valeurs est souvent présentée comme la seule solution de rechange aux principes universels. Cette doctrine relativiste, selon laquelle « tout est acceptable », fait horreur à beaucoup de gens. C'est ce qui explique que *le pluralisme, qui fait figure de solution médiane*, ait si bonne presse (Kekes, 1993). Le pluralisme est avant tout *la négation du monisme*. Les pluralistes rejettent la vue selon laquelle il y aurait un seul système de valeurs conduisant à une bonne vie. Ils conviennent toutefois de *certains fondements* sur lesquels tracer *des limites raisonnables* quant à ce qui peut être accepté, *ainsi que* de certaines justifications à l'imposition de telles limites aux possibilités offertes aux individus. Alors que les relativistes ne croient pas que de telles limites puissent avoir une base objective, les pluralistes pensent que c'est possible. Mais comment peut-on établir de telles limites?

Elles ne peuvent se dégager que de l'apprentissage social, c'est-à-dire d'un processus erratique consistant à reconnaître par tâtonnement où se situent les limites des conventions tacites. Il s'agit là de faire le meilleur usage possible des scandales qui sont des événements qui mettent en lumière des situations ou des comportements inacceptables (Paquet, 1994). Il ne faut pas s'attendre à aller droit au but par un tel processus. Mais ce n'est que par une approche indirecte de ce genre qu'on peut définir où commence l'inacceptable, qu'une jurisprudence peut lentement s'établir quant aux limites au-delà desquelles les conventions ne tiennent plus. Les scandales servent de *révélateurs* en signalant que certaines limites ont été transgressées; cependant, leur déclenchement a un caractère aléatoire. L'apprentissage consiste à reconnaître la différence entre ce que l'on attendait et ce qui se produit, et à se servir de cet écart pour évaluer et ajuster l'action (Michael, 1993).

Cependant, cet apprentissage ne peut se faire que dans certaines conditions : 1) si la conversation avec la situation s'inscrit dans un contexte où l'éthos est suffisamment riche et favorable (c'est-à-dire, où les usages, les idées et les codes par lesquels un groupe se différencie sont suffisamment solides pour composer un système d'appréciation robuste) et 2) si la réflexion, la délibération et l'accumulation de jugements sont menées avec tact, et de manière à transgresser les frontières entre champs et à faire une synthèse de diverses logiques. Sans l'appui d'un « tissu

communautaire » et sans une conversation fructueuse et ouverte, un apprentissage efficace semble difficile et l'on voit mal comment pourrait se dégager un fondement à peu près objectif des limites raisonnables sur lesquels les pluralistes doivent s'entendre (Kingwell, 1995; Paquet et Pigeon, 1995).

Raisonnement moral et cas intermédiaires

Nous nous trouvons devant deux conceptions très différentes de l'éthique et de la réflexion morale : *l'une* qui consiste à rechercher « des principes éternels, invariables, dont l'application pratique peut se faire sans exceptions ni adaptations » et *l'autre* où l'attention se porte sur « les caractéristiques précises de circonstances et de cas particuliers » (Jonsen et Toulmin, 1988, p. 2). La première est une *vision absolue* qui simplifie à l'excès l'examen des problèmes moraux : le dogmatisme des codes et des règles ne permet aucune position médiane entre l'absolu et la relativité. Mais la *vision pluraliste* ne va pas non plus sans poser de sérieuses difficultés : elle repose sur l'intuition, l'appréciation et le discernement; elle n'exclut pas les règles, mais elle ne leur laisse qu'un rôle limité et conditionnel dans le raisonnement moral.

La vision pluraliste a essuyé les critiques de ceux qui, depuis l'époque de Pascal, y voient une casuistique, ou une éthique contingente, et dénoncent tout raisonnement moral fondé sur « le cas » ou « les circonstances » comme « une invite à excuser l'inexcusable » (Jonsen et Toulmin, 1988, p. 11).

Les tenants de la vision pluraliste essaient en fait de se tenir à l'écart aussi bien de la vision absolue que de la relativité totale des valeurs en réhabilitant la casuistique comme un moyen pratique de résoudre des problèmes moraux particuliers. Cette position ne garantit cependant pas que la conversation avec la situation menée par les citoyens et les divers responsables ainsi que l'exercice des devoirs de la charge dans le contexte des habitudes, des schémas établis et des institutions (qui compose le système d'appréciation et l'éthos) conduiront nécessairement à un apprentissage social efficace. Mais un double apprentissage est possible, consistant non seulement à acquérir de nouveaux moyens d'atteindre des objectifs donnés mais aussi à apprendre à se donner de nouveaux buts, valeurs et objectifs lorsque les circonstances changent (Argyris et Schon, 1974; Paquet, 1991).

Pour que la réflexion dans l'action et la conversation avec la situation soient menées de façon à favoriser l'apprentissage social, un processus d'adaptation des valeurs et un meilleur ajustement des valeurs au contexte sont nécessaires. Pour que le système social s'adapte (autrement dit, apprenne) autant et aussi vite que possible, il faut que certaines conditions fondamentales soient remplies. Certaines ont trait au processus, d'autres à de nouvelles compétences, d'autres encore à la solidité des contrats moraux dans l'éthos.

A. En ce qui concerne le processus, on trouve certaines indications dans les *Philosophical Investigations* de Wittgenstein (1953). Pour cet auteur, la compréhension naît du dialogue; c'est une compréhension mutuelle. On y parvient en examinant de multiples cas, en étudiant des exemples, en dégageant des analogies et « en portant attention aux *cas intermédiaires* de façon à passer facilement de cas bien connus à d'autres avec lesquels on n'est pas familiarisé et à voir la relation qui existe entre eux » (Tully, 1995, p. 108).

Tully souligne que cette forme pratique de raisonnement s'apparente au raisonnement sur des cas particuliers dans la *common law*. C'est une vue typique de la culture humaniste de la Renaissance. Il s'agit d'écouter l'autre partie, de reconnaître que la seule façon de faire de la raison un outil pratique est de comparer, de faire ressortir les différences, d'échanger des descriptions et d'en négocier de nouvelles.

L'apprentissage issu du dialogue n'aboutit pas forcément à des conclusions figées. Il reste dans une large mesure l'acquisition d'un *savoir tacite*, d'une capacité de traiter efficacement des questions pratiques, en temps opportun et avec une bonne appréciation du contexte. L'existence d'un tel savoir repose sur le fait que l'expérience nous apprend beaucoup et qu'à tout moment nous en savons plus que nous ne pouvons le dire (Polanyi, 1966). C'est ainsi qu'évolue la *common law* : cas après cas, et souvent de manière tacite.

Le discernement (connoisseurship), comme les compétences, découle de l'expérience et des exemples, et non de préceptes. Seule une longue expérience permet de savoir lire la physionomie humaine. Dans une large mesure, on acquiert cette capacité comme on devient connaisseur en vins ou comme on apprend à nager ou à faire de la bicyclette (Polanyi, 1958, p. 54). Le discernement n'envahit pas spontanément quelqu'un. Il naît de la conjonction de certaines capacités fondamentales et de l'examen d'un grand nombre de cas intermédiaires. Par assimilation progressive, la capacité diagnostique de l'individu s'accroît. Les connaissances pratiques accumulées peuvent se traduire en actes et en choix dans des circonstances particulières. L'expérience est le fondement du discernement, mais la signification et l'importance des faits observés ne peuvent être déterminées que par l'établissement de rapports et de comparaisons dans un champ de connaissance (Freedberg, 1989).

B. Le *discernement* ne peut s'acquérir par l'application de règles explicites simples. Il s'agit d'un *savoir-être tacite* qui devient partie intégrante de l'individu. Il permet à celui-ci de prendre instinctivement une décision responsable face à une situation complexe et incertaine.

On acquiert des valeurs comme on apprend à nager : en éliminant les réactions inadaptées, en corrigeant ses erreurs, et en veillant, par un réalignement constant, à assurer un bon ajustement des normes aux circonstances. Mais cela suppose que l'on reconnaisse ses erreurs, qu'on sache voir le rôle fondamental qu'elles jouent dans l'apprentissage social en étant à l'origine de délibérations fructueuses. Cela s'applique tant aux citoyens en général et aux « simples soldats » qu'aux chefs militaires.

Dans de tels systèmes d'apprentissage, cependant, on ne peut acquérir de nouvelles compétences que si certaines conditions sont remplies, c'est à dire 1) que l'on reconnaît comme absolument irréductible le haut degré d'incertitude; 2) que l'on est explicitement résolu à « aimer » l'erreur, l'écart entre ce qui était attendu et ce qui se produit, parce que c'est ce qui permet d'apprendre; 3) que l'on est prêt à adopter une perspective qui accepte de transgresser les frontières artificielles entre champs (Michael, 1993).

C. L'existence d'un solide éthos est aussi très importante pour l'apprentissage social. Celui-ci se concrétise dans un certain nombre de contrats moraux plus ou moins explicites entre les différents intervenants. On peut en donner comme exemple les contrats moraux liant les citoyens et les bureaucrates, d'une part, et les bureaucrates et leurs maîtres politiques, d'autre part (Paquet, 1991). Ce que nous entendons par solide éthos est un éthos « contextualiste » comprenant des relations multiplexes et dynamiques d'interdépendance et de soin mutuel et un riche tissu de réseaux et de « capital social » (Putnam, 1995). Plus la confiance et l'esprit de corps sont solides, plus l'apprentissage social est efficace.

L'expérience nous a montré qu'apprendre plus vite est parfois une question de survie. Notre système immunitaire, sans cesse aux prises avec de nouveaux virus, doit s'adapter rapidement pour que nous survivions. Il peut même arriver que notre système immunitaire ne soit pas en mesure d'apprendre suffisamment vite, si bien qu'il est nécessaire de recourir à un vaccin pour l'aider à être plus rapidement capable de combattre une maladie. Il en va de même de tout système social. Et dans ce cas, le leadership joue le rôle moteur.

Pour que le dialogue soit fructueux, il faut que le leader gagne la confiance de ceux qu'il mène en les convainquant que leurs besoins et leurs aspirations lui tiennent à coeur. Sa capacité de mener et de favoriser un apprentissage social efficace tient au fait d'avoir d'abord mérité leur confiance ainsi qu'à la capacité de l'éthos existant de générer une telle confiance (O'Toole, 1995; Paquet, 1996).

Les leaders politiques assument une lourde responsabilité morale, tant à l'égard des citoyens qu'à l'égard de leur personnel. Pour les chefs militaires, dont les décisions peuvent toujours mettre en cause des vies humaines, les enjeux sont encore plus élevés. Ils sont liés par des *contrats moraux* exigeants : 1) les citoyens doivent laisser une certaine latitude dans l'usage de la violence aux membres des forces armées, en recevant *en contrepartie* la garantie que les normes morales de ceux-ci sont plus élevées que ce que l'on attend des citoyens ordinaires; 2) les membres des forces armées doivent s'engager à faire face sans se ménager à des situations difficiles en recevant *en échange* l'assurance qu'on leur fournira les ressources financières, matérielles et symboliques nécessaires pour que les pertes soient réduites au minimum.

Si ces contrats moraux entre les citoyens et les forces armées, ou entre les chefs et ceux qu'ils mènent, sont expliqués, ils peuvent se révéler moins difficiles à mettre en oeuvre qu'on ne le croit généralement. En effet, comme l'affirme Akerlof, un groupe bien identifié comme les forces armées peut trouver avantage à inculquer à ses membres certaines valeurs morales et certaines vertus dont l'effet est de limiter la poursuite d'intérêts personnels mais d'améliorer notablement les probabilités de promotion (Akerlof, 1984). Si tel est le cas, on constate que les deux contrats moraux (entre les militaires et les citoyens, et entre les chefs militaires et ceux qu'ils mènent) sont absolument interreliés : les militaires offrent aux citoyens l'engagement d'avoir une conduite vertueuse en contrepartie de l'appui que fournissent les civils aux forces armées, *et* les chefs militaires offrent à leurs troupes la possibilité de s'élever dans les rangs en faisant preuve des vertus mêmes qui sont importantes aux yeux des citoyens (Ricks, 1996).

Discernement, apprentissage social et réprobation

Si l'on veut favoriser le renforcement du cadre éthique, on doit suivre une stratégie triple, portant sur l'éducation, la délibération et l'investissement dans le ««capital social ». Tout ce qui est susceptible de renforcer le jugement moral et la sensibilisation aux exigences de l'éthique *ou* de promouvoir le recours au raisonnement moral et l'ouverture du processus de délibération, *ou encore* de renforcer l'éthos par des relations plus denses et un degré de confiance plus élevé, est favorable à un apprentissage social plus efficace et donc à une éthique plus solide. Tout ce qui est cause de blocages à ces trois égards ne peut que ralentir l'apprentissage social et moral.

Sur les trois voies en question, on se heurte à d'importants obstacles. Leur forme et leur intensité peuvent varier dans le temps et selon le lieu. Toutefois, une distorsion majeure doit retenir l'attention. Il s'agit de la sorte d'« appropriation indue du champ politique par le judiciaire » qui a faussé tout le processus d'apprentissage social et a entravé, de la part de l'éthique, une évolution fluide, du genre de celle de la *common law*, permettant une bonne adaptation à la réalité. Cette distorsion tient à la recherche obsessive de la réprobation qui est devenue la caractéristique du système judiciaire.

La politique, c'est la délibération d'individus libres examinant comment ordonner leur vie collective. Lorsque des questions de nature politique sont indûment rétrécies, légalisées ou « constitutionnalisées de manière spécieuse », la réflexion est tronquée et faussée et l'apprentissage social est entravé (First Things, 1996). Une distorsion encore plus grave se produit lorsque la réflexion morale est déclarée « juridiquement suspecte et une menace à l'ordre public » et que les institutions politiques délibératives sont sapées par l'arrogance de ceux qui tiennent absolument à redéfinir en termes juridiques les questions politiques.

La principale raison pour laquelle les commissions judiciaires d'enquête dirigées ou animées dans une perspective juridique obtiennent de piètres résultats réside dans la tendance qu'ont de tels corps à subir l'ascendant de spécialistes de l'interrogatoire et du châtiment. Ces personnes ne sont ni formées à l'analyse ni réellement préparées à s'attaquer à des questions comme le dysfonctionnement des institutions ou les failles des systèmes administratifs. Vu leur perspective étroitement légaliste, les notions de devoirs de la charge, de responsabilité et d'éthique se trouvent redéfinies d'une manière faussée et réductrice.

Pour ces personnes, l'erreur n'est pas source d'apprentissage, mais plutôt source de blâme, et elle appelle un châtiment. C'est pourquoi, des années après la constitution de certaines de ces commissions, on ne sait toujours pas clairement quels étaient les défauts du système faisant l'objet de l'enquête. Les citoyens ne peuvent donc pas être sûrs que ces défauts ont été corrigés. Les commissions en question s'acharnent à rechercher des coupables au lieu de s'efforcer de réparer des architectures institutionnelles défectueuses.

Il n'est pas certain que l'on puisse aisément éliminer une source de distorsion aussi importante de nos systèmes politique et administratif. Dans certains pays, l'envahissement du champ politique par le judiciaire a d'ailleurs atteint un stade bien plus avancé que tout ce qu'on a pu connaître au Canada. Mais il ne faudrait pas développer une fixation sur ce seul obstacle.

L'apprentissage moral et social en rencontre d'autres : le moindre rôle réservé à la formation morale dans notre système d'éducation, l'impossibilité de discuter ouvertement de trop nombreux sujets considérés comme tabous, l'effritement du « capital social » de confiance et de ciment social dénoncé par Putnam, etc. Tout cela ne doit toutefois pas amener à la conclusion que toute action visant à améliorer le tissu moral est impossible ou condamnée à rester vaine.

A. Pour ce qui est de l'éducation, le point capital est de reconnaître explicitement que le discernement moral n'est pas nécessairement une qualité innée. Il s'acquiert, par l'exemple autant que par la formation. Il doit aussi s'accorder au reste du système de valeurs défini par l'éthos.

Il est aussi injuste d'exiger du discernement moral de la part de fonctionnaires ou de membres des forces armées qui n'ont pas bénéficié d'un apprentissage approprié à cet égard qu'il le serait de demander à quelqu'un de piloter un F-18 sans formation préalable. Par conséquent, à moins que le secteur public en général et les forces armées en particulier se mettent à dépenser autant d'argent que Toyota pour la sélection de bonnes recrues (que ce soit au niveau du simple soldat ou à celui de l'élève-officier) et à consacrer, dans la période de formation, autant de temps à la sensibilisation à l'éthique qu'à l'acquisition de compétences techniques, il est peu probable qu'un puisse compter sur un tel discernement.

B. En ce qui concerne la délibération, il faut bien voir que mettre en oeuvre un processus de participation démocratique à la conduite des affaires constitue une tâche redoutable. Lorsqu'un problème d'une certaine gravité se trouve révélé par des scandales, il est souvent difficile d'en comprendre la nature et d'y remédier rapidement. Lorsqu'il s'agit d'un malaise dans les forces armées, cela peut supposer une remise en question de la culture organisationnelle, une révision fondamentale des pratiques de recrutement et rien moins qu'un assainissement des façons de faire « traditionnelles » de l'organisation. Il peut en outre falloir toute une génération (une quinzaine d'années) pour « purger » l'éthos de ses scories.

Face à une tâche aussi colossale, il est facile de comprendre qu'on ait eu tendance à tourner son attention vers des questions moins ardues, la réprobation et le blâme par exemple. Lorsqu'on se trouve devant un problème auquel on ne voit pas de solution, on tend à nier l'existence même de ce problème. C'est notamment le cas lorsque le fait de reconnaître que le problème existe peut obliger à admettre qu'on ne sait pas quoi faire. On comprend ainsi que le problème devienne un *sujet tabou* (Michael, 1988).

C. Quant à la reconstitution du « capital social », la transformation du contexte exigera du temps et on ne sait pas vraiment comment se dessinera le nouveau tissu institutionnel. On ne peut pas simplement transplanter le discernement moral dans l'éthos existant; pour que la greffe prenne, il faut apporter à ce dernier d'importantes révisions.

Un éthos est en permanence un chantier de construction. Il évolue constamment et consiste en un ensemble complexe de compromis sociaux entre les contraintes géotechniques, les valeurs et les plans. La refonte de l'éthos peut devoir commencer par la réaffirmation de quelques points, à la façon de la *Grande Charte* :

- *primum non nocere* (avant tout, ne pas nuire) est l'une des rares règles absolues;
- les normes morales des fonctionnaires doivent être plus élevées que celles des simples citoyens;
- il faut prendre mieux conscience des contrats moraux fondamentaux qui constituent l'éthos;
- on doit savoir que le concept de devoirs de la charge est fondamentalement sujet à controverse et être conscient des limites sérieuses ainsi posées au consensus sur la responsabilité et l'éthique;
- l'importance fondamentale des leçons tirées de l'erreur et celle de l'apprentissage social doivent être reconnues;
- le raisonnement moral repose sur un discernement (connoisseurship) acquis;
- l'apprentissage social et moral ne peut se faire que par tâtonnement.

Tous ces principes sont à la fois très simples et d'une grande profondeur. Il en ressort que toute reconstitution du système de valeurs demande beaucoup de temps et exige des délibérations longues et difficiles. S'il est aisé de détruire des institutions, il est difficile de construire un ordre institutionnel. Cela requiert souvent un recadrage fondamental des perspectives ainsi que des efforts importants pour reconfigurer l'éthos et pour neutraliser ou contrer la politique de dénégation qui empêche toute action concertée (Paquet, 1995).

Conclusion

L'une des principales raisons pour lesquelles le problème du discernement moral n'a pas été résolu est que les responsables répugnaient à en reconnaître l'existence. Ne sachant pas comment faire face à la question, ils ont adopté une attitude de dénégation et ce problème *réel* est resté un sujet tabou. Il en est résulté que les scandales ont été traités comme des cas aberrants et qu'on s'est débarrassé des moutons noirs (ou qu'on a dissous des régiments) comme si cela pouvait régler la question. Une telle attitude était à la fois futile et dangereuse : futile, parce que le problème était simplement occulté; dangereuse, parce que le problème ainsi nié restait présent, à la façon d'un cancer généralisé dont on se refuse à reconnaître l'existence.

Il est très difficile, pour des civils recevant peu d'information, sinon par la presse populaire, de comprendre que la formation axée sur la violence donnée à un régiment aéroporté ne peut conduire qu'à l'usage de la violence dans un contexte où il faudrait au contraire être plein de tolérance, faire preuve de patience et de sentiments humanitaires et se montrer diplomate. Faire de ce régiment ou de certains de ses officiers des boucs émissaires, sans se poser de questions quant à l'*éthos* inspirant leur formation ou quant au s*ystème de commandement* qui a conduit à assigner une tâche aussi délicate à un groupe aussi spécialisé dans la violence, ne peut que déconcerter les civils. En dissolvant le régiment aéroporté, on ne s'est pas attaqué au vrai problème; cela a seulement permis à chacun d'*éviter* de s'y attaquer.

Des conférences et des documents sur l'éthique peuvent être nécessaires et utiles, mais ils ne peuvent suffire à régler le problème systémique

auquel on fait face. Ils constituent au mieux une première étape vers *la reconnaissance de l'existence d'un problème.*

Cesser de nier le problème alors qu'on n'a pas de solution en vue requiert beaucoup de courage. C'est cette sorte de courage qu'on a vu récemment se manifester non seulement dans les forces armées, mais aussi dans de nombreux autres domaines de la sphère privée, de la sphère publique et de la vie sociale.

Maintenant qu'il est devenu possible de parler de ces questions sans se faire accuser de trahison, il est essentiel que la réflexion ne s'égare pas sur des questions futiles. Ce qui importe, ce n'est pas de préparer un cours obligatoire de trois heures sur l'éthique, ou d'élaborer un code d'éthique qui sera gravé sur une carte plastifiée. Ce qui doit avant tout retenir l'attention, c'est la clarification des devoirs attachés aux différentes charges et un dialogue sur les cadres de responsabilité et d'éthique à mettre en place si l'on veut que les titulaires de ces charges remplissent leur tâche de manière à répondre aux attentes des citoyens.

Il faudra peut-être quinze ans de délibération, et la clarification de nombreux contrats moraux (entre les citoyens et les militaires, et entre les chefs militaires et ceux qu'ils mènent, par exemple), pour que le problème reçoive non pas une solution, mais une réponse acceptable. Comme l'a fait remarquer David Nowlan, il y a une trentaine d'années, « les puzzles ont des solutions, les problèmes n'en ont pas; ils reçoivent des réponses, et la réponse donnée par une personne suscite inévitablement les objections d'une autre personne » (Nowlan, 1968). Aucun discours apaisant ne fera l'affaire.

Mais quinze ans, ce n'est guère que 5 000 jours. C'est le délai qui a été jugé réaliste aux États-Unis pour transformer l'éthos des forces américaines. Et il y a des raisons de penser que cette approche s'est révélée efficace (Ricks, 1996).

Qu'une approche à si long terme puisse ou non être adoptée par les responsables canadiens, voilà qui reste à voir. Cependant, on peut constater une sensibilisation croissante au fait que le problème ne s'évanouira pas et que, pour le résoudre, on ne pourra se contenter de mesures symboliques.

C'est pourquoi j'estime qu'il y des motifs d'espoir — des raisons *non pas* de s'abandonner à l'optimisme, mais d'*espérer*.

Bibliographie

G. Akerlof (1984). *An Economic Theorist's Book of Tales*. Cambridge: Cambridge University Press.

C. Alexander (1964). *Notes Toward a Synthesis of Form*. Cambridge: Harvard University Press.

C. Argyris and D.A. Schon (1974). *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

S.G. Clarke and E. Simpson (Eds.). (1989). *Anti-Theory in Ethics and Moral Conservatism*. Albany: State University of New York Press.

M. Cloutier and G. Paquet (1988). "L'éthique dans la formation en administration," *Cahiers de recherche éthique*, 12, pp. 69-90.

P. Day and R. Klein (1987). *Accountabilities: Five Public Services*. London: Tavistock

J. de la Mothe and G. Paquet (1996). *Corporate Governance and the New Competition*. Ottawa: PRIME.

M.J. Dubnick (1996). Clarifying Accountability: An Ethical Theory Framework. Paper presented at the Fifth International Conference of Ethics in the Public Service that was held in Brisbane, Australia on August 5-9, 1996.

First Things (1996). "Symposium: The End of Democracy? The Judicial Usurpation of Politics." *First Things*, 67, pp. 18-42.

S.J. Freedberg (1989). "Berenson, Connoisseurship and the History of Art." *The New Criterion*, 7, 6, pp. 7-16.

W.P. Gallie (1964). *Philosophy and the Historical Understanding*. London: Chatto & Windus.

J. Gray (1995). Berlin. London: Fontana Press.

A.R. Jonsen and S. Toulmin (1988). *The Abuse of Casuistry*. Berkeley: Then University of California Press.

J. Kekes (1993). *The Morality of Pluralism*. Princeton: Princeton University Press.

M. Kingwell (1995). *A Civil Tongue: Justice, Dialogue and the Politics of Pluralism*. University Park, Penn.: The Pennsylvania State University Press.

D.N. Michael (1988). *Can Leaders Tell the Truth and Still Remain Leaders?* (Club of Rome Mimeo, 20p.).

D.N. Michael (1993). "Governing by Learning: Boundaries, Myths and Metaphors," *Futures*, Jan/Feb. pp. 81-89.

D.M. Nowlan (1968). "Centifugally Speaking: Some Economics of Canadian federalism" in T. Lloyd and J. McLeod (Eds.) *Agenda 1970: Proposals for a Creative Politics*. Toronto: The University of Toronto Press, pp. 177-196.

J. O'Toole (1995). *Leading Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

G. Paquet (1991). "The Best is Enemy of the Good," *Optimum*, 22, 1, pp. 7-15.

G. Paquet (1994). "Grandeurs, limites et scandales : fondements éthiques du financement des systèmes de santé" in J.M. Larouche (Ed.), *Éthique, santé et société*. Ottawa: Center for Techno-Ethics, pp. 21-46.

G. Paquet (1995). "Institutional Evolution in an Information Age" in T.J. Courchene (Ed.), *Technology, Information and Public Policy*, The Bell Canada Papers in Economic and Public Policy, 3, Kingston: John Deustch Institute for the Study of Economic Policy, 1995, pp.197-229.

G. Paquet (1996). "Ethics, Leadership and the Military," *Optimum*, 27, 1 (in press).

G. Paquet and L. Pigeon (1995). "Toward a Transformation of the Public Service," *Optimum*, 26, 1, pp. 47-55.

M. Polanyi (1958). *Personal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.

M. Polanyi (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.

R.D. Putnam (1995). "Bowling Alone," *The Journal of Democracy*, 6, 1, pp. 65-78.

T.E. Ricks (1996). "The Great Society in Camouflage," *The Atlantic Monthly*, 278, 6, pp. 24-38.

S. Toulmin (1988). "The Recovery of Practical Philosophy," *The American Scholar*, 57, 3, pp. 337-352.

J. Tully (1995). *Strange Multiplicity*. Cambridge: Cambridge University Press.

J. Tussman (1989). *The Burden of Office*. Vancouver: Talonbooks.

J. Uhr (1992). *Public Accountabilities and Private Responsibilities*: *The Westminster Word at the Crossroads*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Political Science Association.

L. Wittgenstein (1953). *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell, 1953.

Les dimensions éthiques des opérations de paix

Colonel Larry Forster

Les dimensions éthiques des opérations de paix

Colonel Larry Forster

Le colonel Forster est directeur de l'Institut de l'armée américaine sur le maintien de la paix, au Casernement Carlisle, en Pennsylvanie. Il a servi au Viêt-nam, en Iraq et au Sinaï, et il a obtenu un baccalauréat et une maîtrise en histoire de l'université de Californie, Davis, et une maîtrise en justice pénale du John Jay College of Criminal Justice. Parmi les honneurs qu'il a reçus, mentionnons l'Étoile de bronze, la Médaille de la défense pour service méritoire (2), la Médaille du service méritoire (3), la Médaille de citation pour services interarmées, la Médaille de citation de l'armée (3) et la Médaille d'honneur de l'armée.

Bonjour, je suis très honoré en tant que praticien et étudiant du domaine des opérations de paix de m'adresser à un groupe d'experts et de collègues aussi éminents. Le Canada, à titre de pionnier de la doctrine et de la pratique du maintien de la paix, et les États-Unis, qui participent à de plus en plus d'opérations de paix depuis la fin de la guerre froide, ont tous deux intérêt à examiner les dimensions éthiques des interventions militaires effectuées dans le cadre des diverses opérations de paix.

Dans le monde de l'après-guerre froide, caractérisé par la prolifération des conflits ethniques, la désintégration des états, les catastrophes technologiques et naturelles, et l'omniprésence des médias internationaux (qui constitue en soi un phénomène de l'après-guerre froide), des pressions sont sans cesse exercées pour qu'on intervienne en réponse aux horreurs du génocide et de la purification ethnique et pour qu'on vienne en aide aux vagues de réfugiés et aux populations qui souffrent de la famine. En vertu du droit international, les principes éthiques qui orientent les interventions dans de telles situations sont eux-mêmes contradictoires jusqu'à un certain point : en effet, la protection de la souveraineté s'oppose à la responsabilité internationale et au droit d'intervenir.

Même la charte des Nations Unies témoigne de ces visions fondamentalement différentes de l'intervention, ce qui rend encore plus flous les fondements juridiques et éthiques des interventions visant à contrer de nombreuses menaces à la paix, à la stabilité et à la coopération humanitaire. Le chapitre un de la charte des Nations Unies réaffirme la souveraineté des états, établit un lien entre le principe de la non-intervention et le concept de la compétence nationale, et exige des Nations Unies qu'elles justifient l'intervention. Par contre, la tendance qui consiste à appuyer les droits individuels est reflétée dans la déclaration universelle des droits de l'homme et le chapitre sept de la charte, qui autorise des interventions visant à maintenir ou à rétablir la paix et la sécurité internationales (ce qui peut s'appliquer dans le cas de la violation des droits de la personne ayant des effets sur les pays avoisinants, par exemple les kurdes dans le nord de l'Iraq).

Comme il n'existe aucun véritable système international qui permette de faire le tri et d'orienter les interventions lors de nombreuses crises internationales, certains pays procèdent actuellement à l'élaboration d'un cadre éthique d'intervention pour déterminer les questions liées aux mesures envisagées. Toutefois, le processus en question est caractérisé par une tension de plus en plus grande entre le principe normatif de non-intervention associé à la souveraineté et l'acceptation croissante de l'obligation morale d'intervenir pour défendre les droits universels de la personne. De façon pratique, je crois que les arguments éthiques concernant l'intervention doivent réconcilier ces deux perspectives et, au même moment, être ancrés dans la réalité complexe de l'après-guerre froide.

Aujourd'hui, je voudrais vous faire part de certaines de mes idées au sujet de la définition d'une éthique de l'intervention adaptée aux opérations de paix et me pencher sur certaines des questions générales d'éthique auxquelles nous devons faire face une fois qu'une intervention juste a été entreprise. Je crois que l'établissement d'un cadre d'analyse éthique adapté aux opérations de paix et analogue aux concepts de la guerre juste *jus ad bellum* et *jus in bello* est à la fois possible et désirable pour des pays comme le nôtre, qui visent à agir suivant des principes éthiques pour mettre fin à des conflits, alléger la souffrance et promouvoir la règle juridique.

Une éthique de non-intervention

Comme l'affirmait le père Brian Hehir, l'un de mes professeurs à l'université Harvard, le principe de non-intervention découlant du traité de Westphalie et sous-tendant le concept de la souveraineté, qui est le fondement même du système international, était autrefois nécessaire pour gérer l'anarchie caractéristique du système d'états souverains, et on pouvait y déroger dans un seul contexte, c'est-à-dire celui du génocide. Cependant, la norme de non-intervention ne répond plus aux besoins de l'après-guerre froide. L'état chaotique du monde actuel, l'érosion de la souveraineté sur le plan pratique, l'acceptation de plus en plus grande d'un concept de droits universels de la personne, et les attentes des communautés internationales plaident en faveur de la modification de cette ancienne norme de non-intervention.

Il est possible de modifier la norme de non-intervention en augmentant le nombre d'exceptions reconnues. En effet, il s'agirait d'harmoniser la tradition de l'ordre établi depuis la conclusion du traité de Westphalie et la doctrine de la guerre juste, afin d'amoindrir la contradiction entre le concept de la souveraineté et l'obligation de la communauté internationale de défendre les droits universels de la personne. L'importance qui est maintenant accordée aux droits universels de la personne a déjà été démontrée durant l'intervention humanitaire de la coalition dans le nord de l'Iraq, les diverses opérations menées en Somalie, l'intervention au Rwanda, ainsi que les opérations multinationales et des nations unies en Haïti. L'opération actuelle en Bosnie, ainsi que celle de la FORPRONU qui l'a précédée, témoignent du vaste éventail de facteurs légitimes englobés par le terme « intervention juste ».

Cette norme de non-intervention modifiée sera utile dans la mesure où elle répond aux critères d'un « test » d'éthique comprenant les points suivants :

- le *caractère juste de la cause* pour laquelle on veut déroger au principe de non-intervention. La communauté internationale a ajouté au génocide les motifs d'intervention suivants : la purification ethnique, l'abus ou la souffrance sur une grande échelle et l'instabilité provoquée par des réfugiés dans des états avoisinants.

- les critères en question ne peuvent être vastes au point d'invalider la norme de non-intervention et ils doivent être définis assez précisément pour être utiles en vertu du droit international.

- on reconnaît combien il est difficile d'en arriver à un consensus général sur les circonstances qui justifient qu'on déroge à la norme de non-intervention — étant donné surtout la sensibilité de nombreux pays en voie de développement au colonialisme et à l'intervention — mais il s'avère nécessaire de négocier pour qu'une norme modifiée soit efficace.

- chaque état participant éventuel doit ensuite peser ses intérêts nationaux et son obligation morale de prêter main-forte dans la mesure où il peut le faire.

- l'*obtention de l'autorisation* de l'autorité compétente (historiquement, le chef d'état et, plus récemment, le Conseil de sécurité des Nations Unies ou des organisations régionales) pour protéger contre les abus. Une intervention multinationale répond mieux aux besoins qu'une intervention unilatérale, puisqu'elle risque moins d'être perçue comme une intervention déguisée de la part d'un état qui veut servir ses propres intérêts.

- le fait *d'avoir épuisé tous les autres moyens* — ce critère ne s'applique pas aux opérations de maintien de la paix, puisqu'il faut alors obtenir le véritable consentement des belligérants pour effectuer une intervention, mais l'épreuve du « dernier recours » est pertinente dans le cas de tous les autres types d'interventions.

- il faut veiller à ce que l'intervention *soit conforme au droit international de la guerre* — l'immunité des non-combattants, la proportionnalité, etc. Des soldats de la paix, leur statut en vertu du droit international, les lignes directrices du droit de la guerre terrestre et les conventions de Genève et de La Haye, et surtout les règles d'engagement (RDE) sont des considérations importantes.

- il faut s'attendre de façon raisonnable à ce que la mission *fasse plus de bien que de mal* ou respecte au moins la maxime d'Hypocrate « par-dessus tout, ne faites pas de mal ».

- il faut que l'intervention ait *une chance raisonnable de réussir* — les ressources utilisées sont-elles adaptées au mandat et aux circonstances? L'état final est-il défini? Le public appuie-t-il l'opération?

La conformité avec certains aspects de cette norme de non-intervention serait plus facile à déterminer dans les cas d'opérations traditionnelles de maintien de la paix où l'intervention est effectuée par une tierce partie impartiale en réponse à une invitation. Cependant, même dans un tel cas, le consentement initial peut être retiré, ou l'opération de maintien de la paix peut se transformer en mission d'imposition de la paix. L'application de la norme devient

plus difficile lors des missions d'imposition de la paix et de certaines opérations d'aide humanitaire menées dans des milieux non permissifs. Ces questions sont encore plus floues lorsqu'il est question d'états affaiblis où la souveraineté est tout au mieux précaire.

Finalement, une fois qu'une opération de paix est jugée conforme à l'éthique, il faut également considérer certaines questions éthiques concernant la conduite même de l'opération et semblables aux facteurs « *jus in bello* » des opérations de combat.

Considérations éthiques dans le cadre d'opérations de paix

Les opérations de paix, comme les autres opérations militaires, exigent une conduite conforme à l'éthique qui inclut toute la gamme des considérations, allant du code éthique du soldat aux considérations éthiques inhérentes aux questions d'état. Or, d'autres considérations façonnent aussi le cadre éthique des opérations de paix.

Pour ce qui est des exigences éthiques en général, les forces du Canada et des États-Unis adhèrent toutes deux au principe suivant : les forces qui servent nos démocraties doivent avoir des principes et une éthique et être contrôlées par les autorités civiles.

- aux États-Unis, une éthique de l'armée est fondée sur le serment professionnel et inclut les valeurs *de la loyauté, du devoir, du service altruiste, de l'intégrité, du courage, de la candeur, de la compétence et de l'engagement.*

- le respect de ces valeurs entraîne quotidiennement un stress et des défis, qui sont parfois plus importants dans le cadre des opérations de paix que dans celui des opérations de combat; en outre, les défis d'ordre éthique deviennent de plus en plus grands au fur et à mesure qu'un militaire acquiert de l'ancienneté et, par le fait même, de plus lourdes responsabilités.

Les éléments militaires affectés à des opérations de paix doivent non seulement être conscients des exigences constantes sur le plan de la conduite, mais également d'autres considérations éthiques dans le milieu opérationnel, notamment :

- l'effet des *contacts* avec divers groupes du pays hôte sur les rapports politiques et économiques dans ce pays.

- la nécessité d'être *impartial et juste* dans ses rapports avec toutes les parties, même si certaines d'entre elles ne sont pas dignes d'admiration.

- le *stress* des opérations de paix (où il peut y avoir un risque élevé malgré l'absence d'ennemis définissables) et la façon dont le stress peut influencer la conduite.

- la *tension* unique liée au fait de travailler sous les ordres d'officiers d'autres pays ayant des normes éthiques différentes.

- des rapports honnêtes avec la *presse* ainsi que la nécessité de fournir de l'information tout en sachant quoi ne pas dévoiler pour protéger des sources ou pour assurer la sécurité des opérations.

- la conscience des *objectifs divers* des intervenants touchés par les opérations de paix — les chefs politique, divers

contingents militaires, les organisations internationales, les organisations non gouvernementales, les entrepreneurs, les parties au conflit, etc. les divergences souvent peu subtiles peuvent entraîner des dilemmes éthiques, puisque des groupes divers préconisent diverses actions pour diverses raisons.

Tous ces aspects uniques des opérations de paix constituent pour les militaires un fardeau plus lourd qu'à la normale et rendent plus difficile la tâche qui consiste à se conduire en tout temps conformément aux normes éthiques les plus élevées. En tant que canadiens et américains, nous savons ce qui peut arriver lorsque la norme de temps de paix ou de temps de guerre n'oriente pas la conduite; nous n'avons qu'à songer aux événements survenus à My Lei, au Viêt-nam.

Je crois que des pays qui ont des principes semblables aux nôtres peuvent convenir d'un cadre éthique pour les opérations de paix qui cerne les circonstances où une intervention s'avère adéquate, et ce, de manière à maximiser les chances de succès. Ce cadre peut combiner la norme de non-intervention qui s'applique depuis la signature du traité de Westphalie en 1648 ainsi qu'un éventail élargi d'exceptions jugées appropriées dans le monde contemporain et permettant de déterminer quand et où intervenir; il peut aussi prévoir l'application de nos normes actuelles de conduite pour veiller à ce que nos bonnes intentions soient respectées.

Je félicite donc les organisateurs et tous les participants à cette conférence de leur volonté d'examiner des questions d'éthique difficiles afin que nous puissions agir conformément à un idéal éthique. D'après moi, ce qu'il y a de plus étonnant au sein de nos démocraties, ce n'est pas nos manquements occasionnels sur le plan éthique, mais le fait que nous les avouons en public et imposons consciencieusement des mandats correctifs. C'est à la fois avec honneur et plaisir que je vous ai adressé la parole aujourd'hui.

Les dilemmes éthiques des commandants en missions multinationales : Quatre perspectives

Major-général A.R. Forand
Major-général Guy Tousignant
Colonel Charles Lemieux
Colonel Don Matthews

Les dilemmes éthiques des commandants en missions multinationales : Quatre perspectives

1. Major-général A.R. Forand

Le major-général Forand s'est joint aux FC en 1967, et il a été affecté à Chypre, au Sahara occidental et en Croatie. Il a été décoré de l'Étoile du courage et de la Croix du service méritoire. Le mgén Forand est aujourd'hui commandant du Secteur du Québec de la Force terrestre.

Mes collègues et moi ferons chacun une courte présentation qui illustrera, par la description de faits vécus, certains des dilemmes éthiques auxquels nous fûmes confrontés dans nos diverses missions. J'aimerais, avant de débuter ces descriptions, établir quelques points :

Les soldats se sont triturés les méninges pour trouver une définition à l'éthique depuis la nuit des temps. Et pourtant, la définition exacte demeure intangible et insaisissable. L'éthique a fait l'objet d'hypothèses, et a été étudiée, débattue et examinée par des généraux, des philosophes, des scientifiques, des mathématiciens et même par le QGDN. Le MDN a produit un *Énoncé d'éthique de la Défense* que nous tenterons d'approfondir dans le cadre de cette conférence. Il faut espérer qu'en abordant la question, nous ne jetterons pas la confusion dans les esprits et que nous n'irons pas à l'encontre du but recherché. Plus précisément et du point de vue militaire, l'énoncé de l'éthique au MDN ne doit pas :

a. Être modifié annuellement en fonction des personnalités;

b. Être rédigé dans des termes qui ne nous sont pas familiers;

c. Être dilué et embrouillé au point d'être dénué de sens et d'intérêt, et ce, dans un trop grand désir de plaire à tout un chacun;

d. Être formulé de façon restrictive de sorte que l'on doive se rabattre sur plusieurs énoncés pour englober les diverses perspectives, d'où la perte d'impact ou l'éparpillement des efforts.

Cela nous amène à poser une autre question, que voici : « Les FC doivent-elles souscrire à un code d'éthique ministériel? » les fonctionnaires ne sont pas tenus de servir le Canada avant leurs propres intérêts et leur contrat de travail ne les y oblige pas. Je suis d'avis que tout énoncé en deçà du niveau ministériel devrait être axé sur le soldat et sur une gestion à la fois efficace et efficiente garante du succès des opérations. L'intégration des employés civils a son importance, mais demeure un élément secondaire. N'oublions pas qu'un soldat apprend à tuer. En accomplissant ses devoirs militaires, il est parfois appelé à commettre un acte profondément personnel dont le souvenir pourra le hanter toute sa vie durant. De nos jours, le soldat, à l'instar du public, est beaucoup plus sensibilisé et mieux éduqué que par le passé. Il a tendance à se montrer perplexe vis-à-vis de l'autorité. Par conséquent, que ça lui plaise ou non (fort à parier que ça soit non), il n'a

de comptes à rendre qu'à sa conscience, et celle-ci est plus alerte et exigeante. La conscience peut être décrite comme une faculté qui porte quelqu'un à exprimer des jugements de valeur morale mais faillibles sur ses actes. Qui obéit à sa conscience agit pour le plus grand bien, et qui n'en tient pas compte n'éprouve qu'un sentiment de culpabilité.

Je crois qu'une fois la conscience du soldat en éveil, elle trace une ligne qu'il n'ose pas franchir et définit des actes qu'il ne commet pas, quels que soient les ordres reçus, parce que ces actes détruiraient en lui quelque chose qu'il estime plus que la vie même. Toutefois, la possibilité d'un conflit entre conscience et devoir, par ignorance ou erreur de jugement, demeure très réelle. Entre-temps, les actes du soldat sont exposés au grand jour et ses principes contestés par la société plus que jamais auparavant. À bien des égards, le soldat est plus près de la société comme jamais avant, mais demeure néanmoins très isolé.

Le soldat remplira ses tâches beaucoup mieux s'il a la conscience en paix. Une conscience active, mais tranquille, se trouve davantage là où l'esprit de corps est palpable, où des efforts soutenus sont déployés pour éclairer et éduquer le soldat et où le leadership est exercé sans qu'on ait à user de coercition. Le conflit entre devoir et moralité est éternel. Mais, en fin de journée, le dilemme moral du soldat n'est résolu que s'il est resté fidèle à lui-même.

Avant d'illustrer certaines situations d'éthique qui sont survenues en Croatie en août 1995, j'aimerais soulever le point suivant, soit l'impact que les règles morales de l'éthique militaire traditionnelle subissent dans les théâtres d'opérations menées sous l'égide des Nations Unies.

- les missions des forces des Nations Unies se soldent souvent par des échecs, puisqu'elles ne parviennent pas, partout où elles sont engagées, à retrouver une paix durable. Un sentiment de l'inutilité des actions et du non-accomplissement de la mission est alors ressenti; ceci entraîne l'abaissement du code qui fait de l'éthique militaire une morale : l'action utile et le service dans un but constructif.

- les armées des pays en conflit où sont engagées des forces de l'ONU ne respectent pas les règles de la guerre, comme le fait le soldat formé à l'éthique militaire occidentale.

- le casque bleu y est témoin d'actes de violence immoraux contre les populations et contre les soldats en guerre, perpétrés par des belligérants pour qui tuer un adversaire n'est pas suffisant; il faut, pour remporter la victoire, causer des souffrances à la personne humaine, civile et militaire, et mutiler les cadavres.

- comment, dans ces conditions, nos officiers et notre personnel non-officier, témoins de ces scènes et des faiblesses des réactions de la force de l'ONU et de l'opinion publique, pourraient-ils encore croire aux règles de la guerre qui constituent pourtant un des fondements de l'éthique militaire?

- Enfin, le soldat-casque bleu est inévitablement conduit à faire des concessions, imposées ou seulement suggérées par la logique de l'ambiance laxiste des organisations onusiennes. Le soldat subit ces concessions comme des compromissions morales qui portent atteinte à l'honneur militaire.

J'aimerais maintenant vous relater rapidement certains dilemmes éthiques auxquels je fus impliqué en Croatie. Pour vous situer, j'étais le commandant du secteur sud en Croatie en août 1995 durant l'attaque de l'armée croate pour reprendre les « Krajinas » que les Serbo-croates s'étaient appropriés en 1991. Je commandais environ 5 000 troupes, occupant plus de 2 000 km carrés et comprenant principalement quatre bataillons provenant du Canada, de la République tchèque, de la Jordanie et du Kenya. Mon QG était situé à Knin qui était aussi la capitale du gouvernement serbo-croate des Krajinas. Nos tâches principales avant l'attaque étaient de patrouiller et surveiller la zone de séparation entre les deux belligérants et de protéger 13 villages croates situés à l'intérieur des Krajinas.

À mon arrivée en Croatie, au début juillet, la possibilité de reprise des hostilités était très élevée. Au mois de mai précédent, la Croatie avait envahi le secteur ouest et les troupes de l'ONU s'étaient littéralement enfuies de leurs postes. Cet incident avait terni la réputation de l'ONU auprès des factions belligérantes et compliquait énormément nos actions. J'étais résolu à ne pas répéter cette erreur.

J'ai donc ordonné d'améliorer la protection de nos postes d'observation et notre capacité de survie et spécifié très clairement mon intention en cas de guerre de demeurer en poste et de n'abandonner aucun des postes, de continuer à accomplir notre mandat du moins jusqu'à ce que nous sachions s'il était toujours en vigueur.

Cependant, je craignais qu'il puisse y avoir conflit entre les ordres que j'avais donnés de ne pas abandonner les postes d'observation et des directives possibles du Canada à l'intention du bataillon canadien voulant que les postes d'observation soient abandonnés si la guerre éclatait. J'étais au courant des directives données en juin au CANBAT 2, à Visoko, de se retirer de certains postes d'observation. Si les canadiens, qui possédaient les postes d'observation les plus sécuritaires, qui étaient des militaires professionnels, dotés d'équipement adéquat et d'une formation de qualité supérieure, recevaient de leur gouvernement l'ordre de se retirer, je savais que les troupes des autres pays sous mon commandement seraient sérieusement portées à les suivre. De plus, ma crédibilité aurait été complètement compromise du fait que j'avais ordonné à tous de demeurer sur place et je n'aurais eu d'autre choix que de démissionner.

Dès le début juillet, j'ai avisé le Sous-chef d'état-major de la Défense de ceci et lui ai expliqué en termes clairs que si le Canada évacuait ses postes d'observation, je serais sur le premier avion pour le Canada.

La guerre des Krajinas débuta à 0500 h le 4 août et les combats ont cessé vers le 8 août. Vers 2000 h le 4 août, un grand nombre de réfugiés se massaient à la barrière de mon QG. Les conseils, je dirais même supplications, que je recevais du représentant du haut commissariat aux réfugiés étaient de ne pas les laisser pénétrer à l'intérieur car je serais entièrement responsable; qu'ils n'étaient pas des réfugiés mais des personnes déplacées; que nous ne pouvions pas les accommoder, nous ne possédions pas suffisamment de nourriture, etc. Cependant, l'artillerie tombait toujours sur la ville et leur vie était en danger. J'ai donc décidé de les héberger.

Je savais que dès que j'ouvrirais les portes, je ne pourrais plus les refermer. J'étais, je crois, pleinement conscient des conséquences et

de mes responsabilités de leur fournir abri, protection et sécurité, alimentation, soins de santé et bien-être, en plus de me créer un fardeau administratif et des problèmes futurs avec les croates, mais ma conscience ne me permettait pas d'agir autrement. Nous en hébergèrent éventuellement plus de 1 000 et ce, jusqu'au 16 septembre.

Le 5 août nous évacuâmes à l'hôpital civil de Knin, des civils serbes blessés par l'artillerie tombés près de notre QG. À notre arrivée nous constatâmes que l'hôpital avait été touché par des obus et que la situation était chaotique. L'artillerie tombait toujours sur la ville. J'ai donc décidé d'évacuer les blessés à mon QG. Je me suis rendu à l'hôpital pour le dernier transfert des patients. J'ai refusé de transférer les patients qui requéraient le support d'appareils médicaux. Mon raisonnement était premièrement qu'ils risquaient de mourir durant l'évacuation, que je ne possédais pas l'expertise pour maintenir ou même déménager cet équipement et que je considérais qu'ils avaient plus de chance de survivre à l'hôpital. J'ai donc laissé quatre patients à l'hôpital sous la garde d'un médecin serbe et complété l'évacuation des autres. Je n'ai jamais su ce qu'il leur était arrivé ensuite, car dès l'arrivée des croates nous fûmes littéralement prisonniers dans notre camp pour trois jours.

J'aurais d'autres exemples à vous raconter, mais j'ai assez parlé et je vais laisser la chance à mes collègues de s'exprimer.

2. Major-général Guy Tousignant

Le major-général Tousignant est conseiller spécial des FC et du MDN pour la Commission d'enquête sur la Somalie. Il a étudié à l'Université de Sherbrooke et a reçu son brevet d'officier au sein du Corps d'élèves-officiers canadiens de l'Université de Montréal. Officier de logistique, le mgén Tousignant a commandé, de 1994 à 1996, la force chargée de la Mission des Nations Unies pour l'assistance au Rwanda.

Introduction

C'est dans l'exercice du commandement d'une force de maintien de la paix des Nations Unies que les principes d'éthique militaire sont mis à la plus rude épreuve. En effet, je ne puis imaginer de théâtre opérationnel qui puisse poser un plus grand dilemme pour le militaire, quoique je n'aie jamais eu à commander de troupes dans un théâtre de guerre classique. Ma seule expérience se rapporte au Rwanda, en tant que commandant d'une force multinationale de la taille d'une division, formée de représentants d'au moins une trentaine de pays.

Dans le contexte de la MINUAR, j'aurais pu choisir de nombreux exemples de situations où l'éthique militaire et la chaîne de commandement de l'ONU engendrent des circonstances et des problématiques exceptionnelles. Si l'on accepte le principe que le maintien et l'emploi de forces militaires servent les fins politiques de l'État, que l'on n'accorde au commandant que les ressources militaires lui permettant de

maintenir et d'atteindre les objectifs de l'État, il suffit de remplacer l'expression Nations Unies par le terme État pour avoir une idée de l'ampleur du problème. La profession militaire qui reconnaît la primauté de l'État nation, du moins en démocratie, doit maintenant appliquer cette approche conceptuelle au contexte de l'ONU. La profession militaire est aujourd'hui au service de l'ONU, et la dimension politique de cet État artificiel est beaucoup plus complexe dans l'esprit des militaires qu'elle ne le serait si le commandant de la force servait sa propre patrie. On comprend aisément que les membres du Conseil de sécurité sont des représentants d'États perpétuellement en concurrence, et qu'en situation de crise comme celle du Rwanda, la divergence des intérêts s'intensifie entre les États et ne fait que compliquer la tâche du soldat qui a pour mission d'éliminer les causes de la guerre qui sévit sur les lieux.

Les trois grandes responsabilités du commandant de la force envers l'ONU demeurent néanmoins les mêmes qu'elles ne le seraient pour l'officier envers l'État :

a. il a un rôle de représentation, en ce sens qu'il représente l'ONU et les valeurs qu'elle incarne;

b. il a un rôle de consultation à jouer auprès du Secrétaire général et du Conseil de sécurité;

c. il a un rôle d'exécution, qui se limite à l'application des décisions de l'ONU même si ces décisions vont à l'encontre de son jugement militaire.

L'ONU fixe l'objectif à atteindre et met à la disposition du commandant de la force les ressources qui lui permettront de réaliser cet objectif. En d'autres termes, le commandant de la force qui est détaché auprès de l'ONU doit être prêt, en sa qualité d'officier professionnel, à témoigner de la vertu militaire suprême de sa profession, qui équivaut à l'obéissance, l'obéissance envers l'ONU. Cette obéissance a-t-elle des limites? C'est ce que nous tenterons d'examiner à partir de l'expérience que j'ai vécue à Kibeho, au Rwanda.

Le massacre de Kibeho

J'étais au Rwanda depuis neuf mois lorsque le massacre de Kibeho a eu lieu en avril 1995. Au moment où j'ai pris la relève du général Dallaire, il y avait un million et demi de personnes déplacées à l'intérieur (PDI) dans le sud-ouest du Rwanda, héritage de l'Opération Turquoise menée par les Français. Une PDI, c'est un réfugié qui n'a jamais réussi à quitter le pays, qui ne s'est jamais rendu au Zaïre ni au Burundi. En décembre 1994, le gouvernement de Kigali a ordonné la fermeture de tous les camps de ces réfugiés. À mesure que l'on fermait les camps de PDI, on a constaté qu'un nombre important de personnes déplacées ne regagnaient pas leurs communes, mais qu'elles se dirigeaient plutôt vers le camp de PDI de Kibeho. J'ai fait une analyse de la menace, et j'ai fait savoir à New York qu'il était manifestement possible que le gouvernement décide de fermer ce camp en employant la force. Je demandais en fait l'avis du siège des Nations Unies au cas où la situation se présenterait. Le conseil politique qui m'est parvenu de New York était celui de retirer mes troupes de Kibeho. Dans un ouvrage qui sera bientôt publié par le Brookings Institution, on pourra lire ce qui suit (traduction libre) :

> Selon les instructions reçues du siège de l'ONU à New York immédiatement avant le massacre de Kibeho, il était interdit au

commandant de la force d'employer des soldats de maintien de la paix pour s'interposer entre les PDI et les soldats de l'armée rwandaise. Pourtant, en dépit de cet ordre émanant de New York, le commandant de la force s'est senti moralement obligé de maintenir le bataillon zambien de la MINUAR à Kibeho, afin de conserver à tout le moins une présence qui pourrait atténuer les tensions possibles.

Bref, je ne pouvais pas en mon âme et conscience abandonner ces personnes et je ne les ai pas abandonnées — il y en avait 125 000, pour la plupart des femmes et des enfants. Lorsque le massacre a commencé, nous ne nous sommes pas retirés, aucun de mes soldats n'a été tué, moins de 4 000 Rwandais ont trouvé la mort, ce qui est bien sûr un nombre beaucoup trop élevé, et des milliers de vies ont été épargnées.

Discussion

La question qui se pose est la suivante : « Cette décision équivaut-elle à une désobéissance de ma part? Dans l'affirmative, était-elle justifiée? » À mon sens, la réponse est oui dans les deux cas. Pour justifier ma décision, il nous faut examiner les points de divergence en fonction de quatre ensembles de paramètres pouvant sous-tendre la prise d'une décision par un commandant : La question est-elle d'ordre politique? Est-ce une question de compétence militaire? Est-ce une question juridique? Ou est-ce une question de moralité?

a. Si la question est d'ordre politique, la règle veut qu'en aucune circonstance le jugement politique d'un officier ait préséance sur le jugement d'un conseiller politique. C'est simplement une question de compétence reconnue.

b. S'il s'agit de compétence militaire, en particulier durant une opération, le principe ci-dessus s'appliquerait à l'inverse, dans la mesure où vous pouvez démontrer que si vous suivez les conseils politiques qu'on vous donne, les gestes que vous allez poser sont absurdes du point de vue militaire.

c. S'agit-il d'un commandement légitime ou non? La personne qui le donne est-elle en position légitime de le faire? La législation n'est pas aussi claire que les ordres militaires, mais on peut affirmer sans risquer de se tromper que l'on présumera que le conseiller politique a le pouvoir de vous ordonner d'exécuter les lignes de conduite.

d. Est-ce une question de moralité? Une question d'éthique? Si c'est le cas, j'estime que le politicien ou le représentant de l'État se trouve ici sur un pied d'égalité avec le militaire. Le jugement moral d'un officier vaut autant que celui d'une personnalité politique. Vous ne commettez pas un génocide parce que cette personne vous ordonne de le faire.

Conclusion

La rationalisation de la décision de ne pas suivre les directives du siège des Nations Unies sur une question de moralité ne supprime en aucune façon la question du dilemme moral qui se pose, pas plus qu'elle ne dégage le commandant de ses responsabilités envers ses supérieurs. Le refus d'exécuter un commandement légitime est rarement justifiable, et il n'y a aucun doute que j'ai refusé de me soumettre à un ordre de New York lorsque j'étais à Kibeho. En conséquence, l'ONU aurait été en droit de me mettre au défi d'expliquer mon comportement. On ne m'a jamais demandé d'expliquer ma décision, et le fait qu'aucun de mes soldats

n'a été tué a probablement contribué à la futilité du débat sur cette question.

En ma qualité d'officier, on n'a cessé de me rappeler que la fonction de commandement s'accompagne de choix difficiles. Au meilleur de mon jugement, j'ai fait le choix qui s'imposait dans la situation de Kibeho. Or, je demeure parfaitement conscient qu'un jury de mes pairs pourrait contester la décision que j'ai prise, car il s'agit véritablement d'un dilemme moral.

3. Colonel Charles Lemieux

Le colonel Lemieux est le directeur de la Communication du Commandement de la Force terrestre. Il a obtenu des diplômes du Collège militaire royal de Saint-Jean en 1969, du Collège militaire royal du Canada en 1971 et du Collège de la Défense nationale en 1992. Le col Lemieux a exercé les fonctions d'officier de l'information au Quartier-général de l'ONU à Chypre, Chef d'état-major — opérations de l'ONU à Sarajevo et de commandant du secteur de Bihac de l'ONU en Bosnie-Herzégovine.

Introduction

Je me considère chanceux d'avoir été invité à participer à la discussion sur les dilemmes éthiques auxquels font face les commandants qui prennent part à des missions multinationales. Au cours de la période qui m'est allouée aujourd'hui, je vous ferai part de mes observations fondées sur les défis éthiques que j'ai dû relever en tant qu'officier supérieur d'état-major au sein du quartier général du Commandement en Bosnie-Herzégovine (Comd B-H), à Sarajevo, de mars à octobre 1994, et comme commandant de la Force des NU dans le secteur de Bihac, dans l'ouest de la Bosnie, d'octobre 1994 à mars 1995.

Tout d'abord, j'aimerais vous décrire les principales tâches des commandants des forces onusiennes en Bosnie-Herzégovine et la situation militaro-politique qui prévalait dans le pays à ce moment-là.

En termes généraux, les impératifs opérationnels du commandant de la FORPRONU consistaient à accroître l'aide humanitaire dans les collectivités locales, à augmenter la liberté de mouvement des troupes participant aux opérations de la FORPRONU et aux opérations d'aide humanitaire, à favoriser la coopération entre les parties belligérantes et le commandement de l'ONU en Bosnie-Herzégovine, à encourager le respect des résolutions du Conseil de sécurité des Nations Unies, à prendre l'initiative dans le domaine de l'information et à améliorer l'orientation et l'organisation des efforts des NU en Bosnie-Herzégovine. Ces tâches à l'esprit, nous nous sommes concentrés sur les événements suivants :

a. l'offensive serbe contre l'enclave de Gorazde en avril 1994 et la première utilisation par l'ONU de l'appui aérien rapproché pour repousser l'attaque serbe;

b. l'échec de la proposition de paix présentée par le groupe de contact en juillet 1994, ce qui a amené les Serbes de Bosnie à imposer de plus importantes restrictions

aux forces onusiennes relativement à la liberté de mouvement;

c. l'utilisation, par l'ONU, des raids aériens effectués par l'OTAN en août et en septembre 1994 pour faire respecter la zone d'exclusion totale des armes lourdes s'étalant sur 20 km, autour de Sarajevo, en particulier;

d. d'août à octobre 1994, la défaite imposée aux forces d'Abdic par les forces du gouvernement de Bosnie dans le nord-ouest de la Bosnie, la venue en Croatie d'environ 30 000 partisans d'Abdic ayant été déplacés et les succès locaux remportés par le 5e Corps de l'armée bosniaque contre les forces des Serbes de Bosnie;

e. l'offensive serbe de novembre 1994 contre l'enclave de Bihac et l'accord Carter de quatre mois sur la cessation des hostilités qui en a découlé à la fin de décembre 1994.

L'aide humanitaire était notre plus grande priorité. Grâce à la signature de l'Accord de Washington entre les chefs bosniaques et croates le 18 mars 1994, les combats au centre de la Bosnie ont pris fin. Par conséquent, les personnes qui avaient encore le plus urgent besoin d'aide humanitaire et dont la vie était la plus menacée par les attaques des forces serbes se trouvaient maintenant dans les enclaves de Sarajevo, Srebrenica, Zepa, Gorazde et Bihac. En se fondant sur mes estimations en décembre 1994 et en collaboration avec le chef du bureau du HCR à Bihac, le HCR a atteint son objectif d'aide mensuel dans ces régions les plus vulnérables dans une proportion de plus de 90 p. 100 à Sarejevo, de plus de 30 p. 100 dans les enclaves orientales de Srebrenica, Zepa, et Gorazde et d'environ 5 p. 100 dans l'enclave de Bihac.

Sur la scène politique, la communauté internationale faisait face à des parties belligérantes qui n'étaient disposées à faire que très peu de concessions : les chefs des Serbes de Bosnie estimaient qu'à ce stade, leurs troupes avaient gagné la guerre et s'efforçaient de trouver des moyens d'imposer un accord de paix, tandis que le gouvernement bosniaque n'était pas prêt à considérer la paix tant que les conditions ne lui seraient pas plus favorables.

C'est dans ce contexte que j'aimerais traiter le sujet d'aujourd'hui. Je parlerai de trois secteurs particuliers dans lesquels j'ai dû relever des défis éthiques et je vous donnerai des exemples dans chaque cas.

Agir à l'appui de la dignité des personnes

La première question éthique dont je parlerai est le droit des personnes à être traitées avec dignité. J'ai été impressionné par la façon dont la population de Sarajevo a fait face à l'encerclement de la ville. Après l'imposition de la zone d'exclusion totale OTAN de 20 km autour de Sarajevo en février 1994, les efforts déployés par les autorités locales avec l'aide de la FORPRONU visaient à favoriser la reprise, dans une certaine mesure, des activités normales dans la ville. Le 12 mars 1994, les tramways avaient été réparés et fonctionnaient, et le personnel de la FORPRONU avait entrepris de ramasser une certaine quantité des détritus laissés par plus de deux années de guerre. Le 11 mars 1994, en vertu de la RCSNU 900, un administrateur de l'ONU a été nommé en vue d'assurer le rétablissement des services publics essentiels dans la région métropolitaine de Sarajevo. Pour les chefs des Serbes de Bosnie, ces progrès étaient irréalistes. Comme nous l'a dit le vice-président Koljevic, du gouvernement des Serbes de Bosnie, à Pale, au début d'août

1994 : « L'administrateur de l'ONU responsable de Sarajevo ne se rend-il pas compte qu'il y a une guerre en cours et que le fait de voir circuler les tramways au centre-ville de Sarejevo nuit au moral des Serbes de Bosnie se trouvant à quelques centaines de mètres de là. » À peine un peu plus d'un mois après cette déclaration, vers midi, les forces de l'armée bosniaque ont attaqué les Serbes de Bosnie avec plusieurs mortiers de taille moyenne installés parmi les immeubles au centre-ville de Sarajevo. L'attaque s'est révélée un échec. Un mois plus tard, à Bihac, le 5e Corps de l'armée bosniaque a attaqué les Serbes de Bosnie, a réussi à les déloger de leur position surplombant la ville et a conquis un vaste territoire à l'est de l'enclave. Les Serbes ont juré de se venger du 5e Corps et de son commandant et ont attaqué l'enclave à partir de la Bosnie-Herzégovine et du territoire croate en novembre 1994. Initialement, la FORPRONU et moi-même avons été prompts à critiquer les actions des défenseurs bosniaques qui *exerçaient leur droit moral à la légitime défense,* car cela créait de la tension dans le cadre de nos négociations avec les Serbes de Bosnie.

Le problème éthique auquel faisait face le commandant de la Force des NU consistait à être en mesure de montrer de la compréhension à l'égard de la situation dans laquelle se trouvait la population et à ne pas juger à l'avance une circonstance en fonction de ses répercussions sur le programme de l'ONU, *donc à faire preuve d'intégrité morale.*

Faire preuve d'honnêteté et d'équité et se montrer vigilant en ce qui a trait aux tentatives de manipulation par les parties belligérantes

Au cours de la guerre, les parties belligérantes ne considéraient pas l'ONU comme étant impartiale. D'une part, les Serbes de Bosnie doutaient de la façon dont la FORPRONU interprétait l'idée de contrôle des forces du gouvernement de Bosnie dans les enclaves et, d'autre part, le gouvernement bosniaque accusait la FORPRONU de ne pas agir avec plus de fermeté pour assurer la sécurité de la population dans les enclaves ainsi que l'acheminement de l'aide humanitaire jusqu'à ces endroits. Attentifs à cette perception, les commandants des forces onusiennes, en collaboration avec d'autres, ont dans de nombreuses circonstances effectivement agi avec honnêteté et équité, tout en demeurant vigilants relativement aux tentatives de manipulation par les parties belligérantes. Permettez-moi de vous donner quelques exemples à cet égard.

Étant donné le taux de réussite de 5 p. 100 concernant l'aide apportée par le HCR dans l'enclave de Bihac, il était difficile d'expliquer à la population locale pourquoi les Serbes de la Krajina, en Croatie, recevraient 100 p. 100 de l'aide à laquelle ils avaient droit de la part du HCR alors qu'ils bloquaient l'accès routier à Bihac. Dans le cadre d'un effort concerté, le chef du bureau du HCR à Bihac et moi-même, en tant que commandant de la Force des NU dans le secteur de Bihac, avons fait des démarches auprès de nos supérieurs pour qu'ils exercent des pressions sur les Serbes de la Krajina de sorte qu'ils permettent aux convois de pénétrer dans l'enclave de Bihac. À la fin de novembre 1994, l'envoyé spécial du HCR a accepté de lier l'acheminement de l'aide humanitaire du

HCR aux Serbes de la Krajina à l'acheminement d'aide à la population de l'enclave de Bihac. Il s'agissait là de toute une entorse à la politique du HCR. Cette mesure a eu peu d'effets à court terme, mais je crois qu'elle a finalement permis l'acheminement de plus de 1 000 tonnes de graines dans l'enclave de Bihac en avril 1995, qui allaient produire des récoltes d'un poids dix fois supérieur à celui des semences livrées ou l'équivalent de 100 convois de nourriture du HCR.

À la fin de novembre 1994, au cours de l'offensive serbe dans l'enclave de Bihac, les forces serbes ont progressé jusqu'à moins de 800 mètres de l'hôpital de Bihac, qui fournissait des traitements médicaux à environ 1 000 malades. Selon le programme de désinformation concernant la situation militaire diffusé sur les ondes de la radio serbe pendant la semaine du 12 décembre 1994, il était clair que les Serbes avaient l'intention d'attaquer l'hôpital. À mon avis, le déploiement permanent d'un peloton de militaires des NU à l'intérieur du périmètre de l'hôpital et la dénonciation par la FORPRONU du programme de désinformation serbe auprès du quartier général des Serbes, à Pale, ont grandement contribué à empêcher l'attaque de l'hôpital.

Au cours de la première semaine de février 1995, lors d'une réunion de la commission interarmées de la FORPRONU pour le secteur de Bihac, les Serbes de Bosnie, en se fondant sur l'accord Carter et ayant en main une lettre de référence du président Karadic, ont proposé de mener des activités économiques avec les représentants du gouvernement de la Bosnie, la première transaction étant évaluée à plus d'un million de dollars. Après examen de la proposition, j'ai refusé de participer à *une transaction immorale* parce que les articles d'aide humanitaire étaient inclus dans la transaction. Les conditions de cette dernière ont été modifiées de façon à exclure les articles d'aide humanitaire. Les changements, acceptés sans grand enthousiasme par les représentants du gouvernement de Bosnie, ont été refusés, de même que les activités de publicité proposées, par les autorités serbes de Bosnie, qui sont reparties avec leur convoi de camions. Il n'y avait aucune volonté de la part des Serbes de Bosnie de permettre le déplacement libre des convois d'aide humanitaire, comme ils l'avaient accepté dans l'accord Carter; face à la perspective de conclure l'une des transactions lucratives possiblement nombreuses, ils refusaient de s'exécuter. Il était évident que cette transaction ne profiterait qu'à peu de personnes.

Accorder la priorité aux militaires plutôt qu'à la mission

Dans une mission de maintien de la paix traditionnelle, les troupes de l'ONU comprennent les risques qu'implique l'interposition entre les factions belligérantes. À ce moment-là, en Bosnie, les circonstances étaient très différentes. En raison de leur professionnalisme, les membres de nombreuses unités de l'ONU persévéraient et prenaient des risques pour subvenir aux besoins des plus faibles au sein de la population. Mais, s'il y avait un choix à faire, envers qui le commandant devrait-il être loyal? Au cours des négociations avec les factions belligérantes, je leur disais que si je devais trouver la mort en Bosnie, il s'agirait d'un assassinat, ce qui ne serait pas leur cas, puisqu'ils mourraient sur le champ de bataille en combattant comme soldats. Les militaires de l'ONU exécutaient leurs tâches généralement à la vue des parties belligérantes et se trouvaient donc à leur merci.

Le 4 décembre 1994, après six semaines de blocus, par les Serbes, des convois de l'ONU vers l'enclave de Bihac, devant le fait que nous ne disposions pas d'un ensemble complet de fournitures médicales de première ligne ni d'une capacité chirurgicale, que nous étions sans chauffage et avions peu de carburant et compte tenu de la mort d'un soldat bangladais, le commandant du Commandement en Bosnie-Herzégovine a acquiescé à ma demande visant à redéployer temporairement 50 p. 100 du bataillon bangladais à Zagreb. Toutefois, pour plusieurs raisons, le redéploiement n'a pas eu lieu, bien que tout ait été planifié. Dans des circonstances de ce genre, le commandant de la Force des NU se doit d'être réaliste au sujet des risques auxquels il devrait exposer ses troupes. Le degré de risque devrait être évalué en fonction du type d'équipement et d'entraînement fourni aux troupes placées sous son contrôle opérationnel ainsi que de la situation militaire locale; et, en bout de ligne, ce sont les soldats de l'ONU qui devraient passer en premier. Je dois ajouter que j'ai fait preuve de la même loyauté à l'égard des interprètes locaux, qui ont couru les mêmes risques que les commandants et les observateurs militaires des Nations Unies.

Conclusion

En résumé, la dignité des personnes, le traitement juste et honnête de la population et la loyauté envers les militaires de l'ONU sont les *principes éthiques* que j'ai respectés au cours de mon affectation en Bosnie-Herzégovine. Je crois que, lorsque je suis parti en mission, ces principes étaient enracinés en moi, mais il me restait à les mettre à l'épreuve, comme cela a été le cas au cours de ma période de commandement dans le secteur de Bihac. La *notion de responsabilité était également très présente* en moi : d'une part, en tant que commandant de la Force des NU, j'essayais d'aider la population de mon mieux dans les circonstances et, d'autre part, je m'efforçais *de tenir toutes les parties belligérantes responsables de leurs actions en rendant celles-ci publiques et en dressant des rapports exacts.*

4. Colonel Don Matthews

Le colonel Matthews, pilote de chasse comptant plus de 3 000 heures de vol, est le commandant du Centre d'essais techniques (Aérospatiale) à la BFC Cold Lake. Il a obtenu un baccalauréat ès arts (économie) du Collège militaire royal du Canada et un diplôme en théologie de l'Université Thorneloe. Il a été affecté dernièrement à la mission de maintien de la paix de l'ONU en Haïti.

L'éthique est une question de bien et de mal, de choix entre ce qui est bon et ce qui est mauvais. La logique et la moralité doivent l'emporter sur l'émotion et l'immoralité.

On pourrait arguer qu'il suffit de suivre les règles. Notre pays n'emploiera les forces canadiennes que pour des situations dans lesquelles nous sommes régis par le droit international des conflits armés ou par des règles d'engagement (RDE). Dans tous les cas, ces règles sont légales et exécutoires en vertu du droit canadien et international. Par conséquent, si nous sommes du côté de la loi et que nous sommes gouvernés par des lois justes, il devrait être suffisant de suivre les

règles. Ceci est vrai jusqu'à un certain point. Cependant, la majorité des dilemmes d'ordre éthique se posent en raison des lois, et non malgré celles-ci.

Le débat se situe en réalité au niveau du coeur. Les décisions qui sont prises sont personnelles, si bien que chacun doit disposer de son propre ensemble de principes pour fonder ses décisions. Or, la société nord-américaine semble éprouver des difficultés en ce qui concerne l'éthique, les principes guidant la prise de décisions (religion) et la définition de ce qui est bien et de ce qui est mal. Il est donc sain et naturel que le segment de la société canadienne qui doit faire face à des situations de vie et de mort, dans des contextes difficiles, souvent loin du foyer, procède à l'évaluation de ses propres valeurs et principes.

Les règles que nous suivons nous aident à renforcer notre comportement éthique et moral; néanmoins, les principes moraux qui sous-tendent les règles et, par conséquent, le comportement doivent être personnalisés si l'on veut que ces règles résistent à l'épreuve des émotions, des privations et de la guerre. À titre d'exemple pertinent, je citerai les règles de camp en Haïti. Celles-ci ont été mises en place pour montrer que les soûlards et les fornicateurs étaient des transgresseurs de la loi et non des lanceurs de modes. La décision morale de ne pas être un soûlard ou un fornicateur est une décision personnelle prise pour d'autres motifs que la peur du châtiment. La grande majorité de nos gens se conduisent très bien, et pour ceux qui n'ont pas de si hautes valeurs morales, nous avons des règles et des châtiments. Ayant mentionné que les dilemmes d'ordre éthique se posent souvent en raison des lois et non malgré celles-ci, laissez-moi vous donner quelques exemples.

Premier cas

Nombre des endroits où nous avons travaillé en Haïti étaient affligés de maladies désastreuses : affectations cutanées horribles, méningites virales, fièvre rouge et SIDA étaient courants. Il fallait donc avoir recours à des procédures d'atténuation des risques pour accomplir les tâches, de façon à limiter le plus possible le danger de contracter une maladie. Le devoir avant tout, que la menace soit une arme ou la maladie.

Cependant, on s'est demandé à quel niveau de risque les gens devaient s'exposer pour fournir une aide humanitaire qui dépassait le cadre de leurs fonctions normales.

J'ai acquiescé à une demande provenant d'un bidonville particulièrement touché par la maladie et appelé Solino. J'avais marché pendant trois heures dans ce bidonville en compagnie d'un travailleur haïtien s'occupant du SIDA et je ne connaissais que trop bien les horreurs de la maladie dans ce secteur. Mon plan consistait à accepter le travail, puis à informer tous les volontaires de la maladie qui y sévissait afin de leur donner une raison élégante de décliner l'offre. Un certain nombre de gens m'avaient dit qu'ils s'étaient déjà portés volontaires pour travailler, dans le secteur, à la construction d'un bureau pour les travailleurs s'occupant du SIDA. Malheureusement, notre séjour en Haïti a pris fin et nous n'avons pu entreprendre les travaux. La solution à ce dilemme d'ordre éthique était de travailler là où les besoins étaient les plus grands, mais seulement en ayant recours à des volontaires qui pouvaient prendre leurs propres décisions éthiques.

Deuxième cas

Réaction à des infractions aux RDE à l'extérieur de votre périmètre. À l'intérieur de votre contingent, c'est relativement simple. Des mesures disciplinaires doivent être prises lorsque les RDE ne sont pas observées. Le recours à la police militaire durant l'enquête est crucial si l'on veut assurer l'impartialité. Cependant, dans ce cas-ci, quelqu'un d'autre enfreint les RDE, et vos troupes en sont témoins. Si l'on accuse les troupes d'un autre pays de transgresser les RDE, on risque d'engendrer beaucoup d'animosité et, en fait, vos troupes et vous-même serez examinés à la loupe, tout comme ceux que vous accusez. Quoiqu'il en soit, le seul comportement acceptable est de signaler le problème au siège de l'ONU et, dans l'immédiat, de corriger la situation en campagne de sorte que nous ne soyons pas associés aux infractions. Lorsque des gardes ont commencé à enfreindre les RDE dans un camp que nos ingénieurs étaient en train de démolir, nous avons immédiatement avisé le commandant de la garde que si leurs actions se poursuivaient, nos ingénieurs quitteraient les lieux et me signaleraient leurs préoccupations. Même si ce conseil à mis fin aux infractions des RDE, les ingénieurs ont demandé de me rencontrer ce soir-là à notre camp à Port-au-Prince. J'ai discuté de la question le lendemain avec le QG de l'ONU et le commandant de l'autre contingent.

Les gardes avaient commencé à utiliser du gaz poivré sur un gamin qui était déjà coincé dans les barbelés à lames et à pointer leurs fusils armés à la tête d'Haïtiens se trouvant à l'extérieur du périmètre du camp. L'intervention des ingénieurs a suffi à régler le problème, mais la solution à long terme n'a pas été aussi équitable. En effet, lors d'une enquête subséquente, le commandant de l'autre contingent n'a trouvé aucune preuve d'infraction aux RDE, et l'affaire a été classée.

Troisième cas

Il est reconnu que pour obtenir du succès en maintien de la paix, un contingent doit posséder une qualité essentielle, l'impartialité. Cela est vrai, mais en même temps difficile à réaliser. En Haïti, le mépris et le total manque de considération dont la minorité de gens incroyablement riches font preuve à l'égard de la majorité de gens incroyablement pauvres sont difficiles à « digérer ». Or, nous ne sommes pas là pour porter un jugement, mais plutôt pour aider à créer un environnement sûr et stable qui permettra à la population de s'épanouir. Il faut beaucoup de sagesse et de rigueur pour ne pas perdre cet objectif de vue et pour ensuite demeurer impartial dans vos rapports avec ces gens riches et arrogants.

Quatrième cas

De nombreux organismes d'entraide en Haïti s'adressaient à nous après avoir essuyé un refus auprès de l'ONU. Dans quelle mesure pouvions-nous les aider, tout en continuant de remplir nos obligations envers l'ONU? C'était là une préoccupation constante. Le flot de demandes n'avait pas de fin, et le besoin était évident. Néanmoins, nous n'avions ni le personnel, ni l'argent pour prêter secours dans tous les cas. Nous avons fait beaucoup, et les Haïtiens étaient toujours reconnaissants. Mais ce pays dans le besoin est comme un puits perdu dans lequel vous pouvez déverser à jamais vos sceaux d'eau sans produire d'effets perceptibles. Il est difficile de déterminer le niveau d'indigence, puis de prendre les décisions appropriées lorsqu'on dispose de ressources limitées. Peu importe ce que vous décidez,

il y aura toujours quelqu'un qui aura faim. La situation est devenue encore plus difficile lorsque nous avons constaté que certains organismes n'étaient pas tout à fait honnêtes dans leurs transactions avec nous. Un dilemme se posait alors : vaut-il mieux travailler avec un élément connu qui est moins que parfait, ou devrions-nous faire appel à un nouvel organisme? Notre réponse : établir des rapports à plus long terme que nous pouvions entretenir et diriger, plutôt que de trop disperser nos efforts.

Cinquième cas

Le droit international des conflits armés est très clair sur ce qui constitue une cible légale. L'exemple qui suit n'est pas tellement une question de dilemme éthique, mais plutôt une question de respect obligatoire et strict de la loi, malgré des émotions qui vous poussent dans une autre direction. L'escadron américain avec lequel nous partagions une aire de stationnement à Doha avait perdu trois appareils peu de temps après le début de la Guerre du Golfe Persique. Nous étions tous très proches les uns des autres, et certains de nos pilotes ont été touchés personnellement. Lors de nos missions de balayage au-dessus de l'Iraq, nous voyions parfois des véhicules qui se déplaçaient sur les routes. Un de mes hommes qui voulait venger la mort de deux de ses amis américains m'a alors demandé la permission, le lendemain, de mitrailler tout ce qu'il voyait bouger en Iraq. Comme cela aurait, de toute évidence, été à l'encontre d'un certain nombre de principes, que je lui ai tous expliqués, la réponse a été négative. La vengeance est une émotion très dangereuse qui peut non seulement embrouiller le processus de décision éthique, mais aussi aboutir à un comportement illégal et immoral.

Un autre facteur avivait le désir de vengeance : nous avions en effet entendu dire que les membres d'équipage avaient été capturés, puis battus et torturés. Ces rumeurs étaient effectivement fondées, comme je l'ai appris après la guerre, mais là encore, elles ne nous permettaient pas de transgresser le droit international des conflits armés ou de compromettre nos propres principes. En fait, j'ai constaté que face à la mort, la vôtre ou celle de ceux que vous commandez, vous avez besoin de sentir que vos valeurs personnelles sont inébranlables. En même temps, vous désirez obtenir la garantie que vous et votre pays avez une haute moralité et qu'il existe une excuse éthique et morale quelconque pour la perte de vies.

Table ronde : Les différentes faces éthiques des affaires à la défense

Pierre Lagueux

Alan Williams

James Hunter

Table ronde : Les différentes faces éthiques des affaires à la défense

1. Pierre Lagueux

M. Lagueux est sous-ministre adjoint (Matériels) au Quartier général de la Défense nationale. Il a obtenu un diplôme du Collège militaire royal du Canada en 1971 et fait des études supérieures à l'Université Western Ontario de 1977 à 1979. Il a pris sa retraite des FC alors qu'il détenait le grade de colonel en 1990.

Comme en témoigne la composition de notre panel, le MDN n'agit pas seul lorsqu'il s'agit de fournir de l'équipement aux Forces canadiennes. En ma qualité de Sous-ministre adjoint (Matériels) et de participant principal au processus d'acquisition, je crois pouvoir affirmer que le présent forum sera une excellente occasion de vous sensibiliser à certains des enjeux liés à l'administration de cette entreprise complexe dotée d'un budget de plusieurs milliards de dollars.

Alan Williams, mon collègue auprès de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, vous donnera un bref aperçu de ses responsabilités dans ce ministère fédéral qui a la responsabilité exclusive d'attribuer des marchés pour l'acquisition de biens ainsi que de certains domaines où *TPSGC* est vulnérable en termes d'éthique du travail. Enfin et surtout, Jim Hunter, de KPMG, vous exposera la façon dont le secteur industriel traite la question de l'éthique.

D'abord, il est indiscutable que le MDN est une entreprise gigantesque. Le Groupe des matériels à lui seul dépense environ trois milliards et demi de dollars chaque année pour l'attribution de marchés de biens et de services. Les commandants des commandements, des bases et d'autres chefs de groupe du QGDN dépensent deux milliards de plus annuellement. Ce sont des sommes très élevées et beaucoup de personnes s'emploient à les administrer.

Dans le Groupe des matériels, l'acquisition de biens et de services est réalisée par des équipes de gestion du matériel, composées de gestionnaires de l'acquisition et des finances, d'ingénieurs, de gestionnaires du cycle de vie du matériel, de gestionnaires de l'approvisionnement et d'une foule d'autres personnes qui apportent leur soutien. J'ose espérer que personne, pas même nos critiques les plus sévères, ne s'attend à ce que le MDN dépense chaque fraction de son budget de cinq milliards et demi de dollars de façon absolument parfaite, sans jamais faire d'erreur ou se tromper.

Cependant, je ne veux pas donner ici l'impression que j'estime que les impairs éthiques qu'il nous arrive de commettre de temps à autre, *ne* sont *pas* du type intéressé, visant « le profit *personnel* », que nous associons habituellement à l'expression *comportement contraire à l'éthique*. Je suis convaincu que la plupart du temps, dans la très grande majorité des situations, *toutes* ces personnes font tout simplement de leur mieux pour plaire à leurs clients, qui, dans le cas du Groupe des matériels, sont les FC. Et c'est justement en voulant faire le maximum pour les Forces, que ces personnes se trouvent

parfois dans une situation éthique douteuse, en suivant le principe qui veut que « la fin justifie les moyens » et en posant un acte qui, ou bien est légèrement en marge du processus officiel ou bien le contourne, avec la conviction que les FC seront, à long terme, mieux servies de cette façon. « L'enfer est pavé de bonnes intentions » et ces tentatives de raccourcis ou « initiatives individuelles » ont invariablement des conséquences désagréables pour le Ministère ou la personne impliquée.

Rappelez-vous que, si vous avez contourné le système ou approuvé des actes qui ne relèvent pas de votre autorité, il pourrait y avoir des suites désastreuses. À un certain point, une vérification, une plainte infructueuse d'un soumissionnaire non retenu ou les médias pourraient révéler des irrégularités qui, en rétrospective, ne sont pas défendables. Suivant la nature de la faute, il se peut qu'un gestionnaire voie son pouvoir de signature révoqué ou qu'il soit muté, rétrogradé ou congédié. Dans les cas extrêmes, s'il y a eu perte ou gaspillage de fonds publics, le gestionnaire sera tenu responsable de ses actes par une commission d'enquête ou un tribunal. Tout cela pour dire, bien sûr, que les règles et règlements sont les mêmes, qu'il s'agisse d'une dépense de 2 000 $ ou d'un marché de 10 millions, et tout abus de confiance ou violation de l'intégrité entraîne une punition.

Je crois que, dans le passé, on n'a pas assez insisté sur l'éthique et la moralité des affaires au MDN. Lorsque j'ai assumé les fonctions de Directeur général — Obtention de matériels et approvisionnements, en 1990, j'ai instauré un programme dynamique de sensibilisation à l'éthique, qui a fini par constituer la norme pour le Groupe des matériels. Depuis 1992, nous avons incorporé un module sur la sensibilisation à l'éthique dans les cours de gestion du matériel comme ceux de l'administrateur de projet et du gestionnaire du cycle de vie du matériel et les cours d'acquisition d'immobilisation.

Cette initiative est récemment devenue un programme à l'échelle du Ministère, mis au point conjointement par le Chef — Service d'examen et mes collaborateurs du Centre d'instruction de gestion du matériel. À compter de novembre 1996, et ce jusqu'en mars 1997, sera mené un programme pilote consistant en séminaires d'une demi-journée qui porteront sur les rôles, les valeurs, les besoins et les principes associés à l'éthique au travail. Ces séminaires seront offerts à tout le personnel du QGDN. Une fois cela terminé, on prévoit offrir ces séminaires dans tout le Ministère. La sensibilisation à l'éthique et sa mise en pratique doivent faire, et feront, partie intégrante de tous les aspects de notre travail quotidien.

Ces séminaires sur la sensibilisation à l'éthique nous aideront tous à mieux comprendre ce principe. Comme je l'ai déjà mentionné, nous ne sommes pas seulement préoccupés par les aspects intéressés et troubles des pratiques contraires à l'éthique. De plus en plus, l'éthique dans la Défense essuie le feu de la critique. Je crois que notre façon de traiter l'environnement, d'administrer les programmes d'égalité d'accès à l'emploi et l'ensemble de notre moralité ministérielle seront examinés plus étroitement et remis en question par un public qui exige le respect de normes plus élevées par tous ses fonctionnaires.

Au sujet de l'examen rigoureux du public, je reprendrai un commentaire que j'ai fait plus tôt sur le caractère inévitable de la découverte des fautes commises. Comme vous le savez sans doute, l'acquisition de biens militaires est passée au crible par les représentants des

secteurs privé et public. Cela, bien entendu, pour des raisons évidentes et justifiées. Chaque fois qu'un marché est attribué, il y a un gagnant et beaucoup de perdants qui sont habituellement mécontents. Rappelez-vous que l'obtention de marchés constitue le gagne-pain de ces personnes. Par conséquent, chaque perdant a des intérêts très personnels dans l'affaire, et prendra toutes les mesures possibles pour obtenir le contrat.

D'une certaine façon, on peut comparer cela à l'attitude du condamné à mort qui utilise tous les recours et appels pour influer sur la sentence. Il en va de même pour les soumissionnaires non retenus. Les appels au Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE), les lettres adressées directement au Ministre, au Premier ministre, au député local, etc., sont autant de documents qui peuvent servir à faire pression sur le Ministère. Seule l'existence d'un processus parfaitement net, équitable et éthique préservera nos décisions contractuelles de telles attaques.

Cela ne veut pas dire pour autant que les personnes responsables de l'acquisition ne peuvent jamais discuter avec des représentants de l'industrie ou les rencontrer. Ce que cela signifie, c'est que le ministère de la Défense nationale doit être parfaitement conséquent avec tous ses fournisseurs potentiels. C'est ce traitement égal ou, comme on dit actuellement, des règles du jeu équitables que tous les fournisseurs veulent, exigent et méritent qu'on leur offre.

Pour terminer, permettez-moi de vous donner quelques conseils et avis sur la façon de mener les affaires à la Défense. D'abord, « Faites preuve de jugement »; si c'est laid, que cela n'annonce rien de bon ou que cela sent mauvais, ou bien c'est un limbourg ou bien c'est tout simplement mauvais. Puis, faites le « test du *Globe and Mail* ». Autrement dit, quel plaisir aurez-vous à voir votre nom et vos actions faire l'objet de la première page du *Globe and Mail*. Si cette seule pensée vous fait frémir, alors l'acte que vous alliez poser n'est probablement pas le plus adéquat. Et quand tout le reste échoue, et pas *seulement* quand tout le reste échoue, « Suivez les règles! »; elles sont là pour nous protéger tous, y compris vous-même.

2. Alan Williams

M. Williams est sous-ministre adjoint du Service des approvisionnements de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Il a obtenu un baccalauréat ès sciences de l'Université McGill et une maîtrise en administration des affaires de l'Université du Michigan. Comptable en management accrédité, M. Williams a exercé diverses fonctions de gestion dans la fonction publique du Canada.

À Travaux publics et Services Gouvernementaux Canada (TPSGC), toute discussion sur l'éthique est axée sur l'intégrité du processus d'approvisionnement. C'est de cela que je voudrais vous parler aujourd'hui — le rôle de TPSGC et du ministère client dans le processus d'approvisionnement et les principes qui doivent guider nos actions.

Je veux mettre l'accent sur le fait que l'approvisionnement est l'une des grandes

responsabilités de TPSGC. TPSGC est le plus grand organisme d'achat au Canada; il octroie 80 000 contrats totalisant huit milliards de dollars annuellement au nom d'une centaine de ministères et d'organismes. Sur ces huit milliards de dollars, on dénombre 37 000 contrats correspondant à 3,6 milliards de dollars pour le MDN seulement.

Nous avons une tradition établie de longue date de travailler avec le groupe du matériel du MDN sur une gamme complète de questions d'approvisionnement, d'acquisitions majeures et d'acquisitions courantes qui, elles, relèvent plus du domaine quotidien. Bien entendu, cette tradition a été à l'avantage de nos deux organisations.

Permettez-moi maintenant de vous exposer ma vision du rôle que doit jouer TPSGC dans l'approvisionnement. Selon moi, TPSGC doit être reconnu comme chef de file pour ce qui est des services d'approvisionnement.

Je crois que la clé du succès réside dans ma philosophie de gestion … c'est-à-dire E^3… que j'ai inculquée à toute l'organisation. E^3 englobe trois principes : énergie, excellence et enthousiasme.

> *Énergie* — urgence, mécanismes axés sur le client
>
> *Excellence* — rigueur, transparence, intégrité
>
> *Enthousiasme* — plaisir, créativité

Mandaté par le gouvernement fédéral pour s'occuper des contrats, TPSGC existe à titre d'organisme contractant indépendant dont le but est d'assurer l'intégrité du processus d'approvisionnement. Par conséquent, TPSGC doit rendre compte de l'intégrité du processus d'approvisionnement. Voilà le principe fondamental qui guide nos actions.

Notre mandat est très simple — nous devons faire en sorte que nos mesures d'approvisionnement sont équitables et transparentes et qu'elles respectent nos engagements en vertu d'accords commerciaux nationaux et internationaux.

L'équité et la transparence sont les principes qui guident notre façon de faire des affaires avec les fournisseurs et les entrepreneurs. Notre démarche illustre bien l'engagement du gouvernement de « gouverner avec intégrité ».

Comment nous y prenons-nous?

Premièrement — Nous octroyons des contrats sur une base concurrentielle. Nous ne les adjugeons pas à des régions particulières en fonction d'une participation aux bénéfices. Dès que le besoin du client est formulé, il est de notre devoir de faire en sorte que ce besoin soit exprimé de façon à maximiser la concurrence et que les accords commerciaux applicables entrent en ligne de compte.

Deuxièmement — Il est de notre devoir d'assurer un accès équitable aux activités commerciales du gouvernement par le biais d'invitations ouvertes à soumissionner.

Troisièmement — Il est de notre devoir de veiller à ce que les politiques d'approvisionnement garantissent l'accès équitable au processus d'appel d'offres pour les fournisseurs éventuels de toutes les régions du Canada.

Nous devons nous assurer que les règles sont explicites dans la Demande de propositions et que les évaluations sont faites de façon transparente.

C'est notre « boulot » et nous le prenons très au sérieux.

Mais nous ne pouvons nous en acquitter seuls. L'approvisionnement est un partenariat.

Notre rôle et ces principes ne pourront être vraiment efficaces sans la collaboration intégrale du ministère client.

Pour que ces principes soient efficaces, ils doivent aussi faire partie intégrante de votre « boulot ».

TPSGC et le MDN doivent être sur la même longueur d'onde en ce qui concerne le besoin à combler. Il arrive parfois que nous ne soyons pas d'accord. Les ministères clients ont souvent l'impression qu'ils sont les mieux placés pour satisfaire le besoin et ils ont leur petite idée quant au choix de l'entreprise.

Mais comme l'a si bien montré l'expérience commune que nous avons vécue récemment auprès du Tribunal canadien du commerce extérieur, il est tout à fait évident qu'une plus grande concertation s'impose. Je parlerai plus longuement des leçons tirées du TCCE dans quelques minutes.

Trois facteurs permettront assurément de sauvegarder l'intégrité du processus : consulter TPSGC dès le début afin de choisir la meilleure méthode d'approvisionnement, formuler une Demande de propositions bien définie et explicite et élaborer un plan d'évaluation qui soit bien conçu et justifiable.

Je crois qu'il est exact d'affirmer que l'approvisionnement est probablement l'activité du gouvernement qui est examinée le plus minutieusement. Quand le gouvernement fait des affaires, il fonctionne au grand jour. Il est surveillé par le Parlement, le Conseil du Trésor, le Vérificateur général, le Tribunal canadien du commerce extérieur, les entrepreneurs déçus, les médias d'information et les contribuables.

L'examen est constant :

- le soumissionnaire retenu a-t-il été choisi selon le mérite ou par favoritisme?
- est-ce qu'une province ou région donnée obtient sa juste part des recettes provenant des activités d'approvisionnement du gouvernement fédéral?
- faisons-nous assez pour aider les petites entreprises, l'industrie de pointe et les entreprises exploitées par des membres des minorités visibles ou ethniques?
- le système est-il manifestement juste?

Tout compte fait, la seule façon de contenter un public sceptique c'est d'avoir un système qui est manifestement juste. Je dis bien *manifestement* parce que je tiens à souligner que TPSGC met tout en oeuvre pour que le système d'approvisionnement soit transparent et que nous devons rendre compte de nos décisions.

À titre d'exemples, mentionnons notamment l'appel d'offres ouvert, la clause d'attestation au sujet des lobbyistes et le mécanisme de contestation des offres prévu par le TCCE.

Le processus d'appel d'offres ouvert est l'élément clé qui permet aux entreprises canadiennes de

commercer avec le gouvernement du Canada. Et grâce à lui, les produits et services que les ministères et organismes fédéraux veulent acheter sont exposés aux fournisseurs qui décident ensuite de soumissionner pour tel ou tel produit ou service.

Le Service des invitations ouvertes à soumissionner (SIOS) est au coeur du processus d'appel d'offres ouvert. Il s'agit d'un babillard électronique où les marchés accessibles et les possibilités de soumissionner sont affichés à l'intention des fournisseurs. On peut accéder au SIOS à l'aide d'un ordinateur personnel équipé d'un modem, partout au Canada. L'accès équitable aux possibilités d'affaires est l'un des principes directeurs du Service des invitations ouvertes à soumissionner de TPSGC.

Nous cherchons continuellement à améliorer ce service. De fait, nous considérons le SIOS comme un processus en évolution constante, qui s'est beaucoup amélioré depuis son introduction en 1989.

Le SIOS n'est qu'une façon parmi d'autres de rendre le système d'approvisionnement accessible, juste et efficace dans toute la mesure du possible.

Comme beaucoup d'entre vous le savent déjà, tous les contrats adjugés par TPSGC comportent maintenant une clause qui oblige toute entreprise à certifier qu'elle n'a pas eu recours aux services d'un lobbyiste pour l'obtention du contrat en retour d'une somme quelconque versée au lobbyiste qui soit basée directement ou indirectement sur l'adjudication du contrat à l'entreprise cliente.

En d'autres termes, ce mode de paiement conditionnel est inacceptable.

L'intégrité en matière d'approvisionnement est également un reflet de la configuration actuelle des marchés internationaux.

Les pratiques et les activités de notre gouvernement en matière d'approvisionnement doivent être justes et *donner l'impression d'être justes* en vertu de nos obligations en matière de commerce international. Il doit y avoir égalité d'accès à l'information sur les projets de marchés, des règles transparentes sur le déroulement du processus et un mécanisme d'appel indépendant pour les fournisseurs qui veulent demander réparation.

Le TCCE est un mécanisme d'appel établi par le Canada pour entendre les griefs des fournisseurs qui estiment avoir été lésés à une étape quelconque du processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. L'existence même du TCCE en tant qu'organisme d'appel devrait raffermir la confiance du milieu des affaires et des contribuables pour ce qui est de l'intégrité et de la transparence du système.

Nous arrive-t-il de nous tromper?

Bien sûr. Nous ne sommes qu'humains après tout.

Apprenons-nous de nos fautes de façon à nous améliorer?

Oui. Par exemple, nous consignons les leçons tirées des causes présentées au TCCE et les mettons à la disposition de chaque employé par le biais du babillard Lotus Bookshelf. De fait, les leçons tirées du TCCE ont été au coeur des discussions à la conférence annuelle des directeurs la semaine dernière.

De plus, nous donnons régulièrement des cours et des séances de formation à nos employés sur des sujets comme les conflits d'intérêts et les mises à jour de la politique du TCCE.

Qu'est-ce que tout cela veut dire?

Cela veut dire que votre ministère et le mien doivent toujours pouvoir montrer que leurs décisions en matière d'approvisionnement sont prises dans l'intérêt public et qu'elles obtiennent le meilleur rapport qualité-prix pour la Couronne et le contribuable canadien.

Par conséquent, nous devons rendre compte de nos décisions et de nos mesures d'approvisionnement à des comités du Parlement dont le Comité permanent de l'administration gouvernementale.

En conclusion, on peut dire qu'à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la passation de contrat, c'est notre affaire. Nous prenons donc ce processus très au sérieux. Nous sommes fiers de notre travail et de maintenir la rigueur, l'intégrité et l'équité dans le processus d'acquisition.

L'intégrité est un absolu. Vous ne pouvez pas avoir une certaine dose d'intégrité ou un peu d'intégrité. Vous êtes intègre ou vous ne l'êtes pas, un point c'est tout. Elle ne peut être subordonnée à aucun autre élément du processus.

3. James Hunter

M. Hunter est comptable agréé et syndic de faillite, ainsi qu'associé de la firme KPMG de Toronto. Il a été chargé d'enquêtes et d'examens d'évaluation des risques au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans les Caraïbes.

Dans le rapport présenté par le Vérificateur général du Canada à la Chambre des Communes en mai 1995, on peut lire que :

> Le gouvernement a besoin de communiquer sans équivoque son ensemble de normes d'éthique aux groupes et aux particuliers avec lesquels il fait affaire en indiquant clairement qu'il entend bien que ces normes soient respectées.

L'éthique des affaires n'existe pas en vase clos. C'est un comportement appris, qui peut être défini par le biais de politiques et de procédures internes et par la culture de l'organisation. Au sein de toute organisation, c'est le comportement réel de la plupart des supérieurs qui donne le ton en matière d'éthique et ce, dans l'ensemble de l'organisation. Le milieu extérieur influence aussi les normes éthiques d'une organisation.

Le gouvernement vit de façon générale une période de transformation. Ce changement mène à l'impartition, à la diversification des modes de prestation des services et à un recours plus fréquent aux fournisseurs du secteur privé.

Le ministère de la Défense nationale (MDN) se doit de tenir compte des normes qui prévalent dans les entreprises privées avec lesquelles il traite.

Comment les responsables de l'acquisition au ministère de la Défense nationale peuvent-ils savoir si l'organisation du secteur privé avec laquelle ils traitent observe les règles de l'éthique? Il existe des signes montrant qu'une organisation ne tourne pas tout à fait rondement, notamment :

- l'entreprise est dominée par un ou plusieurs gestionnaires;
- la rémunération des cadres est fortement liée aux résultats financiers à court terme;
- les employés sont mal gérés et mal rémunérés;
- les contrôles financiers sont de toute évidence faibles et ne font l'objet d'aucune surveillance et cette situation est facilement perçue par les gens de l'extérieur;
- les employés semblent vivre dans un luxe que leur salaire ne peut leur procurer;
- des plaintes nombreuses et persistantes de la part de la clientèle, des fournisseurs ou des organismes de réglementation en rapport avec la qualité des services offerts.

Pris séparément, aucun de ces facteurs ne signifie nécessairement qu'un fournisseur n'a pas d'éthique professionnelle, mais s'ils sont regroupés, ils peuvent nous amener à nous questionner. Les organismes ayant des pratiques douteuses ou qui sont carrément corrompus n'offrent pas directement des pots-de-vin, pas plus qu'ils ne rendent publics leur plan de truquage des offres. Leur approche est souvent graduelle et insidieuse, mais en portant attention à certains de ces traits saillants, les responsables de l'acquisition pourront s'en rendre compte.

Sur une note plus positive, signalons qu'il s'est produit au cours des cinq dernières années un certain nombre d'événements qui ont entraîné une amélioration des normes d'éthique dans le secteur privé. Permettez-moi de vous dire quelques mots à ce sujet.

1. Régie d'entreprise

En décembre 1994, le comité de la Bourse de Toronto sur la régie d'entreprise au Canada a publié un rapport intitulé « Where were the Directors? ». Ce rapport est mieux connu sous le nom de « Rapport Dey », en l'honneur du président du comité. Il présente un ensemble de 14 lignes directrices visant à améliorer la régie d'entreprise à l'intention d'une liste de sociétés constituée en corporation au Canada. Ces lignes directrices indiquent clairement que l'époque des directeurs amateurs est révolue. En effet, les directeurs doivent prendre la responsabilité de l'administration de leur corporation. Ils doivent fournir des conseils stratégiques, évaluer les risques et se charger de nommer les cadres supérieurs, d'assurer leur formation et leur supervision.

En outre, au mois de décembre 1995, l'Institut Canadien des Comptables agréés a publié un document intitulé *Recommandations à l'intention des administrateurs — Processus de gouvernement d'entreprise liés au contrôle*. Le document en question indique que le conseil d'administration est responsable « d'approuver et de surveiller la mission, la vision et la stratégie et d'approuver et de surveiller les valeurs éthiques de l'organisation ».

2. Loi américaine : les lignes directrices assurant l'uniformité des peines (uniform sentencing guidelines)

En 1991, les États-Unis ont adopté une nouvelle loi connue sous le nom de « Uniform Sentencing Guidelines ». Lorsqu'une corporation est accusée de quelque méfait, le juge doit déterminer la peine en fonction d'un ensemble de lignes directrices assurant l'uniformité des peines.

Dans la mesure où la gestion a entrepris des démarches en vue de promouvoir une éthique au sein de l'entreprise, la sentence sera réduite. Par contre, dans la mesure où la gestion est jugée comme ayant laissé s'installer une atmosphère de corruption au sein de l'entreprise, alors la sentence sera plus sévère. Bien sûr, tout cela se passe aux États-Unis, pas au Canada. Pourtant, on dit souvent que si les États-Unis éternuent, le Canada se retrouve avec un rhume, c'est pourquoi ces normes américaines auront inévitablement des répercussions sur les pratiques exemplaires au pays.

3. Sensibilisation

Lorsque j'ai reçu ma formation de comptable, il y a 20 ans, on m'a dit que la raison d'être d'une corporation est de maximiser les bénéfices par action. Voilà jusqu'où allaient mes connaissances en déontologie des affaires. De nos jours, la plupart des diplômés des écoles de commerce ont suivi un cours ou une série de cours de déontologie des affaires. De même, les candidats au MBA doivent suivre un cours sur la déontologie des affaires. On constate par conséquent que les gens d'affaires respectent davantage les règles d'éthique.

La génération actuelle de diplômés en administration sont les chefs de demain et on peut s'attendre à ce qu'ils établissent et acceptent des normes plus élevées en matière d'éthique professionnelle. Ils seront plus conscients des graves conséquences que peut entraîner une dérogation au code de déontologie autant sur le plan financier qu'humain et il est donc raisonnable de manifester un optimisme prudent et d'espérer que le monde des affaires canadien respecte davantage les règles d'éthique.

4. Théorie de la partie intéressée

La théorie de la partie intéressée a fait l'objet d'un grand nombre de recherches universitaires. Elle reconnaît qu'un grand nombre de parties ont intérêt à ce que la corporation soit prospère. Mis à part les intérêts des actionnaires, il est reconnu que les employés, les clients, les fournisseurs, le gouvernement et la communauté en général ont tous un intérêt ou une part légitime dans l'avenir d'une société. On travaille actuellement à des propositions de modifications à apporter à la Loi sur les sociétés par actions, en vue d'assurer une certaine protection aux directeurs qui font de bonne foi la promotion des intérêts de divers groupes d'intervenants.

Si la gestion tente de satisfaire raisonnablement les besoins légitimes des parties intéressées à l'organisation, ses décisions respecteront probablement davantage les règles d'éthique que si elle se préoccupait uniquement des intérêts des actionnaires.

5. L'utilisation des outils reconnus

Les entreprises canadiennes adoptent des outils favorisant le respect des règles d'éthique. Ces outils sont l'énoncé de mission, le code de déontologie et les mécanismes assurant la communication en amont.

L'énoncé de mission est généralement un document énumérant un ensemble de valeurs auxquelles souscrit l'organisation. Cet énoncé est très souvent inefficace, car il ne suscite ni l'engagement des cadres supérieurs, ni l'adhésion des employés. Cependant, certaines organisations ont adopté avec succès un ensemble de principes d'orientation découlant d'un examen honnête des valeurs importantes pour l'organisation et de celles auxquelles les employés souscrivent avec le plus grand enthousiasme.

Le code de déontologie consiste principalement en un ensemble de règles portant sur des questions telles que les conflits d'intérêts, la politique relative aux cadeaux, etc. Les employés ont besoin d'avoir des directives sur ces questions. Si on ne leur indique pas quelles sont les règles acceptables, alors il est inévitable que certains adoptent des comportements contraires à la déontologie tout simplement parce que les bons et les mauvais comportements n'auront pas été clairement définis dans le contexte de l'entreprise.

Il doit y avoir un processus de mise en oeuvre et de sensibilisation. La gestion devrait sans cesse rappeler aux gens le bon comportement à adopter. Il est important que le respect du code de déontologie devienne chez les employés un réflexe naturel.

La communication en amont, c'est tous les moyens permettant à une personne qui constate que certains agissements contraires à l'éthique de les dénoncer sans crainte de représailles.

À cet effet, le gouvernement fédéral a déposé une Loi fédérale sur la protection des dénonciateurs. Ce projet de loi a été déposé en juin 1996 et n'a pas encore été adopté. Il reconnaît que les dénonciateurs ont besoin d'une certaine protection, car il est arrivé souvent par le passé que des dénonciateurs subissent des représailles. De nombreuses entreprises tentent de mettre sur pied leurs propres mécanismes, notamment le recours à des médiateurs pour faciliter la libre circulation de l'information.

En résumé, qu'apportent tous ces changements? Le mot « transparence » est le plus approprié pour illustrer la situation. En d'autres termes, il est généralement reconnu que s'ils sont mis au courant du processus décisionnel, les employés sont plus enclins à respecter le code de morale de l'entreprise. La société exige la transparence de la part du gouvernement. De plus, les divers organismes faisant l'acquisition de biens et de services dans le secteur privé devraient exiger de même de la part de ces entreprises.

Qui est responsable de l'éthique dans les forces?

Capitaine W.A. Ellis

Qui est responsable de l'éthique dans les forces?

Capitaine Wayne A. Ellis

Le capitaine Ellis a obtenu un baccalauréat ès sciences du Collège militaire royal du Canada en 1991. Il occupe en ce moment le poste de chef de cabinet du commandant de la Base des Forces canadiennes North Bay.

L'inquiétude grandissante à l'égard de la moralité et de l'éthique au sein des Forces canadiennes d'aujourd'hui n'est pas du tout unique ou critique dans notre société moderne. Cependant, l'impact considérable des divers médias a tendance à amplifier les déficiences lorsqu'elles sont notées (phénomène propre à la deuxième moitié de ce siècle). C'est peut-être ce grossissement et, dans certains cas, l'extrapolation des difficultés d'ordre éthique qu'éprouvent les militaires qui les forcent (comme c'est le cas présentement) à se déchirer littéralement pour essayer de trouver la racine d'un problème qui n'a peut-être aucune ramification. La question qui se pose alors est la suivante : l'existence de comportements éthiques douteux au sein des forces est-elle inhérente à leur système ou extrinsèque (c'est-à-dire extérieure)?

Bien que ce document établira que les deux aspects ont une incidence sur le caractère moral de tout militaire, il montrera aussi que, dans la plupart des cas, les forces devraient pouvoir se disculper lorsque surviennent des événements où l'éthique est mise en doute. La responsabilité a en fait tendance à revenir à certains individus ou groupes d'individus dont le « script » leur *permet* de poser des actes immoraux, et le coeur du problème réside dans la *réaction* face à l'apparent comportement contraire à l'éthique.

Les « scripts »

Les « scripts » sont, bien entendu, des modes de comportement qui nous sont transmis par nos parents, nos amis, nos camarades de travail, etc. Tout ce à quoi nous sommes exposés est susceptible de se retrouver dans notre « script » ou, plutôt, d'influer sur les rapports que nous établirons avec notre entourage. Par exemple, si un homme est un batteur de femmes, son fils pourra lui aussi devenir un batteur de femmes du simple fait qu'il a été exposé à ce type de comportement. Et tout comme vous risquez d'être pauvre si vous êtes né dans une famille pauvre, il est fort possible que votre sens éthique soit influencé par votre « script ».

À propos des scripts, il est important de retenir qu'ils ne peuvent avoir que deux sources : le long terme et un ou plusieurs événements émotifs importants. Les gens agissent en effet selon un script qui s'est élaboré par suite de l'exposition à un certain environnement pendant dix ou vingt ans, ou selon un nouveau script qui a abruptement pris forme à la suite d'une tragédie ou d'une grande victoire. *Les gens ne se forgent pas un script à court terme.* Ce fait aura son importance plus loin.

Qu'est-ce que j'entends par « permettre »? À l'instar de l'acteur de cinéma, nous avons tous le choix de suivre ou d'adapter le script qui nous est fourni. La plupart des gens savent

reconnaître un comportement contraire à l'éthique, d'après le type de société dans laquelle ils évoluent, et ils évitent un tel comportement, même si celui-ci est permis dans leur script. À des degrés divers, nous nous conformons aux règles de la société dans laquelle nous voulons être acceptés, en dépit du fait que nos valeurs intrinsèques diffèrent de celles de cette société.

Ce que je viens de décrire, ce sont les facteurs extrinsèques qui influent sur le sens éthique des militaires : il s'agit d'une combinaison du script bien ancré et bien répété de notre enfance et de notre vie adulte ainsi que du script « social » que nous reconnaissons et suivons pour demeurer au sein d'un groupe et, en l'occurrence, un groupe civilisé. Les autres facteurs sont liés à l'effet inhérent de se joindre à une organisation militaire.

L'organisation militaire

Intrinsèquement, les forces élaborent elles aussi un script social pour s'assurer que le dévouement de leurs membres est acquis à l'organisation. Ce processus commence durant l'instruction des recrues et vise à assujettir l'individu au bien du groupe ou de l'équipe. On espère ainsi que l'adversité, les difficultés et le travail d'équipe créeront entre les recrues une cohésion qui renforcera les liens qui les unissent à l'organisation. Dans bien des cas, les recrues constatent, au fil des expériences qu'elles vivent auprès de leurs camarades, qu'elles doivent étouffer un grand nombre de préjugés et d'idées préconçues. Ainsi, une recrue qui n'a pas une bonne attitude envers les femmes pourra apprendre à les respecter grâce à la formation collective. Il se peut aussi que la recrue apprenne à renverser son attitude négative, car elle pourrait nuire au rendement du groupe. Dans le premier cas seulement, nous pouvons soupçonner qu'un certain changement est en train de s'opérer dans le script de cette personne.

Par la formation et les expériences initiales, les nouveaux membres de l'organisation militaire apprennent de nouvelles valeurs et ravivent celles qui leur avaient déjà été inculquées. À un moment quelconque de l'apprentissage, les valeurs comme l'honneur, le devoir, le sacrifice, l'intégrité, le courage et autres sont appliquées dans le contexte militaire. Or, il importe de noter que, par tradition, l'instruction des recrues est difficile et que bon nombre des expériences sont épuisantes ou satisfaisantes sur les plans physique et émotif. La raison est simple : on veut susciter un ou plusieurs événements émotifs importants qui solidifieront le script militaire. Si elles ne cherchaient pas à inculquer un nouveau script, les forces pourraient aussi bien attraper des gens dans la rue et leur donner un fusil. Malheureusement, lorsque des recrues ne vivent pas un événement important et que leur script n'est pas adapté à l'éthique militaire, de dangereuses combinaisons de personnes peuvent survenir, comme cela s'est produit en Somalie et, dans une certaine mesure, en Bosnie. Le problème qui se pose alors pour les forces n'est pas une question d'éthique, mais plutôt de leadership, c'est-à-dire la capacité et la magnanimité de reconnaître les carences d'ordre éthique chez autrui et de prendre des mesure pour les corriger si possible. Une fois que les militaires ont été admis au sein des forces, celles-ci sont responsables que de leurs actes, et non de leur moralité.

Néanmoins, lorsque des cas d'éthique douteuse se produisent mettant en cause un groupe d'individus, l'examen de la composition du groupe révèle souvent que quelques-uns seulement des « contrevenants » sont immoraux; les autres sont influencés par le script militaire qui leur a été inculqué et selon lequel l'homogénéité du groupe et l'acceptation au sein de celui-ci priment sur la moralité. Or, ce problème n'est pas particulier au monde militaire, mais il n'est qu'un autre exemple courant de la dynamique des groupes.

Les forces ont-elles des responsabilités sur le plan de l'éthique? Évidemment. L'une d'elles est assumée à l'étape du recrutement. De nouvelles mesures doivent en effet être prises pour jauger le sens éthique des candidats, de façon à engager des individus ayant un caractère moral élevé. On a mis beaucoup d'accent sur le recrutement de bons chefs ou de personnes qui avaient l'étoffe de bons chefs. Il faudrait peut-être envisager de trouver d'éventuels bons chefs qui fondent leur leadership sur de bons principes moraux. De tels individus devraient rarement amener leurs hommes à commettre des crimes tels le génocide, le meurtre et le viol. Ainsi, un chef qui a un caractère moral faible réussira en faisant les choses de la bonne façon, mais un chef qui a un fort caractère moral réussira en faisant les bonnes choses. Dans le contexte actuel du « village planétaire », la nécessité de se doter de chefs du deuxième type est d'autant plus grande, tant pour le moral des militaires que pour celui du public.

Par ailleurs, le script éthique accepté qui guide le jeu des forces doit être constamment renforcé par la démonstration et par l'exemple. Les recrues qui peuvent avoir des scripts présentant des lacunes d'éthique doivent se concentrer sur le script militaire, et tout particulièrement sur les aspects de celui-ci qui entrent en conflit direct avec le leur. De cette façon seulement, il sera possible de déceler les problèmes potentiels et de tenter d'y remédier. En outre, une plus grande exposition aux Conventions de Genève et aux Protocoles complémentaires pourrait peut-être permettre d'éclaircir certaines zones « grises » pour le personnel sur le point de se déployer vers une zone de guerre.

Finalement, les militaires, comme toujours, sont responsables du leadership. Ce leadership est, à bien des points de vue, très difficile à exercer car il suppose, pour un grand nombre de gens, de passer par-dessus les pressions et les embûches de la dynamique des groupes pour s'affirmer moralement. Dans une organisation créée, entraînée et dirigée en fonction de chefs et de suiveurs et, de plus en plus, de gestionnaires et d'équipes, le désir de « maintenir le cap », même en présence d'actes douteux sur le plan éthique, est impérieux. Il faut donc mettre en place des mécanismes qui permettront aux gens de contester certains actes, dans les limites du contexte militaire et de la chaîne de commandement. Les commandants devraient bien accueillir les questions que leurs troupes leur posent sur la moralité, étant donné qu'elles sont, à tout le moins, un indice de leur intérêt à cet égard. Elles peuvent également servir de rappel aux commandants.

Résumé

Les valeurs et l'éthique, de par leur nature, sont très individualistes; même si deux personnes suivent un parcours exactement identique, elles ne seront jamais deux personnes identiques. Néanmoins, les gens sont influencés par leur entourage, non seulement physiquement,

mais aussi sur les plans mental et émotif. Ces expériences, qui englobent l'exposition à divers événements et à de nombreuses interactions, commencent à ébaucher un « script » individuel. Celui-ci prescrit alors à la personne d'agir de certaines façons, en fonction des expériences vécues. De même, l'exposition à un système de valeurs, où l'une d'elles était peut-être inexistante, aura très certainement une incidence sur cette personne.

Les scripts sont bien ancrés, en ce sens qu'ils se sont développés sur une longue période ou qu'ils ont été modelés en grande partie par des événements émotifs importants. Les gens s'enrôlent dans les forces avec leurs propres scripts, puis on les force à apprendre le script militaire et à s'y conformer. Dans la majorité des cas, il y a peu de différence entre les deux scripts, sauf que l'individu est exposé à des valeurs comme le courage, la bravoure, l'abnégation de soi et autres, dans un contexte militaire.

Lorsque des gens à l'éthique douteuse s'enrôlent malgré tout dans les forces et qu'on ne les obligent pas à affronter leurs différences, il est alors possible que des « accidents » d'ordre éthique se produisent. De plus, en raison de la dynamique des groupes, sur laquelle est fondé le script militaire, ces personnes peuvent avoir une profonde influence sur d'autres qui seraient normalement jugées aptes sur le plan éthique. Il en résulte des remises en question flagrantes de la moralité des militaires, alors qu'il faudrait plutôt prendre soin de faire porter le « blâme » dans le contexte approprié.

Les forces ne peuvent être tenues responsables de la moralité d'un individu. Les gens s'enrôlent dans les forces avec un script qui s'est élaboré au fil de nombreuses années et qui risque d'être bien différent du script militaire. Ce n'est qu'à la suite d'une longue exposition au système militaire, ou que lorsqu'il aura vécu une ou plusieurs expériences émotives importantes dans le milieu militaire, que l'individu pourra commencer à percevoir le monde sous un jour différent.

L'une des mesures que les forces pourraient prendre, c'est de tenter de mieux mesurer le sens éthique des candidats à l'étape du recrutement. Grâce à une sélection plus minutieuse, les individus susceptibles de causer des problèmes pourraient ainsi être exclus du système. Ensuite, les forces peuvent s'efforcer de mettre en valeur et en pratique, de façon régulière, de bons principes moraux. Elles devraient le faire surtout pour les nouvelles recrues qui, si elles ont un sens éthique douteux, ont besoin de comprendre les différences et de les corriger le plus tôt possible. Enfin, les forces doivent agir promptement et de manière catégorique lorsque des cas de moralité douteuse surviennent. Elles devraient pouvoir brandir presque instantanément leur « étalon de mesure éthique » et s'en servir pour évaluer la situation; tout élément qui ne soutient pas la comparaison doit alors être éliminé ou transformé.

À bien des égards, les Forces canadiennes d'aujourd'hui ne sont pas très différentes des forces des autres pays du monde. Elles vivent toutes, à un moment ou à un autre, des expériences qui les amènent à faire un « examen de conscience » pour trouver les bonnes réponses. Ce fut le cas pour les militaires américains pendant et après la guerre du Viêt-Nam, et les militaires canadiens subissent peut-être le même sort avec l'affaire de la

Somalie. Il n'en reste pas moins que c'est le pouvoir des médias et leur capacité d'amplifier les problèmes d'éthique et, pire encore, d'extrapoler ces problèmes, qui ont tendance à causer le plus de tort. Les forces se doivent alors de mettre au point leur « étalon de mesure éthique » et d'intervenir sans délai pour rectifier toute extrapolation déplacée. En bout de ligne, non seulement le public aura de nouveau confiance dans les forces, mais le leadership militaire bénéficiera lui aussi d'une confiance renouvelée.

Problème d'éthique — Solution offerte par les principes

Major Paul Roman

Problèmes d'éthique — Solution offerte par les principes

Major Paul Roman

Le major Roman est professeur adjoint au Département d'administration des affaires du Collège militaire royal du Canada. Il a obtenu un baccalauréat en génie de la même institution en 1985 et il poursuit en ce moment des études de doctorat à l'Université Queen's.

Introduction

Les événements malheureux survenus récemment ont jeté une ombre sur le ministère de la Défense nationale (MDN) et sur les Forces canadiennes (FC). Auparavant à la recherche de quelque reportage sympathique au sujet des FC, des militaires hésitent maintenant à ouvrir le journal ou à regarder les nouvelles à la télévision de crainte que les journalistes montent encore une fois en épingle ce qu'il convient d'appeler un problème d'éthique. Depuis les incidents qui se sont produits en Somalie et, plus récemment, en Bosnie, les FC font l'objet d'une curiosité encore jamais égalée en temps de paix.

Certes, il est difficile de trouver un aspect positif à ces événements; toutefois, il est beaucoup plus sain d'admettre l'existence de problèmes et de s'y attaquer que de prétendre qu'il s'agit de cas isolés attribuables uniquement à quelques indésirables. Le lieutenant-général Baril, commandant du Commandement de la Force terrestre, est parvenu à cette conclusion et a été l'un des premiers officiers supérieurs à avancer la possibilité de « graves lacunes sur le plan du leadership » comme cause[1] de ces problèmes. Le présent document pose comme hypothèse que, bien qu'il ne soit peut-être pas l'unique cause des problèmes d'éthique que l'on connaît actuellement, le leadership est certainement le meilleur moyen qui s'offre à nous pour résoudre ces problèmes.

Les problèmes d'éthique et de leadership ne se posent pas exclusivement dans les FC. En fait, tous les ministères sont aux prises avec des difficultés semblables, sans parler du secteur privé. Pour relever les défis posés par l'éthique, des entreprises « de pointe » comme Federal Express, Hewlett-Packard et Saturn sont en train de bouleverser l'idée reçue du leadership, dans un courant de plus en plus fort d'application de la morale aux pratiques commerciales, inspiré du partage des valeurs ou d'une formule de leadership axée sur les principes.[2] En plus de mettre en place un milieu de travail beaucoup plus satisfaisant, ces entreprises voient leurs profits augmenter à la suite des transformations apportées. De même, l'armée des É.-U. se transforme petit à petit en « organisation à principes », pour reprendre l'expression du chef d'état-major de l'armée américaine, le général Dennis J. Reimer.[3] À la fin, les décisions sont prises à tous les paliers hiérarchiques. Il appartient donc à chacun, du général au p.-d.g, en passant par le caporal-chef ou le surveillant d'étage, de faire des choix éthiques.

On s'entend généralement pour dire que le soldat est la ressource la plus précieuse des FC. Bien qu'il soit possible de modifier la

stratégie, la structure et les modèles de leadership au moyen d'un CANFORGEN, il est impossible de faire partager des valeurs ou d'implanter une culture synergétique aussi simplement. De tels idéaux nécessitent du temps. Ils doivent être enseignés et renforcés. Une philosophie de leadership basée sur des principes, adaptée aux besoins des FC, constituerait pour nous un excellent moyen de surmonter la crise actuelle car elle s'appuierait sur notre plus grande force, c'est-à-dire nos soldats!

Comment en sommes-nous arrivés là?

Dans son premier best-seller[4], *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Stephen Covey parle de remettre à la mode l'éthique du caractère . En gros, cet ouvrage a pour thème l'idée de la réussite par la force de caractère, une idée qui n'est pas nouvelle, mais qui a été oubliée et qu'il faut faire revivre. L'auteur s'est penché sur les succès littéraires des deux derniers siècles et arrive à la conclusion que, au cours des 50 dernières années, les livres qui se sont le plus vendus étaient des ouvrages superficiels moussant des solutions miracles appliquées à des problèmes graves. Or, bien qu'elles semblent dans certains cas apporter un soulagement temporaire, ces solutions ne s'attaquent pas aux problèmes chroniques de base qui peuvent refaire surface encore et encore.[5]

M. Covey soutient que depuis cinq ans, le succès est davantage une question de personnalité que de caractère. Selon lui, la primauté de la personnalité se manifeste par la popularité des techniques de relations humaines et de relations publiques et des méthodes de pensée positive. Ma propre lecture des ouvrages publiés dans ce domaine au cours des dix dernières années m'amène aux mêmes conclusions. Les écrits substantiels de Benjamin Franklin, de Dale Carnegie et de Winston Churchill ont été supplantés par ceux de tout nouveaux auteurs qui présentent des techniques superficielles comme autant de clés ouvrant la voie à la réussite. Parmi ces techniques, notons celle qui consiste à « feindre de s'intéresser aux autres » pour les amener à faire ce que l'on veut, ou apprendre à se servir du « langage corporel » ou de « formules à sensation » pour dominer les autres. Notons comme autre exemple de ces techniques le fait de souligner la suprématie de l'attitude sur le caractère au moyen de formules accrocheuses comme « c'est votre attitude et non vos aptitudes qui détermineront l'altitude que vous atteindrez ».

M. Covey souligne également le fait que l'éthique de la personnalité repose, en partie, sur la manipulation, voire l'imposture, et se base sur des techniques dont l'objet est d'amener les autres à faire des choses, parfois contre leur gré.[6] Il est intéressant de noter que cette description est extrêmement proche d'une définition du leadership entendue au cours de mon instruction militaire. Cela n'est pas surprenant toutefois, puisque les membres des FC sont recrutés dans le grand public et reflètent donc les normes et attitudes qui ont cours dans la société dont ils sont issus. Ce déplacement vers les techniques miracles, les jeux de pouvoir, les techniques de communication et la pensée positive qui s'est manifesté au Canada dans le secteur tant privé que public a nécessairement influencé le ministère de la Défense nationale (MDN) et les FC. Nous sommes donc également aux prises avec des problèmes chroniques qui sont remontés à la surface récemment.

Au cours de ma brève expérience en tant que commandant d'escadron, j'ai certainement cédé à la tentation d'appliquer des techniques

miracles. Je savais que, en raison de l'obligation d'affecter à tour de rôle le plus grand nombre possible d'officiers aux rares postes de commandement disponibles, je n'occuperais mon poste qu'au plus deux ans. En conséquence, je croyais que, pour exercer une influence durable, je devais faire vite. On pourrait donc dire que la culture des FC et la fréquence des mutations sont propices à l'emploi de techniques de manipulation.

D'autres tendances structurelles caractéristiques du MDN ont peut être contribué à perpétuer l'éthique de la personnalité à l'intérieur des FC. Par exemple, le fait que, depuis quelque temps, on met l'accent sur la planification d'entreprise et l'adoption de pratiques exemplaires tend à assimiler le Ministère à une entreprise civile dans son fonctionnement courant. Le QGDN plus particulièrement a été obligé d'adopter des méthodes de planification d'entreprise justifiées par des impératifs de responsabilité budgétaire en période de compressions majeures où chacun doit faire plus avec moins. Ces pratiques d'entreprise sont très efficaces pour ce qui est d'obtenir un résultat final, mais elles ont tendance à déplacer l'éclairage : des personnes aux budgets, du leadership à la gestion, de l'efficacité à l'efficience, de l'intégrité à l'image, du caractère à la personnalité!

J'aimerais parler d'une expérience plus personnelle que j'ai vécue pendant mon instruction au Collège de commandement et d'état-major des forces terrestres canadiennes. Le cours d'état-major du Commandement de la Force terrestre, un cours intense d'une durée de cinq mois, offre une occasion unique aux pilotes et officiers de la Force terrestre de tout GPM d'étudier la profession des armes et de s'y exercer ensemble, sous le regard scrutateur des instructeurs et la pression de l'évaluation. Durant le cours, je me suis aperçu que la *façon* de présenter une solution pouvait être plus importante que la solution elle-même. Après tout, les plans que j'élaborais pouvaient bien faire l'objet de chauds débats entre les stagiaires durant les discussions en groupe, jamais ils ne seraient mis à l'essai au combat.

Malheureusement, j'en suis venu à préparer mes solutions non pas en songeant aux avantages d'une option en particulier, mais en me concentrant sur la meilleure façon de les présenter, ce qui m'a parfois amené à préférer un plan à un autre parce qu'il était plus attrayant à présenter. Les stagiaires étaient bien conscients de cet état de choses et bien des fois, nous en avons parlé entre nous. Les instructeurs s'efforçaient d'accorder une importance égale au contenu et au style, mais on n'en gardait pas moins l'impression que la qualité de la présentation se répercutait sur la note finale. Je ne veux pas dire que la façon dont un plan est présenté n'est pas importante. Au contraire, il est indispensable de savoir communiquer et transmettre des ordres. Toutefois, l'« art de se comporter en classe » issu de la concurrence entre collègues, elle-même alimentée par la course aux cotes élevées apparemment limitées, aura aussi pour résultat de mettre l'accent sur l'image et les apparences. En poussant l'exemple encore plus loin, on pourrait dire que les RAR et la lutte pour obtenir l'une des rares cotes Exceptionnel qui sont attribuées ont pour effet d'étendre à l'ensemble des FC la logique voulant que ce soient l'image et les apparences qui priment.

Remettre à la mode l'éthique du caractère

À l'opposé des récents succès de librairie qui font l'apologie de la personnalité, les écrits plus vieux étaient, selon la lecture qu'en fait M. Covey, axés sur l'éthique du caractère comme base de la réussite — des valeurs comme l'intégrité, l'humilité, la fidélité, la tempérance, le courage, la justice, la patience, le zèle, la simplicité, la modestie et la Règle d'or. L'éthique du caractère nous enseigne qu'il existe des principes de base pour une vie réussie et que le succès véritable et le bonheur durable ne sont possibles qu'à condition d'apprendre ces principes et d'en imprégner son caractère.[7]

Encore une fois, mon propos n'est pas de prétendre que les éléments de l'éthique de la personnalité, comme les aptitudes à la communication, n'ont aucune importance. Au contraire, nombre de ces aptitudes sont indispensables à la réussite, mais selon M. Covey, ces aptitudes ont une valeur secondaire et non primordiale.[8] En analysant mon travail comme stagiaire du cours d'état-major du Commandement de la Force terrestre, on pourrait se demander si l'importance que j'accordais à la présentation de mes solutions témoignait d'un caractère imprégné des valeurs primordiales que sont l'intégrité, le courage et le zèle. À l'opposé, est-ce qu'en mettant l'accent sur la présentation, j'épousais une éthique de la personnalité dans une tentative inavouée d'obtenir la meilleure note possible? Pour moi, la réponse réside quelque part entre ces deux assertions. À quoi pouvait ressembler ce cours il y a cinquante ans? Selon moi, après la Seconde Guerre mondiale, les stagiaires du collège d'état-major devaient être beaucoup plus préoccupés de la qualité de la solution et se poser des questions comme « Est-ce que ce plan est celui qui entraîne le moins de morts? », plutôt que de se demander s'ils seraient assez chanceux pour obtenir un C+. À mon avis, compte tenu de la réalité de la guerre, il était beaucoup plus facile de se concentrer sur les valeurs primordiales.

Je me souviens d'une autre expérience au Collège militaire royal. Je venais d'obtenir mon diplôme d'études secondaires et j'envisageais la possibilité d'entreprendre des études universitaires au CMR. J'ai appris alors que la devise du Collège était « Vérité, Devoir, Vaillance », trois qualités primordiales éprouvées par le temps et par la guerre. Comme recrue au CMR, j'ai vite appris la version contemporaine adoptée par nombre d'élèves-officiers, soit « Vérité, Devoir, Vaillance et surtout, ne te fais pas prendre ». Cet exemple en particulier ainsi que les événements malheureux survenus récemment en Somalie et en Bosnie pourraient amener les observateurs de l'extérieur à croire que pour les FC, ces valeurs fondamentales ne sont importantes qu'en théorie.

Ce jugement me semble extrêmement sévère — en fait, de jeunes étudiants de 16 à 20 ans seraient incapables de se comporter en tout temps selon cette règle — mais il y a certainement place à l'amélioration. La question qui se pose est donc de savoir comment on passe d'une éthique de la personnalité à une éthique du caractère. Comment les gens peuvent-ils imprégner leur caractère de ces principes?[9] Et il est encore plus difficile de déterminer les changements organisationnels à apporter pour que la stratégie, les structures et les modèles de leadership des FC s'alignent sur ces principes.

Avant d'examiner les moyens qui s'offrent aux FC pour apporter des améliorations à cet égard, voyons ce que font d'autres organisations aux prises avec des problèmes semblables. Depuis le début des années quatre-vingt-dix, des milliers d'entreprises tentent par tous les moyens de réduire leurs effectifs, d'augmenter leur productivité et d'améliorer leur qualité et ce, simultanément. Comme le MDN, ces entreprises éliminent des niveaux hiérarchiques et délèguent davantage de pouvoirs, ce qui laisse une plus grande marge de manoeuvre aux gestionnaires de tous les niveaux qui, en contrepartie, doivent rendre compte des résultats qu'ils obtiennent et de la façon dont ils obtiennent ces résultats.[10] Reconnaissant qu'il est impossible de réaligner la culture de l'entreprise dans ce sens si les employés et les superviseurs ne sont pas prêts à changer eux-mêmes, personnellement et professionnellement, plus de la moitié des 500 entreprises sélectionnées par la revue Fortune et bon nombre d'organismes gouvernementaux ont demandé l'aide de consultants qui appliquent les principes de M. Covey :

> (traduction)
> Les gestionnaires doivent apprendre à faire confiance aux employés et donner à ces derniers le pouvoir de prendre des décisions. Les employés doivent prouver qu'ils sont dignes de confiance, qu'ils sont capables d'initiative et qu'ils n'abuseront pas des pouvoirs et responsabilités qui leur sont confiés. Tous doivent apprendre à collaborer ou, pour reprendre la terminologie de M. Covey, à penser en gagnants, à se comprendre les uns les autres et à travailler en synergie. C'est là qu'entrent en jeu les sept habitudes. Ces habitudes sont considérées comme le complément parfait des efforts de qualité totale et offrent aux gens un code de conduite, une carte routière comportementale qui indique aux employés aussi bien qu'aux amis et membres de la famille comment interagir. [11]

Que peut faire l'Équipe de la Défense du Canada?

Le MDN et les FC sont chanceux car ils poursuivent une mission très claire et noble — protéger le Canada, contribuer à la paix dans le monde et promouvoir les intérêts canadiens à l'étranger.[12] Récemment, nous avons énoncé notre vision et nos principes de gestion, lesquels, à mon avis, épousent une approche centrée sur les principes et les valeurs d'une éthique du caractère. Un point m'inquiète toutefois. Ces idéaux ont fière allure sur papier — je les ai même affichés dans mon bureau — mais il vaudrait encore mieux les mettre en application. Combien de membres des FC ont lu notre éthique militaire, et combien ont pris le temps d'y réfléchir ou, point plus important encore, tenté d'assimiler le message? Combien de commandants ont organisé des séances de perfectionnement professionnel sur l'éthique dans leurs unités? En substance, on peut lire ce qui suit dans la version récemment révisée de la brochure *Leader Development for America's Army* (traduction) :

> Les valeurs sont le point d'appui des professionnels. Elles influent sur les attitudes, le comportement et les décisions des chefs. L'histoire montre que les chefs qui remportent des victoires excellent dans l'exercice de la profession des armes et sont engagés envers cette profession; se portent à la défense de la dignité et du respect de tous les êtres humains; sont courageux physiquement et moralement; font preuve

> de franchise et de droiture dans leurs rapports avec les autres; et acceptent sans hésitation la responsabilité du rendement de leur unité ou organisation et de chaque personne placée sous leur garde.
>
> L'éthique professionnelle délimite le contexte moral de ceux qui servent le pays et insuffle à ces derniers la résolution dont ils ont besoin pour protéger notre pays et défendre nos intérêts à l'étranger. L'éthique militaire renferme les valeurs qui guident les chefs. … Par leurs actions, les chefs doivent montrer une loyauté à toute épreuve, un dévouement sans réserve, une intégrité indéfectible et un engagement total envers l'accomplissement de toutes les tâches qui leur sont confiées explicitement ou implicitement.[13]

Tout au long de l'histoire de la profession des armes, le perfectionnement de l'art du leadership et des chefs a fait l'objet d'une attention presque constante. La formation de chefs militaires et civils compétents et sûrs d'eux à l'intérieur du MDN est indispensable au succès à long terme du Ministère. La formation des chefs de l'avenir dans un contexte de réduction des ressources et de compression des effectifs nous oblige à tirer pleinement parti de toutes les occasions de perfectionnement. Pour que les FC soient entraînées et prêtes à intervenir, nous aurons toujours besoin de chefs qui font preuve de professionnalisme à tous les égards et qui personnifient les valeurs militaires traditionnelles et l'éthique professionnelle. Le défi consiste à instiller et à maintenir ces valeurs chez des militaires qui ne font pas la guerre actuellement et qui appartiennent à une armée où les compressions sans précédents n'ont d'égal que la curiosité manifestée par les journalistes.

La mise en place du Programme d'éthique de la Défense ainsi que la tenue récemment d'un séminaire consacré exclusivement à l'éthique,[14] parrainé par le CEMD et auquel ont assisté presque tous les généraux des FC, sont des signes indéniables d'une « volonté » d'amélioration à l'échelle de l'organisation. La *Conférence sur l'éthique dans la Défense canadienne* est une tribune ouverte où le reste des membres de la chaîne de commandement ainsi que les employés civils peuvent participer à des discussions sur l'éthique avec nos dirigeants. On part de l'expérience désagréable qui consiste à se faire demander par des voisins qui ne travaillent pas au MDN son opinion sur les derniers témoignages entendus durant l'enquête sur la Somalie pour attirer l'attention de tous les employés du Ministère sur les questions d'éthique et offrir une occasion idéale d'amorcer un virage. Mais comment faire pour instiller au niveau individuel et organisationnel les changements nécessaires au partage des valeurs et à l'instauration d'une culture synergétique au sein de l'Équipe de la Défense du Canada?

Une chose est sûre : il n'existe pas de solution miracle. J'ai lu les ouvrages de M. Covey et tenter personnellement d'intégrer les *Sept habitudes* à ma vie quotidienne, mais comme c'est le cas pour l'acquisition de saines habitudes alimentaires, il est très difficile de ne jamais s'écarter du droit chemin. J'ai délibérément omis de décrire ces sept habitudes ici, dans l'espoir de susciter chez mes lecteurs une curiosité suffisante pour qu'ils se procurent le livre et le lisent eux-mêmes. La solution consiste à créer un intérêt pour ces questions chez chacun. Les livres de M. Covey sont un excellent point de départ et peuvent contribuer à susciter le genre d'engagement envers l'autoperfectionnement qui permettra au

MDN et aux FC de devenir une Équipe de la Défense dynamique et novatrice, vouée à l'excellence, à l'amélioration continue et au respect mutuel.[15] Une telle Équipe pourrait facilement instaurer une culture de la défense qui s'adapte aux changements et aux compressions, véhicule les valeurs de la société canadienne et répond aux besoins de ses membres.[16]

Conclusion

On compte de nombreux chefs exceptionnels dans les FC. Nous pouvons être fiers de notre passé militaire et nos forces armées sont parmi les plus professionnelles au monde. Toutefois, le monde a énormément évolué au cours des cinquante dernières années. La menace d'un conflit à l'échelle mondiale s'est atténuée sensiblement, ce qui a obligé tous les pays à envisager une réduction de leurs forces militaires. Dans un tel contexte, nous sommes à nouveau forcés de justifier notre existence et de travailler d'arrache-pied pour obtenir les ressources nécessaires à l'exécution de notre mandat.

Au milieu de tous ces bouleversements, un changement de cap important est survenu dans notre culture militaire à mon avis, c'est-à-dire une sorte d'assimilation au monde civil davantage propice à une éthique de la personnalité qu'à une éthique du caractère. En conséquence, des chefs se sont retrouvés sans principes sur lesquels s'appuyer, ce qui a abouti à une culture militaire qui, parfois, accorde plus d'importance aux apparences qu'à la substance et entraîne des problèmes d'éthique comme ceux avec lesquels nous nous débattons actuellement.

Pour renverser la tendance, il faut que chacun examine ses propres croyances et se demande si son comportement repose sur des qualités primordiales comme l'intégrité, le courage, la vérité, le devoir et la vaillance, ou s'il lui faut compter sur des qualités secondaires, comme la maîtrise de misérables stratégies d'influence, pour se maintenir dans une force qui se contracte. Grâce à des conseils adéquats et à une formation appropriée, l'attention de chacun peut se transformer en intérêt de plus en plus grand, ce qui nous permettra d'examiner nos paradigmes, nos procédés et nos comportements d'une manière constructive. Les réponses que nous tirerons de cet examen nous aideront à jeter un regard critique sur notre structure et sur l'alignement de notre organisation par rapport à ces principes et nous pourrons plus facilement apporter des changements durables. Il a fallu plus de cinquante ans de paix relative pour amener la culture militaire là où elle se trouve actuellement, mais nous n'avons pas nécessairement besoin d'autant de temps pour l'améliorer.

D'autres organisations aux prises avec des problèmes semblables, dont l'armée des É.-U., se tournent vers des principes fondamentaux et éternels pour aligner leurs missions et leur structure sur des valeurs individuelles. C'est sur chaque personne, prise individuellement, qu'il faut faire porter les efforts et c'est également à ce niveau qu'il faut commencer. En soulignant l'importance des principes de bases qui s'appliquent — en temps de guerre comme en temps de paix — à la maison aussi bien qu'au bureau, nous pouvons instaurer une culture militaire qui, véritablement s'adapte au changement et aux restrictions, véhicule les valeurs de la société canadienne et répond aux besoins de l'Équipe de la Défense.[18]

J'aimerais terminer par un exemple hypothétique qui illustre ma vision* de l'importance à accorder aux principes dans le leadership. Prenons le cas d'un jeune chef en mission de maintien de la paix. Il a reçu un briefing extrêmement détaillé sur les règles d'engagement élaborées avec grand soin au QGDN dans un noble effort pour éliminer toute ambiguïté. On s'est appliqué à rédiger les règles les plus claires possibles dans l'espoir que ce jeune chef puisse plus facilement respecter « la lettre de la loi » dans toutes les situations. On a enseigné à ce jeune chef l'importance de valeurs militaires traditionnelles comme l'intégrité, le courage et l'obéissance. Tous les choix qu'il a faits dans sa carrière étaient basés sur ces principes. Aujourd'hui toutefois, il s'est présenté un cas où la lettre de la loi, les règles d'engagement dans ce cas, semblait en contradiction avec ces principes. Notre jeune chef se trouve dans un dilemme éthique où les règles d'engagement semblent aller à l'encontre de l'esprit de la loi, soit, en d'autres termes, ce que lui dicte sa conscience comme étant la chose à faire. Or, il doit régler ce dilemme car la vie d'un soldat est en jeu.

À mon avis, ce jeune chef devrait écouter sa conscience. Plus tard, quand il devra avouer sa faute d'avoir violé la lettre de la loi, il pourra le faire avec la conviction morale d'avoir fait ce qu'il fallait faire selon sa conscience dans les circonstances. Les chances sont grandes qu'il soit tenu professionnellement responsable, mais s'il a reçu une formation appropriée et s'il était convaincu de l'importance des principes, son jugement moral sera sans faille et il nous sera facile d'appuyer ses actions. Idéalement, la punition qu'il recevra devrait être tempérée par le bien-fondé de ses actions, ce qui permettra à ce jeune chef de conserver son intégrité et son leadership intacts. Si, à l'opposé, nous n'avions pas soutenu ce jeune chef, le laissant avec une conscience mal alignée, ou si les personnes chargées d'évaluer ses actions n'avaient toujours pas pris position, nos problèmes d'éthique seraient encore là pour bien des années. Les principes sont éternels et infaillibles. Le défi consiste à déterminer si, individuellement et collectivement, nos valeurs sont bien alignées et, dans la négative, trouver des moyens de remédier à la situation.

* Que j'ai formulée avec l'aide du maj Rock Hau et nombreux autre, militaires et civils, qui ont revu le présent article

Références

1. Lieutenant-général Maurice Baril, cmdt CFT, *Exposé sur le leadership*, 17 juillet 1996.

2. John Hillkirk, *Principles Transforming Corporate Life*, USA Today, article- vedette, 20 août 1993.

3. Général Dennis J. Reimer, allocution au déjeuner de l'AUSA, 17 octobre 1995. Disponible par l'Internet à l'adresse suivante : <http://www.hqda.army.mil/webs/ocsa/speeches.htm>

4. Stephen Covey, *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, (disponible en traduction française). Extraits utilisés avec la permission du Covey Leadership Center, Inc. 307 N. University Ave. P.O. Box 19008, Provo, Utah, 84604-4479. Téléphone: (800) 331-7716.

5. Ibid.

6. Ibid.

7. Ibid.

8. Ibid.

9. Ibid.

10. "Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes : Vision 97", *Questions de défense*, Vol. 1, No. 2, février 1996.

11. John Hillkirk, "Principles Transforming Corporate Life," *USA Today*, article-vedette, 20 août 1993.

12. Voir la note 10.

13. *Leader Development for America's Army*, brochure de l'armée des É.-U. 350-58, Headquarters Department of the Army Washington, D.C. 13 octobre 1994.

14. Séminaire sur l'éthique parrainé par le CEMD, du 19 au 21 janvier 1996, Collège de commandement et d'état-major des Forces canadiennes, Toronto (Ontario).

15. Voir la note 10.

16. Voir la note 10.

17. Stephen Covey, *Principle Centred Leadership*, Simon & Schuster, New York, 1992, p. 182.

18. Voir la note 10.

Éthique et communication : Les forces armées et la société canadienne

Capitaine Claude Beauregard

Éthique et communication : Les forces armées et la société canadienne

Capitaine Claude Beauregard

Le capitaine Beauregard travaille aux Affaires publiques de l'État-major de la Force terrestre à Ottawa. Il détient une maîtrise en histoire de l'Université d'Ottawa et un doctorat en histoire de l'Université Laval. Il fait partie du conseil de direction de la Société historique du Canada et est agrégé supérieur de recherche auprès de l'Institut canadien des études stratégiques.

Dans un article consacré aux médias, Guy Carcassonne, qui de 1988 à 1991 fut le conseiller du premier ministre français Michel Rocard pour les relations avec la presse, s'est livré à l'exercice suivant. Si Jésus-Christ était vivant, quelles sont les questions que poseraient les médias à son sujet :

> De Jésus-Christ, aujourd'hui, on prétendrait fouiller les revenus. L'usage de l'étable de Bethléem n'était-il pas un avantage en nature? Est-on bien sûr que la présence aux noces de Cana ne le rendait pas coupable de recel et d'abus de biens sociaux? À l'issue de la Cène, qui a payé l'addition et sur quel compte de campagne s'est-elle imputée?[1]

Par cet exemple amusant, Carcassonne veut démontrer, à sa manière, que personne n'est à l'abri des médias. Depuis plusieurs années une révolution frappe de plein fouet le monde des communications. De nos jours, aucune organisation ne peut se permettre d'évoluer sans avoir développé au préalable une stratégie de communication qui permettra d'échanger avec les médias et de renseigner le public. L'omniprésence des médias fait de ces derniers une force avec laquelle il faut compter car ils influencent finalement les citoyens et les consommateurs qui pourront vite se faire une opinion, positive ou négative, et ainsi décider de l'avenir d'une compagnie, d'une institution ou encore d'une organisation publique.

L'éthique, qui est définie comme étant la science de la morale, joue un rôle particulier au sein des organisations qui oeuvrent dans le domaine des communications. Souvent nous retrouvons au sein d'un même organisme non pas une éthique mais bien des éthiques. Chacun ayant des règles de conduite qui découlent de responsabilités liées à la fonction occupée. Ainsi, pour les Forces armées canadiennes, l'éthique des officiers des affaires publiques repose sur des principes bien simples : dire la vérité, donner aux journalistes le maximum d'information dans un minimum de temps et le droit du public d'être informé. Or, dans toute organisation les responsables des affaires publiques doivent se mesurer à d'autres groupes qui peuvent voir les choses sous un autre angle. La question souvent se résume à cette équation : donner des informations, ne pas le faire, et si oui, comment le faire? Pour les ministères et les organismes gouvernementaux la réponse est plutôt simple car la *Loi d'accès à l'information* permettra à un citoyen d'obtenir les

renseignements qu'il désire si sa demande répond aux exigences de la Loi. Par contre, l'entreprise privée n'a aucun compte à rendre pour ce qui est de la diffusion d'information qui la concerne. Mais il arrive toujours un événement où une compagnie doit aller au devant du public pour s'expliquer. Cornelius B. Pratt, professeur à l'Université de Michigan, s'est penché sur le cas de la compagnie d'eau minérale Perrier qui, en janvier 1990, a distribué des bouteilles d'eau contaminée.

La gestion des affaires publiques et des communications a connu plusieurs ratés dans ce cas. Selon l'auteur, les messages diffusés par Perrier ont créé de la confusion chez le public et ont été une source d'embarras pour la compagnie. Cette étude amène le professeur Pratt à conclure que :

> Research indicates that the public relations function is influenced by several variables, including organizational structure, technology, top management support and understanding of public relations, openness of the organizational system, and public relations' role in an organization's dominant coalition (…). Against this backcloth, it stands to reason that the resolution of corporate problems and those of public relations does not lie solely with public relations staffs, but with the overall corporate environment.[2]

Cela signifie que les officiers des relations publiques des Forces armées doivent à la fois baser leurs décisions sur les principes qui régissent leur attitude au travail mais aussi sur les ordres reçus de leurs supérieurs. Pourrait-il y avoir des conflits? Sans doute il y en a, et c'est le bon sens qui permet à l'officier des relations publiques de faire le meilleur choix. Donc finalement, les problèmes de ceux qui évoluent dans le monde des relations publiques sont les mêmes, qu'ils soient civils ou militaires.

Penchons-nous maintenant sur les relations entre les Forces armées et les médias. Les relations entre les deux n'ont jamais été simples. Pendant la Deuxième Guerre mondiale les militaires et les journalistes ont travaillé ensemble pour la victoire. Les journalistes sur les théâtres d'opérations ne pouvaient rien publier sans l'accord des censeurs militaires et au Canada les journaux devaient respecter les *Règlements concernant la défense du Canada* qui régissaient la censure. Il s'agissait d'une guerre totale et les journalistes devaient jouer leur rôle pour assurer le triomphe des armées alliées. Après la guerre, les médias vont s'intéresser aux militaires dans la mesure où les événements ont une importance médiatique. Tout cela allait changer dans les années 1980 et 1990. La publication du Livre blanc sur la Défense en 1987, notre participation accrue aux missions du maintien de la paix, la crise d'Oka, la guerre du Golfe, les événements malheureux de la Somalie, le conflit dans l'ex-Yougoslavie furent autant d'occasions qui ont attiré l'attention des médias sur les Forces armées canadiennes. La crise économique, que nous vivons toujours, allait aussi avoir des répercussions importantes sur la défense. Les Canadiens et les Canadiennes, qui doivent payer de plus en plus pour l'éducation de leurs enfants, qui doivent subir des diminutions de service importantes et qui consacrent 50 % de leurs revenus à payer des impôts et des taxes de toutes sortes, vont s'interroger sur la nécessité de dépenser au-delà de 10 milliards de dollars par année pour les Forces armées.

Qu'avons-nous fait, nous militaires, pour convaincre les citoyens de ce pays de l'importance d'une défense crédible? Avons-nous été à la hauteur de cette tâche? En 1920, le contre-amiral Sir Douglas Brownrigg, qui fut responsable de la censure pour la marine anglaise pendant la Première Guerre mondiale, écrivait que la publicité n'était pas très appréciée chez les officiers :

> The attitude of the Navy towards publicity was very slow to change, and I think I can say to-day with a perfectly clear mind, that though the officers of the Navy may grudgingly agree that some measure of publicity is an absolute necessity, since the Fleet belongs to the nation (i. e. the public) and not to the Navy, they thoroughly detest it. The lower deck, perhaps, regards the matter somewhat more jocularly.[3]

Ces remarques semblent bien décrire l'attitude que nous retrouvons aujourd'hui au sein des Forces armées. Il est inquiétant de voir que les militaires sont absents des débats qui ont lieu présentement dans la société civile. Plusieurs pensent que les Forces armées n'ont pas besoin de s'expliquer car, après tout, le ministère de la Défense nationale est une institution immuable au service de la nation. Ce raisonnement s'est révélé catastrophique. Le problème est simple : si les militaires ne peuvent s'exprimer sur les questions de défense ou autres, qui le fera? Certains croient que c'est le travail des politiciens de discourir sur la défense parce qu'en démocratie le pouvoir politique est souverain. Pourtant rien ne devrait interdire aux militaires de communiquer, car la réalité nous montre que chez les politiciens les questions de défense se limitent, bien souvent, au nombre de dollars dépensés dans leur circonscription électorale. Tous ne sont pas des experts dans les questions stratégiques et géopolitiques et l'utilisation des Forces canadiennes. Dominique Wolton, directeur du laboratoire « Communications et Politiques » au Conseil national de la recherche scientifique en France a étudié les communications pendant la guerre du Golfe. À ceux qui ont critiqué la trop grande présence des militaires à la radio et à la télévision lors de ces événements, il répond :

> … Si l'on ne voit pas de militaires dans les médias en temps de guerre, quand les verra-t-on? Pourquoi les militaires, dans une démocratie, seraient-ils les seuls à n'avoir pas le droit de s'exprimer? Et au nom de quoi se priver de leur savoir et de leurs commentaires, au moment où se sont eux, et eux d'abord, qui font la guerre? Au nom de quoi se priver de leurs connaissances dans une situation où l'analyse stratégique et tactique est déterminante et où le niveau de connaissances militaires de la population est dans l'ensemble très faible?[4]

En fait, c'est tout un travail d'éducation qui attend les membres des Forces armées dans les années à venir. Mais pour ce faire il faudra que les autorités politiques acceptent que les militaires s'expriment, ce qui implique la mise en place de réformes fondamentales nécessaires à cette fin.

Pour comprendre les relations entre les Forces armées et les médias ou l'attitude des médias envers les Forces armées, nous devons nous pencher sur l'éthique des journalistes et cerner la position des médias sur les principaux problèmes que connaissent actuellement les sociétés modernes.

Steven Erlanger du journal *The New York Times* a écrit récemment :

> The collapse of the Soviet Union and the socialist alternative has pushed the world's politics to the right. Not only is Marx discredited, but everywhere, from Sweden to India, there has been a turn away from giantism and faith in government and its smothering bureaucracy as the best engine for economic development and social justice.[5]

Pourtant, Erlanger est incapable de comprendre les conséquences d'un tel mouvement. Le Protecteur du citoyen du Québec, M. Daniel Jacoby, a bien cerné les problèmes que connaît la démocratie dans la présente crise économique :

> Le citoyen assiste aujourd'hui, impuissant, à la montée des inégalités. Pourtant, en Occident, l'État-providence a voulu accorder aux citoyens « l'égalité des chances » sur les plans économique et social. Du même coup, il pensait favoriser la liberté individuelle. Mais la crise économique actuelle accentue les inégalités et révèle la fragilité de la démocratie. On assiste à une remise en question de certains acquis de l'État-providence. L'appauvrissement et l'exclusion se généralisent : c'est un paradoxe de la démocratie actuelle. Les aspects les plus essentiels de la vie en société (santé, éducation et justice) sont affectés par ce phénomène. Au-delà de sa dimension économique, la crise nous révèle donc un échec plus profond. Il s'agit de l'incapacité ou du refus de pratiquer le respect de la personne. (…) Cette crise des valeurs se traduit par une absence de leadership et de vision.[6]

Cette crise de la démocratie a des conséquences directes sur les médias. En effet, depuis la chute du mur de Berlin en 1989 les médias ont connu des transformations importantes. Avant 1989, il y avait une gauche qui débattait des problèmes de société contre une droite, ce qui permettait l'avancement des idées. Le problème est que la chute du communisme a entraîné une expansion inédite du capitalisme dont le discours s'inscrit dans la vague du néolibéralisme. Le néolibéralisme est cette idéologie à la mode qui favorise le plein développement des forces du capitalisme et qui fait la promotion de la mondialisation, du dégraissage des entreprises, de l'utilisation de sous-traitants, de la réduction des charges salariales et des bénéfices marginaux et de la diminution de la taille et du rôle de l'État. Autrement dit, le néolibéralisme c'est le retour au capitalisme sauvage. Les effets du néolibéralisme sur les médias sont bien connus : concentration des moyens d'expression dans les mains d'une minorité, orientation idéologique des médias, manque de courage pour critiquer le capitalisme et dénoncer ses excès, utilisation de l'information d'un média à un autre et finalement pauvreté de l'analyse.

Jean-François Kahn, qui a fondé L'*Événement du Jeudi* en 1984, considère que nous assistons au développement de la « pensée unique ». Il y a disparition d'une « contre- pensée qui compte ». Selon Kahn, « … l'effondrement des idées communistes, des utopies autogestionnaires et des illusions libérales fait qu'on n'ose plus penser de façon alternative, ce qui pousse à se rallier au discours correct auquel on ne trouve rien à opposer ».[7] Étant donné qu'on « ne peut rien dire de contestataire sur le capital, le travail, l'exploitation, la fiscalité, les inégalités, on le dit sur les femmes, les moeurs, les immigrés, la morale, l'homosexualité, l'écologie, la sécurité,

etc. »[8] On pourrait ajouter aussi l'État et ses institutions. II ne faut pas oublier que dans e discours néolibéral, l'État et ses institutions sont fortement décriés parce que le secteur privé est supposé faire mieux à un coût moindre, ce qui est bien sûr une fumisterie de la pire espèce. Wolfgang Engler de l'hebdomadaire berlinois *Wochenpost* remarque que les journalistes sont passés en masse dans le camp des milieux d'affaires. Où est la presse qui conteste cette disparition du politique et traite de l'espace social … »?[9]

C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre et analyser la couverture de presse du ministère de la Défense nationale. II est étonnant, en effet, de constater le manque de profondeur sur les analyses concernant la défense malgré tous les scandales dont on l'accuse. Bien entendu, il faut vendre des journaux et pour atteindre cet objectif rien de mieux que le sensationnalisme pour faire la une. L'exemple de l'initiation de soldats à Petawawa est typique. Les images de cette initiation ont été montrées par les médias à plusieurs reprises. Pourtant lorsque la faculté de médecine de l'Université de Montréal a annulé l'initiation des nouveaux étudiants, après avoir pris connaissance des chansons scabreuses que les futurs médecins devaient apprendre, on pouvait lire dans un journal de Montréal que « la prose libidineuse de ces auteurs juvéniles ne méritant pas d'être reproduite, nous soulignerons seulement qu'elle faisait l'éloge de la masturbation et décrivait avec insistance et force détail les moyens suggérés aux nouveaux étudiants pour contenter sexuellement leurs aînés ».[10] Donc, deux poids deux mesures!

Les incidents que les Forces armées canadiennes ont connu ces dernières années s'expliquent de plusieurs façons. Le lieutenant-général Maurice Baril a identifié de sérieux problèmes de leadership qu'il entend bien résoudre rapidement. Mais, dans ce contexte de crise, il faut aussi regarder les problèmes qui affectent les autres armées. Prenons pour exemple la Marine américaine. Ainsi le scandale Tailhook, du nom du congrès de l'association des pilotes de la Marine américaine, qui s'est déroulé en 1991 au Hilton de Las Vegas. Lors de cette convention d'officiers, 83 femmes ont été victimes d'agression sexuelle, ce qui a entraîné le départ de Lawrence Garrett qui était à l'époque Secrétaire de la Marine. En avril 1994, 24 aspirants officiers de l'Académie Navale d'Annapolis ont été expulsés pour avoir triché dans leurs examens. En septembre 1995, une petite japonaise de 12 ans était violé à Okinawa par deux Marines et un marin américains. L'amiral Richard Macke, commandant des forces américaines dans le Pacifique, a démissionné après avoir déclaré que les soldats auraient dû retenir les services de prostituées au lieu de commettre un viol. Enfin, mentionnons le suicide de l'amiral Jeremy Boorda, au mois de mai dernier, alors que la presse enquêtait sur ses décorations. L'armée russe, dont 10 000 de ses soldats ont été tués en Tchétchénie, connaît aussi sa part de problèmes. Les lettres que les militaires envoient à leur famille démontrent l'ampleur des difficultés. Voici quelques exemples :

> You know, what they broadcast on TV is not really what's happening. I work at the command office, and we listen to communications over the radio. Such fierce fighting is going on, and there are so many wounded and killed. On TV they are always downplaying this. And when they say the situation in Chechnya is under control, it's garbage. They're pulling the wool over your eyes.

> This war has made millionaires of many. And all we could do was empty our machine guns; unlike the officers, we can't carry the stuff away with us. In general, so much stuff in this city has been senselessly destroyed, simply for fun — from private houses, to cars, to factories! It's a stupid war, and so is our army.[12]

Pour sa part, l'Armée française analyse les conséquences de la fin de la conscription. Quelles seront les relations entre l'Armée et la nation lorsque les professionnels auront remplacé les conscrits? On appréhende une « banalisation et l'effacement progressif de la fonction militaire ».[13] Un officier des blindés craint « qu'une armée professionnelle ne soit menacée de « ghettoïsation », qu'elle ne se « recroqueville » sur elle en « marinant dans son jus » et en se coupant sociologiquement de l'ensemble du pays « auquel elle ne ressemblera pas » notamment par son éthique ».[14] Peut-être y aurait-il ici matière à réflexion pour l'Armée canadienne?

Penchons-nous maintenant sur l'éthique des principaux intervenants dans le monde des médias. Depuis quelques années plusieurs auteurs dénoncent le manque de professionnalisme chez les journalistes. Dans son livre intitulé *Abus de Presse*, Laurent Duval écrit que le journaliste rapporte l'information d'une manière « spectaculaire ou dramatique pour impressionner le public » et ainsi augmenter le tirage ou les cotes d'écoute pour obtenir plus de profits. Pour ce faire les médias auront recours aux trucs suivants : les titres punch, les titres étrangers au contenu, la surexposition, la sous-exposition, le voyeurisme, le harcèlement de l'invité, l'exploitation des drames, etc. Laurent Duval cite le dernier éditorial écrit par Michel Roy, qui a travaillé pendant 25 ans au journal Le Devoir. Roy fait cette critique du journalisme :

> … Le plus grand obstacle à la conquête et à la diffusion de l'information dans cette société réside moins dans les gouvernements, les fonctions publiques et les organismes officiels que dans les journalistes eux-mêmes, plus friands de surprises que de vérité, enclins à la facilité, peu portés à l'étude attentive des questions complexes, invoquant commodément la brièveté des délais pour négliger de solliciter l'avis de toutes les parties à un différend …[15]

Marc-François Bernier, lui-même journaliste au *Journal de Québec*, a écrit un livre au titre évocateur : *Les planqués : Le journalisme victime des journalistes*. Cet auteur démontre comment les journaux utilisent l'argument du droit du public à l'information strictement pour faire plus de profits. Il donne comme exemple les avocats de Québecor qui devant la justice ont utilisé (en vain) le droit du public à l' information pour autoriser leurs photographes à assister au mariage de Céline Dion et René Angelil![16]

Cette course au profit frise parfois l'irresponsabilité. Que penser du départ de Joan Fraser du journal *The Gazette*, celle qui était connu pour ses positions conciliantes à l'égard de la majorité francophone, ou de la malencontreuse déclaration de Peter White, membre du conseil d'administration de Southam, voulant que « la *Gazette* doit se voir comme un journal local au lieu de se percevoir comme un grand journal universaliste d'une métropole ».[17] Les militaires qui ont passé quelques temps dans l'ex-Yougoslavie pourraient parler du rôle des

médias locaux dans la montée des tensions entre les groupes ethniques, mais rarement leur demande-t-on de parler des expériences qu'ils ont vécues.

Les critiques qui s'adressent aux Forces armées canadiennes doivent se comprendre dans un contexte beaucoup plus large qui est celui d'un manque de confiance des citoyens dans les institutions de notre pays. Un sondage réalisé en février 1995, révélait que 26 % des Canadiens avaient une grande confiance dans leur Forces armées. Le gouvernement fédéral ne recueillait que 11 % de la confiance des Canadiens, la Chambre des Communes 8 % et le Sénat 6 %. Les journaux, les grandes compagnies, les firmes d'avocats et les syndicats arrivaient tous derrières les Forces armées canadiennes. Notre situation n'est donc pas désespérée![18] Tout de même, 26 % ce n'est pas beaucoup, mais c'est à nous, membres des Forces armées canadiennes, de nous comporter et d'agir de façon à regagner la confiance de notre nation.

Ceux qui croient que les médias cesseront de s'intéresser à nous, lorsque les travaux de la Commission d'enquête sur les événements en Somalie seront complétés, se trompent énormément. Aujourd'hui les citoyens veulent qu'on leur rende des comptes sur la gestion des institutions gouvernementales. Ceci se produit dans toutes les démocraties. L'éditorial du journal *The New York Times* du 18 août dernier s'intitulait « Making the CIA Accountable ». Entre 1980 et 1995 la CIA a injecté plus de 30 millions de dollars dans les services de renseignement militaire du Guatemala, sachant très bien que cette organisation n'a jamais respecté les droits de la personne. Selon l'auteur de l'éditorial « the CIA cannot be trusted to police itself ». Il faut espérer que nous saurons éviter cette situation, et pour ce faire nous devrons faire preuve d'ouverture avec les médias. D'ailleurs, pour terminer cette présentation, j'aimerais vous citer un passage d'un article écrit par Richard Halloran, qui de 1979 à 1989 à couvert les affaires militaires pour le *New York Times* :

> After a dinner with senior officers at Fort Leavenworth several years ago, a colonel challenged a correspondent: "Why should I bother with you? My job is to train troops to go to war." It was a pertinent question. On the positive side, as General Eisenhower pointed out, the press is a vital channel of communication within Clausewitz's trinity of government, the army, and the people. The scribblers squirt grease into that machinery to help make it go. On the negative side, the scribblers can also throw sand into the machinery. If military officers refuse to respond to the press, they are in effect abandoning the field to critics of the armed forces. That would serve neither the nation nor the military services.[19]

Notes

1. Guy Carcassonne, « Peut-on gouverner contre les médias? », *Le débat*, janvier-février 1996, p. 57.
2. Cornelius B. Pratt, « Applying Classical Ethical Theories to Ethical Decision Making in Public Relations: Perrier's Product Recall », *Management Communication Quarterly: An International Journal*, Vol. 8, No. 1, August 1994, p. 89.
3. Rear-Admiral Sir Douglas Brownrigg, *Indiscretions of the Naval Censor*, London, Cassell and Company Ltd., 1920, p. 40.

4. Dominique Wolton, *War Game : L'information et la guerre*, Paris, Flammarion, 1991, p. 51.

5. Steven Erlanger, « Off Their Marx: If Right Is Center, Where Is Left? », *The New York Times*, 18 août 1996, p. E1.

6. Daniel Jacoby, « Forum. Au programme : démocratie et citoyen », *Le Protecteur du citoyen*, Rapport annuel 1994-1995 à l'Assemblée nationale du Québec, paru dans l'Agora octobre 1994.

7. Jean-François Kahn, « Anatomie de la « pensée unique », *Le débat*, janvier-février 1996, p. 76.

8. *Ibid*., p. 79.

9. Wolfgang Engler, « L'Allemagne face à la pensée unique », *Courrier international*, N° 304, 29 août au 4 septembre 1996, p. 4.

10. Isabelle Paré, « Université de Montréal : La faculté de médecine annule in extremis l'initiation des nouveaux étudiants », *Le Devoir*, 22 août 1996.

11. « Le suicide de Jeremy Boorda met en exergue les turpitudes de la U. S. Navy », *Le Devoir*, 18 19 mai 1996, Richard Lacayo, « Lost in the Fun House », *Time*, 21 février 1994, Vol. 143, N° 8.

12. « Word for Word / Russian Soldiers: All Disenchanted On the Chechen Front », *The New York Times*, 8 septembre 1996, p. E7

13. Jacques Isnard, « Sa restructuration fait craindre à l'armée de terre « un traumatisme majeur » pour des cadres », *Le Monde*, 7 mars 1996, p. 7.

14. Jacques Isnard, « Vent de fronde dans l'armée française », *Le Monde*, 14 mars 1996, p. 14.

15. Laurent Duval, *Abus de presse : Critique du quatrième pouvoir*, Montréal, Liber, 1995, p. 176.

16. Marc-François Bernier, *Les planqués : Le journalisme victime des journalistes*, Montréal, VLB éditeur, 1995, p. 40.

17. Robert Dutrisac, « *The Gazette* a manqué à son rôle de défenseur de la minorité », *Le Devoir*, 31 août-ler septembre 1996.

18. Sondage de Thompson Lightstone & Company Limited, The Harris Poll — Confidence in the Canadian Armed Forces; Confidence in Institutions (February 1995).

19. Richard Halloran, « Soldiers and Scribblers: Working with the Media », *Parameters: US Army War College Quarterly*, Vol. XXV, No. 2, Summer 1995, p. 152.

Une perspective psychologique du développement moral

Karol W. J. Wenek

Une perspective psychologique du développement moral

Karol W. J. Wenek

M. Wenek est analyste principal des politiques touchant les droits de la personne à la Direction — Personnel (Politique) du Quartier général de la Défense nationale. Il a servi dans les Forces canadiennes de 1963 à 1993, et il détenait le grade de lieutenant-colonel au moment où il a pris sa retraite. M. Wenek a rempli les critères nécessaires à l'obtention d'un doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université du Minnesota, et il a été chef du Département de leadership et de gestion militaire au Collège militaire royal du Canada.

Introduction : Le point de vue psychologique

Dans une rencontre comme celle-ci, destinée à examiner divers points de vue de la morale (au sens large du terme), je crois utile de commencer par expliquer ce que j'entends par « perspective psychologique » et de préciser de quelle façon cette perspective diffère de disciplines normatives telles que la philosophie morale et la pratique du leadership. En général, la perspective psychologique se distingue surtout d'autres points de vue par ses objectifs et sa méthodologie. La philosophie morale, par exemple, se préoccupe essentiellement de la formulation de définitions défendables du bien et du mal, identifiant ainsi les critères de la conduite morale, érigeant des théories complètes de l'obligation morale et examinant les implications de ces principes dans les domaines d'application. Ses outils sont le langage, la logique et la raison.

Par ailleurs, dans la mesure où elle est reliée à la morale, la pratique du leadership vise à amener les autres à accepter et à respecter les normes morales d'une organisation ou d'un groupe donnés. Le leadership se fonde sur le pouvoir et sur l'usage du pouvoir pour influencer autrui. En conséquence, les leaders abordent les impératifs moraux en passant par divers processus d'influence sociale; en particulier, ils s'efforcent de préciser les attentes en matière de rendement en énonçant explicitement les normes morales de l'organisation (déclarations sur les valeurs morales, les codes de conduite, etc.), de donner une formation morale appropriée à des personnes et à des groupes, d'inclure ouvertement des considérations morales dans la discussion des politiques et le processus décisionnel, de favoriser le respect des normes morales par l'intermédiaire du système de récompenses de l'organisation et de faire en sorte que leur propre comportement reflète les normes morales adoptées et en constitue un modèle.

La psychologie, elle, cherche à décrire, à mesurer et à expliquer le comportement d'une manière exacte et fiable. L'approche psychologique de la morale reflète une orientation semblable; elle a pour objet de décrire, de mesurer et d'expliquer le comportement moral ou immoral, tel qu'il se manifeste dans les expériences personnelles et partagées : son développement, ses rapports de causalité et les limites dans lesquelles on peut s'attendre à ce que les

variables clés agissent. La base d'une telle compréhension est scientifique, ce qui impose essentiellement que les observations et les conclusions puissent être empiriquement vérifiées et reproduites par d'autres.

S'il est un domaine précis sur lequel la psychologie de la morale diffère considérablement de la philosophie morale et de la perspective du leadership, c'est probablement celui-ci : philosophie morale et leadership sont idéalistes et normatifs — ils s'intéressent à *ce qui devrait être* —, tandis que la psychologie cherche d'abord et avant tout à être réaliste et descriptive, s'intéressant donc à *ce qui est*. Tout limité que cet objectif puisse être, il en découle que les explications fiables et bien fondées du comportement moral ou immoral peuvent avoir une très grande valeur pratique pour l'avancement des idéaux sociaux de la philosophie morale et d'un leadership visionnaire.

Pour simplifier, je vais subdiviser le domaine de l'enquête psychologique sur le comportement moral en deux grands secteurs, reflétant la distinction qu'on peut faire en philosophie morale entre les théories portant principalement sur *ce que les gens font* (théories conséquentialistes et déontologiques) et celles qui sont surtout axées sur *ce que les gens sont* (théories de la vertu). Le premier groupe est centré sur la nature de l'acte, et le second, sur le caractère de l'agent moral. Je m'intéresse surtout ici à ce dernier domaine, celui de la moralité ou du caractère moral. J'exposerai d'abord la définition que les psychologues donnent de la moralité, puis je résumerai les grands points de vue théoriques relatifs au développement du caractère, passerai en revue les conclusions empiriques sur la contribution de l'éducation et de la formation morales sur le développement du caractère et terminerai par une illustration des limites du caractère en tant que déterminant du comportement moral.

Ce que les psychologues entendent par « caractère moral »

Dans l'une des rares études complètes de l'expression « caractère moral », Robert Hogan (1973, 1975) établit un parallèle entre les notions de *caractère* et de personnalité, mais limite le sens de caractère aux traits et dispositions de la personnalité susceptibles d'être soumis à des évaluations sociétales du bien et du mal. Dans ce contexte, il donne la définition suivante du caractère : « motifs et dispositions récurrents qui confèrent stabilité et cohérence à … la conduite sociale » (1973, p. 219).

Sa compréhension de la philosophie et de la psychologie l'amènent à définir cinq dimensions ou facettes récurrentes du caractère. La première est la *connaissance morale*, c'est-à-dire la connaissance des règles et des principes moraux et la capacité de les appliquer correctement. La valeur pratique de la connaissance morale est qu'elle permet de porter des jugements moraux et qu'elle constitue, en association avec la capacité de rétroaction et d'autocritique, une base de la maîtrise de soi. Comme aptitude cognitive, la connaissance morale a des points communs avec l'intelligence et le raisonnement moral.

La deuxième dimension fait intervenir un continuum idéologique ancré à l'une de ses extrémités sur une vue de la moralité comme instrument de préservation de l'ordre social et de l'État asservi à ces derniers (*positivisme moral*), et, à l'autre extrémité, sur une vue de la moralité comme ensemble impartial de lois naturelles ouvertes à la logique individuelle

(*intuitionnisme moral*). Pour Hogan, ces vues contraires découlent de conceptions différentes de la nature humaine, axées l'une sur les aspects hobbesiens de la vie en société et l'autre sur la foi dans la bienveillance naturelle de l'espèce humaine. La préférence personnelle que chacun éprouve pour l'un ou l'autre de ces deux pôles refléterait soit une « éthique de responsabilité sociale » dans laquelle la morale ne sert qu'à préserver l'ordre public dans l'intérêt général de la société, soit une « éthique de la conscience personnelle » dans laquelle la moralité s'explique par une loi « supérieure » à la loi humaine qui ne se soucie guère de l'intérêt général de la société*. C'est l'opposition entre ces deux attitudes qui est au coeur du drame moral que pose l'*Antigone* de Sophocle ou *A Man for All Seasons* de Robert Bolt.

La *socialisation*, troisième facette du modèle de caractère de Hogan, se fonde sur la mesure dans laquelle chacun accepte d'emprunter à sa famille, à sa société et à sa culture les règles et les valeurs de base essentielles à la vie en société. On dit d'un individu socialisé qu'il est bien adapté à son environnement social et qu'il éprouve des sentiments d'appartenance. L'individu non socialisé rejette les règles et les normes sociales et se sent plus ou moins aliéné sur le plan social. La socialisation est le fondement de la coopération et de l'harmonie sociales. Son absence est souvent à l'origine de conflits répétés avec la société.

L'*empathie*, quatrième dimension du caractère, implique l'idée de sensibilité aux besoins et aux vues d'autrui. C'est l'aptitude à se mettre dans la peau des autres. Fondée sur la capacité de s'identifier à la fragilité humaine, l'empathie tend à adoucir la rigueur du jugement rationnel et à autoriser le pardon.

La cinquième dimension du modèle de Hogan est l'*autonomie*. C'est « la capacité de prendre des décisions morales sans se laisser influencer par les pairs ou par les diktats du pouvoir » (1975, p. 162). Parce que l'autonomie morale favorise les jugements portés en toute indépendance sur la base de normes objectives, le consensus social ne suffit jamais pour définir le bien. D'après ce point de vue, les collectivités sociales et les leaders de la société ne sont pas moralement infaillibles et, parce qu'ils sont susceptibles d'erreur, « un ensemble autonome de normes morales assure une certaine protection contre l'immoralité possible de la collectivité » (1973, p. 226).

D'après un résumé de la documentation que présente Hogan, ces cinq dimensions du caractère semblent assez indépendantes les unes des autres. Un individu peut enregistrer un score élevé ou bas pour n'importe laquelle des dimensions sans obtenir nécessairement un score élevé ou bas pour n'importe laquelle des autres. Le fait d'obtenir des scores élevés pour les cinq dimensions (connaissance morale, conscience personnelle, socialisation, empathie et autonomie) est considéré comme une preuve de maturité morale, comme l'aboutissement *idéal* du développement moral. Hogan signale cependant qu'il est rare de retrouver chez une même personne un niveau de développement élevé dans les cinq qualités.

* Ainsi, dans une discussion sur les aspects moraux du bombardement atomique de Hiroshima et Nagasaki, un positiviste dirait probablement que la bombe a sauvé la vie de nombreux Américains et a donc servi les intérêts de la société américaine. Un intuitionniste, par contre, soutiendrait vraisemblablement qu'un tel argument reviendrait à accorder plus de valeur intrinsèque à la vie d'un Américain qu'à la vie d'un Japonais, qu'il est donc contraire au concept de l'égale dignité de toute vie humaine et que c'est à ce genre de raisonnements qu'on doit beaucoup des effroyables excès de la Seconde Guerre mondiale.

Rôle de l'hérédité

Il est rare qu'une semaine passe sans que les médias nous rapportent la découverte du marqueur génétique de telle ou telle maladie ou n'alimentent la polémique sur le rôle joué par l'hérédité dans telle ou telle caractéristique sociale. À l'ère de la double hélice de l'ADN, il n'est pas déraisonnable de se demander si l'hérédité influe également sur la moralité. À première vue, il ne semble pas logique d'envisager une influence génétique. Après tout, les notions de bien et de mal étant des créations de la culture humaine, nous devrions nous attendre à ce que les principaux mécanismes de développement moral soient de nature culturelle et sociale. Par ailleurs, il y a un chevauchement d'intérêts entre la morale et le fonctionnement de la variation génétique et de la sélection naturelle. La morale s'intéresse d'une manière fondamentale à la vie en société. Par conséquent, certains sociobiologistes et éthologues** soutiennent que des facteurs génétiques sont en jeu, dans la mesure où l'adaptation et la coopération sociales confèrent un avantage de survie.

La méthode expérimentale la plus indiquée pour déterminer le caractère héréditaire d'un trait psychologique donné consiste à examiner le taux de concordance du trait en cause chez des jumeaux monozygotes (identiques) séparés à la naissance et élevés dans des environnements différents (Willerman, 1979). Comme les vrais jumeaux ont des gènes identiques, on peut, sans crainte de se tromper, attribuer toute différence entre jumeaux élevés séparément à des facteurs non génétiques ou environnementaux. Les études portant sur de faux jumeaux ou des frères et soeurs sont beaucoup moins concluantes lorsqu'il s'agit de distinguer les facteurs génétiques des effets environnementaux.

Bien que je n'aie pas trouvé d'études sur le caractère héréditaire du caractère moral, des recherches ont été faites sur les *troubles du comportement* que représentent la psychopathie et la criminalité. Les psychopathes, également dits sociopathes***, non seulement ont des démêlés constants avec la justice, mais possèdent des traits de personnalités assez caractéristiques : peu de liens affectifs, impulsivité, agressivité, insouciance, indifférence à la punition, esprit de manipulation et manque d'empathie et de remords à l'égard de la douleur et de la peine infligées aux autres (American Psychiatric Association, 1987; Willerman, 1979).

Les études existantes suggèrent que la psychopathie a une composante génétique, mais cette conclusion est pondérée par deux facteurs. D'abord, le fait d'avoir une prédisposition génétique pour la psychopathie ne veut pas dire qu'on est prédestiné à devenir psychopathe. Comme dans le cas des affections cardiaques ou de la schizophrénie, ceux qui ont le marqueur génétique en cause courent un risque supérieur à la moyenne, mais il n'y a aucune certitude, et d'autres facteurs peuvent augmenter ou réduire ce risque. Ensuite, il est clair que le milieu influe beaucoup sur le phénotype. Cela tombe sous le sens de quiconque a essayé de faire du jardinage sous différentes conditions de croissance. Le fait que certains environnements sociaux ont des effets nuisibles sur le développement du caractère ne devrait donc pas surprendre : en fait, « un nombre disproportionné de psychopathes reconnus ont été élevés dans

** Voir, par exemple, le raisonnement général de Frans de Waal dans Good Natured: The Origins of Right and Wrong in Humans and Other Animals, Harvard University Press.

*** Les cliniciens emploient plutôt l'expression « personnalités antisociales ».

des milieux où ils ont subi des conditions très défavorables. Foyers brisés, pauvreté, alcoolisme et autres indices d'inadaptation familiale sont courants dans les antécédents des psychopathes » (Willerman, 1979, p. 268). Comme le note l'American Psychiatric Association, en dehors de toute influence génétique, « les parents souffrant d'une personnalité antisociale courent un risque plus grand que les autres de voir ce trouble … frapper leurs enfants tant adoptés que biologiques » (p. 344) par suite du milieu qu'ils créent eux-mêmes. L'incidence de ce trouble du comportement dans la population des États-Unis est estimée à environ 3 % chez les hommes et à moins de 1 % chez les femmes.

Développement du caractère

Les théories psychologiques du développement du caractère attribuent uniformément un rôle important aux facteurs environnementaux. Elles se distinguent cependant les unes des autres par le territoire d'investigation qu'elles se fixent, qu'il s'agisse de dimensions particulières du caractère ou des processus de développement empruntés. Bien qu'une revue superficielle de la littérature puisse suggérer que les différents points de vue s'opposent les uns aux autres, Gibbs et Schnell (1985) considèrent que les diverses théories ont plus de points communs que de divergences et sont donc complémentaires et interdépendantes. À mon avis, cette perspective est particulièrement utile à l'étude des trois positions que je me propose d'examiner : la théorie du développement cognitif de Lawrence Kohlberg, la théorie du développement moral basé sur l'apprentissage social d'Albert Bandura et la position de Martin Hoffman quant au rôle de l'empathie dans le développement moral.

Théorie du développement cognitif de Kohlberg

La théorie du développement cognitif de Kohlberg (1969, 1976) est probablement la plus connue dans le domaine du développement moral. Avancée pour la première fois vers la fin des années 1950, elle constitue un prolongement des travaux de Jean Piaget sur le développement cognitif général et le développement moral. L'idée de base de la théorie de Kohlberg est que le développement moral implique des transformations des structures ou des schémas mentaux qui se produisent le plus souvent selon une succession invariable d'étapes (voir tableau 1). Il importe de noter que ce processus peut être accéléré, ralenti ou même interrompu par des facteurs sociaux et culturels. Les étapes suivent un ordre hiérarchique, ce qui revient à dire que le raisonnement aux étapes supérieures tend à supplanter le schéma de justification morale des étapes inférieures. Cependant, il arrive que des gens appliquent des raisonnements relevant d'étapes supérieures ou inférieures à leur étape caractéristique. Kohlberg en arrive à la conclusion que la plupart des adultes fonctionnent la plupart du temps à l'étape 4 et estime que seuls 15 % des Américains atteignent l'étape 5, et 6 %, l'étape 6.

Au niveau préconventionnel, qui se situe ordinairement dans la première enfance jusqu'aux alentours de 10 ans, le raisonnement moral est régi par des considérations axées sur des récompenses et des punitions externes. À ce stade, l'enfant a du monde une vision essentiellement égocentrique.

Au niveau conventionnel, qui se manifeste le plus fortement dans les premières années de l'adolescence, les valeurs morales sont associées

Tableau 1
Niveaux et étapes de développement moral de Kohlberg

NIVEAUX ET ÉTAPES	DESCRIPTION
Niveau I : Moralité préconventionnelle	
Étape 1 : Orientation punition	Observation des règles pour éviter la punition
Étape 2 : Orientation récompense naïve	Observation des règles pour obtenir une récompense
Niveau II : Moralité conventionnelle	
Étape 3 : Orientation bon garçon/bonne fille	Observation des règles définies par l'approbation ou la désapprobation des autres
Étape 4 : Orientation autorité	Observation rigide des règles de la société et de la mentalité de l'ordre public
Niveau III : Moralité postconventionnelle	
Étape 5 : Orientation contrat social	Conception plus souple selon laquelle nous respectons les règles parce que qu'elles sont nécessaires à l'ordre social, mais croyons qu'elles peuvent être changées s'il y en a de meilleures
Étape 6 : Moralité basée sur les principes et la conscience individuelle	Comportement reflétant des principes internalisés (justice, égalité) tendant à l'occasion violer les règles sociales.

à la tenue de rôles sociaux appropriés et à la satisfaction des attentes de personnes de référence. Ce niveau se caractérise par l'importance croissante qui est attachée à l'acceptation par divers groupes sociaux du même âge et à l'appartenance à ces groupes.

Au niveau de raisonnement postconventionnel, qui peut commencer à se manifester dans les premières années de la vie adulte, la motivation de l'action morale se fonde sur la compatibilité avec les principes personnels. À ce stade, l'identité sociale est hautement individuelle et cosmopolite et ne se rattache que faiblement à l'identité tribale ou ethnique ou à d'autres formes d'identité relevant de la culture.

Bien qu'il soit parfois accusé de maturationnisme biologique, Kohlberg fait de grands efforts, dans ses écrits, pour établir que le développement de la structure cognitive « est bien plus le résultat de processus d'*interaction* entre la structure de l'organisme et la structure de l'environnement qu'un résultat direct de la maturation ou d'un apprentissage [conditionné] » (1969, p. 348). Les schèmes moraux ne sont pas, d'après lui, uniquement le produit d'un quelconque schéma inné ni la réflexion d'une structure appartenant au monde extérieur. Néanmoins, sa théorie comporte, à titre d'idée maîtresse, la notion de la *disposition* à l'apprentissage (Sieber, 1980), qui est fonction de la maturation. Par ailleurs, la mesure dans laquelle on exploite cette disposition dépend des occasions offertes par l'expérience.

La validité de la théorie du développement cognitif de Kohlberg est appuyée dans ses grandes lignes par des théories et des recherches indépendantes sur le développement des valeurs prosociales (Eisenberg, 1989). Cependant, le soutien le plus énergique des hypothèses sous-jacentes de la théorie vient d'études interculturelles, les indices les plus convaincants ayant été compilés dans une revue intégrative de 45 études réalisées dans 27 pays (Snarey, 1985).

Théorie de l'apprentissage social de Bandura

Albert Bandura a été l'un des critiques les plus acharnés des théories du développement moral graduel en général et de la théorie de Kohlberg en particulier (Bandura, 1986, 1991). Il soutient notamment que l'explication que Kohlberg donne du jugement moral suppose l'existence d'un niveau et d'une qualité d'activité cérébrale que n'appuient guère les études sur les limites du traitement cognitif de l'information chez les humains. De plus, cette explication sous-estime les effets de l'apprentissage expérientiel et la possibilité que le comportement social s'acquiert souvent sans grande réflexion, si réflexion il y a.

Pour expliquer le développement moral, Bandura avance sa propre théorie de l'apprentissage social. Lors de son introduction, il y a quelques décennies, cette théorie reconnaissait non seulement que nous apprenons directement, en éprouvant les conséquences de notre comportement (principe de l'apprentissage opérant), mais que les humains acquièrent la plupart de leurs comportements sociaux par voie indirecte ou vicariante. Par l'observation de soi-disant modèles, les gens de tous les âges et à tous les stades de la vie apprennent que certains comportements sont appropriés ou non et, par mimétisme, acquièrent les rudiments de comportements et d'aptitudes complexes. Les modèles peuvent être réels ou symboliques. Et les modèles symboliques, qu'ils soient imprimés ou enregistrés sur bande vidéo, peuvent avoir autant d'influence que les modèles en chair et en os. Voilà pourquoi Platon voulait bannir les poètes de sa république idéale et pourquoi certains livres et films ne conviennent qu'à des auditoires adultes. Du côté positif, cependant, toute une industrie de la formation et du perfectionnement est fondée sur des techniques d'apprentissage axées sur la modélisation comportementale (Decker et Nathan, 1985). L'influence et l'efficacité, intentionnelles ou non, des modèles expliquent aussi pourquoi l'*exemple* est tellement important dans le domaine de l'éthique du leadership : « Les normes acquises par modélisation sont affectées par les variations de jugement manifestées par le même modèle sur une période donnée et par les écarts qui existent entre ce que les modèles font et ce qu'ils préconisent de faire. » (Bandura, 1986, p. 492).

Contrairement aux adeptes de la théorie du développement par étapes, Bandura considère l'acquisition de normes morales comme un processus beaucoup plus confus. Sur le plan du développement, il concède seulement que les processus de contrôle interne tendent en général à se substituer avec le temps aux processus de réglementation et de contrôle externes, par suite de l'acquisition d'une plus grande maîtrise de soi. Même les individus les plus autonomes, cependant, peuvent, à son avis, régler parfois leur comportement sur des facteurs externes tels que les récompenses, les punitions et les réactions sociales prévues.

Point de vue de Hoffman sur l'empathie

Martin Hoffman (1979, 1981, 1991) délaisse les éléments cognitifs et comportementaux de la moralité, leur préférant le domaine des sentiments et, plus particulièrement, le rôle de l'empathie en tant que fondement de l'altruisme et d'autres comportements prosociaux. À son avis, l'empathie joue un rôle significatif dans la théorie morale d'ensemble (1991) et il existe de forts indices empiriques à l'appui de ce point de vue (Eisenberg et Miller, 1987). Définie comme une réaction partiellement involontaire, vicariante et affective à l'affliction d'autrui (Hoffman, 1981), l'empathie possède de puissantes propriétés de motivation, parce qu'elle peut susciter une détresse de sympathie. Il suffit, pour s'en convaincre, de songer aux élans spontanés de générosité envers les victimes d'incendies, de famines, d'inondations, de tremblements de terre et de tornades et aux actes d'héroïsme de ces gens qui plongent dans une rivière en crue ou pénètrent dans un bâtiment en flammes pour sauver de parfaits étrangers.

Bien qu'il soit possible que la réaction empathique constitue une caractéristique biologique des humains, comme en témoigne la réaction des bébés qui pleurent en entendant d'autres personnes pleurer, les chercheurs conviennent en général que le développement du comportement empathique chez l'enfant dépend dans une très large mesure de la qualité de l'amour et des soins que lui prodiguent ses parents (Aronfreed, 1969; Hoffman, 1991; Sieber, 1980). Les conclusions tirées de recherches expérimentales sur des primates et d'études naturalistes réalisées sur des sujets humains suggèrent fortement que l'établissement et le maintien d'un attachement affectif satisfaisant avec un adulte durant l'enfance constituent le fondement des attachements sociaux et du comportement empathique qui se développeront plus tard. Par ailleurs, en l'absence de tels attachements, il y a un risque accru d'inadaptation sociale et de psychopathie (Sieber, 1980; Willerman, 1979).

Les pratiques d'éducation des enfants jugées idéales pour le développement de l'empathie et d'autres comportements socialement souhaitables ne sont ni autoritaires ni permissives. Elles allient une affection sans réserve à des règles claires et à des limites fermes de comportement et accordent de l'importance à l'utilisation de la raison et d'explications adaptées à l'âge de l'interlocuteur dans l'application de la discipline (Aronfreed, 1976; Sieber, 1980).

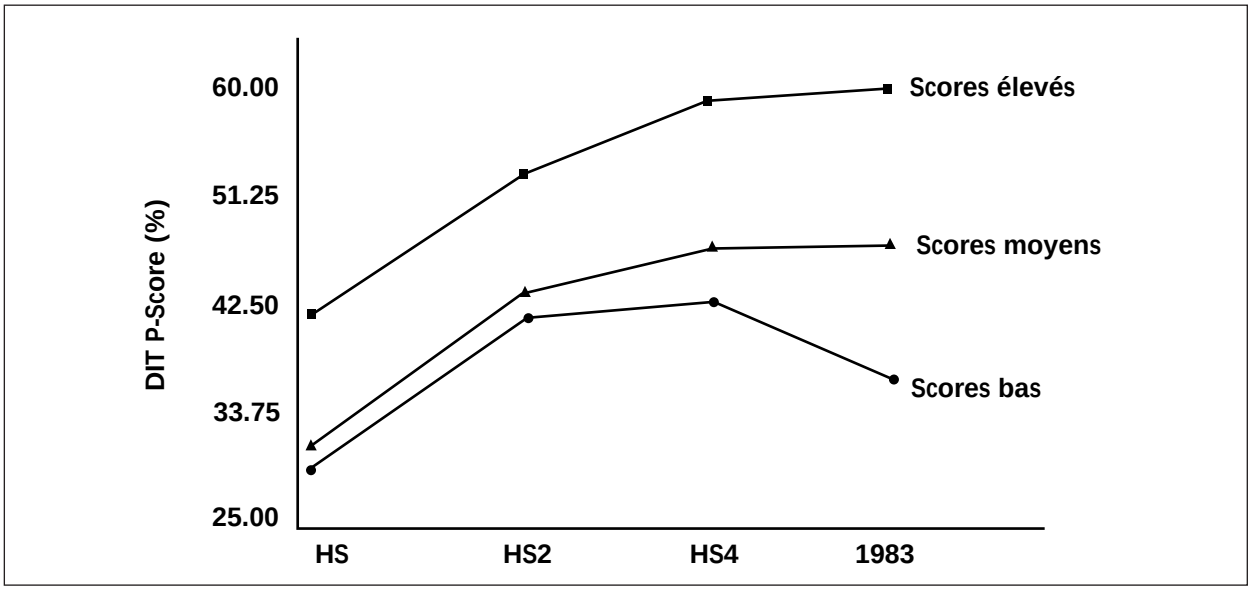
Les écrits et la recherche sur le développement et le comportement moraux ont, en règle générale, fait peu de cas du rôle de sentiments tels que l'empathie et la bonté. Philosophes et psychologues se sentent beaucoup plus à l'aise lorsqu'ils doivent décrire les subtilités des règles morales et du raisonnement moral. Carole Gilligan (1977) est cependant l'une des principales critiques de l'emprise de la raison sur la morale, jugeant excessive l'importance accordée par Kohlberg et d'autres à la justice en tant que valeur et critère suprêmes du bien (Brabeck, 1983). Faut-il rabaisser la morale au rang d'un sophisme, faut-il l'assimiler à une adhésion inhumaine aux diktats d'une justice aveugle ayant suspendu la vie aux fléaux d'une balance? La morale basée sur la justice, soutient Gilligan, doit être tempérée par une morale basée sur l'amour. Pour nourrir la réflexion sur cette proposition, je propose d'examiner cette idée, qu'on retrouve souvent dans la culture occidentale. Elle se manifeste

dans la tradition chrétienne sous la forme des deux commandements du Christ : aimez Dieu et aimez votre prochain. Dans *Le marchand de Venise* de Shakespeare, elle s'exprime dans l'appel que Portia lance au tribunal pour qu'il renonce aux strictes exigences de la loi en faveur de « la voie de la compassion ». Et, dans *Les frères Karamazov* de Dostoïevski, elle est dramatisée dans la parabole du Grand Inquisiteur lorsque, après avoir écouté en silence la longue tirade de ce dernier défendant le pouvoir arbitraire, un condamné à l'identité délibérément ambiguë ne répond que par un doux baiser.

Contribution des études et de la formation au développement moral

Des analyses globales de nombreuses études montrent que les études et la formation favorisent le développement moral d'au moins deux façons (Boyce et Jensen, 1978; Rest et Deemer, 1986; Schlaefli, Rest et Thoma, 1985). Le *jugement* moral est amélioré (1) sous l'effet d'un milieu d'études général qui est socialement et intellectuellement stimulant et qui, en même temps, encourage et récompense la curiosité et les réalisations; et (2) ce qui ne surprend guère, au moyen de programmes ciblés d'éducation morale d'au moins 4 à 12 semaines, mettant l'accent sur la discussion de dilemmes ou sur le développement des aspects sociaux de la personnalité. L'*autonomie* morale, ou indépendance du jugement par rapport aux contrôles et sanctions externes, se développe sous l'effet de méthodes de formation indirectes, comme les séances interactives qui assurent un statut égal aux participants et leur offre des exercices de simulation et de modélisation permettant de communiquer de l'information contradictoire pour susciter un certain déséquilibre cognitif.

Figure 1
Scores moyens DIT selon le niveau de scolarité



Les indices concernant les effets de l'instruction générale découlent d'une méta-analyse d'études portant sur plus de 6 000 sujets, qui montre que l'âge et les études expliquent 52 % de la variance du jugement moral, mesuré par les scores obtenus au DIT (Defining Issues Test) ou test d'identification des valeurs (cité dans Rest et Deemer, 1986). Les résultats d'une étude longitudinale de 10 ans sur plus de 100 sujets (Rest et Deemer, 1986) appuient aussi assez fortement l'existence d'une relation fonctionnelle -développementale entre les études scolaires et le jugement moral (voir figure 1).

Pour expliquer cette relation, différents groupes de chercheurs ont entrepris plusieurs vagues d'études. Un premier a examiné les intérêts généraux et les activités des sujets. Un deuxième a recueilli des données sur leurs expériences morales critiques. Un troisième a interrogé les participants eux-mêmes sur les facteurs qui, à leur avis, ont contribué au développement de leur raisonnement moral. Aucune de ces recherches n'a abouti à des résultats probants quant au rapport entre les études scolaires et le jugement moral. Cependant, lorsque les chercheurs ont posé aux participants des questions sur leurs *attitudes* et leurs *réactions* face à leurs expériences à l'école, après l'école ainsi qu'avec les amis, la famille et d'autres personnes importantes, et ont introduit ces données dans l'équation, ils ont réussi à expliquer une importante partie du changement survenu dans les scores DIT avec le temps. Ils ont ainsi résumé leurs conclusions : « Le tableau qui se dégage de cette analyse montre que le développement du jugement moral est parallèle au développement social général. Ce ne sont pas tant les expériences spécifiquement *morales* … que la conscience croissante du monde social et de la place qu'on y occupe qui semblent favoriser le développement moral. » (Rest et Deemer, 1986, p. 57). Bref, les gens qui sont *engagés*, selon la désignation des existentialistes, et dont l'engagement dans la vie sociale leur procure une certaine satisfaction, sont plus susceptibles que les autres de développer la considération et les valeurs orientées sur autrui qui constituent les piliers du caractère moral.

Il existe des indices convaincants montrant que le jugement moral est également favorisé par des programmes éducatifs spécialement conçus pour assurer le développement moral. Il semble donc que l'éducation morale puisse être efficace, mais tous les programmes ne remportent pas un succès égal. Une méta-analyse de 55 études (Schlaefli, Rest et Thoma, 1985) portant au total sur un échantillon de plus de 3 800 personnes a abouti aux résultats suivants :

- Considérés sans égard au type de programme, aux caractéristiques des sujets, à la durée de la formation, etc., les programmes d'éducation morale ont en moyenne produit des effets significatifs, mais petits (mesurés en fonction du delta de Cohen), par rapport à des groupes témoins et à d'autres cours de nature générale, dont les effets étaient négligeables.

- Les programmes dans lesquels la discussion de dilemmes moraux occupait une place importante ou qui étaient consacrés à l'épanouissement personnel et au développement d'aptitudes sociales, ont produit les changements les plus marqués, leurs effets étant petits à moyens.

- Les adultes ont profité le plus de ces programmes, tandis que les étudiants du premier cycle du secondaire en ont

bénéficié le moins. Cet écart est attribué aux différences de motivation et d'expérience pertinente de la vie.

- Les programmes d'une durée de trois semaines et moins n'ont presque pas eu d'effets éducatifs. Ce sont les programmes de 4 à 12 semaines qui ont été d'une efficacité optimale.

Ayant examiné de près les effets des programmes d'éducation morale sur le développement moral, Boyce et Jensen (1978) soutiennent que les études qui n'évaluent que le *jugement* moral n'aboutissent à rien de probant quant à la *maturité* morale. Se faisant l'écho du point de vue de nombreux autres chercheurs, ils invoquent l'argument de Jean Piaget selon lequel l'*autonomie* morale est un élément essentiel de la maturité morale. Ainsi, bien que de nombreux programmes puissent réussir à conditionner suffisamment les étudiants pour qu'ils donnent les réponses attendues lorsqu'on leur présente divers problèmes moraux, ces programmes souffrent d'une faiblesse inhérente en ce qu'ils comportent en eux la menace implicite de sanctions sociales et d'autres formes de sanctions pour ceux qui ne donnent pas la réponse « correcte ». Pour éviter d'avoir à substituer le didactisme au développement d'une pensée indépendante, Boyce et Jensen préconisent le recours à des approches indirectes dans l'apprentissage. Se basant sur leur examen d'une série d'évaluations de programmes de formation, ils recommandent notamment :

- Les interactions sociales et les discussions qui se caractérisent par un respect mutuel, des échanges libres et ouverts, la solution commune des problèmes et la volonté de s'entendre en adoptant des compromis;

- Des séances de modélisation comportementale durant lesquelles les modèles présentent l'un ou l'autre des éléments suivants : (1) de nouveaux renseignements sur un problème moral, (2) une démonstration d'un raisonnement exemplaire bien structuré et (3) des points de vue contradictoires qui motivent l'étudiant ou engendrent chez lui un déséquilibre cognitif;

- Des exercices de simulation au cours desquels les participants doivent bâtir une argumentation morale cohérente soit adaptée soit contraire à leur propre point de vue.

Le caractère en tant que déterminant du comportement

On a beaucoup parlé et écrit ces dernières années au sujet du déclin moral de nos institutions et de notre société. Gouvernements, militaires, système judiciaire, enseignants, médecins et organisations religieuses ont tous eu leur part de scandales moraux qui posent d'importantes questions à la collectivité. Mais ces échecs sont-ils vraiment attribuables à une crise sociétale de moralité, comme certains le prétendent (voir Shelley, 1996)? Et faut-il chercher la solution dans le réarmement moral axé sur l'examen et la formation du caractère (voir Bennett, 1995)?

Je me propose de répondre indirectement à ces questions, essentiellement en présentant une étude un peu humoristique ou ironique réalisée par John Darley et Daniel Batson en 1973. Darley et Batson voulaient tester les effets relatifs de variables reflétant le caractère et de variables d'environnement sur le comportement du bon Samaritain. Le bon Samaritain des

Écritures, on s'en souviendra, voyageait sur la route reliant Jérusalem à Jéricho lorsqu'il rencontra un homme qui, tombé sur des voleurs, avait été dépouillé, battu et laissé pour mort. D'autres personnes étaient passées par là, mais avaient poursuivi leur chemin. Le Samaritain, lui, s'était arrêté, avait pansé les blessures de l'homme et l'avait emmené dans une auberge pour s'occuper de lui. Sous prétexte de faire des recherches sur l'éducation et la vocation religieuses, Darley et Batson ont recruté 40 étudiants au Séminaire de Princeton pour les faire participer à l'expérience.

Au cours de la première séance, ils ont administré aux étudiants des questionnaires conçus pour mesurer certains aspects de la religiosité : posséder une valeur instrumentale personnelle, posséder une valeur intrinsèque ou fournir des réponses à la recherche d'une signification dans le monde social. Certains genres de religiosité ainsi que l'appartenance à un ordre religieux pourraient ainsi être assimilés à des indicateurs de moralité.

Au cours de la séance expérimentale de suivi, chaque sujet a été informé de l'objet prétendu de l'étude des vocations, puis a été invité à se rendre dans un autre bâtiment pour enregistrer une déclaration spontanée sur l'un de deux sujets. En chemin, chaque sujet rencontrait un membre de l'équipe de chercheurs jouant le rôle d'une victime évanouie. La vraie question qui intéressait les chercheurs était de savoir si le séminariste en cause porterait secours à la victime et de quelle façon il s'y prendrait pour le faire.

Pour examiner les effets des facteurs d'environnement sur le comportement des sujets, ces derniers étaient soumis à l'une de deux contraintes de temps et recevaient l'une de deux tâches à accomplir. On disait à certains qu'ils avaient assez de temps pour se rendre dans la salle d'enregistrement et à d'autres, qu'ils avaient déjà quelques minutes de retard et qu'ils feraient mieux de se dépêcher. De plus, un groupe de sujets a été chargé de faire un exposé impromptu sur les emplois dans le domaine religieux et l'autre — et c'est là que les chercheurs démontraient leur sens de l'humour et de l'ironie — sur la parabole du bon Samaritain!

Quels ont été les résultats? Sur les 40 sujets, 16 ou 40 % ont directement ou indirectement porté secours à la victime; 60 % ne l'ont pas fait. Quelques séminaristes ont tout simplement enjambé le corps de la victime. C'est le facteur temps qui a eu le plus grand effet sur le comportement des sujets : 63 % de ceux qui n'étaient pas pressés ont aidé la victime, mais seulement 10 % de ceux qui se croyaient en retard ont fait un geste quelconque pour lui porter secours. L'effet de la tâche à accomplir a été moins marqué : 53 % de ceux qui devaient parler du bon Samaritain ont aidé la victime, tandis que 29 % des autres l'ont fait. Et les différences de religiosité n'expliquaient pas du tout les différences de comportement!

Faut-il conclure de l'expérience que les séminaristes indifférents étaient des « pommes pourries »? Pour revenir à la question de départ relative à l'importance relative du caractère, Darley et Batson présentent quelques réflexions intéressantes : « Il est difficile de ne pas conclure … que l'explication souvent citée selon laquelle la morale devient un luxe à mesure que la vie quotidienne s'accélère est pour le moins exacte … Le conflit plutôt que l'insensibilité peut expliquer qu'ils ne se soient pas arrêtés …

La façon dont une personne offre son aide met en cause un certain nombre de décisions réfléchies de nature complexe, y compris le temps et la portée nécessaires pour permettre aux traits de la personnalité de les modeler » (p. 107-108). Bref, le caractère est sans doute une condition nécessaire au comportement moral, mais ce n'est pas une condition suffisante. Malheureusement, la recherche sur le comportement nous révèle en général que, le plus souvent, la plupart des gens sont facilement submergés par les exigences de la situation (Stead, Worrell, Spalding et Stead, 1987).

J'aimerais ajouter une précision : le fait d'*expliquer* les défauts de comportement de personnes et de groupes en fonction de facteurs environnementaux ne revient pas à *fermer* les yeux sur les erreurs et les faiblesses humaines. Cependant, armés d'une certaine compréhension de leur origine environnementale, nous pouvons peut-être faire quelque chose pour prémunir les gens contre les effets parfois insidieux des facteurs sociaux et environnementaux.

Pour conclure cette question de la responsabilité des défaillances morales, je tiens à mentionner un phénomène bien connu en psychologie sociale, qui explique la façon dont nous attribuons le blâme ou la responsabilité selon que, dans une situation donnée, nous jouons le rôle d'acteurs ou d'observateurs. La recherche ainsi que la vie quotidienne démontrent que lorsque nous intervenons comme acteurs dans les drames de la vie, les facteurs d'environnement jouent un grand rôle dans nos perceptions et nos décisions. Surtout lorsque nous nous sentons en défaut, nous sommes très fortement et très naturellement tentés d'attribuer la responsabilité de nos échecs à des circonstances qui, implicitement ou explicitement, sont indépendantes de notre volonté. Par ailleurs, lorsque nous observons les drames et le comportement des autres, nous avons une tendance tout aussi forte à faire abstraction des circonstances pour attribuer tout le blâme aux dispositions ou au caractère des personnes en cause. Cette attribution fondamentale de l'erreur, comme on l'appelle, explique aussi sans doute pourquoi nous sommes tellement durs envers ceux qui nous apportent de mauvaises nouvelles.

Bibliographie

American Psychiatric Association. (1987). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (Third edition — Revised). Washington, DC: Author.

Aronfreed, J. (1969). The concept of internalization. In D.A. Goslin (Ed.) *Handbook of socialization theory and research* (pp. 263-323). Chicago: Rand McNally.

Aronfreed, J. (1976). Moral development from the standpoint of a general psychological theory. In T. Lickona (Ed.) *Moral development and behavior: Theory, research, and social issues* (pp. 54-69). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Bandura, A. (1986). Moral judgment. In *Social foundations of thought and action* (pp. 488-498). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. In W. Kurtines and J.L. Gewirtz (Eds.) *Handbook of moral behavior and development: Volume 1. Theory* (pp. 45-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bennett, W.J. (1995). *The education of character*. Colorado Springs, CO: United States Air Force Academy.

Boyce, W.D. & Jensen, L.C. (1978). *Moral reasoning: A psychological-philosophical integration*. Lincoln: U. of Nebraska Press.

Brabeck, M. (1983). Moral judgment: Theory and research on differences between males and females, *Developmental Review*, 3, 274-91.

Darley, J.M. & Batson, C.D. (1973). "From Jerusalem to Jericho": A study of situational and dispositional variables in helping behavior, *Journal of Personality and Social Psychology, 27,* 100-108.

Decker, P.J. & Nathan, B.R. (1985). *Behavior modeling training: Principles and applications.* New York: Praeger.

Eisenberg, N. (1989). The development of prosocial values. In N. Eisenberg, J. Reykowski, and E. Staub (Eds.) *Social and moral values: Individual and societal perspectives* (pp. 87-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Eisenberg, N. & Miller, P.A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors, *Psychological Bulletin*, 101, 91-119.

Gibbs, J.C. & Schnell, S.V. (1985). Moral development "versus" socialization: A critique, *American Psychologist*, 40, 1071-1080.

Gilligan, C. (1977). In a different voice: Women's conception of the self and morality, *Harvard Educational Review*, 47(4), 481-517.

Hoffman, M.L. (1979). Development of moral thought, feeling, and behavior, *American Psychologist*, 34, 958-966.

Hoffman, M.L. (1981). Is altruism part of human nature? *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 121-137.

Hoffman, M.L. (1991). Empathy, social cognition, and moral action. In W. Kurtines and J.L. Gewirtz (Eds.) *Handbook of moral behavior and development: Volume 1. Theory* (pp. 275-301). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Hogan, R.T. (1973). Moral conduct and moral character: A psychological perspective, *Psychological Bulletin,* 79, 217-232.

Hogan, R.T. (1975). Moral development and the structure of personality. In D.J. DePalma and J.M. Foley (Eds.) *Moral development: Current theory and research* (pp. 153- 167). New York: John Wiley & Sons.

Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. In D.A. Goslin (Ed.) *Handbook of socialization theory and research* (pp. 347-480). Chicago: Rand McNally.

Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach. In T. Lickona (Ed.) *Moral development and behavior: Theory, research, and social issues* (pp. 31-53). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Rest, J.R. & Deemer, D. (1986). Life experiences and developmental pathways. In J.R. Rest (Ed.) *Moral development: Advances in research and theory* (pp.28-58). New York: Praeger.

Schlaefli, A., Rest, J.R., & Thoma, S.J. (1985). Does moral education improve moral judgment? A meta-analysis of intervention studies using the Defining Issues Test, *Review of Educational Research, 55,* 319-52.

Shelley, C.R. (1996, June). A crisis of character? Ethical development in the Canadian officer corps, *Canadian Defence Quarterly,* 23-27.

Sieber, J.E. (1980). A social learning theory approach to morality. In M. Windmiller, N. Lambert, and E. Turiel (Eds.) *Moral development and socialization* (pp. 129-159). Boston: Allyn & Bacon.

Snarey, J.R. (1985). Cross-cultural universality of social-moral development: A critical review of Kohlbergian research, *Psychological Bulletin*, 97, 202-232.

Stead, W.E., Worrell, D.L., Spalding, J.B., & Stead, J.G. (1987). Unethical decisions: Socially learned behaviors, *Journal of Social Behavior and Personality*, 2, 105-115.

Willerman, L. (1979). *The psychology of individual and group differences*. San Francisco: W.H. Freeman and Co.

Table ronde : L'acte moral et la personne morale … peut-on enseigner les valeurs morales?

Colonel Murray Farwell

Gabriel Chénard

Capitaine Eric Reynolds

Table ronde : L'acte morale et la personne morale … peut-on enseigner les valeurs morales?

1. Colonel Murray Farwell

Le colonel Farwell a été ordonné prêtre à Hamilton en 1972. Il s'est enrôlé dans les FC en 1977 et a servi à bord de navires canadiens de Sa Majesté, dans le cadre de missions de maintien de la paix et à la BFC Lahr en République fédérale d'Allemagne. Il exerce les fonctions de directeur des Opérations de pastorale et services de chancellerie, au Quartier général de la Défense nationale.

En tant qu'étude philosophique, l'éthique est une science traitant l'information découlant de l'expérience naturelle que tire l'être humain des problèmes de la vie, du point de vue du raisonnement naturel. L'éthique porte sur le comportement humain volontaire, notamment sur tous les gestes commis ou omis en vue d'atteindre un certain but. Ce qui distingue l'éthique des autres études du comportement humain, c'est l'intérêt que porte l'éthiciste envers ce qui constitue une bonne vie humaine, plutôt que ce qui fait qu'une personne, par exemple, est un bon charpentier ou un bon électricien.

Par conséquent, le mot « ÉTHIQUE » pourrait se définir, en termes simples, comme étant les principes moraux ou les règles de conduite, les gestes ou les omissions commis dans un but particulier et en toute liberté.

Nous nous concentrerons aujourd'hui sur l'enseignement des « valeurs morales ». Peut-on enseigner à quelqu'un comment agir ou se comporter selon les règles de la morale? Certains experts diraient qu'effectivement, on peut enseigner l'éthique à des gens, tandis que d'autres sont de l'avis contraire et prétendent que nous sommes influencés par notre milieu social et économique.

Le philosophe grec Aristote prétendait que les vertus morales (comportement conforme à l'éthique) se développent avec l'habitude et la pratique, c'est-à-dire que nous commettons les bons gestes afin que ceux-ci deviennent partie intégrante de notre identité ou de notre personnalité. Nous devenons des hommes et des femmes intègres, tant sur le plan individuel que professionnel.

Dans les Forces canadiennes, nous avons une école de recrues, un cours de base des officiers et un collège militaire. De toute évidence, ce ne sont pas les structures qui manquent pour la formation de nos hommes et nos femmes et pour leur donner un enseignement militaire solide. Nous espérons certainement que les vertus, oui, je dis bien *vertus* que sont la loyauté, l'honnêteté, le courage, le dévouement et la justice leur sont instillées et qu'à leur tour, ils pratiqueront ces vertus dans leurs interactions avec leurs supérieurs et leurs subalternes. Mais la question demeure : prenons-nous nos désirs pour des réalités?

Permettez-moi de partager avec vous quelques expériences de vie.

À mes débuts comme aumônier, j'ai été affecté, entre autres, à l'École des recrues des Forces

canadienne à la BFC Cornwallis. Un jour, je me fais voler ma trousse nordique dans ma chambre du Mess des officiers, que j'avais pris soin de fermer à clé. Le problème, c'est qu'on avait ouvert la porte pour effectuer des réparations sans me prévenir. Donc, je n'avais pris aucune mesure pour la ranger dans un endroit plus sûr. Je signale le vol à la police militaire et, lors de l'enquête qui s'ensuit, deux majors et un capitaine d'expérience me disent que je n'aurais pas dû signaler le vol à la police militaire. Ils me conseillent de dire que j'avais égaré les articles et que je viens de les retrouver. Ainsi, les articles pourront être radiés de l'inventaire sans que j'aie à débourser un cent. À mon avis, de menteur à voleur, il n'y a qu'un pas. Ces mêmes officiers occupaient des postes à l'École des recrues et assuraient la formation et l'éducation de nos futurs soldats. Je me suis demandé s'ils donnaient les mêmes conseils aux jeunes recrues, faciles à impressionner. Peut-on enseigner un comportement malhonnête?

Martin Buber, le théologien juif, a déclaré que la seule formation valable est la formation de la personnalité. Ce ne sont pas les exposés sur l'éthique, sur la morale et sur les valeurs qui comptent, mais plutôt notre façon de traiter les gens et ça c'est d'une importance capitale. Ce qui compte avant tout, c'est faire preuve d'intégrité et agir en conséquence. Il y a le comportement enseigné et le comportement démontré, soit la théorie et l'exemple.

L'autre jour, au restaurant, j'ai conversé avec un jeune couple assis à une table voisine. Ils étaient tous deux des professionnels et travaillaient avec le public. Ils ignoraient l'un et l'autre que j'étais un aumônier militaire et que j'étais lié aux Forces canadiennes. À un moment donné, pendant la conversation, l'homme mentionne qu'il est diplômé du CMR et que, même si la qualité de l'enseignement y était excellente, les vertus comme la loyauté, l'honnêteté et l'intégrité qu'on y préconisait et qu'on ne cessait d'expliquer jour après jour au collège n'étaient pas mises en pratique par un grand nombre d'élèves-officiers.

Alors, la même question se pose toujours : « *les valeurs morales s'enseignent-elles?* ».

2. Gabriel Chénard

Le père Chénard est professeur de théologie morale à l'Université Laval. Il a obtenu un doctorat en théologie de l'Université Laval en 1975. Il a fait partie du Comité catholique du Conseil supérieur de l'éducation du Québec, ainsi que du Comité de théologie de l'Assemblée des évêques du Québec.

Des générations d'êtres humains se passent depuis longtemps le flambeau de la vie, mais elles savent qu'il ne suffit pas simplement de passer le flambeau, mais il faut en outre préparer, construire ceux qui le porteront. Cette préoccupation est celle des parents, des éducateurs, des professionnels qui oeuvrent dans diverses institutions. Des institutions qui sont prêtes à investir du temps, des ressources, de l'argent pour aider les jeunes à atteindre leur stature d'adulte, à remplir leur tâche humaine le mieux possible.

Cette croissance lente et difficile des sujets vers leur maturité, les grecs l'appelaient la *paideia* : ce tutorat, cet accompagnement nécessaire des jeunes pour les aider à acquérir une sagesse, un art de vivre qui leur permette de devenir des citoyens dignes de ce nom.

Est-il possible d'enseigner les valeurs morales? C'est une question centrale en regard de la formation morale de la personne. On peut essayer de répondre à la question en se situant par rapport à deux traditions opposées. La première qui va de Socrate à Rodgers soutient qu'il est à peu près impossible d'enseigner les valeurs et les vertus. Cette tradition affirme que l'enseignement n'a guère ou peu d'influence sur les qualités, les compétences morales de l'individu. Il importerait que le sujet trouve en lui-même les réponses. Le second point de vue qui se réclame notamment de Skinner et des spécialistes du conditionnement instrumental, conclut qu'il est possible de dispenser une formation pour n'importe lequel genre d'activité : tout est possible pour l'intervenant à condition d'utiliser les stimulus adéquats. On pourrait donc, dans la formation morale de la personne, travailler à faire acquérir de bonnes attitudes, de bonnes façons de penser et d'agir. L'accent est mis sur le maître et sur des méthodes appropriées d'apprentissage.

Ma position concernant la formation d'une personne morale se situe entre ces deux extrêmes. Il est possible de s'instruire et d'instruire, de façon interactive, efficace, réaliste et respectueuse du sujet apprenant. Cette position, qui soutient qu'il est possible et nécessaire d'aider l'être humain à acquérir ce qu'il lui faut pour vivre sa vie de façon responsable, est communément admise et est le présupposé de tous les programmes d'éducation ou de formation morale.

Dans le contexte de modernité dans lequel nous vivons, dans la mentalité, la culture actuelle, cette sagesse, cet art de vivre apparaît indispensable. Pour ne nommer que quelques indicateurs de la culture actuelle : les progrès de la science et de la technique, la transformation des liens sociaux et familiaux, la montée de la violence sous toutes ses formes, l'accroissement des inégalités socio-économiques, la tendance à satisfaire immédiatement ses besoins et désirs, la possibilité de tout expérimenter, de tout acquérir moyennant argent, l'effritement des institutions et des communautés … ; tout cela et bien d'autres phénomènes posent des questions, forcent à réfléchir sur les valeurs morales, interpellent les personnes au coeur de leur vie quotidienne. Il est important de le dire avec force : un individu laissé à lui-même dans ce contexte sera tout simplement happé par le courant le plus fort. Tout individu qui se présente, dans cette jungle d'opinions, de modèles proposés et de slogans, sans préparation, sans épine dorsale, sans convictions éthiques, sera tout simplement envoûté et il se conformera à ce qui lui semble le plus valorisant et le plus facile. Ce sont ces modèles ambiants qui lui serviront d'idéal et de motivation. Il s'agit là de défis que la société dans son ensemble et les institutions d'éducation en particulier ont aujourd'hui la tâche et le devoir de relever en développant la compétence éthique de chacun.

Plusieurs demeurent sceptiques devant cette tâche gigantesque et posent à bon droit des questions. Est-il réaliste de croire qu'un être humain puisse se situer de façon responsable dans cet univers aux possibilités infinies? Comment en arriver à développer cette force d'esprit et de droiture, ces convictions dans le contexte actuel? Comment aider nos jeunes

à déployer leur potentiel humain, à canaliser leurs forces vives, leur désir, leur agressivité? Comment leur inculquer, leur transmettre ces valeurs qui ont été identifiées comme étant porteuses de vie?

Il faut convenir clairement d'une chose : il n'y a pas chez l'être humain de morale innée (de pilotage naturel). La nature lui fournit les forces, le potentiel, les dynamismes, mais il revient à la personne de mettre en oeuvre, de gérer ce potentiel de façon responsable. La conduite morale n'est pas inscrite, ni programmée à partir du capital biologique de l'enfant. Le potentiel, les virtualités sont là, mais il faut éduquer, instruire ces dynamismes par une insertion prolongée dans tout un réseau d'interventions éducatives. Ce sont les parents, les éducateurs et les autres intervenants qui vont permettre cet apprentissage moral, qui vont faciliter le cheminement vers une stature d'adulte. Les sciences humaines, la psychanalyse en particulier, nous apprennent que la constitution du sujet, le développement de la personnalité est un processus qui se met en branle très tôt et qui se construit dans une interaction constante avec les autres. La personne morale se construit par la parole, l'exemple, les attitudes, le modèle de l'autre.

En définitive l'être humain ne devient réellement personne morale, i. e. libre et responsable, que par une insertion prolongée et un jeu de multiples influences venant des autres. C'est ainsi que se développe la personnalité d'un sujet, sa conscience morale, sa capacité de devenir responsable. Et cela se fait très tôt … Dès l'éveil à la vie, des valeurs sont proposées à l'enfant, non pas par des exhortations explicites, mais par l'ambiance, l'atmosphère dans laquelle il grandit. Il se situera progressivement face à ces valeurs qui lui sont proposées par des exemples vivants. Il entre ainsi en contact avec les valeurs morales qui façonnent la vie d'un être humain. Encore une fois, ces valeurs qu'il perçoit comme désirables viennent beaucoup moins d'un code théorique que de l'expérience, la vie, l'ambiance de son entourage. C'est d'abord à partir de ces témoins, modèles que la personne morale est construite. Mais cela devra être complété lors de l'adolescence et de la post-adolescence par une formation morale explicite intégrée au curriculum scolaire.

On a pris conscience au cours des dernières années que des générations de jeunes n'avaient pas bénéficié d'une formation morale adéquate; ils ont vécu dans un climat de dé-socialisation, de critique systématique des institutions, et de volonté de rupture par rapport aux valeurs traditionnelles. Pour remédier à cette lacune, on pratique une éthique de détresse, d'urgence qui ne donne aucune formation aux individus et vise uniquement à éviter les conséquences les plus fâcheuses d'actes irresponsables. Le meilleur exemple est l'utilisation massive des moyens purement préventifs pour éviter les MTS et le SIDA, dissociée d'une véritable éducation. On vise alors le court terme, on fait croire que tout peut être essayé à condition d'éviter les effets mauvais, et on oublie que la formation d'une personne morale demande du temps, de l'effort, de la concertation, de l'investissement, mais qu'elle prépare à cette longue route qu'est la vie humaine.

Depuis quelques années, diverses institutions s'interrogent sur les valeurs qui sont au coeur de leur mission éducative, elles prennent en compte la compétence éthique qu'elles devraient développer chez leurs sujets. Le développement d'une compétence éthique

ne s'acquiert pas de façon magique; il implique un ensemble de stratégies, d'activités pédagogiques concertées. Au terme, l'individu éthiquement ou moralement compétent aura la capacité de prendre une distance critique à l'égard des moeurs ambiantes, il aura une conscience capable de décider et de faire des choix en référence à des valeurs morales, il pourra se situer de façon responsable devant les problèmes éthiques qui se présentent et prendre position de façon courageuse selon ses convictions. La formation de cette conscience qui pèse les enjeux, évalue les arguments, apprécie la situation et prend une décision éclairée exige des activités pédagogiques précises. Cela concerne le développement de tout un ensemble de dispositions, d'attitudes, d'habiletés ou capacités. Sans doute le climat général d'une institution, son projet éducatif, ses règlements, la qualité des intervenants contribuent-ils au développement moral de la personne.

Ces valeurs promues et vécues sont un moyen privilégié de formation de la personne, mais, devant l'ampleur de la mutation sociale et devant la complexité des situations qui se présentent, on ne peut faire l'économie de cours spécifiques de formation morale. Il s'agit d'une nécessité pour les établissements d'éducation qui visent la formation intégrale de leurs sujets. Ces cours visent à cultiver la responsabilisation et l'accueil de l'autre, la réflexion et l'engagement, la construction d'une échelle de valeurs et l'apprentissage d'un mieux vivre dans un monde en rapide évolution. Sans cela, on laisse une voie libre à tous les autres proposeurs qui vont vite combler ce vide éthique. Le vide normatif favorise la circulation des modèles; l'individu se croit libre, mais il est livré à des codes, des messages qui dirigent son quotidien.

Cette formation morale spécifique et organisée passe par l'apprentissage des grandes valeurs qui constituent un patrimoine, un héritage moral, qui sont à la base de la vie individuelle et sociale. Pour n'en nommer que quelques-unes : la justice, la vérité, le courage, la loyauté, le respect de soi et des autres, la maîtrise de soi, l'égalité de tous, le respect des minorités, la condamnation de la torture, le refus du racisme … Ce référentiel moral doit être au coeur des choix quotidiens d'une personne, à la source de son agir. La valeur entraîne, motive. Elle se présente comme ce qui est digne d'être poursuivi. Elle apparaît comme ce qui est important et désirable pour l'accomplissement d'une personne. Elle se présente aussi un caractère idéal et impératif, comme exigence et devoir-être. Voilà pourquoi on répète souvent que les valeurs ne doivent pas atteindre seulement la tête, mais aussi le coeur, et les décisions concrètes. Ce n'est pas seulement avec son intelligence que l'être humain perçoit le bien, c'est avec tout son être, son affectivité et son coeur. Pour devenir une personne morale, il lui faut acquérir des dispositions intérieures, des attitudes lui permettant de mieux apprécier ce qu'est une vie réussie, une réalisation authentique de soi-même et il lui faut également faire effort pour actualiser ou mettre en pratique ces valeurs.

Je termine par un résumé-synthèse de mes propositions.

1. Il ne s'agit pas simplement de se demander s'il est possible d'enseigner les valeurs. C'est non seulement possible, mais c'est une nécessité et un devoir. Enseigner, vient du latin *insignare* : montrer. Il n'y a pas de moralité innée : il faut l'enseigner ou l'apprendre. S'il n'y a pas d'enseignement des valeurs par des éducateurs, il y en

aura un de toute façon qui sera fait par la publicité, les modes, les slogans …

2. En plus d'un enseignement diffus venant de personnes significatives, émergeant de la personnalité des éducateurs, du climat général d'une institution, toute école de formation qui a à coeur la formation de la personne dans sa totalité doit offrir un cadre de formation précis pour favoriser une compétence d'ordre éthique. Ceci se fera par des activités pédagogiques en vue d'une éducation morale spécifique. Il faut considérer que la conduite humaine et le développement moral sont des aspects de la formation fondamentale au même titre que les autres habiletés qu'on veut voir acquérir. Il importe donc que dans un curriculum de formation, des objectifs d'apprentissage doivent être identifiés au regard de cette formation morale.

3. La formation morale, l'acquisition de compétences morales doit viser la sensibilité morale, le jugement moral, l'intention morale, la conduite morale. Il faut d'abord *sensibiliser* l'élève que derrière les émotions ressenties (v. g. l'opposition spontanée au BPC, à la torture), il y a des principes d'ordre moral, des valeurs en cause. Pourquoi? Au nom de quoi? La sensibilité aux valeurs. Le *jugement moral* consiste à identifier les différentes considérations liées à une situation donnée pour déterminer idéalement ce qui devrait être fait. C'est le choix de la meilleure solution possible.

Il faut par la suite évaluer ce qui motive le choix personnel, à partir des possibilités du contexte propre à l'individu, c'est *l'intention morale*. Un choix moral est un choix éclairé. L'individu agit selon ses convictions ou valeurs et accepte d'assumer les conséquences de ses actes.

Le passage à l'action constitue la *conduite morale*. Il s'agit de donner vie au choix auquel on est arrivé de façon délibérée en se basant sur des principes d'ordre moral, suivant les attitudes et convictions. (James Ress, psychologue à Harvard, « A Psychologist looks at the Teaching Ethics », dans *The Hastings Center*, 12, 1, 1982, pp. 299-36).

3. Capitaine Eric Reynolds

Le capitaine Reynolds est coordonnateur des activités de la chapelle (protestante) Trinity à la BFC Borden. Il a obtenu des baccalauréats de l'Université de Waterloo et de l'Université Laval, ainsi qu'une maîtrise en philosophie de l'Université Laval et une maîtrise en droit canon de l'Université d'Ottawa. Le capt Reynolds a reçu le prix John Gellner en 1994 pour la publication d'un article sur l'éthique militaire dans la Revue canadienne de défense.

Un homme conduit sur une route de campagne lorsqu'il aperçoit un poulet courant devant lui. Il jette un coup d'oeil à son compteur de vitesse : 50 milles à l'heure, et le poulet va plus vite que l'auto! L'homme accélère jusqu'à 60 milles à l'heure, puis 70, et le poulet continue d'aller encore plus vite que l'auto. Le poulet tourne alors

à droite en direction d'une petite ferme, et il disparaît derrière la maison. L'homme est tellement intrigué par la performance du poulet qu'il stationne son auto et cogne à la porte de la maison. Lorsque le fermier répond, l'homme lui dit tout excité : « Monsieur, savez-vous que vous avez un poulet qui peut courir à plus de 70 milles à l'heure? » Le fermier répond : « Oh, vous voulez probablement dire notre poulet à trois pattes. Il est vraiment rapide. Vous comprenez, j'habite ici avec mon épouse et mon fils. Et quand on mange du poulet, on aime tous les trois avoir une cuisse. On a donc décidé d'élever des poulets à trois pattes. » « C'est fascinant, dit l'homme. Comment ça va jusqu'à maintenant? Qu'est-ce ça goûte, un poulet à trois pattes? » Le fermier répond : « Je ne sais pas. On n'a pas encore réussi à l'attraper! »

L'histoire du poulet à trois pattes évoque de façon humoristique la poursuite des valeurs éthiques chez les militaires aujourd'hui. Je dirais que si nous nous fions seulement à l'enseignement des principes et des valeurs éthiques, nous sommes en train de chasser un poulet à trois pattes. Nous ne réussirons jamais à mettre la main sur ce que nous voulons, et nous accuserons toujours du retard.

Dans un livre relativement récent intitulé « *Twenty Something : Managing and Motivating Today's Work Force* », Lawrence Bradford et Claire Raines présentent ce qu'ils croient être les principales valeurs de la génération d'aujourd'hui :

> *Égocentrisme* : la génération du « qu'est-ce que ça va m'apporter? ».
>
> *Cynisme* : la vie sera plus difficile pour nous que pour les générations précédentes.
>
> *Matérialisme* : même les gens sont des biens de consommation; nous travaillons à acquérir des biens qui, à leur tour, nous donneront respectabilité et pouvoir.
>
> *Adolescence prolongée* : les jeunes se marient plus tard, restent aux études plus longtemps et, au grand chagrin de leur parents, restent à la maison plus longtemps.
>
> *Temps en quantité* : ils veulent que leurs parents par substitution (y compris les superviseurs, les dirigeants, etc.) passent plus de temps avec eux.
>
> *Plaisir* : nous travaillons pour vivre, et nous ne vivons pas pour travailler. Le travail est une façon d'obtenir une meilleure qualité de vie et de poursuivre d'autres intérêts.
>
> *Lenteur à s'engager* : font preuve de prudence lorsqu'il s'agit de s'engager envers d'autres personnes, d'autres idées et d'autres valeurs.
>
> *Indifférence envers l'autorité* : le seul fait d'être le patron ne vous mérite pas nécessairement leur respect.

Nous pourrions presque admettre que nous assistons à une « balkanisation » de notre pays — c.-à-d. que les gens s'identifient à leur race, à leur sexe, à leur religion, à leur orientation sexuelle ou à leur affiliation à des causes politiques bien précises plutôt qu'à leur nation dans son ensemble. Peut-être avons-nous, en acceptant et en nous conformant à une société pluraliste, commencé à accentuer notre diversité au dépens de ce que nous avons en commun. Le plus affligeant n'est pas les différences d'opinion ou même parfois les valeurs conflictuelles, mais plutôt le fait qu'il ne semble plus y avoir de cadre commun de discussion

… de perspective du processus des questions en jeu, de discussions suggérant l'existence de valeurs essentielles communes. Le fait de vivre dans la diversité nous laissent souvent dans un « vide éthique » : il ne semble plus y avoir d'absolu, et le mot « éthique » lui-même ne semble plus constituer un terme de référence utile.

C'est dans ce contexte que nous sommes tentés d'en venir à la conclusion que les valeurs éthiques ne peuvent s'enseigner. Mais précisons un peu plus ce que nous entendons par « enseigner ». Selon vos inclinaisons philosophiques ou méthodologiques, « enseigner » peut vouloir dire plusieurs choses : pour certains, cela veut dire la transmission de concepts ou de connaissances (ce que j'appellerais la *composante cognitive*); pour d'autres, « enseigner » ne signifie pas seulement la transmission d'information, mais aussi le désir et la volonté d'aller plus loin … de combler l'écart entre la connaissance et l'action. Je suis d'avis que si nous restreignons le concept de « l'enseignement » à celui de la cognition (c.-à-d. la compréhension intellectuelle d'idées et de concepts), les valeurs éthiques ne peuvent et ne doivent alors pas être enseignées.

Comme dans le monde civil, nos soldats, nos marins et nos aviateurs sont les produits de leur foyer, de leur religion, de leurs écoles et des idéaux que véhicule la société. D'un point de vue strictement cognitif, nous ne pouvons pas nécessairement « défaire » ce qu'il sont devenus au moyen de l'éducation, de l'endoctrinement culturel et d'exemples à suivre. Dans notre société moderne, industrialisée et « éclairée », il est rare que l'on ose dire ce qui est bon et mauvais pour tous, ce qui constitue une bonne société. Presque tout devient une question de préférence personnelle. Dans un tel environnement, les questions d'éthique sont considérées comme vieillottes; la façon de les traiter consiste à changer de sujet.

En plus de la société dont ils sont issus et de ses valeurs qu'ils partagent, les membres de notre personnel militaire et nos employés du MDN sont constamment exposés à l'émergence rapide du mouvement du « Nouvel Âge » … un mélange de psychologie populaire, de prise en charge de soi et de religion dans une perspective de la vie qui considère le moi comme l'autorité ultime pour ce qui est de déterminer son propre système de valeurs.

Ce sont les défis … et il y en a bien d'autres … auxquels nous faisons face aujourd'hui. Ce sont les défis auxquels nous faisons face lorsque nous engageons du personnel civil et lorsque nous recrutons de nouveaux soldats. L'éthique ne doit pas demeurer un exercice purement théorique … le sujet d'une discussion philosophique ou l'objet d'un simple transfert cognitif. Une connaissance de base des valeurs éthiques est importante … mais il est inutile d'enseigner les valeurs éthiques si elles n'ont pas d'influence sur le comportement des personnes qui reçoivent cette formation. On ne peut enseigner les valeurs éthiques … du moins pas en isolation de l' activité éthique. Il y a toute une différence entre enseigner à quelqu'un que des choses sont bonnes, éthiques et moralement acceptables et influencer le comportement d'une personne dans une mesure telle qu'elle agira de façon éthique. Si notre enseignement repose sur l'hypothèse que la *connaissance* des valeurs éthiques signifie que les gens agiront de façon éthique, nous nous trompons peut-être grandement.

À titre d'aumônier des collèges militaires du Canada et d'instructeur de cours portant sur l'éthique militaire, j'ai été très étonné de découvrir que chaque élève-officier, bien qu'il ou elle connaisse la devise du collège et sa signification (vérité, devoir, vaillance), y ajoute son propre impératif éthique : « Il ne faut pas se faire prendre! » En tant que militaire, nous savons implicitement que la vérité vaut mieux que le mensonge, que le dévouement vaut mieux que l'égocentrisme et que la vaillance (et les vertus qui y sont associées comme l'honnêteté, la candeur, etc.) est préférable à la lâcheté ou au manque de sens moral. Nous *savons* ces choses, mais comment *agissons-nous* dans des situations particulières?

Je maintiens que le fait de savoir que certaines valeurs sont essentielles à nos fonctions n'est pas la même chose que le fait d'inculquer ces valeurs à notre personnel militaire et civil. En tant que leaders, nous devons non seulement enseigner les principes éthiques (c.-à-d. que certaines choses sont justes et appropriées), mais aussi aider les gens à faire ce qu'il convient. Lorsqu'il y a un bris entre ce que nous croyons et la façon dont nous agissons, nous ne faisons que contribuer à répandre la croyance voulant que l'enseignement des valeurs éthiques est un exercice futile qui en bout de ligne ne sert à rien.

Lorsque des docteurs, des avocats, des juges, des enseignants, des chefs de gouvernement, des membres du clergé et des militaires nous déçoivent du point de vue moral (c.-à-d. lorsqu'ils ne font pas ce qu'il convient), nous nous sentons trompés dans une certaine mesure. Lorsqu'une société donne aux membres d'une profession l'occasion de recevoir de l'éducation et de l'instruction, lorsque l'existence de la nation elle-même est peut-être en jeu, nous nous attendons alors à ce que nos professionnels sachent non seulement ce qu'il convient de faire, mais aussi à ce qu'ils se comportent de manière professionnelle. Lorsque les gens remplacent le service à la société par le gain personnel, lorsqu'ils agissent de façon incompétente ou immorale, nous sommes alors outrés.

Lorsque les membres d'un groupe professionnel s'avèrent des modèles de comportement éthique par leurs *gestes* conformément à ce que *savons* être ce qu'il convient, ils peuvent alors avoir une énorme influence morale sur la société. Nous ne pouvons espérer enseigner les valeurs éthiques … du moins pas en isolation d'un comportement éthique. Et c'est dans et par les exemples personnels que chacun donne que le comportement éthique se transmet le mieux. L'enseignement de l'éthique est plus que le simple transfert de connaissances théoriques et la détermination cognitive de ce qui est bon et mauvais, acceptable et inacceptable.

Combien d'entre nous avons vu le bien-fondé du maintien d'un budget durant une classe d'économie, mais avons ensuite été incapables de nous en tenir à un tel budget durant une séance de magasinage en vacances? De la même façon, la plupart d'entre nous sommes au courant des conséquences biologiques et physiologiques d'une alimentation riche en gras et en sucres, mais ce n'est pas tout le monde qui dit non aux repas lourds. En résumé, les preuves sont nombreuses qui montrent que nous avons besoin de plus qu'une simple connaissance des valeurs … nous devons être capables de traduire ces valeurs en un comportement éthique.

Voilà! Nous sommes en pleine révolution

Major-général Roméo Dallaire

Voilà! Nous sommes en pleine révolution

Major-général Roméo Dallaire

Le major-général Dallaire est chef d'état-major du Groupe du Sous-ministre adjoint (Personnel) au Quartier général de la Défense nationale. Il a obtenu un baccalauréat ès sciences du Collège militaire royal du Canada en 1969 et exercé diverses fonctions de commandement et d'état-major. Le mgén Dallaire a été commandant de la Mission observateur des Nations Unies — Ouganda et Rwanda; c'est pour cette mission qu'il a reçu la Croix du service méritoire et a été décoré par les États-Unis de la Médaille de la Légion du mérite.

[Chanson jouée : Bob Dylan, *The Times They Are a-Changin'*]

Auriez-vous cru possible qu'un jour la marche du mouvement contre l'établissement dans les années 1960 devienne le thème publicitaire d'une banque? Je ne croyais pas que le changement serait si radical. Je parle des années qui vont du début à la fin des années 1960; j'aimerais que nous fassions un survol de cette époque à nos jours, tout particulièrement des cinq dernières années, et que nous nous tournions vers l'avenir en examinant les perspectives et ce qui se passe actuellement. Un ou deux aspects de ce que l'avenir peut nous réserver.

Je m'adresserai à vous surtout en anglais nord-américain; n'ayant pas remis un texte à la traduction, je ne ferai pas comme le padre Reynolds qui a provoqué un bouleversement au sein de l'organisation. En 1964, au cours de la soirée qui a précédé mon départ du CMR, mon père qui était un militaire de carrière et un sergent d'état-major, m'a dit deux choses. Premièrement, il m'a dit : « Roméo, ne t'attends jamais à recevoir des remerciements » et, deuxièmement, « Si tu veux faire carrière dans l'Armée canadienne, change ton nom pour celui de « Dallairds ». Dans certaines circonstances, il a eu raison et dans d'autres, non. J'ai appris l'anglais dans l'est de l'île de Montréal, en fait, en me rendant aux réunions d'une meute de Louveteaux les mardis soirs dans une école anglaise de confession protestante et en me confessant en français les mercredis matins à l'église catholique.

L'événement le plus traumatisant de l'année était sans conteste le rassemblement pour le service religieux qui se déroulait à l'église anglicane. Plusieurs parmi vous se demanderont comment il se fait que je n'ai pas été excommunié. Le sizainier a décidé de m'enseigner l'anglais en précisant qu'il allait m'apprendre à parler rapidement de façon que je ne ralentisse pas la sizaine afin qu'elle puisse gagner le « fanion d'Akela ». Il m'a enseigné cette comptine « When you're out with your money, and your nose is a-runny, don't think it's funny, cause it'snot. » J'ai mis un an et demi à comprendre ce que ce jeu de mots voulait dire.

Je voudrais revenir à 1968 et vous présenter quelques séquences filmées, deux en fait, tirées du programme de PBS sur My-Lai! La première séquence porte sur les réactions

d'un soldat qui était sur place et qui a participé aux événements. La seconde séquence présente les réactions d'un sergent d'état-major qui était alors sergent-major.

Permettez-moi de vous lire un extrait du livre écrit par le professeur Martin Van Creveld intitulé *The Transformation of War* dont je vous recommande la lecture. Ce n'est pas le pendant de l'ouvrage de Clausewitz sur la guerre au 21e siècle, mais l'auteur réévalue complètement ce que seront la guerre et l'engagement des forces armées à l'avenir. Il s'intéresse évidemment au passé. « Alors que les armées composées d'individus incontrôlables et déchaînés existeront toujours, à long terme … , par exemple, au Viêt-nam, où des membres de la force régulière ont été employés contre les guérilleros et les terroristes. La distinction entre les combattants et les non-combattants est appelée à disparaître. Incapables de respecter les conventions courantes de guerre, décrites dans les règles d'engagement, tous les soldats, sauf les plus disciplinés, vont contrevenir à celles-ci. Parce que, par la force des circonstances, ils auront tué des non-combattants et torturé des prisonniers, les soldats craindront les conséquences en cas de capture. Dans une telle éventualité, ils blâmeront assurément leurs chefs de les avoir mis dans une situation sans issue.

À leur tour, les chefs se laveront rapidement les mains de toute l'affaire en affirmant qu'ils n'ont jamais dit à leurs subordonnés de contrevenir aux règles. Il y aura des atrocités comme celles de My-Lai et on cherchera à les dissimuler. Lorsqu'il sera impossible de dissimuler les faits, quelques militaires de grade peu élevé au sein de l'organisation seront désignés comme boucs émissaires, à l'instar du lieutenant Calley. Les supérieurs nieront toute responsabilité et obligation de rendre compte. Tout s'écroule lorsque les soldats ne peuvent se fier les uns aux autres et faire confiance à leurs chefs. Lorsque cela s'est produit au Viêt-nam, des dizaines de milliers de soldats se sont absentés sans permission. On estime que 30 p. 100 de l'effectif consommait des drogues dures. Une telle armée ne peut combattre longtemps. Chacun cherche uniquement à sauver « sa conscience et sa peau. » Révélateur n'est-ce pas?

Je vous recommande chaudement, comme l'a fait Karol Wenek ce matin, de lire l'article très intéressant du major C.R. Shelley paru dans le numéro de juin 1996 de la *Revue canadienne de défense* et intitulé « A Crisis of Character? Ethical Development in the Canadian Officer Corps ». Si cet article décrit le passé, que nous réserve l'avenir? Quelle sera notre nouvelle orientation? Monseigneur Turcotte, cardinal de Montréal, a déclaré au cours de la réunion du Conseil des évêques catholiques qu'il avait finalement fait son deuil des anciennes structures sociales stables qui étaient en place depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Il a rappelé que nous vivions dans un nouvel ordre social caractérisé par le changement et qu'il était impossible de revenir en arrière.

Alors quoi de neuf? Où es-tu allé Dallaire? Quelque part en Afrique? Ce qui EST nouveau c'est que l'un des piliers de notre société, l'organisation religieuse et ses chefs, a finalement accepté que la situation dans laquelle nous vivons a réellement changé et qu'elle continue à le faire. Pendant le dernier mois de cours, lorsque je terminais ma 12e année, les Frères nous ont amenés en retraite fermée pendant une fin de semaine pour nous permettre de réfléchir sur les études que

nous allions entreprendre ou notre entrée sur le marché du travail. Pendant cette fin de semaine, un très vieux prêtre corpulent … TRÈS corpulent, portant une soutane tachée de sauce aux tomates, s'est assis avec moi pour discuter et m'a demandé ce que je voulais faire. Je lui ai dit que je voulais m'engager dans l'armée. Il m'a répondu : « L'Armée est très intéressante. Des gens d'apparence très coriace, mais qui sont réellement très doux et très humains. Cependant, c'est une institution conservatrice et ce n'est pas l'établissement le plus progressif en ville. » Pour paraphraser ce vieux monsieur, il a dit : « Les gens accusent la religion d'être de cinq à dix ans en retard sur la société, mais réalises-tu que l'armée est habituellement de cinq à dix ans en retard sur la religion? »

Si l'organisation religieuse a progressé et tourné la page, est-ce que nous, les Forces canadiennes, avons réellement tourné la page? Avons-nous accepté que nous devions la tourner et avons-nous envisagé de changer?

Selon les propos tenus à cette même conférence ecclésiastique par monseigneur Couture, évêque de Québec, les points de référence traditionnels identifiables sur lesquels nous devions nous appuyer et modeler notre comportement pour vivre en société ont disparu; les points de référence actuels ne sont plus aussi clairs et évidents. Les valeurs sociales de notre jeunesse et les valeurs morales qu'on s'attend à retrouver chez nos dirigeants à tous les niveaux, où que ce soit, quel que soit notre milieu familial, ont été modifiées, si ce n'est éliminées comme critères fondamentaux de la responsabilité sociale. Il est intéressant de constater que les journalistes rapportent au sujet des élections en cours aux États-Unis que les citoyens vont probablement élire Bill Clinton, mais qu'ils n'apprécient pas pour autant sa conduite et ses valeurs morales. C'est une expression plutôt intéressante du processus démocratique.

Qu'est-ce qui remplace la moralité et les valeurs sociales? Monseigneur Couture est d'avis que notre société définit ses points de référence en matière de moralité à partir d'un processus de consultation entre toutes les parties intéressées. Cette façon de faire permet d'établir une solution consensuelle en fonction du plus petit commun dénominateur, laquelle doit être continuellement révisée, discutée et précisée.

Est-ce que nous devons nous appuyer sur cela pour traverser cette époque d'importants changements? Cela nous permettra-t-il de faire le travail? La situation est-elle à ce point noire , complexe, difficile à comprendre? Ne pouvons-nous pas tout simplement élaborer une formule, quelques mots bien pensés, qui feraient l'affaire et nous permettraient de continuer comme avant?

J'ai examiné les engagements éthiques qui ont été diffusés dans le cadre de cette conférence. J'ai passé une heure avec le juge-avocat général pour essayer de comprendre les explications et la signification profonde de mots et de phrases s'y rapportant et déterminer s'ils permettaient de maintenir ce que nous sommes et ce que nous faisons. Je n'en suis pas convaincu. En fait, je ne le crois pas. Je ne pense pas que nous devions nous précipiter pour faire des changements aussi fondamentaux, surtout aujourd'hui, alors que nos chefs nous disent qu'il n'y a pas de points de référence faciles à identifier.

C'est pourquoi je désire apporter des précisions. C'est-à-dire comment je perçois ce qui se passe et comment nous pouvons faire pour nous en sortir; je suis convaincu que la solution comprend la définition logique et rigoureuse des valeurs morales et de la moralité. Qu'est-ce qui fait qu'une personne agit bien ou mal? Qu'est-ce qui nous fait instinctivement réagir conformément à la morale, et encore plus lorsque nous réfléchissons, en cette période de stress, de fatigue, de problèmes complexes et de contraintes? Je m'attarderai essentiellement aux partenaires militaires de l'Équipe de la Défense. Ou plus précisément, l'équipe-défense.

Nous ne nous entendons pas tous au sujet de l'Équipe de la Défense. Les valeurs de la fonction publique décrites hier par la sous-ministre sont reconnues et existent depuis longtemps dans ce pays. Le service au gouvernement et au pays sont toujours valables et ces valeurs ont été reconnues dans la passé. Des fonctionnaires remarquables ont en fait guidé notre gouvernement dans l'exécution de ses fonctions. L'éthos militaire nous a permis de faire de même.

Tout en étant distincts et fondamentaux, l'éthos et les valeurs se complètent afin de réaliser le meilleur potentiel de défense que notre gouvernement et notre pays peuvent obtenir à l'aide des ressources proposées ou jugées essentielles pour remplir notre mission. Cependant, lorsque nous en discutons, les premières questions sont « Qu'est-ce que l'éthos militaire? Quelle est sa définition? Qu'est-ce qu'il signifie réellement? » Sommes-nous tous sur la même longueur d'onde à ce sujet afin que nous puissions comprendre les différences entre celui-ci et les valeurs de la fonction publique? Afin que nous ne craignions pas d'empiétement ou d'imposition qui annule certains aspects fondamentaux du service voué aux autres allant de pair avec le port de l'uniforme.

Je considère qu'il s'agit de points valables qui méritent d'être discutés et que nous devons discuter, surtout ceux d'entre nous qui portons l'uniforme. Il est intéressant de noter qu'à la première réunion au QGDN depuis mon retour, il a été question de la tenue du vendredi. Nous devions décider si nous devions porter ou non notre cravate. Traditionnellement, le vendredi est habituellement le jour d'inspection au régiment. Alors pourquoi ne portons-nous pas la grande tenue? Je ne suis pas rémunéré à l'heure, alors où est le mal si je poursuis la pause-repas jusqu'à 13 h 30 ou 14 h avec des membres de l'état-major? C'est une décision que nous pouvons prendre. Nous faisons des heures supplémentaires, nous nous acquittons de nos fonctions et si d'un commun accord l'équipe décide de prolonger son repas quelque part, c'est très bien comme ça. Dans le même esprit, pourquoi les soldats ne pourraient-ils pas porter la tenue de combat dans une taverne du centre-ville de Montréal? Pourquoi nous cachons-nous? Pourquoi devraient-ils se cacher? Si les soldats se comportent comme des idiots et ne savent pas se tenir correctement, alors prenons les mesures qui s'imposent. Mais cela veut-il dire pour autant que nous devons nous cacher dans nos garnisons et ne pas encourager les militaires à porter l'uniforme? Qu'est-ce qui se passe? Écoutons la prochaine chanson.

[Chanson jouée : Stompin' Tom Connors, *We Are The Blue Berets*]

Est-ce l'équivalent d'une marche de la Seconde Guerre mondiale? Est-ce notre chant de guerre d'aujourd'hui? Sommes-nous en guerre? Le

pays n'est pas en guerre, le gouvernement n'est pas en guerre, le QGDN n'est pas en guerre. Cependant, d'importants éléments des Forces ont été en guerre au cours des cinq dernières années. Hier soir j'étais au Groupe de transport aérien pour le remercier de ce qu'il avait fait pour moi au Rwanda. Il était dans une zone de combat. Les balles perçaient le fuselage des Hercules même si le pays n'avait pas déclaré la guerre, et tout le monde risquait sa vie. Avons-nous reconnu ce fait? Sommes-nous conscients que nous avons presque autant d'anciens combattants en uniforme que nous en avions à la fin du conflit en Corée? Presque le MÊME nombre. Avons-nous modifié les prestattions des anciens combattants et les politiques pour répondre aux besoins de ceux qui ont déjà été mis à l'épreuve, parmi lesquels certains ont survécu et d'autres pas. L'épreuve du sacrifice ultime. Nous sommes-nous adaptés pour y répondre?

Je crois que nous vivons à une époque qui comporte beaucoup plus que des changements et même des réformes. Nous sommes au milieu d'une révolution qui entraîne la destruction de toutes les institutions, de tous les outils et instruments, mais qui offre également des possibilités exceptionnelles à ceux qui veulent continuer à servir et à lutter, et qui en encourageront d'autres à nous suivre. Nous sommes au milieu non pas d'une, mais de trois révolutions compliquées d'une crise. Examinons-les ensemble.

Un jour, nous allons certainement nous retrouver dans une guerre de coalition. Nous utiliserons les méthodes classiques que nous avons apprises pour exécuter nos tâches. Le pays ne sera peut-être pas en guerre, mais nous serons sur le pied de guerre et nous mènerons les opérations en faisant appel aux éléments intégrés. Mais de tels cas seront l'exception. Pour les quinze à vingt prochaines années, les futurologues prédisent, et je rapporte leurs propos pour ce qu'ils valent, que nous participerons beaucoup plus à des opérations de maintien de la paix ou à des missions liées à des guerres latentes où il ne sera pas nécessaire de faire appel à la technologie avancée, mais où il faudra faire face à des combattants impitoyables abusant de drogues et d'alcool. Ces belligérants seront prêts à faire subir les pires atrocités aux civils et à les massacrer pour atteindre leurs buts. Nous serons témoins d'horreurs sans nom d'une ampleur inimaginable pour des gens qui comme nous vivent en vase clos où il est possible de changer de canal lorsque nous ne voulons pas regarder de telles atrocités. Les soldats, les marins et les aviateurs sentiront, verront et seront témoins de carnages jamais vus au cours de l'ère moderne. Ils seront témoins de telles situations dans l'incertitude créée par le nouveau désordre mondial.

Nous devrons également remplir des mandats complexes. Ces mandats ne seront pas clairs et concis parce que les problèmes ne seront ni clairs ni concis. Les problèmes seront complexes et nous aurons besoin d'équipes multidisciplinaires pour les régler; les soldats devront, entre autres, être prêts à régler d'importants dilemmes moraux où ils n'auront pas toujours le luxe de réfléchir longuement à la solution et de préparer un rapport, mais où ils devront se fier à leur réaction instinctive spontanée. Prendrons-nous et prendront-ils de bonnes décisions? Quelles sont parmi ces décisions celles qui ont déjà été prises?

De jeunes caporaux du Génie en mission au Koweït aidaient les médecins à amputer les

bras et les jambes de Bédouins de sexe masculin. Des hommes et des garçons blessés parce que Saddam Hussein leur avait dit d'aller dans les champs de mines pour y récupérer des engins qu'il leur paierait un dinar pièce. Le jeune soldat qui prêtait main-forte au chirurgien essayait de sauver la vie de ces personnes; il a réalisé un matin qu'il n'y avait ni femme ni fillette recevant des soins au poste sanitaire. Lorsqu'il a demandé à un Bédouin blessé où étaient les femmes et les fillettes qu'il voyait travailler dans les champs de mines, celui-ci a répondu qu'elles ne pouvaient être vues par un infidèle et que c'est pourquoi ils les laissaient derrière leurs tentes pour y mourir et pourrir.

Qu'a fait le caporal? Lui a-t-il coupé l'autre jambe? L'autre bras? La discipline et l'entraînement lui ont permis de continuer à donner des soins. Cependant, certains de ces soldats ont encore de la difficulté à vivre un tel dilemme, c'est-à-dire aider quelqu'un qui a décidé de laisser sa femme ou sa fille mourir.

A-t-il pris la bonne décision ou aurait-il dû réagir autrement? Devons-nous continuellement envoyer nos soldats à l'assaut d'obstacles où ils risquent leur vie pour sauver celle des autres. Où nous arrêtons-nous? Quand faisons-nous la sourde oreille aux appels téléphoniques réclamant à corps et à cris des secours et disons-nous que la sécurité de nos soldats et la réalisation de la mission sont contradictoires. Quand poursuit-on l'exécution de la mission et quand la sécurité de nos soldats passe-t-elle avant tout? Pouvons-nous remettre en question la mission parce qu'elle comporte des risques et pour cette raison ne pas essayer de la remplir? Combien parmi nous ont déjà vécu de tels traumatismes et eu de telles discussions; quels sont les critères sur lesquels appuyer la décision de baisser les bras, de se retirer et de laisser le massacre se poursuivre?

Lorsque les Belges ont reçu l'ordre de se retirer du Rwanda et que votre patron qui était à New York vous a dit d'en faire autant sans vous proposer de solution pour assurer la sécurité des 30 000 Rwandais qui comptaient sur vous, seriez-vous parti? Même si on vous disait que vous seriez massacré? Resteriez-vous ou partiriez-vous? Dans certains cas les gens sont restés, dans d'autres ils sont partis. On a vu des officiers courir vers les Hercules et laisser leurs soldats sous le feu de l'ennemi. Des sous-officiers stocker de la nourriture, de l'eau et des fournitures médicales pour leur seul bénéfice et non celui de leurs subordonnés. On a vu des troupes assignées à l'ouverture de l'aéroport de Kigali recevoir beaucoup de publicité internationale pour ce fait, mais qui ne pouvaient pas quitter le terrain et qui n'avaient pas le droit d'accueillir les blessés et de prendre des risques. Même si des dizaines de civils mouraient faute d'eau, ces mêmes troupes ont refusé de nous prêter des citernes d'eau attendant sur le terrain d'aviation même si nous les conduisions nous-même. Que faites-vous en pareilles circonstances? Comment réagissons-nous dans ces situations?

Nous faisons face à de tels dilemmes au cours des opérations dans lesquelles nous sommes engagés et celles-ci ne vont pas se simplifier; elles vont plutôt demeurer complexes et exigeantes du point de vue moral et taxeront notre capacité à trancher ces dilemmes de façon morale. C'est là la première révolution. L'ennemi traditionnel a disparu et a bouleversé tous nos plans! Nous l'avions acculé dans l'ouverture de Fulda. Notre seul problème était de nous assurer d'arriver à temps au bon centre

de ravitaillement. À l'instant où l'ennemi traversait cette ligne, nous pouvions lui tirer dessus et après ça, tout était permis. Ne me harcelez pas avec les règles d'engagement, je vous assure que je connais quelques articles de la convention de Genève et c'est à peu près tout.

Au cours des cinq dernières années, nous nous sommes retrouvés dans des situations pour lesquelles nous n'étions pas préparés. Nous nous sommes engagés dans des opérations sans en comprendre la portée. Nous formions un contingent de maintien de la paix en guerre. Cette révolution est toujours en cours. Avons-nous élaboré de nouvelles tactiques et solutions et avons-nous prévu un nouvel entraînement pour remplir ces mandats et ces missions complexes?

La deuxième révolution est celle des ressources. Au cours des dernières années, nos effectifs ont été réduits, coupés et même massacrés comme ils ne l'ont pas été depuis la démobilisation en 1945-1946. L'avions-nous prévu? Pouvions-nous réagir? Comment avons-nous réagi? Quels sont les outils que nous avons utilisés pour réaliser ce scénario exigeant, surtout du point de vue des ressources humaines? Avons-nous bien compris et comprenons-nous à fond que les nouvelles pratiques en matière de réduction des effectifs peuvent aller à l'encontre d'un de nos objectifs fondamentaux, c'est-à-dire la dimension humaine d'une entité de gestion des ressources humaines.

C'est très bien d'avoir le bon nombre de sergents ayant les compétences et l'âge requis, se trouvant au bon endroit et dans la bonne unité, et ayant reçu la formation pour commander un char d'assaut. Cependant, est-ce que ce sergent VEUT se battre avec ce char jusqu'à l'extrême limite de ses capacités? Est-il prêt à risquer sa vie, une, deux, trois ou quatre fois? Lui a-t-on garanti et donné l'assurance que non seulement LUI-MÊME, s'il ne revient pas avec tous ses morceaux ou toutes ses cellules grises intactes, mais les membres de sa famille recevront l'aide nécessaire? Et sera-t-il capable de respecter l'engagement que nous exigeons de lui dans le cadre de cette nouvelle génération d'opérations?

Avons-nous compris qu'il y a deux aspects au leadership soit la prise de risques et leur évaluation souvent instinctive et la gestion réfléchie des ressources qui doit être axée sur les résultats. Avons-nous dit aux officiers qu'ils doivent obtenir une maîtrise en administration des affaires? Qu'ils doivent suivre les cours du collège d'état-major pour pouvoir commander? Quel est le juste milieu entre ces deux aspects? Dans le cadre de cet exercice, n'avons-nous pas perdu de vue la caractéristique la plus humaine du commandement, soit la compassion? En ramenant la gestion des ressources à une simple notion de réduction, les dirigeants ont oublié la dimension humaine et perdu la compassion, lesquelles constituent la facette humaine de la gestion du personnel. Nous sommes à vivre cette deuxième révolution. Les ressources et notre évaluation des ajustements que nous devons apporter à ces ressources, tant dans la façon de les gérer que dans l'ampleur de leur réduction.

Avons-nous réellement réagi à cela? Comprenons-nous vraiment ce qui se passe? Lorsque nous examinons ce que nous avons fait dans le cas d'une guerre il y a cinq ans, est-ce réellement une priorité, devons-nous être tatillon? Est-ce que tout le monde cherche

à nous avoir? Est-ce que chaque ancien combattant de la Seconde Guerre mondiale a essayé d'arnaquer le système? Certains l'ont fait et d'autres le feront. Nous sommes-nous montrés réceptifs quant à nos responsabilités à leur égard? Avons-nous satisfait à ce critère? Cela encourage-t-il d'autres à revenir avec éventuellement un bras en moins ou les cellules grises en désordre? Avons-nous compris ce que veut notre personnel et avons-nous accordé la priorité à ce facteur humain? Avons-nous réellement tenu compte de tous les éléments lorsque nous évaluons notre responsabilité morale à l'égard de nos troupes?

Il y a une troisième révolution. La révolution de la « transparence ». Mon beau-frère avait l'habitude de me dire que les seules fois où il entendait parler de nous c'était quand nous voulions acheter des jouets très coûteux ou que nous avions de sérieux problèmes. Ce n'est plus aussi simple que cela. Aujourd'hui, les citoyens canadiens veulent en savoir plus. Et cela pour différentes raisons, mais l'intérêt est manifeste. Ils ne veulent pas que nous nous isolions dans nos garnisons qui ne sont plus si isolées de nos jours. Ils veulent voir, ils veulent venir visiter. Ils veulent voir comment nous faisons les choses et pourquoi nous procédons d'une façon plutôt que d'une autre; ils veulent savoir si nous satisfaisons aux exigences sans trop savoir ce qu'elles sont.

Les médias sont l'instrument utilisé à cette fin. Les médias NE SONT PAS l'ennemi. Nous espérons qu'ils sont neutres, peut-être un allié, mais non un ennemi. Mais surprise, surprise! Les médias ne jouent pas nécessairement franc jeu. C'est ce qui c'est passé pendant la fin de semaine.

Comme je l'ai mentionné plus tôt, certains médias cherchent à recréer un Watergate 2, un Watergate 3 et un Watergate 4. Ce qu'ils réussissent à faire. Lorsque les faits sont divulgués, ils s'en défendent bien. Avez-vous l'impression de ce qui a été publié qu'ils ont dit : « Ah … non, c'est notre erreur, nous avons réagi de manière excessive? » « Nous connaissons maintenant les faits et c'est clair? » « Essaie-t-on encore de camoufler quelque chose? » « Y a-t-il encore quelque chose qui cloche? » Ils ne jouent pas franc jeu — Quelle surprise! Mais ils NE SONT PAS l'ennemi parce qu'ils servent de fenêtre par laquelle la population nous observe. Mais voilà, nous ne sommes peut-être pas très efficace et nous ne projetons peut-être pas la bonne image ou aucune image. Plus souvent qu'autrement, nous essayons de fermer les rideaux et d'installer des rideaux ou des filtres plus épais.

Sommes-nous au courant qu'une telle révolution se déroule à l'extérieur de notre organisation? Pendant qu'on exige que nous répondions à cette exigence, nous avons apporté certains des changements fondamentaux à la politique nationale sur l'accès à l'information, l'intégration des sexes et le multiculturalisme démocratique. Ces changements ont été apportés et y avons-nous réagi de façon adéquate? Avons-nous été capables de composer avec ces mesures?

Il y a actuellement une série intéressante présentée à Montréal par la SRC au sujet des « recrues obèses ». Même si le ton employé laisse entendre « Est-il sensé de permettre aux personnes souffrant d'embonpoint de s'engager? » , un autre message suggère que les militaires harcèlent peut-être trop les grosses personnes, et est-ce juste? L'émission

ne cherchait pas à déterminer si ces personnes devaient ou non pouvoir s'engager, mais si oui ou non nous les harcelions. Comment se fait-il que ces personnes ont été autorisées à s'engager? Compte tenu de la « transparence » dans laquelle nous vivons actuellement, il est très difficile d'expliquer qu'il est interdit aux personnes grosses ou obèses de s'enrôler, alors qu'il y a de nombreux militaires en service ayant un poids excessif. Vous ne pouvez pas avoir un poids excessif lorsque vous vous engagez, mais durant votre carrière, vous en avez le droit. Comment pouvez-vous défendre un tel argument dans le contexte actuel de transparence et comment pouvez-vous être loyal, correct et toujours prendre les bonnes décisions. Cela n'influe-t-il pas sur notre capacité opérationnelle?

Nous sommes en présence de trois révolutions — les opérations, les ressources et la transparence — et nous traversons une crise. Cette crise ne peut se comparer à la Révolution française où il a été possible de fermer les portes, de couper des têtes, de réfléchir, de prendre des décisions et de recommencer. Nous devons toujours mener les opérations quotidiennes. Nous ne pouvons pas fermer boutique pour résoudre le problème. Nous ne pouvons pas arrêter l'exercice pour réfléchir à la situation et réaffecter nos troupes au sein du Ministère. Quelle est la solution face à tous ces changements touchant la structure sociale et quelle orientation allons-nous prendre? Qu'allons-nous faire pour éviter de tomber dans le même piège que dans les années 1960? Il y a eu une révolution sociale au cours de cette décennie. Notre principal allié et voisin était alors aux prises avec une guerre au cours de laquelle de nombreuses leçons ont été apprises. D'importantes mesures draconiennes et, parfois, impitoyables ont été prises pour restaurer la capacité militaire, pour redonner la fierté aux soldats et rendre à la nation sa capacité de combattre.

Sommes-nous en période d'évaluation? Réellement? Notre remise en question est-elle aussi fondamentale que cette dernière ou touche-elle simplement quelques personnes? Est-ce que nous envisageons une version moderne de l'unification ou de l'intégration par décret ministériel ou recommandée par une commission? Est-ce que l'assimilation des militaires et des civils est la prochaine étape de la stratégie globale visant à intégrer la défense dans notre société et à en faire un corollaire des forces de police? Est-ce possible? Y a-t-il quelqu'un qui planifie actuellement une telle chose? Avons-nous évalué une telle possibilité et avons-nous défini la façon dont nous nous percevrions dans le futur? Afin de traverser cette crise et de survivre à ces trois révolutions?

Il est intéressant de constater que l'Église catholique cherche encore à mettre en oeuvre les changements radicaux proposés par Vatican II. Elle essaie ENCORE de comprendre et de passer à l'action. Les décisions n'ont pas été communiquées clairement aux catholiques, au peuple des croyants. Un grand nombre de personnes se sont opposées à ces changements et ont refusé d'appliquer certains d'entre eux. Vatican II a commencé en 1965. Allons-nous perdre du temps et attendre en laissant échapper l'occasion d'apporter des réformes et de nous réorienter.

Mesdames et Messieurs, je ne suis pas un génie, mais ô surprise, notre système de sélection, d'éducation et de formation ne garantit pas

que vous aurez toujours un génie pour vous guider et vous orienter. Ce n'est pas le cas. Vous NOUS avez. Et nous devons compter sur nous-mêmes! Que faisons-nous pour nous réorienter et retrouver ces valeurs et une attitude positive à l'égard de celles-ci afin d'envisager l'avenir et de prendre le dessus par rapport aux révolutions que nous traversons? Je vous donnerai une réponse simple. Je suis retourné 600 ans en arrière, à l'époque médiévale où le mot d'ordre était « Sans peur et sans reproche ». Je ne crois pas que nous puissions élaborer en temps de crise une formule qui nous permette tous de suivre la même voie.

Je crois qu'il faut commencer par définir un point de référence simple qui peut être appliqué au service et, chemin faisant, nous demander si le port de l'uniforme constitue toujours une vocation ou une profession? Ou un emploi? Je crois bien que vous auriez de la difficulté à expliquer à votre conjoint que vous êtes prêt à risquer votre vie outremer une troisième ou une quatrième fois si ce n'est qu'un emploi. Nous devons inciter nos dirigeants à se réunir pour réfléchir sérieusement sur ce que nous avons discuté au cours des deux dernières journées. Ils doivent se dégager du quotidien afin de pouvoir effectuer une telle analyse et nous faire des propositions pour l'avenir. Cela signifie qu'ils doivent mettre en oeuvre la dévolution pour les activités quotidiennes. Pour nous, cela signifie faire confiance à ceux à qui l'autorité et les responsabilités ont été dévolues. Allons-nous encore nous tourner vers un général trois ou quatre étoiles pour trancher les moindres décisions? Allons-nous accepter que les personnes à qui l'autorité et les responsabilités ont été confiées ont aussi le pouvoir de décider? Sommes-nous prêts à une telle éventualité parce que nous disons en avoir besoin? Nos supérieurs ont besoin de temps. La solution ne peut être apportée en une journée dans le cadre des réunions du Comité de gestion de la Défense qui se tiennent toutes les six semaines. Nous ne pouvons y parvenir par cette méthode. Il DOIT y avoir réflexion. Il DOIT y avoir des débats. Il DOIT y avoir des discussions. Tout DOIT se faire de façon ouverte et franche lorsqu'il s'agit de points diffus qui ne sont pas conformes au processus de planification rigoureuse axé sur des résultats quantifiables.

Le second élément dont nous avons besoin est selon moi des règles d'engagement liées à l'attitude éthique et morale que nous devons projeter et rechercher. Je ne crois pas que de simples paroles suffiront pour réaliser cela, je pense que cela vient en grande partie des histoires de guerre, des exercices et des expériences. Hier après-midi, avec Alain Forand et les participants, vous avec pris connaissance des « scénarios axés sur les circonstances ». Étudiez-les. Non pas uniquement ceux qui sont en cours, mais ceux qui sont proposés à l'interne et examinez-les attentivement. Les meilleurs soldats qui peuvent appliquer et maximiser les règles d'engagement sont ceux qui ont reçu un entraînement en fonction de scénarios axés sur les circonstances.

Ils n'ont pas reçu une formation livresque, mais une formation pratique où ils ont appris en jouant des rôles et ont développé la confiance en eux-mêmes afin de maximiser et non minimiser les règles d'engagement. Dans cette entreprise, nous devons constituer un bassin de personnel — et Dieu sait que nous avons les ressources — pour remplir les rôles liés à la gestion et aux opérations prévues dans ces scénarios afin de faciliter l'élaboration de ces

règles d'engagement. Et de cette façon, non pas produire des séries de mots, mais réorienter, grâce à ces histoires de guerre et à ces expériences, la philosophie et l'idéologie de notre conduite et de nos valeurs éthiques pour nous amener au-delà de la révolution actuelle et des processus.

Mesdames et Messieurs, j'estime que nous aurons besoin de cinq à dix ans pour comprendre ce qui se passe autour de nous et apporter les changements nécessaires afin de répondre à ces besoins. Cela n'est pas dû au fait que nous soyons des ratés, mais parce que nous sommes assez intelligents pour réaliser que nous ne sommes pas aussi brillants que nous le pensons.