



Défense nationale National Defence

L'ÉTHIQUE *dans la* PRATIQUE

*Actes de la
Conférence sur
l'éthique dans la
défense canadienne*

*Ottawa, les 30 et 31
octobre 1997*

*Présentée par le
Programme d'éthique
de la Défense*

*Chef – Services
d'examen*

*Quartier général de
la Défense nationale*

Canada



PROGRAMME D'ÉTHIQUE DE LA DÉFENSE
DEFENCE ETHICS PROGRAM

L'ÉTHIQUE *dans la* PRATIQUE

*Actes de la
Conférence sur
l'éthique dans la
défense canadienne*

*Ottawa, les 30 et 31
octobre 1997*

*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
(2^e : 1997 : Ottawa, Ont.)

L'éthique dans la pratique : Actes de la Conférence
sur l'éthique dans la défense canadienne

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Ethics in practice.

"Ottawa, les 30 et 31 octobre 1997"

ISBN 0-662-63203-6

No de cat. D2-109/1997

1. Canada – Forces 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 C97-980401-9F

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 gouvernementaux Canada 1997

No de cat : D2-109/1997

ISBN 0-662-63203-6

DGAP Services créatifs 97CS-2155

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

Major-général Keith G. Penney v

ÉNONCÉ D' ÉTHIQUE DE LA DÉFENSE vii

MOT D'OUVERTURE

1. M^{me} Louise Fréchette 2

2. Général Maurice Baril 7

L'ÉTHIQUE, ON NE LA REÇOIT PAS, ON SE LA DONNE

M. Jacques Duchesneau, MPA 14

LE LEADERSHIP

Le commodore de l'air (retraité) Leonard Birchall, OBE, DFC, CD. 28

L'ÉTHIQUE EN PRATIQUE

Lieutenant-général (retraité) George Sammet, MA, MPE 44

L'ÉTHIQUE ET LE LEADERSHIP : LE MYTHE DE L'INFALLIBILITÉ DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES

Capitaine Claude Beauregard, MA, PhD 52

POUR UNE ÉTHIQUE MILITAIRE PRATIQUE

Caporal Andrew J. Yu 62

LEÇONS TIRÉES DES THERMOPHYLES ET DE WATERLOO : L'ÉTHIQUE MILITAIRE DU XXI^e SIÈCLE

M. Roger Todd, MA, MPA 78

PERSPECTIVES DES ADJUDANTS-CHEFS DES COMMANDEMENTS

1. Adjudant-chef des Forces canadiennes J.C. Parent, MMM, CD. 82

2. Premier maître de 1^{re} classe Terry Meloche, MMM, CD 84

3. Adjudant-chef Maurice Dessureault, MMM, CD 87

4. Adjudant-chef Gilles Guilbault, CD 90

QUELQUES CONSEILS PRATIQUES...

Major (à la retraite) révérend Arthur E. Gans, CD, ThM 96

TABLE DES MATIÈRES

PREMIER EXERCICE : ENQUÊTE SUR L'ÉTHIQUE MENÉE AUPRÈS DES PARTICIPANTS À LA CONFÉRENCE SUR L'ÉTHIQUE

Colonel Paul Maillet 108

L'ÉTHIQUE ET LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DOCUMENT MILITAIRE

M. Stephen C. Alford 112

ASPECTS PSYCHOLOGIQUES ET ÉTHIQUES DE L'AUTORITÉ ET DU LEADERSHIP DANS LES FORCES CANADIENNES

Major R.M. Lander 116

LE LEADERSHIP SOCIÉTAL : L'ÉTHIQUE AU QUOTIDIEN

Major C. Cooley 134

LA BUREAUCRATIE CONTRE L'ÉTHIQUE À LA POURSUITE DE L'ORDRE ET DE LA DISCIPLINE

Lieutenant (Marine) P. Richard Moller 140

PRÉCEPTES ÉTHIQUES

Aumônier Timothy P. Nelligan, CD 146

DANS L'INTÉRÊT NATIONAL

Le Matelot de 1^{ère} classe John M. Roach 156

L'ÉTHIQUE MILITAIRE : UN OXYMORE?

Lieutenant-commander I.C.D. Moffat 164

CADRE DESCRIPTIF DE LA LOYAUTÉ : DE LA COMPRÉHENSION À L'APPLICATION

Major Marek Wakulczyk 182

LE RÔLE DE L'ÉTHIQUE ET DES JEUNES GENS DANS NOTRE SOCIÉTÉ

Capitaine Gordon Leek 190

N.B. *Les opinions exprimées dans les documents de travail ne reflètent pas
nécessairement la position officielle du ministère de la Défense nationale
ou des Forces canadiennes.*



INTRODUCTION

Major-général Keith G. Penney

C'est avec plaisir que je vous présente les Actes de la deuxième Conférence sur l'éthique dans la défense canadienne, qui a eu lieu les 30 et 31 octobre 1997 à Ottawa. Cette publication regroupe les exposés qui ont été présentés sur le thème « L'éthique dans la pratique ». Compte tenu du grand intérêt suscité par ce sujet, nous avons décidé d'inclure les documents que nous avons reçus de personnes qui désiraient apporter leur contribution à la Conférence, mais qui n'y ont pas pris la parole.

Au cours de la dernière décennie, les Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale ont subi d'importants changements. La société et notre environnement, les attentes des gens et nos défis opérationnels se sont modifiés. Par conséquent, dans le contexte actuel, il faut mettre davantage l'accent sur le raisonnement, le processus de décision et le comportement éthiques, non parce que c'est la mode ou pour imiter nos alliés, mais c'est parce que c'est notre devoir.

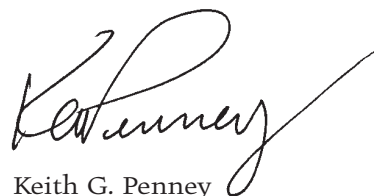
Afin de relever les défis actuels et futurs, nous devons non seulement réfléchir à notre histoire, mais aussi tenir compte de nos jeunes. Nous recrutons actuellement des personnes brillantes et énergiques, et nous devons les écouter attentivement afin de connaître leurs opinions et leurs attentes. Par ailleurs, il est essentiel que nous discutons des questions d'éthique afin de poursuivre le processus de prise de décisions éthiques. C'est pourquoi j'ai constaté avec beaucoup de satisfaction que pour la deuxième année consécutive, nous avons assisté à d'excellents exposés et à un dialogue dynamique entre les conférenciers et les 300 participants. Je n'ai pas encore rencontré de groupe qui, durant un dialogue, n'a pu donner une multitude d'exemples de questions relatives à l'éthique dans son environnement.

Il est important que nous tenions un débat animé sur l'éthique dans les milieux du travail et de l'enseignement parce que l'utilité du programme

d'éthique dépend de la qualité du dialogue sur des questions précises dans des milieux de travail particuliers. L'ensemble des paramètres, de la structure et des énoncés d'obligations contenus dans le Programme d'éthique de la défense a pour but de fournir un cadre et un soutien au dialogue et d'en assurer l'uniformité. Ici, au bureau des programmes du QGDN, nous pouvons animer et diriger le programme, mais vous êtes les seuls à pouvoir le mettre en œuvre.

Outre ces *Actes*, des vidéocassettes de la Conférence sont offertes dans les deux langues officielles à la bibliothèque Pearkes, au Quartier général de la Défense nationale.

Pour conclure, je remercie sincèrement ceux qui ont assuré le succès éclatant de cette deuxième Conférence sur l'éthique dans la défense. Je remercie ceux qui ont présenté un exposé, ceux qui ont aidé à organiser la Conférence, ceux qui y ont assisté et ont participé activement aux discussions, ainsi que ceux qui ont contribué à la réalisation de ces *Actes*.



Keith G. Penney
Chef – Service d'examen
Major-général



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 principes 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.

HONNÊTÉTÉ

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.

MOT D'OUVERTURE

M^{me} Louise Fréchette
Général Maurice Baril



MOT D'OUVERTURE

I. M^{me} Louise Fréchette

M^{me} Fréchette est sous-ministre de la Défense nationale. Elle est titulaire d'un BA du Collège Basile-Moreau (1966) et d'une Licence-ès-Lettres (Histoire) de l'Université de Montréal (1970).

M^{me} Fréchette a occupé divers postes au service extérieur, notamment ceux d'ambassadrice en Argentine et d'ambassadrice et représentante permanente des Nations Unies à New York.

J'ai le grand plaisir de vous accueillir à cette conférence et je me réjouis d'avoir l'occasion de vous entretenir d'un sujet qui, à mes yeux, constitue une suite logique et essentielle à la conférence de l'an dernier. Il s'agit de « l'Éthique dans la pratique », thème d'une importance capitale à l'égard duquel des progrès considérables ont été réalisés.

Permettez-moi de commencer par une mise au point. Nous pouvons tirer beaucoup de fierté et de confiance du fait que presque chaque homme et femme qui travaille au ministère de la Défense nationale et au sein des Forces canadiennes accomplit ses tâches selon un code d'éthique très rigoureux. Et nous savons qu'ils en tirent une grande fierté.

En outre, nous pouvons être fiers parce que le ministère de la Défense nationale a fait figure de proue à cet égard. Nous avons été le premier ministère du gouvernement du Canada à se doter d'un programme d'éthique officiel.

L'an dernier, dans le cadre de cette conférence, j'ai déclaré que l'Énoncé d'éthique de la Défense devait être un document « vivant ». C'est à nous

de le personnaliser et de le faire nôtre – que nous soyons militaires ou civils –, et de nous en servir comme outil pour faciliter la prise de décision quotidienne.

Cette conférence aurait pu s'intituler « Donner vie à l'énoncé » parce que l'éthique, c'est essentiellement notre façon de vivre, et ce sont les décisions pratiques que nous prenons chaque jour. Il est important que nous soyons à l'aise face à ces décisions que nous puissions les justifier auprès de nos familles, de nos collègues et de nos concitoyens.

Je voudrais examiner certaines des voies que nous avons suivies pour donner vie, ici-même au Ministère, aux valeurs et aux principes qui composent notre Énoncé d'éthique de la Défense. Le général Baril fera porter son exposé sur l'autre composante de l'Équipe de la Défense, c'est-à-dire les Forces canadiennes.

Comme je l'ai mentionné plus tôt, il est indispensable que nous répondions à la question suivante : Avons-nous commencé à nous laisser imprégner des grands principes de l'Énoncé d'éthique de la Défense pour guider notre conduite au jour le jour? Vivons-nous « l'Éthique dans la pratique »?

On peut trouver un élément de réponse dans les observations du professeur Legault de l'Université Laval, et je cite : « Le terme 'éthique', autrefois l'apanage de la philosophie, a trouvé droit de cité dans la langue et les coutumes d'organisations et d'établissements modernes ». Fin de citation. Je suis tout à fait d'accord avec lui. Tous les jours, nous sommes témoins de la pertinence des décisions éthiques, à de nombreux égards.

Premièrement, l'éthique ne peut être dissociée des changements majeurs que nous apportons à notre organisation de défense. Nous ne travaillons plus dans un régime lucratif, exposé à peu de risques. Nous avons délégué des pouvoirs à des niveaux inférieurs, augmenté les responsabilités des intervenants et favorisé une plus grande liberté d'action dans le processus décisionnel. Ces changements ont entraîné de nouveaux dilemmes éthiques pour les personnes qui travaillent au Ministère, quel que soit leur niveau.

Deuxièmement, les institutions publiques font l'objet d'un examen plus rigoureux que jamais. Nous vivons à une époque où le droit d'accès à l'information est beaucoup plus important que par le passé. Bien que cette « surveillance » assidue puisse nous sembler parfois pénible, le public exerce tout simplement son droit de savoir. Cela est devenu une réalité et il faut mieux nous y habituer. La compréhension que le public a des questions de défense est un élément essentiel d'une démocratie qui se porte bien, et la surveillance du gouvernement et du secteur militaire revêt une importance capitale dans notre société.

Et nous ne sommes pas les seuls. Nos efforts correspondent à ceux qui ont été déployés

par d'autres pays pour créer des programmes d'éthique structurés.

En réalité, comme le dit Kenneth Kernaghan, spécialiste de l'éthique et de l'administration publique canadienne, nous vivons à « l'ère de l'éthique », soit une période de 25 ans caractérisée par un intérêt soutenu à l'égard d'une conduite irréprochable des fonctionnaires.

J'ai entendu poser plus d'une fois la question suivante : « Qu'entendons-nous vraiment par l'éthique de la défense et les valeurs qui s'y rattachent? »

Je suis convaincue que l'éthique a trait à la meilleure façon de vivre. Quand nous parlons d'éthique de la Défense, nous parlons en réalité de la façon dont nous, les membres de la communauté de la Défense, vivons et travaillons ensemble. Le Programme d'éthique de la Défense met l'accent sur le caractère intrinsèque de la communauté de la Défense. Il affirme que notre caractère a beaucoup à voir avec la façon dont nous favorisons l'épanouissement de valeurs communes, tant à l'intérieur de notre organisation de défense que dans nos rapports avec le grand public. L'éthique de la Défense concerne notre façon de prendre des décisions sur une base quotidienne, notre façon de diriger et de gérer selon les règles de l'éthique, notre façon de mener notre vie tout en nous appliquant à appuyer la mission du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

L'efficacité de notre système – notre Équipe intégrée de la Défense – repose sur la coopération et la consultation à tous les niveaux et sur la confiance et le respect mutuels qui existent entre les militaires et les employés civils. Quoique distincts, les employés civils et les membres des Forces canadiennes ont beaucoup de valeurs en

commun – de fait, celles-ci sont très souvent complémentaires. Par exemple, le concept du service des autres avant soi-même fait partie intégrante du code d'éthique de la fonction publique.

Notre système civilo-militaire intégré fonctionne, et il fonctionne bien. La gestion publique à l'ère moderne, la complexité des relations internationales et la nécessité de réagir rapidement à de nouvelles crises partout dans le monde rendent la concertation indispensable. Dans tous ces scénarios, militaires et employés civils doivent se faire confiance mutuellement en respectant le professionnalisme de chacun, et collaborer étroitement à l'atteinte de buts communs. Ce partenariat fait en sorte que nous récoltons les fruits de la coopération tout en nous assurant que notre organisation reflète les valeurs de notre société et les met en pratique.

Nous favorisons aussi l'épanouissement de valeurs communes entre la population canadienne et nous-mêmes. Je crois fermement que, dans une société démocratique, le but premier de tout programme d'éthique de la Défense est de faire en sorte que les éléments militaires et civils, en tant qu'instruments du gouvernement, continuent à répondre aux besoins de la société.

Les valeurs de la fonction publique reflètent avant tout les valeurs des Canadiens et des Canadiennes. Nous vivons dans un pays démocratique, bilingue et multiculturel. Nous respectons l'égalité de nos citoyens et nous nous préoccupons de leurs droits et de leur bien-être.

Le modèle de notre fonction publique est profondément enraciné dans les valeurs de

la société canadienne. Les valeurs que nous respectons en tant que fonctionnaires se traduisent en termes de loyauté envers l'intérêt public; de service du Canada et des Canadiens; d'honnêteté, d'intégrité et de probité, ainsi que ce que nous appelons les « valeurs qui touchent les personnes », telles que la justice et l'équité.

Le greffier du Conseil privé déclarait récemment ceci : « Les valeurs de la fonction publique doivent être préservées. Il est essentiel que la fonction publique demeure professionnelle et politiquement indépendante et qu'elle soit régie par des principes d'équité, d'intégrité et de service aux Canadiens ». Fin de citation.

Nous savons aussi que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes sont respectueux des lois et des politiques gouvernementales – y compris les politiques de gestion, d'administration financière et du personnel qui ont été adoptées par le Cabinet et le Conseil du Trésor et qui sont administrées par les agences centrales. Nous mettons tout en oeuvre pour respecter l'esprit et la lettre des cadres législatif et des politiques du Canada. Ceux-ci incluent, entre autres, la *Charte canadienne des droits et libertés*, le *Code criminel*, l'*administration financière*, la *Loi sur la défense nationale* et la *Loi sur l'accès à l'information*.

Vivons-nous vraiment « l'Éthique dans la pratique? » Quelles mesures le ministère de la Défense nationale a-t-il pris sur le plan de l'éthique de la Défense?

Comme je l'ai dit tantôt, nous pouvons être fiers du fait que le Ministère a pris l'initiative pour s'assurer que ces valeurs fondamentales se reflètent dans tout ce que nous faisons. Nous avons montré que nous sommes résolus à être

le reflet des changements qui transforment la société canadienne. Le Ministère est déterminé à respecter les normes les plus élevées d'équité et d'égalité d'accès, et à rendre le milieu de travail accessible à tous et respectueux de toutes les personnes. À titre d'exemples, nous avons adopté une politique de tolérance zéro envers le comportement raciste, introduit un programme de formation lié à la Prévention du harcèlement et du racisme (PHR), amélioré les procédures relatives à la politique du Ministère sur le harcèlement et simplifié le processus de règlement des griefs du Ministère.

En outre, nous favorisons de nouvelles façons d'encourager les gens à exprimer leurs préoccupations et à résoudre des problèmes, grâce au mode alternatif de résolution des conflits, et de plus nous créerons bientôt un poste d'ombudsman.

Toutefois, n'oublions pas que nous travaillons déjà de façon éthique et, comme je l'ai déjà dit, ce travail est fondé sur des normes d'excellence élevées. Quoi qu'il en soit, chacun de nous, à tous les niveaux de l'organisation, doit être réceptif à de nouvelles questions d'éthique et reconnaître qu'elles évoluent constamment.

Il y a bien des façons de « personnaliser » la question de l'éthique et de l'adapter aux activités quotidiennes de chacun d'entre nous. Le test par excellence pour le comportement éthique consiste à supposer que vos motifs et vos actions sont complètement transparents aux yeux de vos collègues, de votre famille et du public. Dans cette optique, poserieez-vous tel geste, feriez-vous telle chose? L'an dernier, dans le cadre même de cette conférence, un conférencier a baptisé ce test « d'épreuve du 'Globe and Mail' ». Un autre auteur a déclaré :

« ... l'éthique n'a rien d'une science obscure »; il s'agit tout simplement de « faire ce qui est bien ». Cela paraît simple en théorie, mais la réalité me semble un peu plus complexe. Selon certains, les questions éthiques seraient sujettes à discussion. Voilà pourquoi nous avons élaboré des politiques et structuré des initiatives.

Notre Programme d'éthique de la Défense a été créé pour nous aider à faire « ce qui est bien » en agençant outils, formation, consultation et politiques en un ensemble qui nous aide à nous conduire de façon éthique et qui nous guide dans nos prises de décision en tant que gestionnaires et leaders. L'efficacité du Programme repose sur l'établissement d'une culture qui favorise l'épanouissement des plus grandes valeurs éthiques dans le secteur militaire, dans la fonction publique et la société en général – valeurs qui sont conformes aux rôles et aux missions militaires, ainsi qu'aux droits et libertés démocratiques des Canadiens.

Nous avons mis sur pied le Conseil consultatif sur l'éthique, qui est présidé par le major général Penney et est composé de représentants de chaque Groupe et des Commandements. Nous avons aussi établi un réseau de coordonnateurs de l'éthique à l'intérieur de chaque Groupe et de chaque Commandement. Ces coordonnateurs nous aideront à fournir une orientation, des directives stratégiques et des conseils sur le Programme d'éthique de la Défense. Ils donneront à leurs collègues de leurs propres secteurs des avis sur les questions éthiques, et ils veilleront à ce qu'une composante de l'éthique soit incorporée dans les plans d'activités, la formation, l'orientation et les programmes de sensibilisation.

Toutefois, vous me permettrez une mise au point. Notre approche fondamentale dans tout cela est d'aider les gens à prendre les meilleures décisions possibles, en faisant appel à leur propre capacité de discernement et à leur bon sens. Les valeurs et principes exposés dans l'Énoncé d'éthique de la Défense nous servent de guides pour prendre de bonnes décisions du point de vue éthique.

Vertue personnelle; valeurs communes à notre organisation et à tous les Canadiens; valeurs de la fonction publique; valeurs canadiennes : voilà les fondements d'une prise de décision éthique.

Je voudrais maintenant m'attaquer à certains dilemmes éthiques auxquels nous devons nous mesurer au jour le jour – cette « Éthique dans la pratique » qui constitue un thème tout indiqué pour la conférence de cette année.

Premièrement, que se passe-t-il chez le Sous-ministre adjoint Personnel? Comme je l'ai souvent dit : nos gens constituent notre ressource la plus importante. Ce qui veut dire que nos systèmes de gestion du personnel doivent être guidés par le souci de l'équité, de la transparence et du maintien absolu du principe du mérite en tout temps.

Quelques-unes des questions éthiques qui se posent dans ce domaine ont trait aux principes d'équité et de transparence qu'on se doit d'appliquer à tous les concours. Qui plus est, nous devons nous assurer que tous les gestionnaires respectent notre cadre législatif et font une bonne interprétation des conventions collectives, tout en traitant les employés avec respect, humanité et intégrité.

Nous sommes en période de changement. Nous encourageons les gestionnaires et les

gens qui travaillent à la gestion du personnel à faire équipe. Et, au fur et à mesure que les gestionnaires assument de plus en plus de responsabilités en matière de gestion du personnel, ils auront à envisager de nouvelles questions d'éthique.

Qu'en est-il du Sous-ministre adjoint Matériel? À ce chapitre, quelques-uns des dilemmes éthiques ont trait au grand nombre de contrats que nous passons et à nos responsabilités vis-à-vis des sommes d'argent considérables qui sont en jeu et qui appartiennent aux contribuables. Des conflits d'intérêts peuvent surgir rapidement pour quiconque s'occupe de contrats majeurs et traite avec de nombreuses entreprises ainsi qu'avec un grand nombre d'organisations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement. Les questions de probité et de confiance du public occupent le devant de la scène lorsqu'il s'agit de notre partenariat sans cesse croissant avec le secteur privé. J'ai lu quelque part que la probité c'est « faire ce qu'il convient de faire ». Autrement dit, il revient à chacun de nous de faire ce qu'il convient de faire pour le Canada.

J'estime que notre travail doit non seulement s'exécuter de manière éthique, mais doit aussi être perçu en tant que tel. Comme le disait un journaliste, « les responsables de l'acquisition de matériel de défense semblent faire des pieds et des mains en ce qui concerne l'octroi du contrat pour l'hélicoptère de recherche et de sauvetage afin de garantir que le processus soit perçu comme équitable. Les dirigeants d'entreprises aérospatiales ont fait remarquer que le projet était assorti des règles les plus rigoureuses jamais vues dans un programme d'acquisition ».

Nous avons aussi des défis à relever sur le plan de l'éthique en ce qui concerne la gestion de

l'infrastructure du Ministère. Ces questions relèvent souvent du fait que nous sommes les gardiens de grandes étendues de terrains, quelque 20 000 kilomètres carrés. Dans l'acquisition, la gestion et l'aliénation de ces biens, nous devons tenir compte des besoins à court terme du secteur militaire et des besoins à long terme du peuple canadien, et établir un juste équilibre entre les deux.

Nous devons être responsables de l'environnement, de la sécurité nucléaire et des échanges du Ministère avec les peuples autochtones. Nos décisions sont-elles respectueuses de l'environnement? Contribuent-elles à le protéger? Quelles sont nos responsabilités dans le cadre

des négociations avec les peuples autochtones relativement aux revendications territoriales?

Je sais qu'il s'agit de questions à la fois complexes et stimulantes. Vous allez examiner attentivement certaines d'entre elles et d'autres aussi, aujourd'hui et demain, avec l'aide de personnes très qualifiées. Leurs idées au sujet de « l'Éthique dans la pratique » devraient vous vous fournir des façons pratiques et innovatrices d'exercer vos tâches. Vivons-nous « l'Éthique dans la pratique? » Eh bien oui! La façon dont nous accomplissons notre travail est fondamentale pour la santé de notre organisation de défense et notre rôle en tant que serviteurs du public.



2. Général Maurice Baril

Le général Baril a été nommé officier en 1963 et s'est enrôlé dans la Force régulière, au sein du Royal 22^e Régiment, en 1964. Il a occupé de nombreux postes de commandement dans l'Armée de terre et a exercé les fonctions de conseiller militaire auprès du Secrétaire général de l'organisations des Nations Unies, avant d'être nommé commandant du Commandement de la Force terrestre en septembre 1995. Le général Baril est devenu Chef d'état-major de la Défense en septembre 1997.

Je suis très heureux d'avoir la possibilité de participer à cette conférence sur les aspects pratiques de l'éthique de la Défense.

Sans aucun doute, l'aspect théorique de l'éthique est important, puisqu'il constitue les fondements mêmes de cette discipline. L'an dernier, lors de la Première conférence sur l'éthique de la Défense, des universitaires spécialistes en la matière ont présenté des conférences fort intéressantes à ce sujet.

Mais pour les militaires parmi nous, cet aspect peut paraître un peu abstrait. Voilà pourquoi je me réjouis particulièrement du thème « pratique » qui a été choisi pour la conférence de cette année.

M^{me} Fréchette vient tout juste de nous expliquer comment l'éthique s'applique de façon pratique dans le cas des employés civils du Ministère, qui sont les autres membres essentiels de l'Équipe de la Défense. Pour ma part, je voudrais vous

présenter l'aspect pratique de l'éthique suivant la perspective des militaires.

En fait, nous sommes tous appelés à nous poser les questions suivantes à un moment donné : Que signifie le concept d'éthique pour nous? Comment ce concept s'applique-t-il concrètement sur le plan militaire et plus particulièrement sur le plan opérationnel? Quand nos responsabilités se transforment et que tout est flou autour de nous, comment pouvons-nous veiller à ce que notre conduite quotidienne soit conforme à l'éthique? Quelles ressources sont mises à la disposition des militaires pour les aider à cerner et à régler les dilemmes éthiques à leur grade actuel et tout au long de leur carrière?

C'est précisément pour répondre à ces questions et pour établir un programme de formation en matière d'éthique que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes ont annoncé la mise en place du Programme d'éthique de la Défense il y a trois ans et qu'ils ont produit l'Énoncé d'éthique de la Défense il y a un an. Le Programme n'a cessé d'évoluer depuis sa création.

L'Énoncé d'éthique de la Défense

Permettez-moi de vous rappeler l'essentiel de l'Énoncé d'éthique de la Défense, qui est au coeur de notre Programme d'éthique.

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 principes fondamentaux, nous agissons suivant nos obligations éthiques : loyauté, honnêteté, courage, diligence, justice et responsabilité.

Parce qu'elles sont abstraites, certaines notions de base de l'Énoncé peuvent être difficiles à cerner, par exemple, la notion de service. C'est alors que les normes éthiques nous aident à mieux les définir dans la pratique.

En effet, sans le concept de loyauté envers son pays, comment pouvons-nous expliquer pourquoi certains des pilotes des Forces canadiennes choisissent de servir le Canada plutôt que leur propre intérêt économique, étant donné les salaires beaucoup plus élevés offerts par les transporteurs du secteur privé? Pourquoi est-il maintenant nécessaire de réexaminer notre politique envers nos pilotes pour veiller à ce qu'ils restent avec nous en grand nombre? Et, de façon plus générale, comment pouvons-nous nous assurer la loyauté de tous les membres des Forces canadiennes?

Quand nous tentons de répondre à ces questions, nous nous rendons compte que la notion de loyauté doit elle-même être clarifiée, précisée et adaptée aux réalités contemporaines. Nous devons plus que jamais concilier la loyauté envers l'unité et la loyauté envers l'ensemble des Forces canadiennes; nous devons concilier le bien de la collectivité et le bien du groupe plus restreint. Nous devons élargir les horizons de notre loyauté et cultiver « l'esprit des Forces canadiennes ». En pratique, cela signifie que nous devons nous dire : « Je fais partie de l'Équipe de la Défense, je suis un membre des Forces canadiennes ».

En d'autres termes, nous devons penser tout d'abord en fonction des Forces canadiennes.

Comme l'a signalé la Sous-ministre, la culture éthique du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes repose sur des rapports complexes entre les militaires canadiens, la fonction publique et la société canadienne. À un certain égard, le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes font partie intégrante de notre société démocratique et doivent refléter ses valeurs. Par contre, la défense nationale implique, de par sa nature, l'emploi contrôlé de la force militaire au nom d'une cause justifiable. Dans ce contexte caractérisé par des exigences diverses, pour assurer le mieux possible l'intégrité des actions et un processus décisionnel conforme à l'éthique, il faut élaborer une approche structurée et claire à l'égard de l'éthique de la Défense, c'est-à-dire une approche qui bénéficie d'un solide appui parmi les membres de la haute direction des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale.

Le contexte du Programme d'éthique de la Défense

Le Programme d'éthique de la Défense fournit l'orientation, le cadre et les processus qui permettent de guider, de mesurer et d'améliorer la conduite du personnel des Forces canadiennes et des employés du ministère de la Défense nationale. Le programme énonce clairement les attentes et les obligations des chefs.

Comme nous l'avons vu, le Programme d'éthique vise à promouvoir les valeurs communes de la société canadienne contemporaine. Ces valeurs sont pour nous des obligations, puisque le mandat des Forces canadiennes nous prescrit de les défendre. Et, au fur et à mesure que

notre société évolue, en particulier dans le domaine des droits de la personne, les valeurs incarnées par les Forces canadiennes doivent refléter cette évolution.

Cela explique pourquoi le Programme d'éthique ne fonctionne pas dans l'isolement. Il fait partie d'un ensemble de mesures, toutes de nature éthique, telles les politiques contre le racisme, le harcèlement, la discrimination. Il est lié au concept de l'ombudsman, dont l'institution a été recommandée dans le rapport remis par le Ministre de la Défense au Premier Ministre, le 25 mars 1997. Il y a deux semaines à peine, le 14 octobre 1997, le Ministre de la Défense a diffusé un rapport intitulé *Une Volonté de changement*. Dans ce document, qui fournit une réponse détaillée aux recommandations de la Commission d'enquête sur la Somalie, le Ministre a indiqué qu'il prévoyait mettre en oeuvre un certain nombre de changements.

Ces changements incluent :

- (1) établir un comité indépendant de surveillance qui constituera une fenêtre à travers laquelle les Canadiens pourront observer les changements apportés à notre institution;
- (2) modifier la *Loi sur la défense nationale* pour apporter des changements d'envergure au système de justice militaire;
- (3) nommer un ombudsman indépendant pour accroître l'équité au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes;
- (4) améliorer le processus interne de règlement des griefs pour réduire le nombre de paliers et d'autorités qui interviennent, pour accélérer la prise de décisions et pour rendre le processus plus efficace;
- (5) établir un comité indépendant d'examen des griefs;

- (6) établir un autre mécanisme de règlement des différends pour aider les membres des Forces canadiennes et les employés du Ministère à régler les questions et les plaintes avant qu'elles ne donnent lieu à des griefs officiels;
- (7) établir une Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire qui serait chargée d'enquêter sur les plaintes relatives à la conduite de la police militaire et à l'ingérence au sein de la chaîne de commandement;
- (8) assurer l'ouverture et la transparence en faisant en sorte que des rapports soient rendus publics chaque année par le Chef d'état-major de la Défense, le Juge-avocat général, le Grand Prévôt des Forces canadiennes, la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire, l'ombudsman du Ministère et des Forces canadiennes, ainsi que le comité indépendant d'examen des griefs.

Certains de ces changements ont maintenant été effectués, mais d'autres ne peuvent être apportés sans que le Parlement modifie la législation.

Pourquoi mettre sur pied un Programme d'éthique de la Défense?

Dans le cadre des missions de maintien de la paix menées au cours des dernières années, les membres des Forces canadiennes ont acquis une réputation internationale grâce à leur professionnalisme, leur impartialité, leur courage et leur compassion.

Nous ne connaissons peut-être pas chaque détail de la Convention de Genève, mais nous étions tous convaincus que nous l'appliquions et que nous la « portions en nous ».

Mais nous ne devons jamais tenir notre professionnalisme pour acquis, comme nous l'avons découvert lorsque le pire scénario s'est produit et que nous avons maltraité des prisonniers de guerre!

Comment en sommes-nous arrivés là?

Certains diront que, plus d'un demi-siècle après la fin de la Seconde Guerre mondiale, nos anciens combattants ne sont plus parmi nous pour nous communiquer leurs valeurs « par osmose », pour ainsi dire. Mais cela n'explique pas tout. En réalité, nos militaires participent à des opérations de plus en plus complexes, dans un contexte géostratégique nouveau et dans des conditions pénibles, parfois traumatisantes. C'est ainsi que plusieurs de nos soldats qui, physiquement, sont revenus depuis de longs mois de Bosnie, n'en sont pas encore revenus psychologiquement. La société canadienne, dans son ensemble tolérante et pacifique, ne les avait pas préparés à être les témoins impuissants d'une cruauté barbare chez des gens qui, quelques mois plus tôt, vivaient en bons voisins.

Au cours des dernières années, lors de missions de paix où – même si le Canada n'était en guerre avec personne – les Forces canadiennes opéraient en fait dans des conditions de guerre, nous nous sommes rendu compte que le temps était venu, non seulement de réévaluer notre formation, mais aussi de formaliser l'instruction dans le domaine de l'éthique. C'est l'une des pénibles leçons que nous avons apprises en Somalie et nous allons nous assurer que les Forces canadiennes en ressortent plus fortes et plus conscientes des valeurs qu'elles ont mandat de défendre à travers le monde.

La réponse à la question « Pourquoi avons-nous besoin d'un Programme d'éthique de la Défense? » est que l'éthique a de sérieuses répercussions sur nos opérations et notre efficacité opérationnelle.

L'éthique de la Défense : la responsabilité de tous

C'est dans cette optique qu'une approche concrète a été adoptée dans le cadre du Programme d'éthique de la Défense. Le volet de formation du Programme nous aide à intégrer à notre conduite quotidienne les valeurs citées dans l'Énoncé d'éthique, indépendamment de notre grade ou de notre niveau de responsabilité.

Je mets l'accent sur ce fait pour la raison suivante : même si la restructuration des Forces canadiennes a donné lieu à une plus grande délégation de pouvoirs, la responsabilité repose en fin de compte sur les épaules des cadres supérieurs, d'où l'importance d'un leadership de qualité.

Lorsque j'emploie l'expression « leadership de qualité », je fais référence à des chefs qui sont solides, dévoués, compétents, loyaux et compatissants et qui ont des normes d'éthique élevées.

Cependant, il n'incombe pas seulement aux chefs d'avoir un comportement conforme à l'éthique. À un moment donné, chacun d'entre nous est confronté à un dilemme d'ordre éthique. L'une des hypothèses de base du Programme d'éthique explique clairement pourquoi : *Toute décision ou action qui touche ou qui pourrait toucher directement ou indirectement d'autres personnes comporte une dimension éthique.*

En d'autres termes, comme nos activités et nos décisions ont toutes des répercussions

sur d'autres personnes, chacun d'entre nous a des responsabilités d'ordre éthique.

Comme la chaîne de commandement est le pilier des Forces armées, l'éthique doit être cultivée et appliquée par chaque maillon. Nous devons tous donner l'exemple. Alors, si vous avez des problèmes, je vous encourage à en parler avec vos supérieurs et vos collègues. Aucune question n'est inutile, puisqu'un problème dont on discute ouvertement est déjà à moitié réglé.

Le Programme d'éthique de la Défense nous appartient. Tirez parti de la dimension du Programme qui tente d'aider les gens à prendre des décisions conformes à l'éthique en augmentant leur capacité de raisonner.

En tant que membres des Forces canadiennes, nous devons bien réfléchir, être bien orientés et rendre compte de nos actes, mais aussi disposer d'assez de souplesse et de marge de manoeuvre pour faire preuve de créativité et de sens pratique. Nous devons bâtir à l'intérieur de nous-même et insuffler aux autres la confiance dont nous avons besoin pour prendre la bonne décision.

Le caractère éthique de l'Équipe de la Défense dépend du comportement éthique de chacun de ses membres. Car, en dernier ressort, l'éthique est une question de discipline et de jugement personnels. C'est ainsi qu'à un moment donné dans sa carrière, tout militaire doit concilier l'obéissance à son supérieur – essentielle au fonctionnement de la chaîne de commandement – et le courage moral de poser des questions quant à des ordres qu'il se sent mal à l'aise à exécuter.

Que ce soit lors des journées de développement professionnel ou autour des tables de décision, nous devons non seulement oser poser des questions, mais aussi nous assurer que les valeurs éthiques sont toujours présentes. Jour après jour, individuellement et en équipe, nous contribuerons ainsi à enrichir la culture éthique des Forces canadiennes.

La mesure et le renforcement du comportement éthique

Le comportement éthique est mesurable et sera mesuré. Certaines lacunes ont été constatées au niveau du rendement dans tous les éléments des Forces canadiennes et c'est pourquoi un groupe de travail a été mis sur pied pour définir et clarifier ces lacunes.

Ce groupe de travail recommandera aux chefs des solutions innovatives. Des mesures correctives sont déjà en place au sein de nos écoles de formation, en attendant que le plan d'ensemble sur l'éthique soit disponible.

Au cours de l'année prochaine, la formation en éthique deviendra obligatoire et sera introduite à tous les niveaux de formation, des recrues aux généraux. Nous rehausserons la formation donnée au Collège militaire royal du Canada, au Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne et au Collège d'état-major et de commandement des Forces canadiennes. Cette formation en éthique se poursuivra à diverses étapes de la carrière militaire.

À l'avenir, on ne tolérera plus que le principe de « deux poids deux mesures » s'applique aux officiers supérieurs et aux militaires du rang; il en est de même du manque de respect des supérieurs envers leurs subordonnés, tout

autant que du manque de respect des subordonnés envers leurs supérieurs. La loyauté et le respect vont dans les deux sens tout au long de la chaîne de commandement, et je veillerai personnellement à ce qu'il en soit ainsi.

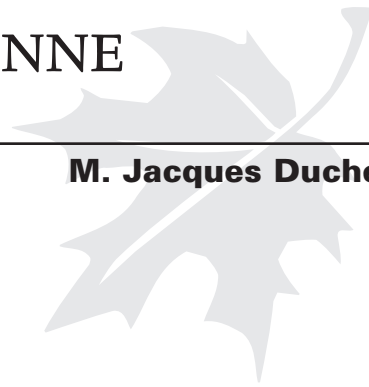
Nous sommes fiers de notre passé, de notre riche tradition et de notre solide ethos. Nous devons continuer de protéger les valeurs que nos prédécesseurs ont défendu aussi vaillamment et de créer un lien puissant entre l'ethos de nos Forces armées et les valeurs démocratiques de la société canadienne.

Message final

- (1) Je compte sur chaque homme et femme des Forces canadiennes – de la Force régulière et de la Réserve – pour respecter et promouvoir les valeurs du Programme d'éthique de la Défense dans leur comportement, dans leurs actions et leurs prises de décision quotidiennes. C'est le seul moyen de remplir le mandat qui nous a été confié.
- (2) Au lieu de considérer les valeurs du Programme d'éthique comme un fardeau, je vous invite à y voir des alliées, des balises qui nous guideront sur un chemin ardu, et comme une source d'inspiration.
- (3) Nous continuerons comme par le passé à servir le Canada de façon honorable, efficace et conforme à l'éthique.
- (4) Nous continuerons à juste titre d'être fiers de nos réalisations et des moyens que nous prenons pour y parvenir.
- (5) Nous continuerons de gagner le respect et la confiance des Canadiens.

L'ÉTHIQUE, ON NE LA
REÇOIT PAS, ON SE LA DONNE

M. Jacques Duchesneau, MPA



L'ÉTHIQUE, ON NE LA REÇOIT PAS, ON SE LA DONNE

M. Jacques Duchesneau, MPA

M. Jacques Duchesneau s'est engagé dans le service de la police de Montréal en 1968 et occupe aujourd'hui le poste de Directeur du Service de police de la Communauté urbaine de Montréal. Titulaire d'une MPA, il a enseigné aux CEGEP Maisonneuve et Ahuntsic à Montréal, et au Collège canadien de police. M. Duchesneau siège aux conseils d'administration de neuf organisations; la société de criminologie du Québec a reconnu sa contribution et on lui a décerné l'Ordre de Saint-Jean et l'Ordre du Canada.

C'est avec grand plaisir que j'ai accepté de vous parler d'éthique et j'en remercie les organisateurs. Il y a 30 ans que je côtoie le monde des Forces canadiennes, et je vous avoue que mon respect à son égard n'a jamais faibli.

Je suis très heureux d'être ici avec vous aujourd'hui et de profiter de l'atmosphère chaleureuse et accueillante que vous avez créée.

Au cours de cette conférence, vous le verrez, je me ferai davantage un homme de questions qu'un homme de réponses. Pourquoi? Parce que l'éthique n'admet pas de définitions simples et confortables, et exige une réflexion collective à laquelle on ne peut échapper.

L'éthique, c'est choisir des valeurs morales

Croyez-vous que nous ayons des problèmes d'éthique dans nos organisations?

Ma réponse est claire : oui. Nous avons de sérieux problèmes d'éthique. Nous avons beaucoup fait, mais beaucoup reste à faire.

J'apprenais récemment que trois de nos autos-patrouille ont été vues au petit matin, stationnées devant un même restaurant. Depuis quand six policiers se donnent-ils le droit de déjeuner à l'extérieur des heures autorisées, au moment où on les paie plus qu'honorablement pour protéger les citoyens?

Certains verront ici un problème d'éthique, d'autres une conduite justifiant carrément des mesures disciplinaires.

Au début des années 80, un avocat qui travaillait au Service de police de la communauté urbaine de Montréal (SPCUM) et qui était alors en instance de divorce a utilisé du matériel d'écoute électronique pour prouver que sa femme avait un amant. Depuis quand est-il permis d'utiliser de l'équipement appartenant à son organisation pour régler des problèmes personnels?

J'ai également entendu dire qu'un de nos policiers affectés à la circulation avait produit un rapport sur un accident d'automobile qui ne s'était jamais produit. Pourquoi?

Parce qu'il était de collusion avec le propriétaire d'un garage qui voulait se débarrasser d'une vieille Oldsmobile bleue qui avait été endommagée lors d'un accident antérieur. Il est évident que ses normes d'éthique personnelles n'étaient pas très élevées. Le policier en question a été renvoyé.

Pour ce qui est des Forces canadiennes, on m'a dit que des officiers supérieurs s'étaient vu rembourser des dépenses liées directement à des activités personnelles. Est-il juste que le contribuable canadien assume en bout de ligne le coût de telles irrégularités administratives?

Compte tenu des exemples que je viens de citer, permettez-moi de dire simplement ce que nous avons intérêt à retenir : il faut 30 ans pour bâtir une réputation et 30 secondes pour la détruire. Les questions d'éthique ont un poids énorme.

L'éthique est un concept abstrait dérivé du mot grec « ethos ». Ce concept fait référence aux croyances, aux normes morales et aux règles de conduite établies par une société pour augmenter la qualité de vie de ses citoyens. Nous associons souvent l'éthique aux termes « règles de conduite professionnelles » ou « déontologie », qui signifient « ce qui doit être fait ».

L'éthique juge la moralité au même titre que la justice juge la légalité.

Il arrive parfois que nous soyons plongés dans des situations où il est difficile d'agir, de choisir. Dois-je fermer les yeux sur le gramme de haschisch d'un informateur qui pourrait, en échange, me permettre d'incriminer un vendeur de stupéfiants très recherché?

Lors de mon témoignage devant le tribunal, devrais-je « salir » un peu un Hells Angels qui a tué cinq personnes et qui sort toujours de ses procès sans aucune condamnation, grâce aux avocats hors de prix que lui seul a les moyens d'engager?

Pour essayer de compenser l'horreur d'un meurtre d'enfant, dois-je me permettre de « brasser » un peu le tueur présumé?

Devant ces dilemmes, nous délibérons, nous prenons des décisions et nous faisons des choix. C'est ici que commence la réflexion morale, lorsqu'une personne se pose la question fondamentale de l'éthique : « Que devrais-je faire? » Agir c'est, en définitive, prendre position et poser des gestes selon un ensemble de valeurs.

Mon intention aujourd'hui n'est pas de tenter de définir l'éthique avec une précision pointue. Vous êtes conscients autant que moi des polémiques soulevées par les questions éthiques et par les problèmes de conscience qui en découlent.

J'entends plutôt mettre l'accent sur toutes ces occasions qui s'offrent aux policiers et aux militaires d'agir contrairement à l'éthique.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, permettez-moi d'insister sur le fait que dans la police, et sûrement aussi dans les Forces canadiennes, 95 p. cent des individus travaillent bien et font honneur à leur organisation.

Quant aux cinq pour-cent d'individus qui restent, ils ne sont certainement pas négligeables, car ce sont souvent eux qui nous font mauvaise presse.

Dossier Barnabé

Je reprends l'exemple de Richard Barnabé, ce chauffeur de taxi de 38 ans dont la photo a fait le tour de la planète et qui a remis en cause le professionnalisme policier des agents du Service de police de la Communauté urbaine de Montréal. Je vous fournis un peu les détails.

Le 14 décembre 1993, Richard Barnabé est pris en chasse par des policiers de notre Service de police. On lui reproche d'avoir tenté de s'introduire dans une église en brisant une fenêtre. À l'arrivée des policiers, il s'enfuit.

Il y a poursuite d'automobile au cours de laquelle monsieur Barnabé emprunte des rues à contre-courant, ignore tous les arrêts, brûle les feux de circulation et roule à plus de 100 km/heure dans des quartiers résidentiels.

Les policiers réussissent à arrêter monsieur Barnabé, qui oppose une forte résistance. Des coups sont échangés entre Barnabé et les policiers. Les agents le conduisent ensuite au poste de police, où il est mis en cellule.

Peu de temps après, des policiers se présentent pour le dévêtir, prétextant qu'il pourrait se pendre avec ses vêtements. Richard Barnabé, qui est dans un état de perturbation psychologique, devient très agressif, hurle, crie et se débat; six policiers tentent de le maîtriser.

Résultat : le suspect est victime d'un arrêt cardiaque. On le transporte alors à l'hôpital, où il demeurera dans un état neurovégétatif jusqu'à sa mort, deux ans et demi plus tard.

Je ne ferai aucun procès d'intention contre nos policiers ici. En fait, dans cette histoire,

ce ne sont pas tant les faits qui sont importants que le traitement que leur ont réservé les médias.

Tout au long de cette affaire qui a longtemps nourri la presse et la radio, six de nos agents ont été sévèrement critiqués et blâmés par le tribunal de l'opinion publique. Inutile de vous dire que la réputation du Service de police de la CUM a été profondément entachée.

Ce qui est important dans cette affaire, ce sont les questions éthiques qui se profilent derrière cette photo.

Nos policiers ont-ils eu recours à la violence de façon abusive? Puisque monsieur Barnabé était blessé, pourquoi ne l'ont-ils pas amené à l'hôpital dès son arrestation, plutôt que de le conduire en cellule? Y avait-il trop de policiers sur les lieux de l'incident? S'il n'y avait eu que deux ou quatre policiers sur place, auraient-ils agi de la même façon?

Était-il nécessaire qu'ils tentent à tout prix de dévêtir monsieur Barnabé alors qu'il était hors de lui? Au moment où le suspect est devenu récalcitrant, les policiers ont-ils utilisé la force pour maîtriser l'agressivité du suspect ou pour se défouler de leur propre agressivité?

Toutes ces questions sont capitales. L'événement Barnabé n'a duré tout au plus qu'une heure, et pourtant on en a parlé pendant des mois. L'affaire Barnabé est vite devenue l'icône parfaite des bavures policières.

Sur le plan des relations publiques, ç'a été un vrai désastre; nous avons pris trop de temps avant de réagir. Et cette politique du laisser-faire nous a porté un dur coup. La photo de

Barnabé a été montrée *ad nauseam*, condamnant ainsi nos policiers sur la place publique, et ce, avant même qu'ils subissent leur procès.

Je ne tente pas ici de banaliser les gestes posés et de dégager le Service de police de toutes responsabilités. Pas du tout.

Je cherche seulement à démontrer que cet incident, grave mais aussi isolé, a éclaboussé et discrédité l'ensemble des policiers du SPCUM, et non seulement les six agents impliqués directement dans l'histoire.

Ma vraie question ici est donc celle-ci : les policiers impliqués dans l'affaire Barnabé ont-ils tous posé des gestes acceptables au sens de l'éthique?

Le juge Greenberg, qui a instruit le procès, a conclu que les six policiers n'avaient pas prémédité leurs gestes ni leurs malheureuses conséquences, pas plus qu'ils n'avaient agi avec malveillance. Toutefois, il a relevé, et je le cite : « que les accusés ont commis plusieurs erreurs de jugement et, de plus, ont mal évalué la force qu'ils appliquaient ».

Lorsqu'on est policier, cette notion de jugement est fondamentale. Les policiers sont censés protéger les citoyens, sauvegarder la vie, garder la paix et assurer le respect des droits et libertés. Dans l'affaire Barnabé, ces devoirs ont-ils tous été respectés? Je vous laisse seuls juges.

Pour ma part, sachez seulement que je trouve inqualifiable et inacceptable la mort d'un détenu alors qu'il se trouve entre les mains de l'État, que ce soit dans un établissement policier ou, par analogie, dans un centre de détention ou sous la protection des forces militaires.

Depuis des années, j'essaie de remplacer l'expression « forces de l'ordre » par l'expression « agents de la paix », qui traduit davantage, à mon sens, le vrai travail de pacificateur de nos policiers. Malheureusement, ce n'est pas avec des dossiers Barnabé que je prouverai mon point.

Dans les Forces armées, les soldats ont également tout intérêt à mettre à l'avant-plan leur rôle de membres d'une force de paix.

L'éthique, un code d'honneur pour les professionnels

Maintenant, permettez-moi d'examiner l'éthique du point de vue du professionnalisme. Quand vous êtes policier, vous devez observer des règles de base et suivre un code d'honneur, comme dans toutes les professions.

Les médecins ont leur code de déontologie, tout comme les architectes, les comptables et les notaires. Dans la Force aérienne, un officier qui transporte des drogues dans sa cargaison commet un crime et une grave erreur. Un membre des forces armées qui prend part à une mission de la paix pendant qu'il est en état d'ébriété ternit sa profession.

Ces exemples mettent en relief un fait fondamental : être un militaire ou un policier est une profession, et non un emploi. Cela dit, les militaires et les policiers doivent accepter de respecter un contrat social et de servir les intérêts de l'ensemble; quand ils servent la société, ils doivent aussi souscrire à des normes d'éthique plus élevées.

Le jour où nos policiers n'exerceront plus leurs pouvoirs de façon appropriée, nous les considérerons comme des techniciens plutôt que des professionnels.

Comme l'honorable René Marin, juge et président du Comité d'examen externe de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), l'a si bien affirmé : « les techniciens ne se préoccupent pas beaucoup de l'aspect éthique de leurs fonctions, tout simplement parce qu'ils suivent des procédures ».

S'il doit exister une culture policière ou militaire, les membres des forces armées ou des services policiers qui exécutent les mêmes fonctions doivent adopter les mêmes valeurs fondamentales. C'est en adhérant aux valeurs éthiques qu'on adopte une conformité d'action, ainsi qu'une conduite jugée appropriée, acceptable et morale par la profession.

Vous souvenez-vous du jour où vous avez joint les rangs de la marine, de l'armée de terre et de l'aviation? Vous rêviez probablement d'aventure, de défis, de dépassement et de missions en plein air. J'imagine que vous souhaitiez aussi effectuer un travail important pour le bien et l'honneur du pays.

Aujourd'hui, 5, 10, 15 ou même 20 ans plus tard, qu'en est-il? Est-ce que les règles d'éthique que vous vous étiez fixées au départ sont toujours les mêmes? Le fait d'avoir côtoyé la misère en Haïti et les génocides au Rwanda et en Bosnie vous a-t-il confronté à une nouvelle lecture du monde et de l'éthique? J'ose croire que oui.

Je crois qu'il est indispensable d'être capable de revoir sa vision de l'éthique et de réviser ses priorités. Constamment.

Sans changements dans l'éthique, il n'y a aucune possibilité de transformer la réalité, de changer l'ordre des choses.

Pour vous démontrer que chaque époque a ses sensibilités morales propres, jetons un regard en arrière et examinons certaines pratiques policières du passé.

En 1910, les agents qui obtenaient le plus de considération buvaient un coup solide afin de démontrer leur puissance et pratiquaient une police de bras du genre « À trois, on fonce dans le tas. Un, deux, trois... »

Aujourd'hui, le portrait est inversé. Les citoyens ne veulent plus d'une police d'armes, c'est-à-dire d'une police de violence. Ils recherchent la prévention du crime plutôt que la répression.

À Montréal, dans les années 70, les policiers tiraient environ 300 coups de feu par année. En 1996, seulement 12 coups ont été tirés au cours d'un million d'interventions au SPCUM. Cette diminution est très significative à mes yeux et me convainc d'une chose : dans l'éthique professionnelle d'aujourd'hui, les policiers ont davantage conscience du pouvoir mortel de leurs armes.

Avant, les dirigeants n'allaient pas directement sur le terrain pour voir de près les opérations policières. Aujourd'hui, ils y vont. Je demande, en effet, à tous les cadres du Service d'aller en patrouille quatre jours par année, en tant que simple patrouilleur. Pourquoi? Parce qu'il est important de voir en théâtre d'opération la vraie portée de nos décisions, lesquelles sont souvent prises en vase clos.

Avant, il était de bonne guerre de rire des farces sexistes et racistes. L'humour policier puisait dans un répertoire de bas étage. Aujourd'hui, un policier qui se permettrait des remarques déplacées rirait jaune en entendant les mesures disciplinaires portées contre lui.

Dernier exemple, il y a quatre ans, le Service de police dont j'ai hérité comptait dans son manuel de base 926 procédures à respecter comme le petit catéchisme. C'était complètement abrutissant et aussi, parfois, tout à fait loufoque. Ainsi, il faut rappeler qu'il y avait une directive qui indiquait comment disposer les cahiers de directives sur le bureau des sergents.

Dès mon entrée en poste, j'ai réduit le nombre des procédures à 75.

Pourquoi? Je répondrai en vous citant à nouveau le juge René Marin, dont j'estime beaucoup les travaux. Monsieur Marin a écrit : « Les agents de police sont-ils soumis à tellement de normes « procédurales » qu'on leur enlève la possibilité et l'obligation d'évaluer eux-mêmes l'aspect éthique de leurs agissements? Peut-on vraiment s'attendre, poursuit-il, à ce que les manuels, malgré leur nombre et leur complexité, puissent prévoir toutes les situations possibles et en réglementer toutes les réponses? »

Comme cet éminent penseur, je suis convaincu que ce ne sont pas les procédures qui incarnent l'âme et la grandeur d'une organisation, mais bien ses valeurs fondamentales. Je ne crois pas à la règle pour elle-même, à l'esprit rigide et sévère qui classe les hommes selon leur plus ou moins grande fidélité aux règles établies et irréfiables.

Trop de procédures ont eu pour effet de placer nos employés dans un carcan, tuant par le fait même leur esprit de créativité. Nous devons faire confiance à nos gens, même si cela suppose des risques avec certains d'entre eux.

Actions cohérentes

De nombreuses personnes me disent que nous nous énervons pour rien. Qu'est-ce que

cela peut bien faire si un officier-patrouilleur s'invente des excuses pour aller faire des achats au Club Price pendant ses heures de travail?

Le mal vient du fait que ce policier abuse de la patience et de la tolérance des citoyens. C'est l'accumulation des petits irritants quotidiens qui pousse les gens à ne plus avoir confiance dans une organisation.

Aujourd'hui, on demande aux citoyens d'être beaucoup plus responsables, de réfléchir beaucoup plus et d'aider davantage à bâtir notre société. Au nom de la démocratie, nous tenons à ce qu'ils tentent de comprendre, de juger et de prendre des décisions eux-mêmes. Cela est très bien, mais, à titre de policiers, est-ce que nous nous imposons les mêmes exigences?

Je crois que les policiers doivent viser plus haut que le citoyen moyen et servir d'exemple. Ils doivent être impeccables à tous les égards.

Si nous ne visons pas cet idéal, les citoyens risquent tout simplement de nous « mettre de côté » en affirmant que la police n'est pas mieux que les autres et qu'il ne vaut donc pas la peine d'en tenir compte. Cela ne signifie pas que le SPCUM vise la sainteté! Aucune organisation n'est parfaite. Mais je veux convaincre nos citoyens qu'ils peuvent considérer les policiers comme des modèles.

En 1990, à Los Angeles, des agents de police ont arrêté un Noir en le rouant littéralement de coups. Ce qu'ils ne savaient pas, c'est qu'une caméra amateur était braquée sur eux. Le lendemain, la scène de l'arrestation a fait le tour de la planète.

Comme l'explique le juge Marin, et je le cite, « les faits sont ici moins importants que leur représentation dans les médias, surtout à la télévision. Il y a certainement des faits importants que j'ignore, dit-il : comme le public en général, je ne connais que ce qui a été rapporté à la télévision ou dans les revues comme *Time*. Les faits sont peu importants dans ce contexte : ce qui compte, c'est l'impact du reportage sur le public ».

Dans des organisations aussi visibles que les nôtres (et j'ajouterais aussi vulnérables que les nôtres au sens de la réputation), il est capital que nous soyons conséquents et cohérents avec nous-mêmes.

Nous prônons la paix sociale, le respect des lois ainsi que le respect des individus, et bien ayons une forte dose de rigueur dans nos actions.

J'ai un problème d'éthique quand un de nos policiers distribue 15 contraventions en une journée pour vitesse excessive et que lui, une fois son quart de travail terminé, retourne chez lui en roulant aussi vite que Jacques Villeneuve. Comment expliquer cela à des citoyens?

J'ai un problème d'éthique quand un de nos policiers arrive sur les lieux d'une bagarre dans un bar et que, plutôt que d'essayer de rétablir l'ordre, attend que le pire soit passé de peur de recevoir un coup de bouteille de bière sur la tête.

J'ai un problème d'éthique quand un de nos policiers va chez Tim Horton ou chez Dunkin Donuts et s'attend à ce que son café et son beigne ne lui soient pas facturés. Pas si grave, dites-vous? Je vous réponds : au contraire!

Lorsqu'on essaie de prouver sa crédibilité et son efficacité, et que des citoyens nous traitent de trous de beignes et de policiers mal crévés, on ne la trouve pas drôle la célèbre chanson « Bonjour la police! ». Ça peut faire très mal à l'image de marque, une parodie de beigne conçue autour de l'insigne de police...

Dans mon livre à moi, les policiers doivent se comporter de façon à ne pas discréditer ou compromettre l'image de leur Service. De plus, ils doivent afficher une conduite exemplaire, même lorsqu'ils ne sont pas en service, et maintenir une position de respect à l'intérieur de la communauté dans laquelle ils vivent et offrent leurs services.

À l'heure où nous avons résolument besoin de l'appui populaire, les policiers et les militaires doivent également prendre conscience de l'importance du respect envers les citoyens. Être respectueux à l'égard d'autrui signifie utiliser un langage courtois où le vouvoiement prédomine, arborer une tenue vestimentaire impeccable et agir de manière appropriée en toutes circonstances.

À ce stade-ci, je tiens à ajouter un petit quelque chose que je crois important. Je vous parle d'éthique depuis tantôt, mais je n'ai pas dit que j'estime personnellement que tous ne sont pas en mesure de respecter les normes d'éthique. Il suffit de penser au petit pourcentage de mauvais éléments et d'employés improductifs au sein de nos organisations.

Dans le cas du SPCUM, je songe plus particulièrement à deux cas malheureusement notoires. Quand les deux policiers en question ont demandé de se joindre au service de police, nos psychologues ont recommandé qu'ils ne

soient pas engagés. Nous n'avons pas écouté leurs avis et nous n'avons pas vérifié de façon approfondie le passé des deux candidats. Nous avons eu tort.

Aujourd'hui, l'un des policiers reçoit une pension d'invalidité après avoir tué accidentellement un jeune noir qui était menotté et qui tentait d'échapper à la police, dans le stationnement d'un poste de police. Nous avons eu du mal à avaler cette affaire. Le deuxième policier a été renvoyé pour avoir utilisé des cartes de crédit de façon frauduleuse.

Il existe un vieil adage qui dit que les bonnes personnes ne deviennent pas de mauvais policiers, mais que les mauvaises personnes deviennent de mauvais policiers.

Selon moi, pour le bien de nos organisations, nous devons être beaucoup plus sélectifs et adopter des critères de sélection et d'embauche beaucoup plus sévères.

Cinq valeurs à respecter

Afin de donner à cet exposé un ton plus pratique que théorique, plus concret qu'académique, je vous propose maintenant, comme le temps presse, de regarder de près les comportements et les normes de conduite professionnelle que les policiers ont le devoir moral de respecter.

Je vous signale que les cinq valeurs que je décrirai s'appliquent tout aussi bien aux membres de votre organisation.

(1) Intégrité

Dans les années 50, les policiers motards qui interceptaient des automobilistes n'avaient qu'à tendre leurs grands gants et à exiger qu'on y dépose de l'argent pour que leur

silence soit acheté. C'était la corruption à son meilleur. Certains policiers se sont tellement laissés soudoyer à cette époque qu'avec tout l'argent obtenu, ils ont pu acheter des immeubles en les payant comptant.

Aujourd'hui, ce genre de pratique entraînerait de sévères mesures disciplinaires et mènerait au congédiement ainsi qu'à des accusations criminelles. C'est qu'on ne transgresse pas les valeurs d'intégrité au Service de police que je dirige. Chez nous, personne n'est au-dessus des lois, pas même les policiers.

Je suis inflexible à ce sujet. Je ne tolère en aucune façon que nos agents prennent part à un acte de corruption ou de chantage et acceptent une faveur ou un avantage pouvant les placer en conflit d'intérêts ou pouvant affecter leur jugement et leur impartialité.

(2) Impartialité

Pour vous parler de l'impartialité, je vous donne un exemple très concret. Il y a quelques années, un de nos agents en devoir a reçu un billet d'infraction pour avoir garé son véhicule personnel dans un endroit interdit. Furieux, il s'est rendu à l'Hôtel de ville et, avec beaucoup d'insistance, a demandé au préposé qui lui avait remis son billet de l'annuler. Le préposé a naturellement refusé et notre policier a été sanctionné.

Si un policier conteste un billet d'infraction pourtant mérité, est-ce à dire qu'un chirurgien peut faire opérer sa belle-sœur avant tous les patients inscrits sur les listes d'attente depuis des mois?

Je ne le répéterai jamais assez : les policiers doivent être impartiaux pour préserver leur crédibilité et n'ont aucunement le droit d'invoquer leur statut pour obtenir quelque chose qu'un autre citoyen ne pourrait obtenir.

L'impartialité réfère aussi à l'obligation des policiers d'agir sans égard au statut, au sexe, à la race, à la religion ou aux aspirations politiques d'un individu. Tous les citoyens, qu'ils soient Arabes, toxicomanes, handicapés, témoins de Jéhovah, milliardaires ou sans-abri doivent être traités également, avec courtoisie et dans le respect des droits et libertés garantis par les chartes québécoise et canadienne.

J'entends d'ici vos questions : est-ce qu'un policier doit traiter un dangereux motard criminalisé avec la même courtoisie que celle accordée à une jeune mère de famille?

Est-ce qu'un policier, pour sauver la vie d'un sidéen ayant reçu un coup de couteau, doit lui pratiquer le bouche-à-bouche qui le maintiendrait en vie jusqu'à l'arrivée des ambulanciers? Répondez à ces questions au mieux de votre conscience.

Ne me demandez pas si tous nos policiers sont impartiaux : comme chef de police qui connaît l'importance du facteur humain, je vous dirai non. J'ai des hommes qui refusent de croire qu'une prostituée puisse être violée, qui ont des préjugés défavorables à l'endroit des homosexuels et qui pensent que ceux qui tentent de se suicider ne devraient jamais se rater.

J'aurais le goût d'ajouter que l'impartialité pourrait également être de ne pas freiner

la carrière d'un individu simplement parce que ce dernier ne rencontre pas certains critères d'apparence physique ou d'appartenance à un groupe. Il y a eu un temps, au SPCUM, où un policier n'avait aucune chance de promotion s'il n'avait patrouillé sur une moto.

Dans les Forces canadiennes, est-ce qu'il arrive que les compétences d'un militaire ou d'un civil passent en second? Est-ce que le fait d'être divorcé, de sexe féminin, homosexuel, petit ou gras est un handicap, comme cela l'est parfois dans la police? Se poser la question est peut-être y répondre un peu...

(3) Confidentialité

Les policiers et les militaires doivent veiller à ce que l'information qu'ils obtiennent dans l'exercice de leurs fonctions demeure confidentielle. Il est dérangeant d'apprendre qu'un policier a communiqué avec un journaliste pour lui dire qu'un chauffeur avait accidentellement écrasé et tué un sans-abri et que la nouvelle a fait les manchettes de tous les journaux locaux le lendemain.

C'est pourtant ce qui est arrivé à René Lévesque lorsqu'il était Premier ministre du Québec. La nouvelle a également éclaté sur la scène internationale. Sans nier d'aucune façon la gravité de l'incident, je demeure convaincu que ce n'est pas le rôle des policiers de répandre les nouvelles, mais plutôt celui des journalistes.

Il est également dérangeant d'apprendre qu'une personne déçue de ne pas avoir été promue a envoyé une lettre anonyme

à un cadre supérieur pour divulguer de l'information confidentielle au sujet d'un collègue jugé un peu trop menaçant. Un tel comportement est inacceptable. De telles choses arrivent-elles dans les forces armées?

(4) Responsabilité

Avez-vous remarqué que depuis quelques années, dans les entreprises qui font rouler notre économie, on tend de plus en plus à décentraliser le pouvoir.

Comme gestionnaires d'une organisation qui s'apprête à entrer de plein-pied dans le prochain millénaire, n'hésitez pas, vous aussi, à diriger ce pouvoir vers le bas, c'est-à-dire vers vos forces vives, et à leur laisser une liberté dans la prise de décisions et un accès au leadership.

La responsabilité, c'est d'arrêter de penser que plus nous comptons de galons sur nos épaules, plus nous avons les bonnes idées. Personne n'a le monopole du génie. Laissez vos employés écrire leur propre page d'histoire dans votre organisation, reconnaissez leurs mérites et offrez-leur la chance d'être autre chose que votre propre prolongement.

Nécessairement, la délégation de pouvoirs occasionnera certaines erreurs de bonne foi. Face à ces erreurs, souvenez-vous que l'on peut apprendre des accidents de parcours.

Puisque je m'adresse à une organisation où le carriérisme gagne des adeptes depuis plusieurs années – encore une fois, je ne porte aucun jugement à l'endroit de l'armée puisque, dans mon propre Service de police, le carriérisme est aussi à la hausse –,

je voudrais vous rappeler que de délicates questions éthiques sont ici en cause.

Pour obtenir une promotion et bien paraître aux yeux des cadres, est-il acceptable qu'un haut gradé se rende à un événement en se faisant accompagner par sa femme aux frais de l'organisation? J'entends ici qu'il se fasse rembourser le billet d'avion, les notes de salon de coiffure, de repas et de vêtements de son épouse? Problème d'éthique ou de trop grande tolérance?

Un peu des deux, j'imagine. Mais alors, qu'avons-nous à répondre aux gens qui nous regardent aller?

Souvenons-nous qu'il ne faut pas penser que les gens vont écouter nos bons conseils et ignorer nos mauvais exemples.

Est-ce qu'il est normal que certains militaires, pour favoriser leur avancement de carrière, maquillent leurs opinions et tiennent exactement les propos qui paraissent bien aux yeux des supérieurs?

Dans l'énoncé d'éthique de la Défense nationale, il est écrit que les membres des Forces canadiennes doivent s'engager à servir le Canada avant eux-mêmes. Gardons cela en tête. Ne perdons pas de vue, non plus, la règle des trois R qu'on nous a enseignée au tout début de notre carrière : respect de soi-même, respect des autres et responsabilité de tous ses actes.

Au SPCUM, j'ai vu des policiers partir des rumeurs pour ternir la réputation d'un collègue ou même prendre le crédit du travail d'un autre. Je ne crois pas qu'il

soit professionnel de chercher à se hisser plus haut en utilisant comme marche la tête d'un confrère.

(5) Emploi de la force

Je veux maintenant aborder une question de nature très délicate dans nos deux organisations, c'est-à-dire l'emploi de la force. Jouons cartes sur table – nous avons l'affaire Barnabé et vous avez l'affaire du jeune Somalien.

Je ne suis pas ici pour discréditer qui que ce soit; je ne vise ni mon service de police, ni les forces armées. Encore une fois, c'est la perspective de l'éthique qui m'intéresse.

Dans l'affaire Barnabé, il serait facile de dire que cette tache à notre dossier est tout simplement un incident isolé dans lequel ont été impliqués six policiers. Mais ce serait trop facile. Nous devons poser plus de questions.

Qui supervisait les policiers quand Barnabé a fait une crise cardiaque dans sa cellule? Où était l'organisation quand est venu le moment de parler aux médias? Nous n'étions pas là. Sur le plan éthique, nous avons échoué.

Dans le cas du soldat déployé en Somalie, il est également important que la situation soit examinée de façon honnête. En tant que simple citoyen, il y a une question en particulier à laquelle je voudrais qu'on réponde : les soldats déployés lors de la mission en Somalie devraient-ils porter seuls le poids du blâme et de la colère du public? Je vous laisserai vous-même répondre à cette question qui doit être posée.

Des valeurs portées au fond de soi

Sans vouloir m'emparer de mots qui ne sont pas les miens, laissez-moi vous citer Laurent Laplante, un communicateur de carrière qui s'est distingué comme éditorialiste, rédacteur en chef, animateur et chargé de cours dans plusieurs universités québécoises.

Ce dernier, je pense, résume très bien l'essentiel de ce que j'ai voulu vous dire aujourd'hui : « L'éthique, c'est ce que l'on se donne, cela vient de l'intérieur de sa conscience. L'éthique, on ne la reçoit pas, on se la donne ».

En sortant de cette salle, ce matin, vous ne recevrez pas une feuille sur laquelle sera écrit noir sur blanc l'énoncé d'éthique que vous devrez dorénavant honorer. Ce serait trop simple, et l'homme est trop riche et complexe pour s'enfermer dans un cadre moral rigide.

Non, en sortant d'ici, dites-vous simplement que les valeurs éthiques, vous les portez au fond de vous. Il existe plusieurs noyaux de valeurs possibles; chacun possède le sien. Les valeurs, c'est ce que vous jugez important dans votre vie professionnelle. C'est ce qui est décisif dans vos attitudes et agissant dans vos comportements.

En tant que forces vives de la Défense nationale, il vous incombe d'établir vos propres valeurs morales en votre âme et conscience.

Chacun de vous a le devoir de trouver les mots modernisés qui définissent le mieux, à ses yeux, ce que sont l'intégrité, le professionnalisme, la loyauté, l'honnêteté, le courage et la justice. Lorsqu'il s'agit d'obligations éthiques, nous n'avons pas le droit de nous défilier.

Croyez-vous que nous ayons des problèmes d'éthique dans nos organisations?

À cette question, je réponds à nouveau : oui. Nous avons de sérieux problèmes d'éthique. Nous avons beaucoup fait, mais beaucoup reste à faire.

La plupart des gens qui sont présents aujourd'hui s'acquittent de leurs tâches selon des normes éthiques des plus élevées. Cela n'empêche pas qu'il y ait une place pour l'amélioration.

Mesdames et Messieurs des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale, c'est à partir du portrait que je viens de décrire que les participants de cette Conférence sont appelés à réfléchir. Aujourd'hui et demain vous sera posée une question qui n'a pas fini d'alimenter les débats : quel rôle jou l'éthique?

L'éthique permet un jugement critique sur les actes que l'on accomplit. C'est grâce à l'éthique professionnelle que nous pouvons nous juger, nous comprendre, nous créer et nous dépasser.

J'ai lu dans les journaux qu'après la nomination du général Baril, des réformes fondamentales doivent être entreprises pour rehausser l'image des Forces canadiennes et pour mieux comprendre l'important problème de leadership. Il va s'agir d'un exercice pénible mais nécessaire.

Certains d'entre vous auraient peut-être préféré un autre chef que le général Baril. Croyez-moi lorsque je vous dis que la nomination du dirigeant d'une organisation aussi importante que les forces armées ne fera jamais l'unanimité. Cela est normal. Je puis moi-même en témoigner, puisque j'ai vécu la même chose quand j'ai été nommé Chef de police.

Le général Baril a néanmoins été choisi, et vous n'avez donc pas le droit de le laisser tomber sur le plan moral. Sans votre appui collectif, ce dirigeant pour qui j'ai la plus haute estime ne pourra pas donner un nouvel élan aux forces armées.

D'aucuns d'entre vous diront que le moment pour revoir l'énoncé d'éthique des Forces canadiennes est mal choisi. Il faut au contraire, dès maintenant, aller plus loin sur le chemin des changements. Il faut que de nouvelles valeurs fondamentales, porteuses d'une plus grande intégrité et crédibilité, soient mises en relief. Le temps est venu.

LE LEADERSHIP

**Le commodore de l'air (retraité)
Leonard Birchall, OBE, DFC, CD**



Le commodore de l'air (retraité) Leonard Birchall, OBE, DFC, CD

Le commodore de l'air (retraité) Birchall a obtenu un diplôme du Royal Military College (RMC) en 1937, et sa conduite héroïque au cours de la Seconde Guerre mondiale lui a valu le titre de « Sauveur du Ceylan ». Au cours de sa longue et valeureuse carrière, il a obtenu de nombreuses décorations et diplômes honorifiques. Il a occupé des postes de commandement et d'état-major au Canada, aux États-Unis et en Europe avant de prendre sa retraite des Forces canadiennes, en 1967, lorsqu'il exerçait les fonctions de commandant du RMC. Depuis, il a occupé divers postes honorifiques et devenait, le 21 avril 1996, le premier membre des FC à recevoir la cinquième barrette de CD. Le commodore de l'air (retraité) Birchall vit à Kingston et demeure actif au sein des communautés civile et militaire.

Pardonnez-moi de me présenter avec toutes ces notes, mais, ce mois de juillet, j'ai célébré mon quatre-vingt-deuxième anniversaire et, à cet âge, on commence à avoir de petits problèmes de fonctionnement! Premièrement, il y a la vue qui baisse, et c'est pour cela que mes verres sont si épais. Deuxièmement, l'ouïe aussi décline, et cela me fait penser que j'aurais bien besoin d'un appareil acoustique. Troisièmement... Bon sang! Qu'est-ce que c'était donc? Je n'arrive pas à me le rappeler! Enfin... Tout ça pour vous dire que si je ne m'en tiens pas à mes notes, je risque de constamment m'écarter de mon sujet. Ah! C'est vrai... Il y a une autre chose qui ne fonctionne plus très bien chez nous autres les vieux, mais nous préférons ne pas y penser, et encore moins en parler : c'est trop démoralisant!

Vous noterez probablement que je m'arrête souvent pour prendre une gorgée d'eau. Ça me vient de mon initiation à la culture japonaise...

À l'époque, ça se faisait à grands coups de bâton. Mais moi, trop souvent, je levais la tête quand il fallait la baisser, et ça a fini par m'endommager la gorge. Il a fallu pour réparer les dégâts beaucoup de chirurgie et de radiothérapie et j'en suis resté avec une bouche et une gorge perpétuellement sèches. Vous voudrez bien m'excuser pour cela.

Le 21 avril 1996, malgré tous les embêtements que j'ai causés pendant mes 62 ans de service, j'ai eu droit à la cinquième agrafe de ma Décoration des Forces canadiennes. Oui, 62 ans : j'ai passé la majeure partie de ma vie dans l'armée canadienne. Napoléon disait qu'il n'y a pas de mauvais soldats, mais seulement de mauvais officiers. Il s'agit donc de savoir si j'ai été un bon ou un mauvais officier. Je ne pense pas qu'il y ait de critères très précis pour cela. Certains considèrent qu'on peut se baser sur le grade atteint. Ce n'est pas mon avis : parmi les hommes que j'ai rencontrés ou avec lesquels j'ai servi,

ceux que j'ai jugés les plus estimables n'avaient pas toujours les grades les plus élevés. Mais s'il y a quelque chose qui détermine la valeur d'un officier, c'est sûrement ses qualités de chef; tous ceux que j'ai particulièrement estimés étaient remarquables à cet égard. Je crois d'ailleurs que ces qualités sont essentielles au succès, dans toutes les activités humaines. Et dans les forces armées, à tous les échelons, il y a énormément de possibilités de les développer et de les exploiter, et on peut en tirer d'immenses satisfactions. Mais, comme dit le proverbe, si on peut amener le cheval à la rivière, on ne peut pas le forcer à boire... et on ne peut pas non plus lui faire de l'eau. Les possibilités existent mais encore faut-il les exploiter, par les efforts appropriés. Dans la vie, rien n'est gratuit, rien n'arrive sur un plateau d'argent... Il faut toujours payer. Et pour vous, le prix, ce sera *beaucoup de travail, des efforts continuels et une abnégation totale.*

Je voudrais maintenant vous expliquer ce que sont, d'après moi, les qualités essentielles à un chef, et pour quelles raisons. Mais qu'est-ce qu'un chef? La définition la plus concise que j'en connaisse est celle-ci : un chef, un vrai, est celui qui peut envoyer quelqu'un en enfer en faisant en sorte qu'il ait hâte d'y arriver. Si, un jour, vous devez conduire des troupes au combat (et je souhaite sincèrement que ce jour n'arrive jamais), vous vous tiendrez devant vos soldats sans aucun signe extérieur d'autorité. Votre capacité de commander ne sera pas déterminée par votre grade mais par l'idée que se feront de votre caractère, de vos connaissances et de votre formation les hommes et les femmes qui devront vous laisser disposer de leurs vies. Et les soldats savent très bien juger leurs chefs, surtout quand leur existence est ainsi en jeu. Il faut donc que vous montriez le caractère et

le savoir qu'il faut pour les convaincre de vous faire confiance, de vous suivre et d'exécuter vos ordres.

Examinons maintenant de plus près ces deux grands éléments sur lesquels les soldats se basent pour juger leurs chefs. Et tout d'abord le « caractère ». Ici, l'élément crucial, la pierre angulaire, c'est, je crois, l'intégrité. « Intégrité » : c'est un de ces mots qu'on fait souvent suivre, en pensée, par « trop difficile! ». Ce n'est pas le genre de choses dont on parle dans les cocktails ou à la fin d'un bon repas. Ça ne se vend pas, ça ne s'achète pas. Mais, combinée avec une formation appropriée, elle peut être extrêmement utile quand les choses deviennent confuses, quand les règles et les principes ne semblent plus s'appliquer, lorsqu'on a de la difficulté à distinguer le bien du mal. Ça permet de maintenir le cap dans la tempête. Ne serait-ce que pour ses avantages pratiques, c'est une qualité à laquelle tout jeune homme et toute jeune femme devrait accorder une importance prépondérante. Sans intégrité, toutes les compétences intellectuelles ne servent à rien. Comme le philosophe Épictète l'écrivait il y a près de deux mille ans, dans un « manuel de campagne » à l'intention des soldats romains : « Mieux vaut mourir de faim, mais sans peur et la conscience en paix, que de vivre dans l'abondance, mais troublé par le remords ».

L'intégrité consiste entre autres à être d'une franchise absolue dans tous ses rapports avec ses supérieurs et ses subordonnés, tant dans le service qu'en dehors. C'est ce qui incitera les hommes et les femmes que vous commanderez à se comporter de la même façon. Quand ils seront sûrs de la valeur de votre parole, ils vous feront confiance et ils se fieront les uns aux autres. Ils doivent savoir qu'ils peuvent

vous donner les mauvaises nouvelles comme les bonnes. Ne blâmez jamais le porteur de mauvaises nouvelles : vous inciteriez vos subordonnés à ne plus vous donner l'information exacte dont vous avez besoin pour bien commander. Et vous-même devez pouvoir tout transmettre à vos supérieurs, l'intéressant et l'ennuyeux, l'agréable et le désagréable, par l'intermédiaire de tous les échelons de la chaîne de commandement. Dans le métier des armes, la franchise est indispensable : ce que nous faisons est trop important pour qu'il puisse en être autrement.

Être intègre, c'est aussi avoir le courage *d'assumer toute la responsabilité de ses actions et de celles de ses subordonnés*. Ne cherchez pas d'échappatoire, ou de bouc émissaire; ne rejetez pas vos fautes sur les autres. Si vous ou votre unité avez fait une gaffe, corrigez-la, si c'est possible, puis continuez. Vous donnerez ainsi l'exemple à vos subordonnés et vous acquerrez leur respect, et celui de vos supérieurs. Il n'y a rien d'aussi nuisible à l'efficacité d'une unité et de son commandement que des chefs qui n'assument pas l'entière responsabilité de leurs actes. Le premier indice en est habituellement le carriérisme, l'attitude consistant à « protéger ses arrières ».

Et cela a tendance à apparaître d'abord aux états-majors de niveau supérieur. Une fois le mal installé, il s'auto-alimente et se répand comme une traînée de poudre dans toute l'organisation. Au premier signe de cette attitude égoïste et intéressée, il faut tout faire pour l'éradiquer, et cultiver à la place l'intégrité.

L'autre élément fondamental que les soldats attendent de ceux qui doivent les commander, c'est le savoir. Vous devez veiller à avoir la formation, l'information et les connaissances

nécessaires pour adéquatement analyser et résoudre les problèmes auxquels vous et vos hommes pouvez être confrontés. Vous devez y parvenir de votre mieux, indépendamment de l'ampleur ou de l'importance des difficultés. Ne vous contentez jamais d'un pis-aller sous prétexte qu'une tâche ne mérite pas votre temps ou vos efforts. Si vous n'avez pas les connaissances ou l'information qu'il faut, allez les chercher : demandez de l'aide ou des conseils, faites des recherches, jusqu'à ce que vous soyez certain d'avoir ce dont vous avez besoin pour parvenir à la meilleure solution. Appliquez ensuite cette solution avec toute la détermination et tous les efforts possibles.

Les soldats attendent en outre de leur chef qu'il ait à cœur leur bien-être, et qu'il s'en occupe. Vous devez leur montrer, hors de tout doute, que vous les traitez équitablement et que vous les aimez et les respectez sincèrement. Et vous devez toujours, quel qu'en soit le prix pour vous, faire passer leur bien-être avant le vôtre.

Un dernier élément enfin, qui est peut-être aussi important, c'est que lorsqu'ils vous auront accepté comme leur chef, vos hommes, en plus de vous suivre, chercheront à vous imiter, dans votre caractère et dans votre conduite. Vous devrez donc, partout et toujours, donner l'exemple.

Mais qu'est-ce que tout cela peut bien donner en pratique? Permettez-moi pour vous le montrer de puiser dans mon expérience de prisonnier de guerre. Selon ces grands historiens sociaux qu'ont été les Durant, la civilisation n'est qu'un mince vernis plaqué sur l'humanité. C'est absolument vrai, et quand les hommes sont dépouillés de ce vernis et de tout ce qui fait la vie civilisée, et qu'on les traite et les fait

vivre comme des animaux, comme cela a été le cas pour mes camarades de captivité et moi, la loi de la jungle peut rapidement l'emporter. C'est dans des circonstances de ce genre que j'ai appris ce que c'était que d'avoir l'étoffe d'un chef.

À mon arrivée au Japon, dans un navire du Mikado, j'ai été envoyé dans un camp spécial d'interrogation de la marine nipponne, à un endroit appelé Ofuna, en banlieue de Yokohama. On y était en isolement cellulaire, avec interdiction de parler. Chaque jour, on nous interrogeait et on nous battait. Nous n'étions pas considérés comme des prisonniers de guerre, mais comme si nous étions toujours au front; autrement dit, nous pouvions être tués n'importe quand. Six mois plus tard, à l'arrivée de l'équipage d'un Catalina américain abattu près de Dutch Harbour, j'ai participé à l'établissement d'un camp de travail, à Yokohama.

C'était dans un stade de base-ball construit par la Standard Oil dans le centre de la ville. Nous y étions logés dans un grand bâtiment couvert, sous une des tribunes. J'y suis arrivé le même jour que le premier groupe de prisonniers en provenance de Hong-Kong. Ils étaient environ 300, dont cinq officiers. À Hong-Kong, les Japonais avaient violé, puis passé à la baïonnette, les infirmières, les autres femmes et les enfants. Ils avaient aussi tué les médecins et les patients, partout dans les hôpitaux, dans les salles communes, les salles d'opération et les salles de réveil. Ils s'en étaient ensuite pris aux soldats prisonniers, les perçant de leurs baïonnettes, les mutilant, les décapitant ou les tuant à coup de fusil, simplement pour s'amuser. Ils cherchaient aussi à les humilier, de toutes les façons possibles. Et, évidemment, pas question de soins ou de médicaments pour les blessés et

les malades; les conditions de vie les pires qu'on puisse imaginer et une alimentation absolument insuffisante. Deux mois plus tard, nous avons reçu 75 autres PG des Philippines; quelques-uns des survivants de la marche de la mort de Bataan, au cours de laquelle plus de 16 950 hommes ont péri (les deux tiers des participants de cet effroyable voyage). Et tous ces prisonniers, ceux de Chine et ceux des Philippines, avaient fait le trajet entre Hong-Kong ou Manille et le Japon dans ce qu'on a appelé les « navires de l'enfer ». Des milliers d'hommes y sont morts. Dans un seul de ces bâtiments, l'Arisan-Marû, sur 1 800 PG, seulement huit ont survécu au voyage. Dans un autre, l'Oryoku-Marû, de 1 619 PG embarqués, seuls 200 étaient encore vivants à l'arrivée.

À Tokyo, l'état-major japonais avait donné l'ordre aux responsables des camps de prisonniers de Hong-Kong et des Philippines d'envoyer travailler au Japon ceux de leurs « pensionnaires » qui étaient les plus compétents et en santé. Mais, comme vous le savez bien, quand un commandant reçoit ainsi l'ordre d'envoyer ses meilleurs éléments, il en profite pour se débarrasser des tire-au-flanc, des bons à rien, des fauteurs de troubles, des malades, des blessés, des incompetents. Et c'est ainsi que je me suis retrouvé le plus élevé en grade parmi les 375 PG profondément hostiles et rebelles d'un camp de travail tout neuf. Cela m'a aidé à comprendre comment Daniel devait se sentir dans la fosse aux lions!

J'ai d'ailleurs été le PG le plus élevé en grade dans tous les camps de travail où j'ai été détenu. Mais c'était un titre bien illusoire dans la mesure où je n'avais aucun moyen physique de maintenir la discipline. J'étais responsable de la santé et du bien-être de tous les occupants du camp,

mais sans aucun moyen de faire respecter mes décisions. Il y a, dans l'armée, deux genres de discipline : celle qui est imposée au soldat et celle qu'il juge nécessaire de s'imposer lui-même, l'autodiscipline. Le feld-maréchal Sir Archibald Wavell, dans son livre *Soldiers and Soldiering*, a décrit cela ainsi :

« La discipline est ce qui fait faire à un homme une chose qu'il ne ferait pas à moins qu'on lui ait appris que c'est juste, approprié et efficace. Dans le meilleur des cas, c'est inculqué et ça se maintient par l'amour-propre, l'esprit de corps et la fierté professionnelle. Au pire, cela s'impose par la crainte et les sanctions ».
(Traduction libre.)

Dans notre cas, les sanctions étaient absolument impossibles. Dans les camps, nous avions besoin de la plus petite parcelle d'énergie et de toute l'endurance du monde simplement pour demeurer en vie d'un jour à l'autre. La moindre peine disciplinaire aurait été dans ces conditions une véritable condamnation à mort. Nous n'avions donc que l'autorité que les hommes voulaient bien nous accorder.

En tant qu'officiers, nous avions droit à un traitement particulier de la part des Japonais : tous les moyens étaient bons pour nous diminuer devant nos hommes, de façon à nous empêcher de maintenir quelque contrôle ou discipline que ce soit. De plus, nos soldats nous considéraient avec méfiance. Ils avaient l'impression d'avoir été abandonnés, et que leur sort résultait en grande partie de l'incompétence de leurs officiers. Et, il faut malheureusement l'admettre, une fois prisonniers, les officiers ne pensaient trop souvent qu'à eux-mêmes. Ils s'emparaient du meilleur de ce qui était disponible : logement, mobilier, vêtements,

fournitures diverses; la troupe devait se contenter du reste. C'était particulièrement le cas pour la nourriture. Nettement insuffisantes, les vivres étaient extrêmement précieuses; en prenant plus que leur part, les officiers ne faisaient pas que réduire celle de leurs hommes, ils diminuaient aussi leurs chances de survie.

À notre première nuit au camp de Yokohama, les cinq officiers de Hong-Kong et moi avons convenu que nous devions supporter autant de privations, de mauvais traitements et de travaux que nos hommes et que, pour que ce soit bien clair, il faudrait en fait en prendre plus que notre part. Nous avons donc immédiatement organisé un système par lequel tout ce que nous recevions était distribué publiquement, devant tous les hommes. Quiconque jugeait avoir moins reçu qu'un officier pouvait échanger sa part avec lui. Et les officiers se servaient toujours en dernier. Bien sûr, au début, il y a eu des individus qui mangeaient une partie de leur ration, puis échangeaient ce qui en restait contre la part d'un officier, mais les soldats ont eux-même rapidement mis au pas ces petits malins, et malheur à ceux qui auraient tenté le manège! Cela a d'ailleurs été plus loin : quand les Japonais réduisaient la ration d'un officier, parce qu'il était malade ou pour le punir, les hommes se privaient pour que l'officier ait autant (et souvent plus) que les autres.

Nous utilisions des cigarettes comme monnaie. Il y avait d'ailleurs, malgré la sous-alimentation et les horribles conditions de vie, un développement incroyable du tabagisme. C'était comme si fumer nous aidait à oublier la réalité et à apaiser les tourments de la faim. Des hommes sous-alimentés, qui ne passaient pas une journée, pas une heure, sans avoir atrocement faim et qui savaient que leur vie pouvait dépendre de

la moindre miette de nourriture, en arrivaient quand même à donner des aliments en échange de cigarettes. Nous, les officiers, nous avons renoncé à fumer; ça n'avait pas été facile, mais ça nous permettait d'éviter toute critique à ce sujet. Nous ajoutions les cigarettes que nous recevions à celles des hommes. Et nous avons aussi constitué une petite réserve pour le médecin, qui s'en servait pour empêcher les fumeurs les plus invétérés de donner toutes leurs rations pour du tabac. De leur côté, les hommes dénonçaient au médecin quiconque proposait d'échanger de la nourriture contre des cigarettes. Le docteur discutait alors avec les individus concernés et prenait les mesures nécessaires. Tout cela nous a rendu la vie plus supportable, et a empêché de nombreux décès.

Nous avons aussi convenu que quand un garde japonais se mettrait à battre un prisonnier, l'officier le plus près se jetterait entre les deux, prenant les coups pendant que le prisonnier filerait. Parfois, le garde, étonné de constater qu'il n'avait plus la bonne victime, s'arrêtait. Parfois aussi, ça le mettait en colère et il se vengeait sur l'officier. Évidemment, on ne le savait jamais à l'avance; on ne pouvait qu'espérer que ça ne finisse pas trop mal.

Pour la tenue, nous ne disposions que des vêtements que nous avions sur nous au moment de notre capture et de ceux dont les Japonais s'étaient emparés, mais dont ils ne voulaient pas ou qu'ils ne pouvaient pas utiliser autrement et, croyez-moi, ça n'était pas grand chose. Donc, nous étions en loques. Nous remettions aux hommes tous les vêtements que nous recevions mais ceux-ci, encore une fois, s'assuraient que pour chaque rassemblement devant les Japonais, les officiers aient une chemise, une veste, un pantalon et un couvre-chef passables.

Nous avions droit chaque semaine à un petit pain de savon d'un pouce carré, pour nous laver et faire notre lessive. Il n'y avait pas d'eau chaude et très peu d'eau froide. Nous avions aussi un bain chaud (souvent seulement tiède) une fois par mois. Comme pour les vêtements, nous n'avions comme rasoirs, lames de rasoir, tondeuses à cheveux, ciseaux, aiguilles et fil que ce que nous avons pu apporter au camp. Une propreté normale était donc impossible. De plus, nous étions douze heures par jour hors du camp à faire des travaux de coolie, que notre état de sous-alimentation rendait encore plus pénibles. Nous avions froid, nous étions affamés, malades, sales et couverts de vermine, mais nous n'avions ni le temps, ni l'énergie, ni les moyens d'y changer quoi que ce soit. Malgré tout, grâce à des prodiges d'ingéniosité et d'improvisation, nous avons réussi à maintenir la meilleure tenue possible. Et, dans les rassemblements, nous étions peut-être en haillons, mais debout, propres, fiers, imposants et aussi invaincus qu'on pouvait l'être.

Je voudrais ici citer le feld-maréchal Slim qui disait, au sujet de sa campagne de la Deuxième Guerre mondiale dans les jungles de Birmanie :

« Il est arrivé que des armées aient laissé la discipline se relâcher, mais jamais aucune n'a ensuite connu la victoire sans l'avoir d'abord resserrée. Nous avons appris que c'est une grande erreur que de négliger l'importance de la tenue, de l'allure, de la propreté, de l'exactitude des saluts et des mouvements, et de considérer tout cela comme des futilités bonnes pour le terrain de parade.

Je ne crois pas que les troupes puissent maintenir une discipline inébranlable au combat sans montrer ces signes par lesquels

les hommes marquent leur amour-propre, leur attachement pour leur unité, et la confiance et le respect mutuels qu'il y a parmi eux et entre eux et leurs officiers. Nous avons payé cher pour apprendre qu'à long terme, les meilleures unités combattantes ne sont pas toujours celles auxquelles on s'attendait, mais souvent celles qui, de retour du combat, reprennent immédiatement la tenue et la discipline réglementaires ».
(Traduction libre.)

C'est tellement vrai! Et permettez-moi, à ce propos, d'attirer votre attention sur la tenue malheureusement souvent déplorable de beaucoup des militaires qu'on peut rencontrer dans les rues d'Ottawa. Cela m'inquiète beaucoup...

Quant à nous, en captivité, cela a été très difficile mais, graduellement, la confiance et la dignité ont été rétablies, autant parmi les hommes que chez les officiers. Notre premier hiver au Japon, celui de 1942-1943, a été le pire. Il fallait s'habituer à tout en même temps : à des baraquements sans chauffage où chacun n'avait qu'une couverture, à l'obligation de travaux continuels malgré la sous-alimentation, à l'absence de soins médicaux. Cet hiver-là, environ 35 % des PG des camps de travail du Japon sont morts. Et pourtant, dans notre camp, où il y avait en moyenne 375 prisonniers, nous n'avons perdu pendant les deux premières années que trois hommes, soit moins d'un demi d'un pour cent par an, ce qui montre bien les résultats de l'effort collectif entrepris.

Parlons maintenant de la solidarité, de la camaraderie, de l'entraide qui se sont développées dans notre camp, et qui sont une condition essentielle de l'exercice efficace du commandement. Comme il est écrit dans l'Évangile :

« Nul n'a d'amour plus grand que celui qui se dessaisit de sa vie pour ceux qu'il aime ».
(Jean, 15:13)

Cela décrit bien, je crois, les liens de camaraderie qui se sont tissés entre nous. L'exemple suivant l'illustrera. Nous n'avions à peu près pas de médicaments. Les Japonais ne nous ont jamais donné de fournitures médicales. Quant à celles que la Croix-Rouge envoyait au Japon pour les PG, ils s'en emparaient et, après en avoir modifié l'emballage, les envoyaient à leurs troupes. Après la guerre, les Alliés ont trouvé, partout au Japon, des entrepôts pleins de fournitures médicales, de vêtements et d'aliments envoyés par la Croix-Rouge à l'intention des prisonniers de guerre; les Japonais les gardaient en réserve pour approvisionner leurs troupes en cas d'invasion du pays. Nous ne pouvions donc que mettre en commun le peu que nous avions et tenter d'en faire le meilleur usage possible pour l'ensemble du groupe. Et cela devait se faire dans le secret le plus parfait, car les Japonais confisquaient toutes les fournitures médicales qu'ils trouvaient et interdisaient absolument à notre médecin de soigner les prisonniers. Dans ces conditions, chacun cachait jalousement ce qu'il avait. Et s'il n'en avait pas besoin pour lui, il pouvait toujours le troquer contre autre chose. Sous-alimentés comme nous l'étions, nous n'avions pas la moindre résistance à la maladie ou à l'infection. Nous souffrions constamment des conséquences de la malnutrition : béribéri, pellagre, cécité, gangrène, etc. Cependant, lorsque notre médecin a entrepris, secrètement, des visites médicales, les hommes ont commencé à lui faire confiance et lui ont peu à peu remis toutes les fournitures médicales qu'ils avaient. On en tenait d'ailleurs une comptabilité détaillée, en notant d'où provenaient les différents articles, qui les avait

fournis, combien on en avait utilisé, et pour qui, combien il en restait, etc. Tous les prisonniers avaient accès à ces comptes.

Un des prisonniers venus de Hong-Kong avait ainsi remis au médecin trois pilules de morphine qu'il avait pu introduire clandestinement dans le camp. Comme il s'agissait des seuls calmants disponibles, il a été convenu de ne les utiliser qu'avec l'accord unanime de tous les prisonniers. Comme chacun pouvait en avoir besoin pour supporter une poussée de douleur particulièrement aiguë, tous voulaient avoir voix au chapitre quant à leur utilisation. Nous savions qu'après ces trois pilules, il n'y en aurait plus d'autres. À de nombreuses reprises, l'anesthésie étant évidemment impossible, le médecin a jugé qu'il devait donner une des pilules à un patient devant subir une amputation rendue nécessaire par la gangrène. Il en a aussi recommandé l'emploi pour les trois hommes qui sont morts, lorsqu'il est devenu évident qu'on ne pouvait plus rien pour eux. Dans tous les cas, il a pu obtenir le vote unanime nécessaire; seulement, dans tous les cas aussi, l'individu auquel on a offert la pilule l'a refusée. J'ai quitté le camp après deux ans mais, d'après ce qu'on m'a dit, les trois pilules n'avaient pas encore été utilisées à la fin de la guerre.

Quelques mots maintenant sur nos larcins. Car le chapardage était l'une de nos principales ressources. Chaque jour, on nous amenait faire toutes sortes de tâches à des endroits où il y avait diverses choses dont nous avions besoin, et qui étaient aussi très recherchées par nos compagnons de travail japonais. C'était notamment le cas dans une huilerie où l'on broyait des arachides, des noix de coco, des graines de soja, etc., pour faire diverses huiles de cuisson, et où l'on produisait aussi des huiles

lubrifiantes à partir de graines de ricin. C'était pour nous une véritable mine d'or. En plus de voler arachides et noix de coco pour nous nourrir, nous faisons du savon, en chauffant sur les chaudières de l'usine de l'huile de noix de coco et du caustique volés, dans des plateaux fabriqués au moyen de vieilles boîtes de fer-blanc. Les coolies qui travaillaient avec nous savaient ce que nous faisons. Aussi, nous mettions leur nom sur les plateaux à savon. Quand le savon était prêt, nous en remettions la moitié à la personne qui avait son nom sur le plateau. Il ne nous restait plus qu'à ramener clandestinement le reste au camp. Mais ce n'était pas de tout repos, car nous étions fouillés, d'abord par les gardes de l'usine avant de quitter le travail, puis de nouveau par ceux de l'armée avant de monter dans les camions ou de marcher jusqu'au camp. Là, nous étions encore une fois fouillés, par les gardes du camp. Il était entendu que si nous étions pris, il ne fallait surtout rien dire du rôle des travailleurs japonais. Ceux-ci le savaient, de sorte qu'ils ont fini par nous faire davantage confiance qu'à certains de leurs compatriotes qui travaillaient avec eux. Les Japonais, en plus du savon, recherchaient aussi beaucoup le sucre, le sel et l'huile de cuisson, à cause du rationnement. Ces articles, nous les volions non seulement dans les usines, mais aussi quand nous devions charger ou décharger des wagons, des navires ou des péniches. Nous pouvions prendre quelque chose à un endroit et l'échanger ailleurs contre un bien plus utile que pouvaient nous fournir les coolies japonais; c'est ainsi que nous avons pu nous procurer certains médicaments qui étaient disponibles dans le commerce au Japon.

Pour protéger les hommes qui commettaient tous ces petits larcins, nous avons décidé que lorsque quelqu'un pensait pouvoir s'emparer

d'une chose utile, d'aliments, de marchandises, etc., il devrait en informer les officiers. Un d'entre eux l'accompagnerait alors à l'endroit où le vol devrait être commis. Si l'homme était pris, l'officier interviendrait pour dire qu'il lui avait ordonné de voler. De cette façon, ce serait encore l'officier qui supporterait le plus gros de la punition, qu'il s'agisse d'une raclée, d'une période d'isolement cellulaire ou d'une autre punition. Si le vol réussissait, la moitié du produit en était versé à une réserve dont on se servait pour les malades ou pour obtenir des médicaments des coolies japonais. Dans ce cas aussi, nous tenions des comptes très exacts que chacun pouvait consulter pour s'assurer que le matériel était utilisé à bon escient.

Voici maintenant une anecdote qui illustre bien la fierté et la dignité qu'ont su montrer tous ces hommes, quelle que soit leur origine, et malgré les humiliations et les mauvais traitements subis. J'étais loin d'être un prisonnier modèle et, une fois, excédé de voir un des gardes japonais systématiquement battre de grands malades, je lui ai sauté dessus et je l'ai jeté à terre. Je ne m'attarderai pas sur le prix que j'ai payé pour cela. Mais j'ai été extrêmement chanceux d'y survivre, et aussi de ne pas avoir été tout simplement exécuté. Cependant, peu après, on a recommencé à battre les malades. Les hommes m'ont alors demandé de ne pas intervenir comme la première fois; je risquais trop d'y laisser la vie. Nous avons plutôt décidé de faire une grève sur le tas, et ce n'est qu'après avoir été roué de coups, mais aussi après avoir obtenu l'assurance qu'on ne battrait plus les malades, que j'ai donné l'ordre de reprendre le travail. Une heure plus tard cependant, j'étais en route pour un camp disciplinaire particulièrement dur, dans l'îlot d'Omori, près de Tokyo : on voulait me donner une leçon...

À Omori, j'étais montré comme l'exemple à ne pas suivre, et c'était presque un suicide pour n'importe lequel des autres prisonniers de simplement me regarder en présence des gardes qui semblaient avoir été spécialement recrutés pour leur sadisme. Pendant les deux premières semaines, je travaillais toute la journée à coudre de petits bouts de fourrure, puis toute la nuit dans une cuisine. Là, quand on voulait nous punir, on nous forçait à rester debout sur un four en briques bien chaudes en tenant deux grands seaux d'eau. Quand on souffrait du béribéri, c'était tout simplement infernal. Je dormais quand je pouvais, lorsque les gardes ne me regardaient pas, quelques minutes par-ci par-là. À cette époque, au camp des PG canadiens de Yokohama, le militaire le plus élevé en grade était un sergent-major régimentaire, et il n'y avait pas de docteur. Ils ont aussi eu à ce moment-là beaucoup de malades. Un groupe d'entre eux a été envoyé dans un autre camp, mais, en route, ils se sont arrêtés pour quelques jours à celui où j'étais prisonnier. Le jour de leur arrivée, ils ont appris que j'étais dans le camp. Le sergent qui les commandait est venu me voir, dans l'atelier où les officiers cousaient des bouts de fourrure. Il m'a fait le premier salut que j'ai vu entre PG à Omori, puis m'a expliqué que lui et ses compagnons avaient entendu parler de mes efforts pour améliorer le sort des prisonniers et que, comme j'étais aussi le premier officier canadien qu'ils rencontraient depuis leur départ de Hong-Kong, ils aimeraient que je les passe en revue. J'ai tenté de lui faire comprendre ce qui risquait de se passer, mais en vain. Finalement, à contrecoeur, j'ai accepté. Il m'a alors dit que sa troupe serait prête en quelques minutes. Ils se sont groupés sur le petit terrain qu'on utilisait pour faire l'appel, pour former les équipes de travail et pour les autres rassemblements. Ils étaient

sales, malades, affamés, en haillons, certains devaient être soutenus par leurs compagnons. Mais enfin, ils étaient tous là. Comme je m'y attendais, la revue n'était pas plus tôt commencée que les gardes se sont jetés sur nous, comme des fous furieux, à coups de poing, de bâton, de crosse, assommant à coups de pied ceux qui avaient le malheur de tomber. Mais cela ne nous a pas dérangés outre mesure et, une fois nos bourreaux calmés, nous sommes simplement rentrés dans nos huttes pour panser nos plaies, en rigolant doucement de la bonne blague que nous venions de faire.

Ce n'était bien sûr qu'un simple acte de défi de notre part. Mais il était le fait d'hommes qui venaient d'unités de la Réserve de Montréal et de Winnipeg et qui, pour la plupart, n'avaient quasiment aucune expérience militaire. Et pourtant, malgré les mauvais traitements et des conditions de vie tout simplement inhumaines, ils ont montré une dignité rare. Et j'ai été fier qu'ils m'accueillent dans leurs rangs. J'ajoute que la nouvelle de notre revue s'est répandue comme une traînée de poudre à travers les camps de travail du Japon; elle y a beaucoup amélioré le moral parmi les prisonniers et a entraîné bien des tracas pour les gardes.

Le camp disciplinaire d'Omori se trouvait dans le port de Tokyo, sur une petite île faite de vase et de sable amassés du fond du port, à moins de cinquante pieds du rivage. Il y avait une batterie de défense antiaérienne à une extrémité et une installation de projecteurs à l'autre. Nous étions logés entre les deux, dans des bâtiments de bois préfabriqués à un étage, standard, de l'armée japonaise. En face de l'îlot, il y avait l'importante base de chasseurs de l'aéroport Haneda, d'où les Japonais tentaient de protéger la zone Tokyo-Yokohama. Dans cette situation,

sans aucune marque pour indiquer notre état de prisonniers de guerre, nous étions très vulnérables. Aussi, à chaque fois qu'un B-29 approchait, évidemment pour une reconnaissance photographique, nous courions sur le terrain de rassemblement et, sans que les Japonais comprennent ce que nous faisons, nous nous placions de manière à former les lettres « P O W » (pour « *prisoner of war* » [prisonnier de guerre]), dans l'espoir qu'elles soient lisibles sur les photos.

Les bombes incendiaires et les tempêtes de feu dévastaient tout autour du camp. Mais nos cinquante pieds d'eau, en nous isolant, nous protégeaient. Ailleurs, tout était plat comme une galette : ça ressemblait à ce qu'on voit dans le nord, chez nous, après un gros feu de forêt. Manquant de nourriture, d'eau et d'électricité, et d'endroits où travailler, les Japonais ont alors entrepris de nous transférer en périphérie de la ville. Comme j'étais une forte tête, j'ai été un des premiers à partir.

Je me suis ainsi retrouvé dans un groupe de prisonniers provenant de divers camps de la région de Tokyo. Les Japonais nous ont fait monter dans des wagons couverts, en nous y entassant si bien que nous ne pouvions tous nous asseoir en même temps. C'était froid, sans rien à boire ou à manger, et sans toilettes. Beaucoup d'entre nous souffrant de diarrhée ou de dysenterie amibienne, la situation était plus que légèrement désagréable. Nous sommes restés comme cela 48 heures, pendant qu'on nous conduisait dans les montagnes au nord-ouest de Tokyo. Enfin, sur une voie d'évitement, on nous a laissés sortir et nous étendre sur le sol. Ce n'est qu'à ce moment que j'ai pu bien examiner mes nouveaux compagnons de captivité. C'était une troupe absolument disparate

de 280 prisonniers dont, encore une fois, j'étais le plus élevé en grade. L'état physique de ces hommes était le pire que j'aie jamais vu. Certains avaient perdu la vue par manque de vitamine A, d'autres un pied ou une main à cause d'une gangrène résultant elle-même du bérubéri. Tous étaient terriblement émaciés par la malnutrition. Comme c'était le premier contingent à quitter Tokyo, les commandants des divers camps y avaient mis leurs malades, leurs invalides et tous ceux qui leur causaient des problèmes. Ensuite, on nous a entassés sur des camions à plateau et on nous a amenés à notre camp, à un endroit appelé Suwa, dans la montagne. L'altitude étant assez élevée, c'était plutôt froid, surtout la nuit, au point qu'il se formait souvent de la glace sur les surfaces d'eau laissées à l'air libre.

À notre arrivée, le camp n'était qu'à moitié construit : certains des bâtiments n'avaient pas de toit, d'autres étaient dépourvus de murs latéraux. Il n'y avait pas de cuisine, ni d'ailleurs aucune installation pour préparer les aliments, et pas non plus d'installations sanitaires. Pour l'électricité, il n'y avait qu'un fil, traversant tout le camp, avec une ou deux ampoules de 40 watts dans chaque bâtiment. Et il pleuvait à torrents; nous étions incroyablement trempés, frigorifiés, abattus, affamés et sales. Les baraquements nous protégeaient peu : il n'y avait même pas de paille sur les planches où nous dormions et le plancher était en boue.

Le deuxième jour, nous avons essayé d'arranger les choses. C'est à ce moment que nous nous sommes rendus compte que nous étions sur le flanc d'une montagne entièrement aménagée en terrasses où l'on cultivait riz et légumes. Notre eau nous venait d'un petit ruisseau qui circulait dans ces terrasses avant de traverser

le camp. Comme les paysans utilisaient des excréments humains comme engrais, il fallait au moins faire bouillir l'eau avant de la boire. Nous avons aussi tenté de rendre nos baraquements le plus étanches possible, avec de la boue, de la paille et de l'herbe. Il faut dire ici qu'il n'y avait aucun chauffage. Et il a aussi fallu installer des latrines et des installations de lavage de fortune. Les Japonais ont aussitôt commencé à nous faire travailler. Il fallait partir à 7 heures tous les matins, descendre de la montagne où nous étions et remonter sur la voisine, jusqu'à une mine à ciel ouvert d'où on extrayait une sorte de métal blanc. Le chemin entre le camp et la mine était couvert de grosses roches cassées. Comme nous n'étions chaussés que de sabots, de plus en plus d'entre nous ont eu des blessures et des infections aux pieds. Quant aux rations, je n'en avais jamais reçu d'aussi maigres. Et il n'y avait pas non plus de soins médicaux ni de médicaments. En fait, nous étions dans un véritable camp d'extermination. La première semaine, il y a eu trois morts, et le nombre de prisonniers gravement malades a doublé. Nous avons calculé qu'à ce rythme, il se pourrait qu'aucun d'entre nous ne survive à l'hiver de 1945.

La guerre commençant à mal tourner pour le Japon, et les Alliés progressant d'île en île dans sa direction, le haut commandement japonais a donné l'ordre à ses troupes de ne plus reculer mais de combattre, jusqu'à la mort, y compris par des attaques suicides. C'est à ces ordres qu'obéissaient les kamikazes. On a aussi ordonné qu'au premier signe d'un débarquement ou d'une attaque, on tue tous les PG et les civils détenus, ainsi que les malades, les blessés, les inaptes, etc., de manière à ce que tous les Japonais valides puissent se battre sans entrave. Dans les camps de prisonniers, nous devions

creuser des tranchées. Il était prévu qu'on nous y ferait descendre, qu'on nous arroserait d'essence et qu'on y mettrait le feu. Tous ceux qui tenteraient de fuir seraient abattus par deux mitrailleuses placées aux extrémités de chaque fosse. Et c'est exactement ce que les Japonais ont fait dans les îles du Pacifique qu'ils occupaient : quand les Américains y sont débarqués, ils y ont trouvé les corps des prisonniers de guerre, et ceux des blessés et des malades, japonais et autres, que les soldats avaient massacrés avant de partir.

Au moment de la capitulation, pour assurer notre survie, nous avons pris le contrôle du camp. Il s'agissait ensuite de nous rétablir suffisamment pour pouvoir rejoindre les Alliés. Nous nous sommes emparés de toute la nourriture que nous avons pu trouver. Nous avons acheté un porc, un cheval et une vache, nous les avons tués et mis à bouillir, à peu près au complet sauf la peau et les sabots. Nous avons parcouru la campagne pour quêter, emprunter, acheter et parfois réquisitionner les fournitures médicales dont notre médecin et ses assistants avaient besoin pour améliorer au moins un peu l'état des plus gravement malades. Avec une petite quantité de peinture jaune que nous avons trouvée, nous avons peint de gros « P O W » sur les toits. Nous avons aussi confectionné des drapeaux, avec de vieux draps colorés aux crayons de cire. Puis, nous les avons hissés à des mâts, et nous avons attendu. Bientôt, des avions de la marine américaine nous ont trouvés et nous ont largué une quantité incroyable de vêtements, d'aliments, de produits médicaux, et aussi de cigarettes, de plaques de chocolat et d'autres friandises.

Lorsque le médecin a jugé qu'il ne pouvait faire plus, avec ce dont il disposait, pour améliorer la santé des hommes, nous sommes partis.

Nous avons pris un train de nuit pour Tokyo. Là, constatant qu'il n'y avait aucun soldat allié aux alentours de la gare, nous nous sommes rendus à une autre gare où nous avons pris un train électrique pour Yokohama. Une fois arrivés, nous sommes sortis de la gare et nous nous sommes assis, avec nos drapeaux attachés à des mâts de bambou.

Ça a l'air assez facile raconté comme cela, mais en fait ce ne l'était pas du tout. Il faut vous rappeler que beaucoup d'entre nous étaient aveugles, que d'autres avaient perdu un pied ou une main, que d'autres encore pouvaient à peine marcher à cause de leurs pieds affaiblis par le bérubéri et que nous étions tous à la limite de nos forces. Nous devions réquisitionner des camions, des wagons, des vélopousses, n'importe quoi, pour transporter nos malades et nos invalides. Les plus forts d'entre nous portaient les fusils des gardes japonais, pour nous protéger en cas de mauvaises rencontres, car, une fois sortis du camp (où, les gardes partis, nous jouissions d'une certaine sécurité), c'était à la grâce de Dieu.

À la gare de Yokohama, très vite, une jeep est arrivée, avec un officier américain et un gros poste de radio. Nous nous sommes faits reconnaître. L'officier a alors demandé de l'aide pour nous par radio et, bientôt, nous avons été entourés d'autobus, de camions et d'ambulances qui nous ont amenés à un centre d'accueil installé dans le secteur du port. Là, on nous a demandé de nous rendre sur les quais. À ce moment, le sous-officier le plus élevé en grade de notre groupe a fait mettre la troupe au garde-à-vous, l'a formée pour la marche et m'en a remis le commandement. Nous nous sommes ainsi rendus sur les quais, nos drapeaux de fortune fièrement levés. Nous

étions sales, fatigués, en haillons, et beaucoup d'entre nous ne pouvaient avancer sans aide, mais nous étions dignes, fiers, invincibles!

Une fois au centre d'accueil, on a commencé par nous faire déshabiller, et on a jeté tous nos vêtements au feu. Ensuite, on nous a débarrassé de tous nos poils et on nous a fait passer par un poste d'épouillage. Puis, nous avons eu droit à une douche, avec beaucoup d'eau, bien chaude, et du savon. Après, toujours tous nus, nous nous sommes retrouvés devant une petite armée de médecins et d'infirmières qui nous ont triés, selon notre état de santé. On nous a alors fait entrer dans une salle remplie de vêtements de toutes les tailles, où nous pouvions prendre tout ce que nous voulions. Un peu plus tard, nous avons été interrogés par une équipe d'officiers du renseignement et d'autres qui étaient chargés d'enquêter sur les crimes de guerre. Pendant tout ce temps, des jeunes femmes de la Croix-Rouge nous distribuaient des cigarettes et du chocolat.

Moi, on m'a conduit à bord d'un navire-hôpital, le USS Marigold. Je ne me souviens pas d'être monté à bord. Ce que je me rappelle cependant, c'est que j'ai eu droit à une cabine particulière. Une chambre pour moi tout seul! Depuis ma capture, je n'avais jamais pu être un instant seul, sauf évidemment en isolement cellulaire. Pour la première fois en trois ans et demi, j'avais des pyjamas, parfaitement propres. Pour la première fois en trois ans et demi, j'étais moi-même propre, sans vermine. Et pour la première fois en trois ans et demi, je n'étais responsable que de moi, et de personne d'autre.

Notre groupe de prisonniers a eu ceci de particulier qu'entre la fin de la guerre et notre

rencontre avec les Américains, nous n'avons pas perdu un seul homme. Et cela n'a été possible que grâce à l'autodiscipline et à la solidarité de tous. Ici, il faut expliquer qu'après leur débarquement, les Américains étaient restés dans le secteur du port de Yokohama jusqu'à ce qu'ils soient certains que les militaires et civils japonais acceptent de se rendre et ne tuent pas les prisonniers de guerre et les civils détenus comme on le leur avait ordonné. Mais une bonne partie des troupes japonaises ne voulaient rien entendre d'une reddition et juraient de se battre jusqu'à la mort. De plus, un très grand nombre de civils, qui avaient perdu des membres de leur famille, notamment dans les bombardements, étaient très hostiles. Pour les prisonniers qui étaient à l'intérieur des terres, comme nous, cela voulait dire attendre leur libération pendant assez longtemps, ou alors se libérer tous seuls en se frayant un chemin jusqu'aux troupes alliées. Malheureusement, dans la plupart des camps, c'était chacun pour soi. Beaucoup d'hommes sont morts à cause de cela. Certains ont été tués par des militaires, mais d'autres par des civils. Des prisonniers sont ainsi morts empoisonnés par la nourriture qu'on leur a donnée, d'autres pour avoir bu de l'esprit-de-bois (de l'alcool méthylique). D'autres encore ont péri d'épuisement sur les chemins qui les menaient à la liberté. Et il faut se rappeler qu'il était très difficile, pour ne pas dire impossible, de contrôler des hommes qui venaient de vivre quatre ans d'enfer, particulièrement sans aucun moyen matériel de maintenir la discipline. Pendant la guerre, plus de 30 % des prisonniers de guerre et des civils détenus par les Japonais ont été tués ou sont morts dans les camps. Je ne peux m'empêcher ici de penser à l'épithaphe du monument funéraire du cimetière militaire

allié de Kohima, en Birmanie, où plus de 1 500 soldats ont été inhumés :

« *Quand vous reverrez les vôtres, parlez-leur de nous, et dites-leur que nous avons donné nos jours pour qu'ils vivent demain* ».
(Traduction libre.)

Les petites expressions accrocheuses sont bien utiles... Et s'il m'en fallait une pour résumer ce que sont les plus importantes qualités d'un chef, je choisirais : « les trois C ». C'est-à-dire :

- (1) *Le Caractère* : Je crois fermement que l'élément le plus fondamental à cet égard est l'intégrité. Comme Shakespeare le fait dire à Polonius dans Hamlet : « Avant tout : sois véridique avec toi-même, d'où découlera, comme du jour la nuit, que tu ne seras faux pour personne » Dire ce qu'on pense, et donc dire la vérité, et penser ce qu'on dit, c'est-à-dire être intègre. Vous devez avoir la force morale de distinguer le bien du mal, puis le courage de tenir bon quelles que puissent être les conséquences.
- (2) *La Compétence* : Il faut aussi avoir la formation, les connaissances et le discernement nécessaires, et les utiliser à fond. Quelle que soit l'importance d'un problème, il faut y accorder toute son attention, puis le résoudre le mieux possible. Sachez ce que vous faites, et sachez comment le faire.
- (3) *La Camaraderie* : Vous devez aussi vous intéresser, profondément et sincèrement, à vos subordonnés. Vous devez vraiment les respecter et vous en soucier, au point que, dans toutes les circonstances, leur bien-être doit passer avant le vôtre, et

encore une fois quelles qu'en soient les conséquences.

Lorsque ces trois qualités sont réunies, toutes les autres (le sens de la discipline, l'autodiscipline, un sentiment de fierté à l'égard de soi-même et de son unité, le respect des supérieurs et des subordonnés, la tenue, le comportement, etc.), en se développant et se renforçant mutuellement, finissent par vous donner *l'étoffe d'un chef*. Suivez ces préceptes et comportez-vous comme un membre des Forces canadiennes qui se consacre au bien-être de ses compatriotes et à la préservation du mode de vie canadien : vous y gagnerez une grande dignité, et le respect de tous. Et vous ne pouvez avoir de meilleur but dans la vie. Le Canada a besoin de ses militaires; ce sont eux qui seront les dirigeants, les protecteurs et les défenseurs du pays au XXI^e siècle. Le Canada a besoin de leur jeunesse, de leur courage et de leur énergie, mais aussi de leur autodiscipline, de leur discipline intellectuelle, de leur force de caractère, de leur intégrité, bref, de leurs *qualités de chef!*

Moi qui travaille avec les Forces canadiennes, lorsque je les observe, je n'ai absolument aucun doute quant à leur avenir. Comme le disait « Bull » Halsey, le célèbre amiral américain de la flotte du Pacifique pendant la Deuxième Guerre mondiale : « Il n'y a pas de grands hommes... il n'y a que de grands défis que des hommes ordinaires sont obligés de relever par les circonstances ».

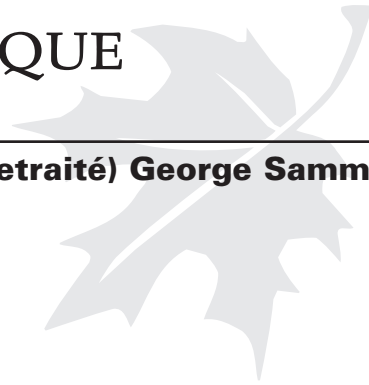
Comme notre histoire militaire le prouve abondamment, on n'a jamais manqué au Canada, et on n'y manquera jamais, d'hommes et de femmes prêts à relever tous les défis, et capables de bien le faire. Comme l'exprime si bien la devise de l'Aviation royale du Canada :

per ardua ad astra, « vers les étoiles à travers l'adversité ». C'est cet héritage qui a été confié aux Forces canadiennes; puissent-elles bien le garder. Mais je sais qu'elles le feront.

Mesdames et messieurs, cela a été un honneur pour moi de vous faire part de mes réflexions... Bonne chance, et merci bien!

L'ÉTHIQUE EN PRATIQUE

Lieutenant-général (retraité) George Sammet, MA, MPE



Lieutenant-général (retraité) George Sammet, MA, MPE

Le lgén Sammet (retraité de l'armée américaine) était en service actif au cours de la Seconde Guerre mondiale de 1942–1945 sur le théâtre d'opérations en Europe, en qualité d'officier d'artillerie. Il a été nommé officier dans l'armée régulière des É.-U. en 1946. Il a reçu de nombreuses décorations militaires; il a notamment été fait chevalier par le roi de Suède et élu au panthéon de l'ordonnance de l'armée américaine. Il est titulaire d'une MA et d'une MPE; après avoir quitté l'armée américaine, il a passé vingt ans dans l'industrie chez Martin Marietta, FN Manufacturing, et Lockheed Martin. Le lgén Sammet a pris sa retraite chez Lockheed Martin en août 1996 et exerce à l'heure actuelle les fonctions de professeur auxiliaire à la Webster University.

Mesdames et messieurs, bonjour. Je voudrais commencer par vous parler de la Chine, un pays qui, de toute évidence, jouera un rôle extrêmement important dans l'avenir, comme il l'a d'ailleurs fait depuis des millénaires, notamment en matière d'éthique.

Considérez ainsi ce vieux proverbe chinois : « un être de principes est d'abord un être de courage ». Et il faut en effet parfois bien du courage pour dire la vérité, surtout quand on a affaire à des dirigeants qui préfèrent entendre des éloges.

« N'empêche pas la floraison si tu veux profiter des fruits ». C'est un autre proverbe chinois, qui semble ignoré de bien des gestionnaires qui ne pensent que commandes, ventes et profits trimestriels. Pour eux, ce serait plutôt : « oublie un peu les objectifs à long terme et concentre-toi sur l'immédiat ».

Et en voici un troisième : « cent labours ne valent pas un épandage d'engrais ». L'engrais, c'est les louanges. On peut les répandre tant qu'on veut; elles ne coûtent rien et rapportent beaucoup.

Parlons maintenant un peu de base-ball, et pas de celui que jouent les équipes des ligues majeures de Toronto et de Montréal, mais plutôt du base-ball chinois. Un de mes collègues, le D^r Ralph Siu, établit une analogie entre ce sport et la recherche de solutions universelles à des problèmes caractérisés par une grande incertitude. Et y a-t-il quelque chose de plus incertain qu'un dilemme moral?

Le base-ball chinois ressemble beaucoup à celui qu'on pratique ici dans les ligues majeures : le même nombre de joueurs, le même terrain, les mêmes battes et les mêmes balles, la même façon de compter les points. Le batteur est dans sa boîte. Il attend la balle que le lanceur va lui envoyer, de son monticule.

Et c'est ici qu'apparaît la seule différence entre les deux versions du sport : dans le base-ball chinois, à partir du moment où la balle a quitté la main du lanceur, et tant qu'elle est en l'air, tous les joueurs peuvent déplacer n'importe lesquelles des bases, et n'importe où. Donc, comme me l'a expliqué le docteur Siu, il s'agit de garder un oeil sur la balle et un autre sur les bases tout en bottant ces dernières le plus adroitement possible.

Bon! Vous vous demandez ce que je suis en train de vous raconter! On vous avait annoncé un exposé sur « l'éthique en pratique », pas un cours sur les différentes façons de jouer au base-ball! Et pourtant, je suis en plein dans mon sujet. Pensez-y. L'éthique, comme le base-ball chinois, c'est une sorte de cadre général. Cela concerne tous les membres d'une organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise privée ou d'un organisme gouvernemental.

Et cela m'amène à ma *première règle*, une règle qu'il ne faut jamais enfreindre : le cadre général adopté, quel qu'il soit, doit venir du chef suprême de l'organisation, du président du conseil d'administration, du général, de l'amiral, du chef de l'État, etc. L'éthique, comme l'eau, descend toujours. On ne peut l'implanter à la base et s'attendre à ce qu'elle remonte jusqu'au sommet.

Croyez-le ou non, dans les armées et dans les administrations comme dans les entreprises, la plupart des gens, qu'ils soient employés, fonctionnaires ou soldats, veulent progresser. Et, pour cela, il y a quelque chose d'encore plus efficace que d'accumuler les diplômes : observer ses supérieurs pour découvrir comment ils s'y sont pris pour arriver où ils sont.

Supposons un chef qui comptabilise malhonnêtement sa présence au travail, qui fait porter à son compte de dépenses des frais injustifiés, qui s'attribue le mérite des réalisations d'autrui. Ses subordonnés le voient faire et, immédiatement, ils comprennent : « Ah! C'est comme cela qu'il faut faire! Bien! Imitons-le! »

Il n'y a pas d'organisations immorales, il n'y a que des chefs ou des gestionnaires immoraux. Comme l'expliquait un vieil Hongrois, les valeurs morales d'une organisation sont celles de sa direction. Ou comme on dit chez les Chinois : « le poisson commence à pourrir par la tête ».

Deuxième règle : il faut trouver le cadre général adéquat. Il y en a un petit, très pratique, qui s'appelle « respect de la loi ». Il est essentiel pour se prémunir contre les problèmes juridiques, et surtout pour ceux qui doivent justement veiller à l'observation de la loi : les avocats et les responsables des contrats.

J'aime bien citer à ce sujet Richard Breeden, un ancien président de la commission des valeurs mobilières des États-Unis :

« Les gestionnaires qui réduisent l'éthique au simple respect de la loi favorisent implicitement un code de médiocrité morale. Ce n'est pas une norme éthique que de s'arranger pour n'être l'objet d'aucune accusation judiciaire ».

(Traduction libre.)

Mais quel serait alors le cadre adéquat? Celui qui pourrait s'appliquer à l'ensemble des activités de l'organisation, qui serait constitué des diverses valeurs de la vie. Nous connaissons et comprenons tous ces valeurs : l'honnêteté, la loyauté, l'intégrité, le respect de la parole donnée. Et il y en a d'autres.

Pour moi, la plus importante a toujours été la franchise. Si on n'est pas honnête, on est un menteur. Il n'y a rien entre les deux. Un pieux mensonge reste un mensonge. Et il n'y a pas de « demi-vérité ». Comme le dit le vieux proverbe yiddish : « Une demi-vérité, c'est tout un mensonge ». Les faussetés servent à tromper, elles ne sauraient donc être morales.

Pensez-y : si vous n'êtes pas franc avec vos employés, pouvez-vous vraiment vous attendre à ce qu'ils le soient avec vous? Et si vous n'êtes pas franc avec votre conjoint et vos enfants, pouvez-vous vous attendre à ce qu'eux le soient avec vous? Dans les deux cas, la réponse est claire : c'est non.

Vous connaissez l'expression « la vérité toute nue ». Cela vient d'une ode du poète romain Horace. C'est l'histoire de Vérité et de Fausseté qui vont se baigner ensemble. En sortant de l'eau, Fausseté vole les vêtements de Vérité et laisse les siens à leur place. Mais Vérité préfère rentrer toute nue plutôt que d'être vue dans les habits de sa malhonnête compagne.

L'éthique, c'est davantage que le simple respect de la loi. Cela va bien au delà. Si le droit exige l'observation de la lettre de la loi, l'éthique, elle, exige le respect, volontaire, de son esprit.

Puisque j'ai commencé à parler des avocats, permettez-moi de préciser ma pensée à leurs sujets. Les avocats sont d'extraordinaires hommes de loi et de merveilleux conseillers. J'ai d'excellents amis parmi eux. Ils sont courtois, sociables et plus intelligents que la plupart des gens.

Mais, et c'est ma *troisième règle*, un avocat ne doit jamais être l'éthicien d'une organisation.

Parce que, comme l'a si bien expliqué un grand juriste anglais, Lord Moulton, « l'éthique est le domaine de l'obéissance aux règles dont le respect ne peut pas s'imposer, alors que le droit, au contraire, est celui de l'obéissance aux règles dont on peut imposer le respect ». Autrement dit, en matière d'éthique, l'obéissance ne peut être que volontaire.

Verne Henderson, dans une brochure de *Business Ethics Resource*, est encore plus précis dans son refus de considérer les avocats comme des éthiciens. Parmi les cinq raisons qu'il donne comme explication, il y a celle-ci : « les avocats ont une certaine tendance à favoriser la confrontation plutôt que la conciliation ». Comme il le dit si savoureusement : « mettez un avocat dans une petite ville, il sera pauvre; mettez-en deux, ils seront rapidement riches ».

Une organisation moderne cependant, dans l'État comme dans l'entreprise privée, a tout autant besoin d'avocats que d'éthiciens. Mais il ne faut pas confondre les deux groupes. La vieille approche juridique, avec sa formulation plutôt négative, « ne fais pas le mal », ne suffit plus. C'est un « minimum moral », rien de plus. Ce qu'il faut « au moins » faire, ce n'est pas toujours ce qui est moralement juste.

Cela m'amène à ma *quatrième règle* : il faut bien choisir la personne qui sera responsable de l'éthique dans l'organisation.

Comment?

Je ne suis peut-être pas le mieux placé pour répondre à cette question. Car je ne peux me baser que sur ma propre expérience comme responsable de l'éthique dans une entreprise.

C'était à Orlando. J'étais vice-président du matériel et des achats. Un beau jour, le président de la division d'Orlando de l'entreprise est venu me voir. Cette simple visite était déjà extraordinaire. Il m'a mis la main sur l'épaule et m'a dit : « J'ai une nouvelle tâche pour vous ». Alors, là, j'étais doublement étonné. « Un comité de sélection du siège social a décidé, à l'unanimité, de vous nommer vice-président de l'éthique pour l'entreprise » continuait-il, sa main toujours sur mon épaule. « Acceptez-vous? » Qu'est-ce que je pouvais répondre?

Je lui ai quand même demandé pourquoi on m'avait choisi. Il a été très franc : « Le comité de sélection avait trois critères très importants et vous les remplissez tous. Il voulait quelqu'un qui soit très respecté dans toute l'entreprise, qui la connaisse parfaitement et qui soit assez âgé pour n'être menaçant pour personne ». J'avais alors soixante-sept ans.

Le plus important donc, ce n'était pas mes plus ou moins grandes connaissances en éthique, mais les paramètres retenus par l'entreprise. Dans la note qui confirmait ma nomination, on me demandait de concevoir un programme, d'établir les lignes de conduite nécessaires à son sujet, puis de le mettre en oeuvre, d'en diriger l'application et d'en faire la promotion. Mais ce qui m'a le plus motivé c'est cette phrase, griffonnée au bas de la page par le président de la société : « Georges, me disait-il, je veux que vous deveniez le défenseur des petits! » Cette note, qui a été diffusée dans tous les services de l'entreprise, annonçait deux choses : « voici le programme » et « vous pouvez compter sur le responsable de l'éthique pour vous défendre ». C'est le premier critère à remplir lorsqu'on choisit ce responsable. Autrement dit, il doit être désigné par le chef de l'organisation et

pouvoir communiquer directement avec lui au sujet de tout ce qui concerne l'éthique. Et tout le monde dans l'organisation doit savoir et comprendre cela.

Dès la première journée à mon nouveau poste, je me suis fait une liste des règles que je devrais suivre pour bien remplir mes fonctions. Je n'y ai rien changé en huit ans et demi. La voici :

1. Il faut être disponible : pour aider, il faut être là au bon moment.
2. Il faut être accessible : il y a des personnes qui sont toujours là, mais auxquelles on ne peut jamais avoir accès.
3. Il faut savoir écouter : on vient vous voir pour vous exposer un problème, pas pour vous entendre.
4. Il ne faut pas repousser les gens : on veut vous rencontrer pour vous parler de choses qu'on juge importantes; commencez par écouter, vous réagirez ensuite.
5. Il faut également protéger l'accusé et l'accusateur.
6. L'équité est parfois plus importante que le respect d'une politique.
7. Il faut fonder ses décisions sur les faits, et non sur l'émotion.
8. Une organisation est régie par ses lignes de conduite. Mais celles-ci doivent parfois être contestées. Le responsable de l'éthique doit avoir le courage de procéder à de telles remises en question quand il le juge nécessaire.
9. En dernier recours, la première page des journaux peut être un instrument très efficace.

Il y a aussi deux choses dont le responsable de l'éthique ne doit pas se charger. Tout d'abord, il ne doit pas imposer de sanctions; c'est le

travail du service des relations humaines. Le responsable de l'éthique n'a comme fonction à cet égard que de veiller à ce que les sanctions soient équitablement imposées, partout dans l'organisation. La discipline demeure cependant une part essentielle de tout programme d'éthique, parce qu'il y a des gens qui ont besoin pour bien faire d'être menacés de sanctions.

Ensuite, il ne lui incombe pas de régler les problèmes d'éthique. Si la détermination et la solution des problèmes sont des aspects majeurs de tout programme d'éthique, l'étape de la solution doit cependant relever des cadres de l'organisation, et non du responsable de l'éthique. Le rôle de ce dernier à cet égard, c'est de veiller à ce que les problèmes soient présentés aux organismes appropriés et de faire ensuite le suivi nécessaire, jusqu'à ce qu'une solution soit apportée.

Bref, le responsable de l'éthique n'est pas là pour envoyer les gens en prison. D'ailleurs, il n'a pas de prison. Ce qu'il doit tenter de faire, avec son programme d'éthique, c'est de dénicher les problèmes que les processus de gestion normaux n'ont pas permis de déceler, et de permettre ainsi à l'organisation de les régler.

Passons maintenant à la *cinquième règle* : l'éthique ne relève pas de la gestion du personnel. En un peu plus de huit ans, moi et mon équipe nous sommes occupés de plus de quatre mille affaires d'éthique. Un peu plus de la moitié d'entre elles relevaient des relations humaines, de la gestion du personnel. D'après mes discussions avec des responsables de l'éthique d'autres organisations, c'est une proportion assez courante.

Cela m'a appris une ou deux choses. Et d'abord l'importance de ma deuxième règle :

un programme d'éthique doit être basé sur des valeurs. Pendant les 38 ans que j'ai passés à me charger des achats (18 au gouvernement, à accorder des contrats, et 20 comme fournisseur), je ne crois pas avoir vu un seul contrat qui contienne une clause exigeant qu'on soit équitable avec les gens, qu'on les respecte, qu'on soit honnête avec eux, et bien sûr aucune non plus qui exige que les subalternes puissent participer à l'élaboration des règles de fonctionnement de l'organisation.

Dans un contrat, on ne se préoccupe pas du bien-être des gens. Et le respect de la loi non plus ne vise pas d'abord cela; les valeurs, si.

Mon poste de responsable de l'éthique de l'entreprise était à plein temps. Mais la majorité de la centaine d'assistants dont je disposais ne s'occupaient d'éthique qu'à temps partiel; ils travaillaient donc le reste du temps pour d'autres services que le mien. C'est pourquoi, comme la moitié des affaires dont nous devons nous occuper relevaient des relations humaines, j'ai rapidement décidé qu'il était préférable de ne pas avoir comme responsables de l'éthique des personnes de ce service. Non pas qu'elles aient manqué de compétences, mais pour ne pas les placer dans des situations intolérables.

En effet, ces employés relevaient directement du chef du service des relations humaines. Mais pour ce qui était de leur travail relatif à l'éthique, ils auraient relevé de moi et de leur président. Enquêter sur une affaire touchant les relations humaines c'était enquêter sur des mesures déjà approuvées par le chef de leur service, par celui dont pouvait dépendre leur avenir professionnel. Et de telles enquêtes n'allaient évidemment pas lui plaire.

Et voici enfin ma *sixième règle*. Elle tient en deux mots : *savoir diriger*. Un cadre peut être un chef, mais encadrer n'est pas conduire. En d'autres mots, si les cadres préparent les légumes, ce sont les chefs qui font la soupe.

Les programmes d'éthique ne sont pas encore toujours acceptés avec enthousiasme, même par ceux qui en nomment les responsables. Mais soyons clairs : dans ce domaine comme dans bien d'autres, croire à la réussite aide beaucoup au succès. Les attitudes influent sur les programmes d'éthique bien plus que les organigrammes ou les codes de conduite.

Les chefs sont des porte-étendards. Ce sont ceux qui assument les responsabilités, qui s'occupent des subalternes. Et n'oublions pas qu'en fait, ce sont justement les subalternes, et non les organigrammes, qui déterminent qui sont les vrais chefs.

J'ai, quant à moi, déjà eu le bonheur de travailler avec un véritable chef, Norm Augustine, l'ex-sous-secrétaire de l'armée des États-Unis, qui est maintenant président du conseil d'administration de la société Lockheed Martin. Voici ce qu'il pense de l'art du commandement et des programmes d'éthique :

« Certains croient que le seul objectif légitime d'une entreprise est la production de profits pour les actionnaires. Pour eux, comme l'a déjà affirmé le prix Nobel d'économie Milton Friedman, l'entreprise commerciale n'a qu'une seule responsabilité sociale : utiliser ses ressources pour réaliser des activités visant à accroître ses profits. Malgré tout mon respect pour le docteur Friedman, je crois que les responsabilités de Lockheed Martin vont bien au-delà des questions strictement financières. Une entreprise,

ce n'est pas qu'un bilan comptable ou qu'une machine à faire de l'argent, c'est une association d'êtres humains responsables engagés dans des activités dont ils comprennent qu'elles auront des effets sur le reste de la collectivité... On ne sait pas ce qui est possible tant qu'on n'a pas accepté de relever le défi de faire ce qui est juste, et non simplement ce qu'exige la loi. L'obéissance à la loi ne saurait remplacer l'éthique ».

Et maintenant, pour conclure, quelques idées, en vrac :

- Les lois et les lignes de conduite sont des fondements de l'éthique. Mais la loi n'est qu'un minimum moral. De plus, il n'y a pas de loi ou de ligne de conduite qui puisse prévoir toutes les situations possibles dans une organisation, et il survient toujours des circonstances où quelqu'un doit trancher sans pouvoir simplement suivre la loi ou les lignes de conduite établies.
- Une bonne formation en éthique doit dépasser le niveau de la simple observation de loi. Elle doit apprendre à considérer les problèmes d'une certaine façon, et à prendre des décisions fondées sur des valeurs.
- La grandeur d'un individu se mesure à la façon dont il traite ceux qui ont une position moins élevée que lui.
- On a souvent tendance à se justifier en disant que « tout le monde le fait! » C'est faux, tout le monde ne le fait pas, et ce genre de maxime est entièrement contraire à l'éthique.
- Un menteur invétéré se corrige difficilement. Et ses mensonges peuvent compromettre celui qui les entend, du simple fait qu'il les écoute : son silence subséquent ne fait que les rendre plus crédibles. Dans ces

cas-là donc, il ne s'agit pas de savoir s'il faut prendre position, mais plutôt de savoir comment.

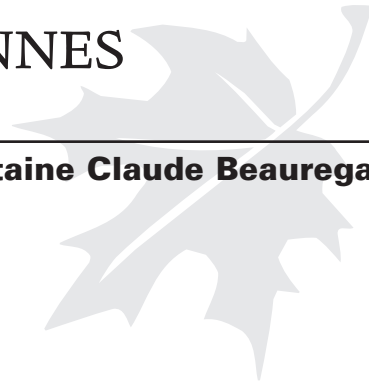
- Si l'on se contente, sur le plan de l'éthique, de simplement respecter les lois et les règlements, plutôt que de tenter de prendre des décisions d'une manière responsable, on peut être certain de voir se poursuivre les mauvaises actions du passé.
- Dans une bonne organisation, on n'engage pas que des bras ou que des cerveaux. On tente de convaincre des individus estimés de se joindre à une « famille ». Il s'agit d'investir dans les gens et non seulement dans la machinerie.
- On ne doit pas seulement vendre des choses au client; il faut lui rendre service.
- La réputation est fondamentale. C'est l'avenir de l'organisation. Un cadre ne devrait jamais hésiter à faire ce qu'il faut pour la préserver. Chacun peut commettre une erreur. Mais un manquement à l'éthique est bien pire qu'une erreur.

Il y avait un vieil hibou très sage.
Plus il écoutait, moins il parlait,
Moins il parlait, plus il entendait.
Pourquoi ne sommes-nous pas aussi sages?

Merci beaucoup.

L'ÉTHIQUE ET LE
LEADERSHIP : LE MYTHE
DE L'INFALLIBILITÉ DANS
LES FORCES ARMÉES
CANADIENNES

Capitaine Claude Beaugard, MA, PhD



L'ÉTHIQUE ET LE LEADERSHIP : LE MYTHE DE L'INFALLIBILITÉ DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES

Capitaine Claude Beauregard, MA, PhD

Le capitaine Beauregard s'est enrôlé dans les Forces armées canadiennes en 1983 et a exercé les fonctions d'historien à la Direction du service historique. Il a obtenu un doctorat en histoire à l'Université Laval, siège au conseil de la Société historique du Canada et exerce les fonctions de chargé de recherche à l'Institut canadien des études stratégiques. Le capitaine Beauregard occupe à l'heure actuelle un poste auprès de l'État-major de l'Armée de terre, à la Division des affaires publiques, à Ottawa et poursuit ses études postdoctorales.

Pour les militaires, l'année 1997 aura bien été l'année du *Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie*. Événement majeur, représentant l'aboutissement de plusieurs années de travail, ce rapport n'a laissé personne indifférent. Le titre, Un héritage déshonoré, en a fait sursauter plusieurs.¹ Pourtant ce titre n'est qu'une juste représentation de la réalité car il ne fait aucun doute que l'affaire somalienne a discrédité l'institution militaire et de ce fait tout le travail magnifique réalisé par ses membres. Comment cela a-t-il pu se produire? Nous proposons ici deux réponses. Tout d'abord la population canadienne exige un comportement exemplaire des membres de ses forces armées car celles-ci symbolisent la nation. Qu'il s'agisse d'un vœu pieux ou encore d'une exigence irréaliste, cette attente de nos concitoyens est pourtant tout à fait justifiée. L'Armée doit refléter les valeurs qui font la grandeur de notre pays. C'est pourquoi les Canadiens ont jugé inacceptable que des soldats tuent un prisonnier dont ils avaient la garde. D'ailleurs la lecture des quelques pages du rapport consacrées à la torture et au décès de Shidane Arone² est

bouleversante et on se demande comment, en tant qu'institution, on a pu en arriver là. La Commission d'enquête sur la Somalie avait pour mandat de répondre à cette question. Elle a réalisé un travail d'une qualité remarquable malgré les obstacles qu'elle a rencontrés.

Le second élément qui a contribué à discréditer nos forces armées sont les blâmes sévères portés par la Commission aux chefs militaires. À la recherche de la vérité, les Commissaires ont voulu identifier les fautes commises par les responsables de cette débâcle. C'était la première fois qu'une commission d'enquête allait remettre en question le jugement et les agissements de la chaîne de commandement. Ceci est un reflet de notre époque. Le temps où les Canadiens acceptaient sans dire un mot les propos des dirigeants et des élites est bien terminé. Le scepticisme, parfois teinté de cynisme, est maintenant de rigueur. *La Loi sur l'accès à l'information* et les moyens de communication accessibles à tous, ont transformé profondément le jeu du pouvoir et l'exercice de la démocratie. Aujourd'hui les citoyens

demandent des comptes et les Forces armées canadiennes doivent apprendre à composer avec cette nouvelle réalité.

Le 1^{er} juillet 1997, le *Globe and Mail* publiait un article très intéressant écrit par Arthur Schafer, directeur du *Centre for Professional and Applied Ethics* à l'Université du Manitoba. Ce dernier a mené une étude sur les valeurs militaires pour la Commission d'enquête sur la Somalie.³ Selon Arthur Schafer :

*Si les Forces canadiennes veulent remplir leur rôle principal qui consiste à protéger la société contre des menaces de violence venant de l'extérieur, elles doivent former un type très spécial d'organisation dans laquelle les soldats et les officiers se confient leurs vies mutuellement et s'abandonnent à l'organisation. Pour remettre sa vie aux soins d'une organisation, il faut avoir énormément confiance en la capacité de celle-ci de minimiser les risques. Cela peut même impliquer un niveau de confiance qui frôle la pensée magique. Afin de garder une telle confiance, les organisations militaires font de grands efforts pour donner l'apparence de l'infailibilité.*⁴

L'auteur poursuit ainsi son raisonnement. Aucun être humain et aucune organisation n'est infailible, mais pour le paraître tous les moyens sont bons y compris l'usage du mensonge et du camouflage :

Le mythe de l'infailibilité militaire exige que l'on adopte une attitude qui ne tolère aucune erreur. On s'attend à ce que les commandants ne soient jamais responsables d'accidents ou de fautes et qu'ils ne commettent jamais d'erreurs. Il n'est pas surprenant que des attentes aussi élevées et irréalistes aient de

*nombreuses conséquences négatives sur le rendement des militaires. D'abord, en jouant l'infailibilité, on engendre la pire hypocrisie. La malhonnêteté et la dissimulation deviennent la règle plutôt que l'exception et la duplicité, une façon de vivre. Le carriérisme supplante le professionnalisme et la corruption devient prépondérante.*⁵

D'après Arthur Schafer, il est impossible de tirer des leçons des erreurs commises si nous refusons de les reconnaître, de les analyser et d'en discuter. Aucune organisation ne peut régler ses problèmes quand ceux-ci sont cachés. À cet égard l'attitude des Forces armées canadiennes n'est pas très reluisante. Pour tenter de comprendre ses erreurs afin de s'améliorer, deux conditions essentielles doivent exister : une volonté de porter des jugements sur l'institution militaire et des écoles d'état-major qui permettent de développer le sens critique. Deux conditions essentielles qui sont absentes des Forces armées canadiennes. D'ailleurs l'histoire militaire du Canada nous montre à l'évidence que le mythe de l'infailibilité se porte bien. Voici quelques exemples. En octobre 1941, le gouvernement canadien répond favorablement à une demande de la Grande-Bretagne et décide d'envoyer une force de 1 975 militaires à Hong Kong. Les Japonais attaquent la colonie britannique le 8 décembre et les troupes canadiennes finissent par se rendre le 25 du même mois. Les pertes sont tragiques : 290 militaires sont tués et 493 sont blessés. Les survivants sont faits prisonniers.⁶ Le 12 février 1942, le gouvernement du Canada demande alors au juge Lyman Poore d'enquêter sur l'envoi de la Force expéditionnaire canadienne à Hong Kong. L'enquête porte sur la prise de décision (militaire et politique), la sélection des unités, l'entraînement des troupes, l'équipement et les moyens de transport de la

force expéditionnaire. L'enquête se déroule dans des conditions exceptionnelles. Le public n'est pas invité à assister aux témoignages, le gouvernement britannique interdit la publication des messages échangés avec le gouvernement canadien et enfin le général Crerar, celui qui a recommandé l'envoi des troupes, répond par écrit aux questions du juge étant donné qu'il se trouve en Angleterre. Les déclarations controversées des colonels et des généraux satisfont le juge. Celui-ci déclare dans son rapport que malgré le désastre militaire, le Canada doit être fier de son expédition à Hong Kong.⁷

Quelques mois plus tard, le 19 août 1942, 4 963 soldats canadiens participent au raid de Dieppe. Parmi eux, 907 sont tués, 2 460 sont blessés et 1 874 sont faits prisonniers.⁸ Cette opération est présentée comme un succès par les militaires et les correspondants de guerre. Mais lorsque la population voit dans les journaux les longues listes de ceux qui furent tués, elle réalise qu'il s'agit d'un fiasco monumental.⁹ Il aura fallu 50 ans au ministère de la Défense nationale pour reconnaître les responsables de cet échec. En 1992, le Service historique publie un livre intitulé *Dieppe, Dieppe* pour souligner le 50^e anniversaire de l'opération. L'historien Brereton Greenhous, auteur de l'ouvrage, souligne l'absence de certains documents qui auraient permis de comprendre l'exécution de l'opération. Il ajoute que « par la suite, l'orgueil et l'ambition » ont enveloppé l'opération « d'un voile supplémentaire de dissimulation ».

Il semble que le chef des Opérations combinées, lord Louis Mountbatten, et son conseiller naval,

le capitaine John Hughes-Hallett, qui allait commander la force navale de JUBILEE, aient soigneusement supprimé certains de ces documents. Enfin, selon le biographe officiel de sir Bernard Montgomery, celui-ci, qui était responsable de l'opération annulée RUTTER en a également détruit, car il a délibérément brûlé tout ce qui pourrait l'« impliquer », pour, ensuite, pouvoir mentir sur son rôle dans le processus de planification.¹⁰

Brereton Greenhous n'y va pas de main morte avec les généraux canadiens qui ont approuvé le plan du raid de Dieppe. Selon l'auteur ces généraux « sont des ambitieux cherchant à rehausser leur réputation et à faire progresser leur carrière. À moins de pouvoir invoquer une extravagance ridicule et manifeste du plan, Mann, Roberts et Crerar commettraient un véritable suicide professionnel en refusant d'y participer. Quant à McNaughton, si la chose venait à s'ébruiter, elle nuirait à son image de marque ». ¹¹

Plus tard, quand les journalistes demandent des informations sur les causes de l'échec de l'opération, les chefs se font discrets. Le général McNaughton recommande au Ministre de se taire et de déclarer que la planification a été conduite minutieusement :

Suggérer qu'il serait très imprudent de se lancer dans une discussion publique, car cela pourrait compromettre nos futurs rapports avec le comité des chefs d'état-major, le War Office... Je proposerais que le Ministre restreigne sa déclaration à ce qui suit. Cit : L'État-major général du Canada a reçu des renseignements complets de l'Armée canadienne et des autorités britanniques en cause au sujet de la planification et du déroulement

*de l'Opération de Dieppe. Les récits non officiels qui ont été publiés, de bonne foi sans aucun doute, sont forcément fondés sur des hypothèses, des rumeurs et peut-être même sur des propos vagues tenus par des personnes qui n'étaient pas bien informées. Le problème pour moi, c'est que si nous produisions les faits maintenant ou même si nous indiquions où ces récits sont inexacts, nous fournirions à l'ennemi des renseignements fort précieux qu'il pourrait certainement mettre à profit contre nos troupes dans des opérations futures. J'espère donc que le public me croira lorsque je l'assure que tous les renseignements dont nous disposons révèlent que la planification de cette opération s'est déroulée avec la plus grande minutie et qu'elle n'a eu aucun effet sur le déroulement. Fincit.*¹²

Aujourd'hui on reconnaît que la planification fût complètement négligée par nos généraux et plusieurs vétérans reconnaissent que cette opération n'aurait jamais dû avoir lieu et qu'on a sacrifié des vies pour rien.¹³

Après la guerre, en 1946, Dick Malone, ancien responsable des relations avec la presse et commandant du groupe des relations publiques numéro 3 du Canada, a écrit un livre sur ses souvenirs de cette époque.¹⁴ Dans l'introduction, Malone décrit comment l'histoire officielle fût manipulée :

La décision de réduire certains incidents de guerre sur papier a été prise après que l'on a appris comment certaines parties des récits de guerre officiels avaient été composés. Ainsi, une ébauche de certaines parties d'un récit était souvent soumise au commandement supérieur pour approbation. Or, il arrivait à l'occasion que ces ébauches reviennent avec des notes en marge du genre « il est suggéré

*de supprimer ceci étant donné que cela n'est pas tellement à l'avantage d'untel ».*¹⁵

Terminons avec l'enquête sur les « mutineries temporaires » survenues dans la Marine canadienne en 1949. Cette année-là, plusieurs marins du *Magnificent*, de l'*Athabaskan* et du *Crescent* refusent de travailler pendant une courte période de temps pour signifier leur mécontentement sur les conditions de vie à bord de ces navires. Le rapport de la commission d'enquête démontre qu'il existe de sérieux problèmes de leadership dans la Marine : « We further observed from the evidence given before us that the relations between the Captain, his officers and crew were far too distant for the good of the ship ». ¹⁶ Il est intéressant de constater que les responsables de la Marine auront la sagesse de ne pas punir les individus qui ont participé à ces actes d'insubordination. En fait, c'est la Marine au grand complet qui est ici coupable. Coupable surtout de ne pas veiller au bien-être des marins. Le rapport d'enquête ne blâme personne et présente plusieurs recommandations dans le but d'améliorer les conditions de service. La question que nous devons nous poser est pourquoi a-t-il fallu trois mutineries (sans compter celle qui s'est déroulée à bord de l'*Ontario* en 1947) et une enquête officielle pour transformer la Marine?

En ce qui concerne nos écoles d'état-major, nous devons nous demander comment elles transmettent aux officiers, qui seront les prochains chefs supérieurs de l'Armée, les résultats des études internes au Ministère ou des enquêtes de toutes sortes. Au mois de novembre 1996, dans le cadre de l'OPÉRATION ASSURANCE, j'ai été déployé en Allemagne. J'ai été étonné de constater que la plupart des membres de la 1^e Division, avec qui je travaillais, n'étaient pas

au courant des travaux menés par le Quartier général à Ottawa. Pourtant ceux-ci sont d'une importance capitale. Ainsi l'enquête réalisée, en 1995, par le Groupe Phillips et la Société Wyatt, sur l'efficacité du leadership et de l'organisation au sein des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale aurait dû faire l'objet d'analyses sérieuses. On y apprend que « moins du cinquième des membres des FC (17 %) et des employés civils (15 %) disent « faire confiance à la haute direction du Ministère pour nous diriger en ces temps difficiles ». Plus du quart (28 %) des militaires et des employés civils (32 %) ne lui font nullement confiance ». ¹⁷ Les auteurs de l'étude mentionnent aussi que « moins de la moitié des membres des FC (44 %) et des employés civils (45 %) disent bien comprendre la nouvelle orientation du Ministère ». ¹⁸ Ces chiffres devraient alimenter notre réflexion sur l'institution militaire.

Une autre étude importante réalisée en juillet 1996 portait sur le suicide dans les Forces armées canadiennes. On peut lire « que l'atmosphère qui règne dans les FC décourage les soldats d'avouer qu'ils ont des problèmes personnels ou psychiques. Cet aveu de faiblesse est jugé incompatible avec l'image « macho » que sont censés projeter les militaires ». ¹⁹ Les auteurs concluent qu'il « est très regrettable que les militaires qui admettent souffrir de troubles émotionnels soient ainsi dénigrés, et tout devrait être mis en oeuvre pour corriger cette situation ». ²⁰ Comment peut-on améliorer une situation comme celle-ci si personne n'est conscient de la gravité du problème? C'est le travail des écoles d'état-major de transmettre de telles informations. Ces écoles ont fait l'objet de sévères critiques dans les rapports soumis au Ministre au mois de mars 1997. ²¹ Dans son

rapport J.L. Granatstein soutient que la méthode d'enseignement utilisée au Collège d'état-major et de commandement des Forces canadiennes à Toronto « n'est pas très efficace en tant que moyen de diffusion de l'information et les travaux d'atelier sont à un niveau inférieur à celui d'un tutorat universitaire de première année ». ²²

Granatstein cite l'exemple d'un officier qui a « réussi à ne pas mettre le pied à la bibliothèque pendant toute la durée du cours ». ²³ Ceci démontre la présence de sérieuses lacunes dans notre système d'enseignement. Ce n'est pas surprenant, car il existe une attitude négative, beaucoup trop répandue dans les Forces armées, envers l'éducation, la réflexion et les travaux de nature intellectuelle. Le faible niveau d'éducation des officiers explique peut-être cette attitude. Environ un quart du corps des officiers canadiens ne possède qu'un diplôme d'études secondaires ²⁴ alors qu'aux États-Unis 90 % des officiers détiennent un diplôme universitaire. ²⁵ Présentement, au sein de la Force terrestre, il n'existe aucun groupe de recherche qui se penche sur la nature de la guerre et son évolution dans un contexte moderne. Le niveau d'analyse stratégique est lamentable. Au lieu d'accepter favorablement les idées modernes, le ministère de la Défense nationale s'est replié sur lui-même, ce qui a entraîné une rupture inacceptable avec la société canadienne. Les Forces armées sont sans aucun doute la seule institution au pays qui est à la remorque des organismes extérieurs pour s'analyser. S'il n'existe aucune réflexion à l'interne, aucune progression n'est possible dans un tel contexte.

Pourtant, lorsque le commandement l'exige, l'Armée peut très bien porter un jugement sur ses propres activités. Le rapport de la

Commission d'enquête portant sur le commandement, le contrôle et le leadership au sein du 2^e Bataillon canadien (CANBAT 2) déployé en Bosnie en 1993, est un modèle très intéressant. Les membres de la commission ont procédé à une analyse en profondeur des problèmes et ont osé aborder des sujets délicats. Le rapport recommande même la tenue d'enquêtes subséquentes sur le commandement, la gestion de carrière, la culture, la formation et l'éducation en matière de leadership dans l'Armée.²⁶ Il s'agit d'un pas dans la bonne direction. D'autres mesures doivent être appliquées le plus vite possible pour inciter les militaires à débattre des questions de défense.

Il faut absolument éliminer l'article 19.36 des Ordres et règlements des Forces canadiennes qui interdit aux militaires de s'exprimer sur des sujets d'ordre militaire. Comme l'a écrit le professeur Albert Legault, ces « règles moyenâgeuses doivent disparaître, car elles sont une insulte à l'intelligence publique. On ne peut logiquement demander au soldat d'être un soldat-citoyen, de se conformer à toutes les lois civiles et en même temps le priver des droits et libertés élémentaires de la démocratie ». ²⁷ Un changement important doit se produire dans la diffusion de l'information à l'intérieur. Les études réalisées par le Chef du Service d'examen devraient être disponibles sur le site Internet du Ministère. Il est inacceptable d'apprendre l'existence de ces travaux par les journaux qui peuvent en obtenir une copie grâce à la *Loi sur l'accès à l'information*.²⁸ L'information doit circuler librement à tous les niveaux de la hiérarchie militaire. La gestion du personnel devrait aussi s'adapter aux exigences d'un monde moderne, particulièrement en matière d'éducation. Qu'attendons-nous pour faciliter les affectations dans des centres de recherche universitaires ou dans des entreprises

privées? Ne pourrions-nous pas y envoyer, avec solde, des militaires poursuivre des études de toutes sortes? Pourquoi ne pas favoriser l'accumulation de congés annuels pour permettre de prendre un congé sabbatique? Nous devrions faire preuve de plus d'imagination dans ce domaine.

Pour terminer, j'aimerais souligner que le rapport de la Somalie devrait faire réfléchir non seulement les militaires mais toutes les composantes de la société canadienne. Les Commissaires ont déploré l'absence de leadership chez les responsables du Ministère ainsi que leur refus d'accepter que des erreurs ont été commises. Malheureusement ces graves problèmes éthiques se retrouvent dans la société civile à un niveau qui frise l'indécence. Récemment on pouvait lire dans les journaux que des « informations scientifiques sur le moratoire de la pêche à la morue, surtout les aspects relatifs à l'environnement, ont été affreusement dénaturées et faussées pour répondre à des impératifs politiques ». ²⁹ Que penser du comportement de la Croix-Rouge qui en a appelé d'un jugement, rendu en janvier dernier par la Cour fédérale, qui permettait à la commission Krever d'identifier les responsables de la contamination des banques de sang du pays.³⁰ Les 1 200 Canadiens et Canadiennes qui ont contracté le SIDA et les 12 000 autres qui ont contracté l'hépatite C ont le droit de connaître la vérité. On pourrait aussi parler du comportement des compagnies de tabac qui sont responsables de la mort de 40 000 personnes par année au Canada et qui pour rien au monde ne diffuseraient leurs archives. Enfin, le ministre de la Santé du Québec, Jean Rochon, n'a toujours pas présenté ses excuses aux patients en attente d'une transplantation pulmonaire dans sa province.³¹ Sa décision, purement politique, de transférer les greffes pulmonaires de

Montréal à Québec s'est révélée tellement catastrophique qu'il a dû changer d'idée. Le ministre Rochon n'a jamais avoué qu'il avait fait une erreur. Le mythe de l'infaillibilité se porte bien, dans les Forces armées comme ailleurs dans la société canadienne.

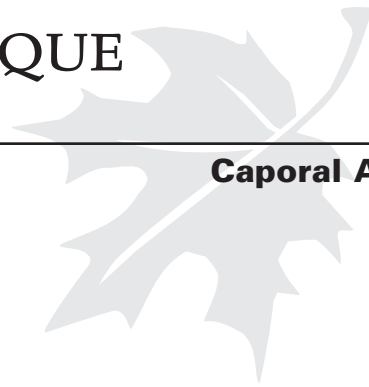
Notes de fin de document

1. Voir J.L. Granatstein, « A report on the Somalia commission », *The Globe and Mail*, 4 July 1997.
2. *Un héritage déshonoré : Les leçons de l'affaire somalienne : Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie*, Ottawa, 1997, Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, pp. 360–364.
3. Arthur Schafer, « After Somalia: Our military needs a new ethos », *The Globe and Mail*, 1 July 1997.
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. Patricia Giesler, *Souvenir de vaillance : La participation du Canada à la Seconde Guerre mondiale*, Gouvernement du Canada, Anciens Combattants, p. 13.
7. *Report on the Canadian Expeditionary Force to the Crown Colony of Hong Kong*, Ottawa, 1942, p. 8.
8. Brereton Greenhous, *Dieppe, Dieppe*, Montréal, Éditions Art Global en collaboration avec le ministère de la Défense nationale et le Groupe Communication Canada, 1992, p. 9.
9. Voir Claude Beaugard, « Censure et contrôle de l'information au Canada entre 1939 et 1945 », in *La participation des Canadiens français à la Deuxième Guerre mondiale : mythes et réalités*, Actes du colloque du 6 au 9 octobre 1994, sous la direction de Serge Bernier, Robert Comeau, Béatrice Richard, Claude Beaugard et Marcel Bellavance, Bulletin d'histoire politique, printemps/été 1995, vol. 3, n^{os} 3/4, Association québécoise d'histoire politique / Septentrion, p. 248.
10. Brereton Greenhous, *Dieppe, Dieppe*, Montréal, Éditions Art Global en collaboration avec le ministère de la Défense nationale et le Groupe Communication Canada, 1992, p. 10.
11. *Ibid.*, p. 46.
12. Archives nationales du Canada, RG 24, vol. 12329, dossier 4/Dieppe/1 Press Arrangements – Dieppe Operations, 19 Aug 1942, – 87/5, Message for Stuart from McNaughton, 13 mars 1943.
13. Pierre Vennat, « Souvenir d'un massacre : Quoi qu'en pense le ministre Mifflin, les vétérans croient avoir été sacrifiés », *La Presse*, 16 août 1997.
14. Voir Claude Beaugard, *Guerre et censure : L'expérience des journaux, des militaires et de la population pendant la Deuxième Guerre mondiale*, Thèse de doctorat, Département d'histoire, Faculté des lettres, Université Laval, 1995, p. 184.
15. Dick Malone, *Missing From The Record*, Toronto, Collins, 1946, pp. VI–VII.
16. Rear-Admiral E.R. Mainguy, L.C. Audette, Leonard W. Brockington, *Report on certain "Incidents" which occurred on board H.M.C. Ships Athabaskan, Crescent and Magnificent and on other matters concerning The Royal Canadian Navy*, Ottawa, October 1949, p. 12.
17. *Enquête sur la rétroaction menées auprès des militaires et des civils*, réalisée par le Groupe Phillips / la Société Wyatt, ministère de la Défense nationale, juin 1995.
18. *Ibid.*
19. *Le suicide dans les Forces canadiennes et le facteur maintien de la paix*, Service de santé (Protection et promotion), Quartier général de la Défense nationale, Ottawa, juillet 1996.
20. *Ibid.*
21. Il s'agit des rapports présentés au ministre de la Défense nationale par D.J. Bercuson, Albert Legault, J.L. Granatstein Desmond Morton.
22. Rapport au Premier ministre, *Rapport soumis au ministre de la Défense nationale par J.L. Granatstein*, Institut canadien des affaires internationales, Canada, 25 mars 1997, p. 27.
23. *Ibid.*
24. *Ibid.*, p. 24.
25. Rapport au Premier ministre, *Rapport soumis au ministre de la Défense nationale par le professeur Albert Legault*, Université Laval, Canada, 25 mars 1997, p. 40.
26. Ministère de la défense nationale, *Commission d'enquête : Commandement, contrôle et leadership CANBAT 2*, janvier 1997.

27. Rapport au Premier ministre, *Rapport soumis au ministre de la Défense nationale par le professeur Albert Legault*, Université Laval, Canada, 25 mars 1997, p. 54.
28. Voir « Les opérations militaires sont souvent mal définies et conçues à la hâte », *La Presse*, 28 avril 1997. Cet article présente les conclusions d'une étude réalisée par le Chef du Service d'examen, 1258-114 (DGPE), April 1996, *Report on NDHQ Review E7/95, Functioning of the J Staff*, Lcol I.B. Cowan, Program Evaluation Director.
29. « Surpêche : Ottawa aurait faussé les données des scientifiques », *Le Devoir*, 13 août 1997.
30. Janice Tibbets, « Commission Krever : Des juges s'interrogent », *Le Devoir*, 26 juin 1997.
31. Isabelle Hachey, « Les transplantations pulmonaires de retour à Montréal : Les patients rassurés, mais amers », *La Presse*, 25 septembre 1997.

POUR UNE ÉTHIQUE
MILITAIRE PRATIQUE

Caporal Andrew J. Yu



POUR UNE ÉTHIQUE MILITAIRE PRATIQUE¹

Caporal Andrew J. Yu

Le caporal Yu est en 4^e année d'un programme d'études spécialisé en psychologie et en philosophie à l'Université Queen's. En 1993, il s'est joint à l'Escadron de guerre électronique de la Réserve des communications à titre de commis d'administration et il vient de terminer son service Classe B au sein du 79^e Régiment des transmissions à Kingston.

Pourquoi étudier l'éthique militaire?

Indépendamment des événements récents, il y a bien des raisons de s'intéresser à l'éthique militaire. Dans la mesure où les soldats font partie du groupe très restreint des personnes que la société autorise à faire un usage mortel de la force, et où ils sont en fait les seuls qu'on puisse un jour autoriser à employer des armes de destruction massive, les décisions d'ordre éthique qu'ils prennent peuvent être déterminantes pour la vie ou la mort de bien des gens. Et beaucoup de ces situations hypothétiques chères aux philosophes, qui semblent si peu probables et pertinentes dans la vie civile, le sont parfaitement dans les opérations militaires. Il est donc essentiel de procéder à un examen minutieux de l'éthique militaire, et d'en diffuser les leçons partout dans les forces armées.

On lit à l'article 19.015 des Ordonnances et règlements royaux applicable aux Forces canadiennes (ORFC) que « tout officier et militaire du rang doit obéir aux commandements et aux ordres légitimes d'un supérieur ». Dans les notes qui suivent, on explique qu'un « commandement légitime » est un ordre qui ne paraîtrait pas « manifestement illégal » à « une personne possédant un jugement et

une compréhension ordinaires », ce qui est quelque peu tautologique et ne précise pas beaucoup l'ordonnance! Mais, implicitement, cela signifie que chaque membre des Forces canadiennes doit pouvoir justifier tous les ordres qu'il exécute, et cela compte tenu de ce que l'obligation normale du soldat d'obéir aux ordres n'est pas une justification acceptable, autant devant l'opinion publique que pour les tribunaux chargés de juger les crimes de guerre. Chacun de nos militaires doit en conséquence se familiariser avec les critères d'un comportement conforme à l'éthique.

Pourquoi obéir à l'éthique?

« Ce qui est profitable au plus fort, voilà précisément en quoi consiste la justice, l'injustice étant d'autre part ce qui est à soi-même à la fois avantageux et profitable » (Thrasymaque, sophiste de la Grèce antique)²

« Prenez Dennis Rodman par exemple. Il frappe l'arbitre, il est plus qu'excentrique, mais du moment qu'il fait ses 60 rebonds, il est « super » ! Je veux dire, les gens lui font des ovations. Les jeunes portent des chemises « Rodman » vous savez. C'est comme Tyson... » (Bob Raceman, chroniqueur au New York Daily News)³

Avant de se lancer dans l'exploration de cette question de l'éthique militaire, il faut au moins s'assurer que cela en vaut la peine. Pourquoi devrait-on viser autre chose que son simple intérêt personnel? Pourquoi un officier carriériste ne tiendrait-il pas le raisonnement suivant : « Je vis dans un régime démocratique où l'on accorde plus d'importance à l'apparence des choses qu'à leur réalité fondamentale. On ne m'incite pas à être bon, mais seulement à le paraître. Dans ces conditions, si une conduite avantageuse, mais immorale, demeure secrète, pourquoi devrais-je la rejeter? »

On pourrait lui répondre en lui faisant remarquer la difficulté de son rôle dans la situation qu'il envisage. En effet, il est clair qu'un officier qui tiendrait un raisonnement comme celui qui précède ne serait pas parfaitement consciencieux. Il pourrait sembler l'être, mais il devrait supporter, mentalement, l'inconfort de cette contradiction entre son comportement et les valeurs morales et celui de l'obligation, très épuisante à la longue, de constamment présenter une image fautive de lui-même. C'est là un fardeau psychologique que n'a pas à supporter un officier sincère.

Le carriériste peut toutefois répliquer : « Peut-être... mais voyez tout ce que je gagne! » Ce qui amène à se demander ce qu'il gagne, justement, et ce que cela lui coûte. Si le carriérisme apporte, parfois, richesse et pouvoir, il oblige aussi à adopter des habitudes et des attitudes pernicieuses, telles la méfiance et l'esprit d'intrigue. Un carriériste ne peut avoir de véritables amis dans sa profession, il ne peut y trouver que des alliés de circonstance, qui l'abandonneront dès qu'il ne leur sera plus utile. Platon (428–347 avant J.-C.) se demandait ainsi : « Quel moyen aurons-nous donc... et en recourant à quel

raisonnement, de prétendre qu'il est avantageux de commettre l'injustice, ou d'être incontinent, ou de faire quelque vilaine chose? Toutes pratiques dont l'effet sera de nous rendre plus méchants tandis qu'elles nous procureront un accroissement de notre fortune ou de quelque autre forme de notre pouvoir? »⁴

Et il faut aussi noter que les fruits du carriérisme peuvent être éphémères : l'argent peut se perdre, dans un vol ou dans un effondrement boursier, et le pouvoir peut être usurpé par un autre ambitieux. « En effet, nous n'avons rien apporté dans le monde; de même, nous n'en pouvons rien emporter »⁵. Le caractère moral d'une personne, par contre, ne peut être atteint par aucun péril humain ou naturel; pour être mauvais, il faut vouloir l'être. Bien sûr, un être bon peut aussi connaître la souffrance, mais, en demeurant moral, il peut conserver face à elle une attitude plus positive et est donc plus susceptible de garder espoir jusqu'à la fin. L'histoire de Job, dans la Bible, en est un bon exemple. Un autre est celui des chrétiens du I^{er} siècle, qui restaient heureux malgré de terribles persécutions parce qu'ils avaient la certitude de suivre des principes justes et conformes à la morale.^{6,7}

Quelle est la nature de l'éthique?

Un des philosophes les plus influents de notre siècle, Ludwig Wittgenstein (1889–1951), a écrit ce qui suit au sujet de l'éthique :

« Supposons que je joue au tennis et que l'un d'entre vous, me voyant, s'exclame : « Vous jouez vraiment très mal! », et supposons que je réplique : « Je sais que je joue mal, mais je ne veux pas jouer mieux! », il devrait bien conclure par quelque chose comme : « Ah bon! Très bien alors ». Mais supposons maintenant

que je dise à l'un d'entre vous un mensonge énorme et qu'il vienne me dire : « Vous vous êtes épouvantablement conduit ! » et que je lui rétorque : « Je sais que je me suis mal conduit, mais je ne voulais pas me conduire mieux ! ». Me répondrait-il cette fois : « Ah bon ! Très bien alors » ? Certainement pas ; il protesterait plutôt : « Vous auriez dû vous conduire mieux ! » Dans ce second cas, nous sommes en présence d'un jugement de valeur absolu, tandis que dans le premier, il s'agissait d'un jugement relatif ». ⁸

Autrement dit, l'éthique vise ce qu'on doit faire. Elle correspond à des jugements de valeur absolus, que rien ne peut modifier, et qui s'appliquent à tous les êtres humains en toutes circonstances.

Quel est le fondement de l'éthique?

Mais comment pouvons-nous savoir ce qu'il faut faire? Quel est le fondement de l'éthique? Pour répondre à ces questions, il faut d'abord corriger quelques erreurs courantes quant à la nature exacte d'un comportement « moral ».

D'abord, il y a une différence entre ce qui est moral et ce qui est licite. Certains actes licites sont néanmoins contraires à la morale. Ainsi, l'ancienne loi par laquelle on forçait les enfants autochtones à venir étudier dans des internats où on les dépouillait de leur culture n'était certainement pas moralement juste. De même, tous les actes qui sont conformes à l'éthique ne sont pas nécessairement juridiquement obligatoires. Ainsi, au Canada, il n'y a pas de loi du bon samaritain, mais cela n'empêche pas qu'on y juge immoral de ne pas porter secours aux victimes d'un accident. Le D^r Michael Fox, professeur de philosophie à l'Université Queen's, explique ainsi cette dichotomie dans le cas de la violence :

« La violence justifiée n'est pas nécessairement la même chose que la violence licite, la violence qui est permise par la loi. La violence qui est permise par l'État, par les normes sociales ou par un régime révolutionnaire peut quand même être moralement répréhensible et, comme dans le cas des lois injustes, il doit toujours y avoir un point de vue extrajuridique, indépendant des institutions, moral, d'où on peut juger ». ⁹

Le D^r Martin Luther King Jr. (1929–1968), célèbre pour son rôle dans la campagne pour les droits civiques aux États-Unis, disait de même :

« Une loi juste est une règle faite par les hommes qui s'accorde à la loi morale, c'est-à-dire à la loi de Dieu. Une loi injuste est une règle qui ne concorde pas avec la loi morale. N'oublions jamais que tout ce qu'a fait Hitler en Allemagne était « légal ». Et que, dans l'Allemagne hitlérienne, il était « illégal » d'apporter aide ou réconfort à un Juif. Cependant, je suis certain que si j'avais vécu en Allemagne à cette époque, j'aurais, malgré cette interdiction légale, aidé et réconforté mes frères juifs ». ¹⁰

Donc, bien que les actes licites soient habituellement moraux et que les actes moraux soient habituellement licites, ce n'est pas toujours le cas.

Une autre erreur courante consiste à confondre éthique et « bon sens ». Car le « bon sens » peut n'être rien d'autre que l'expression des normes sociales d'une époque donnée. Et cela change selon les cultures et les générations. Il y a ainsi des pays où des mutilations génitales inacceptables ailleurs semblent parfaitement sensées¹¹. De même, dans l'Europe médiévale, il paraissait plein de bon sens de brûler les « sorcières ». Le « bon sens » ne peut donc servir d'assise

à des normes morales censées s'appliquer à toutes les cultures et à toutes les époques.

Les principes de l'éthique ne peuvent pas non plus être déterminés par la science. Celle-ci peut nous apprendre comment les choses se font, mais jamais si elles doivent l'être. Des expériences scientifiques nous enseigneront ainsi comment fabriquer et mettre en place des mines nucléaires, mais ne nous permettront pas de décider si ces mines doivent, justement, être fabriquées et utilisées.

On trouve dans la philosophie morale contemporaine deux grandes théories en matière d'éthique : le conséquentialisme et le déontologisme. Pour les conséquentialistes, le comportement moral trouve sa motivation dans ses conséquences. Pour les adeptes du déontologisme, les décisions morales découlent de valeurs qui sont indépendantes des conséquences des actes.

Les deux écoles sont représentées dans le domaine militaire. Ainsi, pour les conséquentialistes, dans toute mission, la réalisation de l'objectif est le seul but, et tous les moyens doivent y concourir. Le déontologisme transparaît quant à lui dans des « valeurs militaires » comme l'honneur, la loyauté et le sens du devoir, auxquelles il ne faudrait jamais déroger pour de simples raisons d'utilité. On louera alors autant les vainqueurs (ceux de la bataille du plateau de Vimy par exemple) que ceux qui, malgré d'énormes efforts et sans incompétence de leur part, n'ont pu atteindre leurs objectifs (comme les défenseurs de Hong-Kong pendant la Seconde Guerre mondiale).

À bien y regarder cependant, le conséquentialisme n'apparaît pas comme un fondement

approprié pour l'éthique militaire. En effet, on ne loue pas unanimement ni sans réserve les opérations réussies dont on n'est pas certain qu'elles ont été réalisées d'une manière justifiée. En d'autres termes, on fait une distinction entre la justesse des fins et la justesse des moyens¹². Ainsi, bien que les équipages des avions qui ont largué les bombes atomiques sur Hiroshima et Nagasaki aient grandement aidé à terminer la Seconde Guerre mondiale, ils n'ont pas été aussi loués qu'ils l'auraient sûrement été s'ils avaient rempli leur mission avec des armes classiques. Plus récemment, dans les Forces canadiennes, il y a eu le cas du Régiment aéroporté du Canada; bien que cette unité ait atteint tous ses objectifs en Somalie, on n'a pas jugé que tous ses membres méritaient la médaille pour services en Somalie.

De nombreuses situations similaires montrent qu'un échec honorable est préférable à une réussite déshonorante. Mais cela entraîne une autre interrogation : comment peut-on connaître les principes de l'éthique?

Quels sont les principes de l'éthique?

Le comportement d'une personne est déterminé par trois « facultés » : le besoin physique, l'émotion, et la raison.¹³ Il est évident que les besoins physiques n'ont aucun rôle à jouer dans les décisions morales (une façon de manger, par exemple, ne saurait être « digne d'éloges »); au contraire, on considère habituellement qu'ils doivent être assujettis à certains principes moraux.

De même, l'émotion ne peut servir de base à l'éthique; des principes fondés sur l'émotion ne pourraient pas permettre de résoudre un différend entre deux personnes ayant des sentiments

opposés sur un sujet donné. Par exemple, le voleur aura le désir de voler tandis que le commerçant qu'il vise aura celui de conserver ses biens. Aucune règle fondée sur l'émotion ne permettrait de déterminer lequel de ces deux sentiments est le plus justifié. L'émotion, donc, ne peut être le fondement des décisions morales.¹⁴

Il n'y a que la raison, la dernière des trois facultés qui déterminent le comportement humain, qui se prête à un processus de justification fondé sur la logique. Une décision morale fondée sur la logique est une décision dont peuvent convenir tous les observateurs qui ont la même information et qui utilisent la même méthode. La raison permet ainsi une justification objective et impartiale des choix moraux.

Un conséquentialiste pourrait cependant objecter qu'il serait préférable de construire une éthique fondée sur les aspects les plus nobles de la nature humaine. La vertu serait-elle plus plaisante que le vice? David Hume (1711–1776) a écrit à ce sujet : « éteignez tous les chauds sentiments et toutes les préventions favorables à la vertu et toute répugnance et toute aversion pour le vice; rendez les hommes totalement indifférents à l'égard de ces distinctions; et la morale n'est plus une étude pratique; elle n'a plus aucune tendance à régler nos existences et nos actions »¹⁵. John Stuart Mill (1806–1873) propose quant à lui que les actions sont bonnes dans la mesure où elles favorisent le bonheur et mauvaises dans la mesure où elles favorisent l'inverse du bonheur¹⁶. Alfred Jules Ayer (1910–1989) enfin, considère que lorsqu'on dit qu'une sanction est bonne ou mauvaise, on ne fait qu'exprimer certains sentiments moraux¹⁷. Autrement dit, la morale a peut-être pour fonction de nous permettre d'être en paix avec nous-mêmes.

Il faut cependant écarter cette approche, parce qu'elle ne nous donne pas un moyen impartial de distinguer ce qui est moral de ce qui ne l'est pas. Ainsi, une personne peut éprouver une grande sympathie pour la souffrance des animaux et, en conséquence, favoriser avec passion le végétarisme. Mais une autre sympathisera tout autant avec les producteurs de viande et, en conséquence, préconisera tout aussi passionnément la consommation de la viande. Si jamais ces deux personnes doivent préparer ensemble un banquet, elles n'auront aucun moyen courtis d'établir le menu! Donc, si nous voulons trouver une solution impartiale à des problèmes moraux, nous ne pouvons faire de la morale une question de goût ou de préférence.

En outre, parmi les trois facultés qui peuvent motiver le comportement, les êtres humains partagent celle des besoins physiques avec tous les êtres vivants, et peut-être celle de l'émotion avec certaines espèces d'animaux supérieurs. Eux seuls cependant sont capables de pensée rationnelle et de choix moraux fondés sur une distinction entre le bien et le mal. À ce titre, parmi tous les organismes vivants de la planète, ils sont les seuls qu'on puisse considérer comme des « agents moraux », c'est-à-dire comme des êtres pour lesquels l'éthique, la morale, peut être pertinente. On peut bien dire « vilain! » au chien qui s'est soulagé dans le salon, mais on considère en réalité que son action résulte d'un conditionnement inadéquat, et non d'une décision délibérée de salir le tapis.

Donc, on ne peut fonder la morale que sur la raison, la seule caractéristique qui n'appartient qu'aux humains. L'asseoir sur quoi que ce soit d'autre serait se rabaisser au niveau de l'animal, et le code qui en résulterait n'aurait rien de moral.

Les valeurs militaires traditionnelles sont justement des produits de la raison. La loyauté, l'honneur, le dévouement et les valeurs similaires plaisent à l'esprit rationnel et satisfont son besoin de justification. Une institution militaire qui ne les ferait pas siennes contreviendrait ainsi à sa raison d'être de gardienne de la souveraineté et d'autres valeurs fondamentales de la société.

Dès lors qu'on adopte la raison comme base de la morale, l'individu doit être autonome. En effet, il ne sert à rien de prendre des décisions conformes à l'éthique si on ne peut ensuite les appliquer. Par ailleurs, un recours possible à la coercition entraînerait le risque d'une influence de l'émotion ou des besoins physiques sur les décisions, dans la mesure où la coercition a justement un effet sur ces deux facultés. Un être raisonnable doit donc attacher la plus grande importance à son autonomie. Il doit aussi respecter l'autonomie des autres, puisqu'il n'y a aucune raison de refuser à un autre être raisonnable ce qu'on veut pour soi-même.

Une autre conséquence naturelle de l'adoption d'une éthique fondée sur la raison est le principe de l'application universelle. Un être raisonnable s'impose toujours à lui-même les règles qu'il veut voir respecter par autrui. C'est ce que le philosophe allemand Immanuel Kant (1724–1804) a appelé « l'impératif catégorique », dont la formulation la plus connue est : « agis uniquement d'après la maxime qui fait que tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle »¹⁸. Autrement dit, il faut qu'il soit bon que le principe sous-jacent à chaque action devienne une règle universelle.

L'impératif catégorique va par ailleurs au delà de la règle d'or « ne fais pas à autrui ce que

tu ne voudrais pas qu'on te fasse ». En effet, une action n'est pas justifiée du simple fait que celui qui en est l'objet l'accueille favorablement. Ainsi, si un banquier verse sans aucune raison de l'argent dans le compte d'un de ses clients, il ne fait pas une action morale car le principe sous-jacent, qui serait que « les banques doivent donner à leurs clients de l'argent sans aucune raison » ne pourrait être une loi universelle, dans la mesure où cela entraînerait l'effondrement du système bancaire, qui est une institution fondamentale de la société. D'ailleurs, le principe même de la réalisation d'une action sans justification est irrationnel.

L'impératif catégorique peut aussi être formulé comme suit : « Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre et toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen¹⁹ » Autrement dit, on ne doit pas utiliser les gens pour atteindre un but, mais au contraire en faire les buts de nos actions. Cela découle d'ailleurs de la précédente formulation, dans la mesure où traiter une personne comme un simple moyen est une négation de son autonomie et de sa nature raisonnable.

On remarquera que le système de Kant ne permet pas la discrimination fondée sur le sexe, la race ou tout autre élément qui ne repose pas sur la raison. Le harcèlement, si on le définit comme un « comportement qui se produit une fois ou de façon répétée et qui offense, avilit, rabaisse ou humilie une autre personne »²⁰, traduit une façon de juger les gens qui n'est pas fondée sur la raison, et qui est donc inacceptable en vertu de l'impératif catégorique.

Quelques applications militaires de l'éthique kantienne

Les scénarios fictifs qui suivent aideront à mieux comprendre les principes exposés jusqu'ici.

1. Est-il conforme à l'éthique de donner un ordre illégal?

En vertu de l'impératif catégorique, un ordre légitime est un ordre fondé sur la raison par lequel on traite toutes les personnes comme des êtres raisonnables autonomes. Cet énoncé permet d'affirmer que les commandements illégaux sont inacceptables. En effet, il est certain que lorsqu'un ordre est donné, il est suivi ou il ne l'est pas. Ensuite, si l'ordre est illégal (autrement dit s'il n'est pas justifié du point de vue de l'éthique), mais que les subordonnés qui l'ont reçu y obéissent quand même, de leur propre gré, ils agissent ainsi de manière irrationnelle, puisqu'ils ne devraient pas exécuter un ordre illégal. Cependant, s'ils n'y obéissent pas, c'est leur supérieur qui agit de façon irrationnelle, dans la mesure où il est contradictoire de donner un ordre qui sera ignoré. Donc, le résultat étant injustifiable dans les deux cas, il est « universellement » injustifié de donner des ordres illégaux, même si les ORFC ne sont peut-être pas suffisamment clairs à ce sujet.

2. Est-il conforme à l'éthique de tendre un piège à un voleur?

Imaginons que dans un théâtre d'opérations quelconque, on constate des vols de fournitures. Si l'on ne dispose pas de caméra de surveillance pour prendre le voleur sur le fait, est-on justifié de placer du matériel de manière à ce qu'il puisse être facilement volé, pour tendre un piège au voleur?

La réponse est non, car encourager le crime afin de l'empêcher est contradictoire. Le but du piège est de mettre fin aux vols, mais pour l'atteindre, il faut que le matériel installé comme appât soit facile à voler, ce qui revient à inciter au vol : il y a là une contradiction manifeste. En outre, rien ne dit que le voleur qu'on attraperait ainsi serait celui qui aurait commis les vols initiaux; ce pourrait être une personne qui n'aurait rien volé avant d'être justement incitée à le faire par le piège.

3. Est-il conforme à l'éthique d'attaquer le quartier général de l'ennemi s'il s'agit d'un hôpital?

Supposons que l'ennemi a établi son quartier général dans un hôpital où l'on traite des civils, et aussi des prisonniers de guerre canadiens (cela constitue bien sûr une violation de la Convention de Genève, mais l'ennemi ne s'en soucie pas...), et qu'il n'a pas particulièrement fortifié cet hôpital. Devrait-on attaquer ce quartier général?

Il est évident que l'ennemi trouve avantageux d'installer son quartier général dans un hôpital civil; il ne l'aurait pas fait autrement. Par ailleurs, le fait que l'endroit soit à portée de notre aviation prouve que l'ennemi s'attend à ce que nous ne l'attaquions pas malgré que nous puissions, matériellement, le faire. De plus, le sentiment de sécurité qu'il montre ainsi ne peut découler que de la présence dans le bâtiment de civils et de prisonniers de guerre. Évidemment, en cas d'attaque, l'élément de surprise accroîtrait les chances de succès, mais cela supposerait qu'on utilise les patients de l'hôpital comme un moyen d'obtenir la

victoire (qu'on les sacrifie pour l'obtenir), et c'est justement ce qui rendrait une telle opération injustifiable.

Mais imaginons maintenant que l'opération envisagée ne viserait pas simplement à mettre un terme aux activités du quartier général ennemi, mais qu'il s'agirait plutôt d'une mission de sauvetage bien préparée visant à secourir les prisonniers de guerre et les civils. Dans ce cas, l'attaque serait justifiée. Parce que les patients de l'hôpital seraient alors la « fin » de l'action, tandis que les dommages infligés aux installations ennemies n'en seraient que le moyen. Il faudrait cependant aussi, pour qu'une telle opération puisse être considérée comme une entreprise raisonnable, que le commandant qui l'envisage sache qu'il peut compter pour la réaliser sur des troupes compétentes et que, compte tenu de l'information dont il dispose, elle a toutes les chances de réussir.

4. Est-il conforme à l'éthique de donner des renseignements sur les actions d'autres personnes?

Vous êtes au courant de certains actes incorrects au Ministère. Votre supérieur (ou un journaliste, en vertu de la Loi sur l'accès à l'information) vous interroge à ce sujet. Devriez-vous lui dire ce que vous savez?

En éthique kantienne, dire la vérité est d'une importance fondamentale. Kant a d'ailleurs écrit un essai à ce sujet²¹. Il s'oppose au mensonge sous toutes ses formes. Pour que le mensonge soit efficace, il faut que tous, sauf le menteur, disent la vérité, puisque si le mensonge était la norme, personne ne croirait personne, et donc personne ne croirait

les mensonges. Le menteur ne peut donc pas vouloir que le mensonge devienne un principe d'application universelle. Donc, le mensonge est irrationnel et injustifié. Dans le scénario qui nous occupe par conséquent, il faudrait dire la vérité, malgré les inconvénients que cela pourrait entraîner.

Comment peut-on enseigner l'éthique militaire?

S'il n'était pas possible d'enseigner l'éthique, il ne servirait à rien de l'étudier, puisque les résultats d'une telle étude n'auraient alors aucun effet sur la société. Cependant, le fait que la plupart des gens soient passés de l'état de bébé sans aucune notion de la morale à celui d'adultes capables de distinguer le bien du mal montre que l'éthique peut s'apprendre. Et, puisqu'elle peut se résumer en principes généraux comme ceux qu'on vient de présenter, on peut enseigner aux gens ces principes et la façon de les appliquer dans la vie.

Chaque individu peut choisir s'il veut ou non vivre d'une manière morale. S'il fait le choix d'une vie immorale, la collectivité devrait le rejeter comme étant un être déraisonnable et, en conséquence, lui refuser tout poste d'autorité et de commandement. Et si ce caractère déraisonnable est permanent et constitue une menace pour l'autonomie des autres, on pourrait le punir, ou lui donner les soins appropriés, selon le cas.

Pour ceux qui choisissent de vivre conformément à la morale, il reste à apprendre comment appliquer les divers principes moraux. Dans la mesure où la pensée rationnelle s'appuie sur la logique, l'enseignement de la pensée critique est à cet égard indispensable. Et bien qu'il ne soit pas nécessaire pour le commun des mortels

de connaître à fond les divers symboles logiques et leur utilisation, on devrait enseigner à chacun les méthodes élémentaires qui permettent de déceler les raisonnements fallacieux et de déterminer la valeur d'une argumentation, ces compétences étant essentielles à la solution des problèmes. Idéalement, cela devrait se faire dans le système scolaire. Si cette formation paraît insuffisante, les Forces canadiennes pourraient la compléter par des mesures appropriées intégrées à l'instruction militaire générale et aux plans d'enseignement relatifs à la formation de base des officiers.

On devrait aussi encourager les élèves du Collège militaire royal du Canada à profiter du programme d'échanges d'étudiants avec l'Université Queen's pour s'inscrire à des cours comme philosophie 157 (questions morales), philosophie 158 (pensée critique) ou philosophie 159 (introduction à l'éthique). L'ouverture du programme aux élèves de deuxième année du Collège aiderait par ailleurs les élèves-officiers qui le désireraient à suivre des cours plus avancés en éthique et en philosophie morale, comme les cours philosophie 257 (philosophie morale), philosophie 347 (philosophie morale contemporaine) et philosophie 456 (thèmes d'actualité en matière de philosophie morale et de théorie de l'action).

En matière d'éthique, comme pour n'importe quelle autre compétence militaire, on s'améliore par l'exercice. Les unités devraient consacrer du temps à l'examen de scénarios de prise de décisions fondées sur la morale, de la même manière que les unités de campagne effectuent des exercices tactiques. Ce n'est qu'en s'y exerçant régulièrement que le personnel arrivera à réagir d'une manière conforme à l'éthique dans des situations réelles.

La façon dont les chefs exercent leur commandement est aussi très importante. Il serait hypocrite, injustifié et déraisonnable qu'un chef refuse que ses propres actions soient assujetties aux principes moraux dont il préconise par ailleurs le respect. En outre, un chef qui respecte l'éthique contribue à son développement chez ses subordonnés en leur présentant un modèle de comportement.

Un exercice du commandement conforme à l'éthique suppose par ailleurs une certaine liberté dans les communications entre les chefs et les subalternes. Traiter ses subordonnés et les autres Canadiens comme des êtres raisonnables signifie entre autres accepter de les informer le mieux possible sur toutes les situations. Un chef vraiment raisonnable ne sent pas le besoin de cacher ce sur quoi il base ses décisions, puisqu'il les fonde sur la raison et qu'il peut les justifier objectivement et logiquement.

Quelques controverses en éthique kantienne

Il se peut que l'application de l'éthique kantienne paraisse inacceptable. En voici deux exemples.

I. Donner sa vie pour autrui, est-ce se suicider?

Imaginons que deux soldats ont été touchés par une arme chimique. L'un d'entre eux est inconscient; il a une blessure qui n'est cependant pas mortellement grave. Il n'y a par ailleurs qu'une dose d'antidote pour l'agent chimique. Cet antidote est constitué de deux éléments, et chacun des soldats en possède un (on suppose ici qu'une partie du matériel de chacun a été détruit durant l'attaque). Si le soldat A, celui qui est conscient, prend l'antidote, le soldat B va mourir.

Par contre, si A administre l'antidote à B, celui-ci survivra mais A mourra. Que doit faire A?

Du point de vue de l'éthique kantienne, il semble y avoir là un dilemme : si A prend l'antidote, il (ou elle) devra vivre au détriment de B, ce qui revient à utiliser B comme un moyen pour assurer sa propre survie; par contre, si A donne l'antidote à B, alors ce sera B qui vivra aux dépens de A, ce dernier s'utilisant comme un moyen pour atteindre une fin qui ne profite qu'à B. Or, Kant condamne le suicide²². Cependant, la morale militaire conduirait plutôt à penser que A devrait se sacrifier pour sauver B. Kant peut-il nous aider à éclaircir cela?

La réponse kantienne est qu'un sacrifice altruiste n'est pas un suicide, dans la mesure où il résulte d'une logique différente de celle d'une personne déprimée qui s'enlève la vie. Dans le cas présent, le principe auquel A devrait obéir serait qu'il faut, lorsque c'est possible, sauver la vie d'autrui; il devrait donc donner l'antidote à B. En effet, le soldat A n'a pas ici l'intention de se suicider, sa mort ne serait qu'une conséquence de son geste altruiste et, pour Kant, elle n'aurait pas à être prise en considération pour la détermination du caractère moral ou non de l'action consistant à sauver la vie de B.

Il faut cependant noter que si A donne l'antidote à B parce qu'il a tellement peur de la guerre qu'il préfère mourir, il commet en fait un suicide, une action condamnée par Kant. Le facteur déterminant, ce qui permet de décider du caractère moral ou non de ce que fait A, c'est le motif de son action.

2. L'éthique kantienne oblige-t-elle au pacifisme?

On pourrait penser que des soldats obéissant à l'éthique kantienne ne pourraient, au combat, rien faire qui puisse entraîner la mort de l'ennemi, puisqu'ôter la vie pour gagner une guerre revient à utiliser une personne comme un moyen. Mais cela est évidemment en contradiction avec le rôle fondamental du guerrier.

Pour résoudre ce problème, il faut d'abord examiner la logique de la guerre. Dans une guerre où il y a deux belligérants, les motifs de combattre d'au moins un des deux camps, sinon des deux, sont injustifiés. On peut en effet avancer que si ces motifs étaient fondés sur la raison, il n'y aurait pas de conflit, parce qu'un conflit suppose que les intérêts d'une partie sont en contradiction avec ceux de l'autre : si les justifications présentées par l'un et l'autre des belligérants pour entrer en guerre étaient également convaincantes, on aurait deux énoncés véridiques, or, dans la mesure où deux énoncés véridiques ne peuvent se contredire (en vertu de ce qu'on appelle la « loi de non-contradiction »), il faut nécessairement que la motivation d'au moins un des belligérants soit injustifiée²³. Sans approfondir cette question (qui est très vaste) de la détermination du caractère justifié ou non d'une guerre, il paraît évident qu'une guerre juste est une guerre fondée sur la raison tandis qu'une guerre injuste ne l'est pas. Donc, une personne raisonnable ne devrait pas prendre part à une guerre injuste et l'ordre de combattre dans une guerre injuste est déraisonnable et illégal et ne devrait pas être obéi. Un soldat qui combat dans une guerre injuste fait de sa personne

un moyen pour la réalisation d'une action contraire à la raison. Il est alors du devoir moral de tous les individus raisonnables de l'arrêter, pour empêcher cette réalisation d'une action contraire à la raison. Et, dans de telles circonstances, en l'absence de solutions non meurtrières, le recours à une force mortelle serait justifié; ce serait le soldat qui prendrait part à une guerre injuste qui serait blâmable, et sa mort ne serait que la conséquence de la nécessité d'empêcher une action déraisonnable.

Le raisonnement qui précède permet aussi de justifier le recours à la tromperie dans les opérations militaires. Si la tromperie est nécessaire à la victoire du camp dont l'action est justifiée, il faut la considérer comme une conséquence de la guerre, et c'est le camp dont l'action est injustifiée qui demeure condamnable.

Il est donc essentiel que les chefs d'armées s'assurent avant le début des hostilités que les motifs pour lesquels ils vont combattre sont vraiment justifiés, et qu'ensuite ils expliquent cette justification à tous leurs soldats, conformément à ce qui a été dit précédemment quant à la franchise et à l'ouverture nécessaires dans l'exercice du commandement.

Conclusion

Nous qui sommes chargés de défendre la nation, avons l'obligation morale et juridique de nous assurer que toutes nos actions sont justifiées par la raison. Les décisions morales doivent se prendre selon la logique, et les principes moraux doivent avoir une application universelle.

Nous qui sommes chargés de défendre la nation, avons l'obligation morale et juridique de nous assurer que toutes nos actions sont justifiées par la raison. Les décisions morales doivent se prendre selon la logique, et les principes moraux doivent avoir une application universelle.

Kant et l'universalité (l'application universelle de l'impératif catégorique)

Selon Kant, la question que nous devons nous poser lorsque nous voulons jauger l'éthique de notre conduite est la suivante : « Qu'arriverait-il si tout le monde agissait de la sorte? » Nous devons ensuite réfléchir à l'état de la situation ainsi imaginée. (On pourrait également se demander « Est-ce que je veux que la façon dont je me propose d'agir devienne une règle universelle de conduite? »)

Il insiste sur le fait que ce n'est *pas* une question de conséquences mais bien de rationalité de l'acte; il faut également se demander si, en accomplissant un acte qui exprime notre autonomie (notre nature en tant qu'agents libres, mûrs et responsables), nous traitons les autres avec respect.

Prenons l'exemple des fausses promesses (celle qu'on fait tout en sachant qu'on ne les tiendra pas). Une fausse promesse est un acte amoral, parce qu'irrationnel. On peut le démontrer de trois façons :

1. La promesse que je fais est démentie par mon intention réelle. (« Je rembourserai à mon amie ce que je lui dois » par rapport à « Je n'ai pas l'intention de la rembourser ».)
2. Si tout le monde agissait de cette façon, pareille conduite incohérente deviendrait la norme, et aucune promesse ne tiendrait

ÉTHIQUE KANTIENE

TYPE : ÉTHIQUE DU DEVOIR (THÉORIE DÉONTOLOGIQUE)

Doctrines centrale : Le caractère moral ou amoral d'un acte est déterminé par la nature de l'acte lui-même, c'est-à-dire par ses caractéristiques intrinsèques, prises indépendamment de ses conséquences.

Kant soutient que tous les actes moraux sont des actes qui découlent de la bonne volonté, c'est-à-dire qu'ils sont uniquement motivés par le devoir ou le respect de la loi morale. Chacun doit toujours accomplir son devoir et s'en tenir à cela dans toutes les circonstances sans exception.

Le principe moral suprême, dont découlent tous les principes apparentés et tous les actes moraux, il l'énonce en tant qu'impératif catégorique. On peut l'exprimer de diverses façons :

1. Agis donc toujours d'après une maxime (une règle ou un principe) telle que tu puisses souhaiter qu'elle devienne une loi universelle pour tout être humain rationnel.
2. Agis *uniquement* d'après cette maxime telle que tu puisses souhaiter qu'elle devienne une loi universelle.
3. Agis comme si la maxime qui guide tes actes devait devenir, par suite de ton propre choix, une loi universelle de la nature.
4. Agis de façon à traiter toujours l'humanité, en toi-même ou chez les autres, comme une fin et jamais comme un simple moyen (le principe dit du respect d'autrui).

La théorie de Kant assure un solide fondement à la discussion entourant les droits.

Document pour la présentation du caporal Andrew Yu

Texte provenant de l'Université Queen's, cours de Philosophie 202 (Philosophie de la Paix), automne 1997, enseignant : M. Michael A. Fox.

plus; promettre quelque chose deviendrait donc un acte inutile qui comporte en soi sa propre négation.

3. Je souhaiterais que tout le monde tienne ses promesses, d'une part, tout en me plaçant par ailleurs dans une catégorie distincte du reste des gens en n'ayant pas l'intention de respecter le principe universel qui consiste à tenir la promesse que je viens de faire. Le fait que je puisse profiter des autres en n'honorant pas mes promesses lorsque cela me convient *repose* sur le respect par les autres du principe même que j'ai l'intention de transgresser. Le résultat est le principe absurde (ou la maxime) qui suit, qui ne peut devenir universel :

« *Quiconque fait une promesse devrait pouvoir s'attendre à ce que les autres croient qu'il la tiendra, qu'il ait ou non l'intention de le faire* ».

En général, la promesse formulée recèle en elle-même un engagement. On ne peut donc, de façon cohérente, à la fois promettre de faire quelque chose et nourrir l'intention de ne pas tenir cette promesse.

Cette analyse s'applique très bien à certains types de comportement moral ou amoral et moins bien à d'autres. Comparez les suivants (qui comportent tous un élément de *confiance*) :

- Respecter la propriété d'autrui/voler
- Dire la vérité/mentir
- Éviter les blessures/blessier les autres
- Être aimable ou charitable/être désagréable ou peu charitable
- Respecter la vie/tuer
- Aider les personnes dans le besoin/être indifférent aux difficultés des autres

Notes de fin de document

1. Je remercie Shaun Maxwell et le docteur David J. Bakhurst, du département de philosophie de l'Université Queen's, pour leurs précieux commentaires relativement aux précédentes versions de cet article.
2. Platon, *La République*, 344 c. (traduction de Léon Robin, Bibliothèque de la Pléiade, 1950). Dans la Grèce antique, les sophistes jouaient un peu le rôle qui est aujourd'hui celui des spécialistes des médias et des avocats. Voir à ce sujet « The Sophists », dans *Readings in Ancient Greek Philosophy: from Thales to Aristotle*, publié sous la direction de S. Marc Cohen et coll. (Indianapolis : Hackett, 1995), p. 74.
3. « *He Said, She Said* », Dateline, NBC, 23 septembre 1997, p. 10. (Traduction libre.)
4. Platon, *La République*, 591 a.
5. La Bible, 1 Timothée 6:7.
6. Lawrence S. Apsey, *How Transforming Power has been used in the past by Early Christians*, dans *Nonviolence in Theory and Practice*, publié sous la direction de Robert L. Holmes (Belmont CA : Wadsworth, 1990), p. 27.
7. Ce recours à la religion concorde avec la conclusion à laquelle en arrive Immanuel Kant, dont on présente ici l'éthique. Kant a élaboré la preuve morale de l'existence de Dieu : le fait que la possibilité même d'une éthique suppose l'existence de Dieu. On trouvera l'exposé de son argumentation à ce sujet dans *Philosophy of Religion: Selected Readings*, publié sous la direction de William L. Rowe et de William J. Wainwright, 2^e édition, (San Diego : Harcourt Brace Jovanovich, 1989), pp. 176 à 185. Cette argumentation a été reprise, récemment, par Ravi Zacharias, dans *Can Man Live without God?* (Dallas : Word, 1994); Zacharias rejette cependant la métaphysique kantienne. Enfin, pour prendre connaissance d'une opinion divergente, on lira Jonathan Berg, *How could Ethics depend on Religion?*, dans *A Companion to Ethics*, publié sous la direction de Peter Singer, dans la série *Blackwell Companions to Philosophy* (Oxford : Blackwell, 1993), pp. 525 à 533.
8. Ludwig Wittgenstein, dans *The Wittgenstein Reader*, publié sous la direction d'Anthony Kenny (Oxford : Blackwell, 1994), p. 290. (Traduction libre.)

9. Michael Allan Fox, *Ecofeminism and the Dismantling of Institutional Violence*, dans *Institutional Violence*, publié sous la direction de Deane Curtin et de Robert Litke, *Philosophy of Peace Special Series* (Amsterdam : Rodopi Press [sous presse]), p. 6. (Traduction libre.)
10. Martin Luther King Jr., *Letter from the Birmingham City Jail*, dans *The Right Thing to Do: Basic Readings in Moral Philosophy*, publié sous la direction de James Rachels, *The Heritage Series in Philosophy* (New York : McGraw-Hill, 1989), pp. 242 à 244. (Traduction libre.)
11. Au sujet des mutilations génitales féminines comme objet de jugements moraux transculturels, on peut lire Stacy G. Kelly, *Are Transcultural Moral Judgments Possible? : an Interpretive Analysis of Ritual Female Genital Operations*, dans *Queen's Anti-Racism Review*, 1 (1996) : pp. 45 à 63.
12. Ainsi, dans la théorie de la « guerre juste », le *jus in bello* (la justice dans le cadre de la guerre) est jugé aussi important que le *jus ad bellum* (le caractère juste de la guerre).
13. Cela correspond à la théorie de Platon sur la tripartition de l'âme. (*déjà cité*, 435 c. à 441 c.)
14. Même les partisans de la théorie cognitive de l'émotion (une théorie d'après laquelle les émotions ont des fondements rationnels) admettent que certaines caractéristiques de l'émotion la rendent inappropriée comme base pour l'éthique. Robert C. Solomon écrit ainsi : « les émotions sont aveugles; plus précisément, elles sont myopes ». Voir à ce sujet son article *Emotions and Choice*, dans *Explaining Emotions*, publié sous la direction d'Amélie Oksenberg Rorty (Berkeley : University of California Press, 1990), p. 265.
15. David Hume, *Enquête sur les principes de la morale*. Aubier, Paris, 1947, p. 26.
16. John Stuart Mill, *L'utilitarisme*.
17. Alfred Jules Ayer, *Language, Truth and Logic* (New York : Dover, 1952), p. 107.
18. Immanuel Kant, *Fondement de la métaphysique des moeurs*, Delagrave, 1971, p. 136.
19. Kant, *déjà cité*, p. 150.
20. OAF 19–39, paragraphe 3.
21. Immanuel Kant, *Sur un prétendu droit de mentir par humanité*.
22. Immanuel Kant, *déjà cité*, p. 138.
23. Il en découle entre autres que si tout le monde sur la terre agissait constamment de façon parfaitement raisonnable, il n'y aurait jamais de conflit entre les humains. Kant a écrit en 1795 un texte, « Projet de paix perpétuelle – Essai philosophique », pour expliquer comment une telle paix permanente pourrait être atteinte. (On en trouvera la version anglaise, *To perpetual peace: A Philosophical Sketch*, dans *Perpetual Peace and Other Essays*, traduction de Ted Humphrey (Indianapolis : Hackett, 1983), pp. 107 à 143.)

LEÇONS TIRÉES
DES THERMOPHYLES ET
DE WATERLOO : L'ÉTHIQUE
MILITAIRE DU XXI^e SIÈCLE

M. Roger Todd, MA, MPA



LEÇONS TIRÉES DES THERMOPHYLES ET DE WATERLOO : L'ÉTHIQUE MILITAIRE DU XXI^e SIÈCLE

M. Roger Todd, MA, MPA

M. Todd possède une maîtrise en sciences politiques et une maîtrise en administration publique. Il œuvre dans la fonction publique fédérale depuis 1978 et il a collaboré avec l'ancienne Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada. M. Todd est membre du conseil d'administration du Manitoba à l'Institut d'administration publique du Canada et occupe à l'heure actuelle un poste à la Division d'examen et des services ministériels du quartier général opérationnel de la Force aérienne à Winnipeg, et se spécialise en gestion du rendement.

Mesdames et messieurs, mon exposé traite aujourd'hui des leçons que l'on peut tirer du passé. Je voudrais aussi offrir des suggestions qui pourraient nous aider à mieux nous comporter dans notre environnement en perpétuelle transformation.

L'historien grec Herodote nous relate, dans l'histoire des conflits de l'Empire perse, l'héroïsme des guerriers spartiates qui ont réussi à retarder l'avance des Perses jusqu'à ce que la flotte de ces derniers puisse être détruite devant Salamine. On a érigé par la suite, en hommage aux Spartiates, un monument qui porte l'inscription suivante :

Dites-leur à Sparte, cher passant, que nous reposons ici, soumis à leurs ordres.

Notre culture regorge de récits militaires héroïques, qui seraient trop nombreux à énumérer ici. Selon nos antécédents, nos opinions peuvent diverger quant aux exploits les plus louables, mais il y a un dénominateur commun, et c'est l'esprit de sacrifice ou l'abnégation de ses intérêts personnels au profit d'autrui.

Autrefois, deux mesures étaient appliquées dans notre culture : il y avait ceux que l'on estimait fidèles à des principes rigoureux de moralité militaire, de par leur sens de l'honneur et du devoir, et ceux de qui on n'attendait pas ces vertus.

Avant la bataille de Waterloo, dans le film intitulé Waterloo, Christopher Plummer, qui incarne le duc de Wellington, qualifie ses hommes d'« ordures » et déclare par la suite, en parlant de ses soldats :

J'ignore le traitement qu'ils réservent à l'ennemi, mais Dieu qu'ils m'effraient!

L'attitude du duc de Wellington, telle qu'on la dépeint dans le film, témoigne de l'ancienne dichotomie sociale entre les « gentlemen », soit les hommes de la classe supérieure, d'où provenaient les officiers, et la populace, de qui l'on ne pouvait attendre une conduite morale ni l'obéissance à un code d'honneur. Ce paradigme est aujourd'hui déplacé. En plus de constituer une double mesure au plan de l'éthique, cette

attitude archaïque basée sur la hiérarchie sociale va à l'encontre de notre principe moral du « respect mutuel ».

Je ferai valoir qu'au XXI^e siècle, l'effectif canadien de la défense doit, sans exception, honorer les normes d'éthique les plus strictes, et qu'une moralité de seconde classe n'y a pas sa place, contrairement à ce qu'a laissé entendre Plummer dans le rôle du duc de Wellington. Le cadre éthique auquel souscrivent les membres du personnel militaire et civil du ministère de la Défense nationale doit ressembler davantage à celui des Spartiates aux Thermophyles, et ce pour plusieurs raisons. Bon nombre de ces raisons sont de nature plus pratique que le produit d'un idéalisme pur et simple.

Un nombre important des principes de l'Énoncé d'éthique de la Défense ont beaucoup en commun avec la conduite des Spartiates, notamment les principes suivants :

Nous sommes voués au Canada.

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

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

Les générations antérieures qui ont oeuvré à la défense du Canada étaient guidées dans leurs actes par des traditions familiales d'honneur et de service militaire. Maintenant que la dernière guerre à laquelle ont servi un nombre appréciable de Canadiens remonte à plus de 50 ans, et que son souvenir s'estompe rapidement, ce fondement moral de notre conduite est de moins en moins présent.

Quelles pressions ou contraintes guident aujourd'hui notre conduite? À part les sanctions que peuvent nous imposer nos supérieurs, malheureusement, un bon nombre de ces pressions se résument aux feux de la couverture médiatique. Même si la technologie a évolué, les conséquences pour l'individu et pour l'institution restent inchangées. Le pilori de la place publique médiévale a simplement été remplacé par des séquences vidéo de 30 secondes télédiffusées aux informations, ou par la manchette des quotidiens révélant avec sensation les derniers impairs des personnes envers lesquelles la population avait de très grandes attentes morales.

Il serait ridicule pour nous de nier que ces attentes sont réelles. Elles font partie intégrante de notre culture. Il est même probablement prudent qu'elles existent. Car pour que les jeunes gens du Canada aient des modèles à suivre, ne devrait-il pas se trouver une institution qui honore les vertus sociales « éternelles » auxquelles sont arrivées pratiquement toutes les cultures humaines après des générations d'expériences douloureuses?

Ceux d'entre nous qui travaillons au ministère de la Défense nationale sommes ici, ou devrions l'être, parce que nous acceptons le poids des attentes des citoyens qui sont inhérentes à notre titre de fonctionnaires, que nous portions l'uniforme ou non. Ceux d'entre nous qui travaillent à ce ministère, ou à l'administration fédérale quant à cela, et qui n'acceptent pas les responsabilités morales de cet emploi ne devraient peut-être pas y être. Il est à signaler que rien ne mine aussi rapidement la crédibilité d'une institution que le spectacle de ses membres trahissant les attentes morales qu'entretient la société envers l'institution. L'organisation qui

tolère ou permet la violation de ces principes ne survivra pas longtemps. On pourrait en dire autant de la société dont les institutions, qui sont censées incarner les plus stricts principes moraux, sont perçues comme corrompues.

La crainte de se retrouver sous le feu des projecteurs n'est toutefois pas une raison valable d'adopter une conduite morale, car il y a le risque qu'une fois les projecteurs éteints, nous soyons libres de reprendre nos vieilles habitudes.

J'estime qu'un meilleur moyen d'envisager l'éthique ou la moralité d'une institution consiste à accepter le fait que notre qualité de vie est supérieure, en tant que société, si nous nous comportons avec moralité. Cela nous procurerait, pour reprendre les paroles d'Aristote, le « bien-vivre ». Emmanuel Kant l'a exprimé autrement dans son impératif catégorique :

Agis comme si la maxime de ton action devait être érigée par ta volonté en loi universelle de la nature.

En d'autres termes, nous devrions nous comporter, dans nos vies personnelles, comme si tous les autres allaient faire ce que nous choisissons de faire.

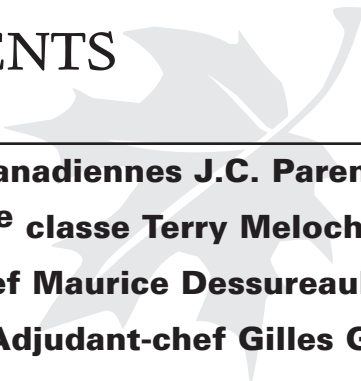
Ceux d'entre nous qui travaillons au ministère de la Défense nationale, comme je l'ai fait remarquer, exerçons une fonction particulière dans notre société, non seulement en tant que défenseurs de la sécurité de notre pays, mais aussi en tant que modèles de vertu morale. Quoique sur ce plan, nous ayons peut-être hérité du rôle social de l'ancienne noblesse européenne, que cela nous plaise ou non, nous devons

respecter des normes d'éthique rigoureuses, quand nous sommes en service aussi bien que durant nos heures de loisirs. Et les médias, équivalant au quatrième pouvoir de notre société, ont raison de nous rappeler à l'ordre lorsqu'ils expriment la conscience sociale.

Nous devrions cependant nous refréner nous-mêmes, et en respectant des principes comme ceux que renferme l'Énoncé d'éthique de la Défense et des considérations comme l'impératif catégorique de Kant, nous devrions maîtriser convenablement notre conduite. Ainsi, nous ne pouvons plus nous permettre d'appliquer deux mesures, comme celles auxquelles fait allusion Christopher Plummer en duc de Wellington, pas plus que nous pouvons nous permettre d'imposer des codes d'éthique différents aux *gentlemen* et aux *classes inférieures*. Car la société ne fait aucune distinction entre nous en tant qu'individus, et le comportement répréhensible de n'importe quel membre de cette institution nuit à l'intégrité de l'institution dans son ensemble.

Mesdames et messieurs, merci de votre attention. Si vous avez des questions à poser, j'y répondrai de mon mieux.

PERSPECTIVES
DES ADJUDANTS-CHEFS
DES COMMANDEMENTS



Adjudant-chef des Forces canadiennes J.C. Parent, MMM, CD

Premier maître de 1^{re} classe Terry Meloche, MMM, CD

Adjudant-chef Maurice Dessureault, MMM, CD

Adjudant-chef Gilles Guilbault, CD

PERSPECTIVES DES ADJUDANTS-CHEFS DES COMMANDEMENTS

1. Adjudant-chef des Forces canadiennes J.C. Parent, MMM, CD

L'adjuc Parent s'est enrôlé dans la RCAF en 1964, et a reçu une instruction de technicien en recherche et sauvetage à l'ESFC. Il a exercé les fonctions d'adjutant de l'école à l'École de survie des Forces canadiennes, de conseiller en recherche et sauvetage auprès du Chef – Doctrine et opérations aériennes au QGDN, et d'adjutant-chef de la base à la BFC Summerside. L'adjuc Parent a été nommé adjudant-chef du Commandement aérien en juillet 1992, et occupe son poste actuel d'adjutant-chef des Forces canadiennes depuis juillet 1995.

Mesdames et messieurs. Il me fait plaisir, d'être ici parmi vous aujourd'hui. Mes collègues et moi, sommes ici pour partager nos points de vue, sur les situations éthiques, que rencontrent les membres du rang, durant leurs carrières. Il est évident par les postes que nous remplissons, sinon par notre âge, que nous apportons à la table, plusieurs années d'expérience militaire.

Au sein du ministère de la Défense nationale, nous sommes exposés, à un nombre de valeurs éthiques différentes qui coexistent à travers d'un ethos commun. Dans certains cas, même le vocabulaire varie. Laissez-moi vous présenter un exemple qui n'est pas du domaine de l'éthique, mais qui illustre tout de même mon point. Durant une opération multi service, des contingents de l'armée, de l'aviation et de la marine reçoivent l'ordre de « secure a building ». Après la mission terminée on découvre que l'armée a pris de force le building en question, que l'aviation, après avoir enquêtée sur les possibilités immobilières, décida de louer plutôt que de vendre, et enfin la marine verrouilla les portes et quitta les lieux.

Les adjudants chef de la marine et de l'aviation vont présenter leur point de vue sur l'éthique dans la pratique dans leur commandement respectif. Un décès dans la famille de l'adjutant chef Dessureault l'empêche de se joindre à nous aujourd'hui, mais son texte sera disponible pour être publié dans les actes du colloque. Pour ma part, du fait que mes responsabilités transcendent les lignes de service, j'aimerais me concentrer sur un sujet plutôt générique qui nous affecte tous; « notre loyauté ».

Il va sans dire, qu'il est particulièrement difficile durant cette période de changement constant de continuer à être loyal, à notre pays, à nos forces armées, à nos branches et nos métiers, et enfin à nos responsabilités familiales. L'introduction de nouvelles structures, l'écroulement de nos traditions, et les difficultés économiques présentent un défi qui n'est pas facile à relever. Pour moi, la loyauté est coulée dans un concept de croyance et d'identité, de croire en ce que nous sommes, et ce que nous faisons. En ayant accepté de devenir membre volontaire d'une organisation, et en progressant en grade durant notre carrière,

nous acceptons aussi d'adopter ses valeurs et la fallibilité de ses membres. On pourrait aussi dire qu'il existe une hiérarchie de loyauté pour nous. En effet elle va de croire en son pays, ce qui inclus respecter ses lois et autorités, jusqu'à porter avec fierté l'uniforme qui le représente. Finalement notre loyauté nous engage à respecter nos services, nos branches et nos métiers. L'optique de notre loyauté change à travers de notre carrière et durant notre progression en grade. Notre profil de carrière nous amène de la loyauté au Canada durant l'entraînement de base, à la loyauté à nos organisations de carrière, et nous ramène enfin vers les forces armées en général, quand nous accédons à des postes supérieurs. C'est à cette période de notre vie militaire qu'il est important de réaliser que nous devons maintenant changer notre optique envers nos occupations pour se concentrer sur le bien commun des forces armées.

Il est aussi très évident que la nature même de notre service nous appelle à maintes reprises à un dilemme éthique, où la loyauté à notre famille est en conflit avec notre devoir militaire. Cette situation ne s'améliore pas, elle détériore avec les années, puisque nos responsabilités familiales grandissent en parallèle avec nos responsabilités militaires. Les défis éthiques, auxquels nous faisons face, sont largement dûs à cet aspect dynamique d'ajustement de valeurs à travers nos carrières. Les promotions nous forcent à laisser derrière nous des confrères et amis, et on place notre confiance dans un nouveau palier de subalternes, de collègues, et de supérieurs. Durant une période où les promotions sont peu nombreuses, il est encore plus difficile de briser les liens avec les anciens. Notre loyauté nous demande tout de même de le faire.

La loyauté à notre propre grade est aussi importante, et souvent négligée. Le symbole que nous portons sur nos épaules ou sur nos manches nous donne une autorité dans la chaîne de commandement des forces canadiennes. Cela veut dire que tous les moins gradés sont nos subalternes, et qu'ils sont notre responsabilité. On retrouve mention de ce concept dans les ordres sous le nom de « autorité de grade ». Cette responsabilité est souvent ignorée dans notre routine journalière. C'est une des raisons pour laquelle certains membres n'acceptent pas que les militaires qui ne travaillent pas directement pour eux sont leurs subalternes et que leurs tenues et gestes sont leurs responsabilités. On peut illustrer l'évidence de cette situation en citant la devise des RCR : « n'ignore jamais une faute ». À quoi, je m'empresserais d'ajouter, « et n'ignore jamais l'opportunité d'être de service ».

La loyauté à notre grade s'applique aussi à la manière d'agir lorsque nous portons l'uniforme. Même si nos chevrons sont des symboles, ils indiquent graphiquement, que nous faisons partie de la hiérarchie militaire. Les gens respectent les grades, mais il ne respectent pas les grades qui donnent un mauvais exemple. Nos membres ont gagné leurs grades en reconnaissance de leurs capacités de leadership. Ils en sont fiers. Nous ne devons pas par notre manque de professionnalisme. Nos subalternes qui cherchent à imiter leurs haut gradés, n'acceptent pas facilement les infractions au code de conduite.

La loyauté à nos postes est aussi très importante. Je fais référence ici à la représentation de ce qui préoccupe nos subalternes face aux politiques en voie de mise en oeuvre. Nous nous devons de présenter ces points à nos supérieurs, mais

notre loyauté demande que si les politiques deviennent des ordres, on se doit de supporter la chaîne de commandement, et on doit le faire ouvertement.

Être loyal, c'est croire en qui on est et en ce que l'ont fait, en ce que l'on attend de nous, en notre grade, nos branches, nos occupations. Je crois que notre pays est un des meilleurs du monde, je crois que nos forces canadiennes sont parmi les meilleures du monde. Je crois

que nos commandements se sont distingués dans leurs missions en Bosnie, en Haïti et dans la guerre du golfe. Si ce n'est pas assez pour me convaincre mon problème est la foi et non l'éthique.

Permettez-moi de terminer en citant un article paru dans *L'Armor Bulletin* « si vous vous apprêtez à faire quelque chose, et que le monde entier vous regarde et connaît vos raisons pour les faire, continueriez-vous de le faire ».

2. Premier maître de 1^{re} classe Terry Meloche, MMM, CD

Le pm Meloche s'est enrôlé dans la Marine royale canadienne comme matelot de 3^e classe et second maître électricien en 1965. Au cours de ses 32 années de carrière, il a servi sur les côtes est et ouest à bord de nombreux NCSM, et a été affecté à terre au Groupe de maintenance de la Flotte (Atlantique), à l'Unité de génie naval (Atlantique), et à l'École navale des Forces canadiennes à Halifax. Le pm Meloche a exercé les fonctions de pm à l'École navale, de pm de la flotte auprès des Forces maritimes de l'Atlantique, et occupe à l'heure actuelle le poste de pm du commandement au sein du Commandement maritime.

Les valeurs de la marine

Les valeurs de notre marine peuvent être définies comme « Les croyances et les coutumes que la Marine juge importantes ». Issues de centaines d'années d'expérience, elles sont le fruit du raisonnement éthique et moral. Les valeurs de la marine sont au cœur de toutes les traditions, coutumes, politiques, ordonnances et actions de la Marine canadienne. Elles reflètent fidèlement les valeurs de la société canadienne. Ce sont des valeurs que les membres de la marine se sont engagés à respecter dans l'exercice de leurs fonctions, qui sont d'assurer la défense du pays.

Parmi ces valeurs, il y a les principes de justice et les normes de conduite qui préconisent l'égalité, l'intégrité et la compassion.

Les Valeurs Importantes de la Marine

Voici une brève définition des valeurs que la marine estime importantes :

Intégrité : Intégralité, totalité, probité, honnêteté

Loyauté : Caractère et comportement loyal.
(Loyal : droit, dévoué, fidèle à son souverain,

à son gouvernement ou à son pays) Envers ses supérieurs, ses subalternes, ses pairs et soi-même.

Courage : Bravoure, audacité, vaillance

Responsabilité : Le fait d'être responsable.
(Responsable : qui doit rendre des comptes, garant, doit remplir un engagement.)

Devoir : Comportement dicté par les conventions, marque de respect. Ce à quoi on est obligé légalement ou moralement. Obligation de faire ce qui est bien.

Honneur : Grande considération, gloire, réputation, renommée, grandeur d'âme. Sentiment qui pousse à faire ce qui est bien ou ce qui est conforme au code moral.

Fierté : Sentiment qui pousse à agir avec dignité. Fait d'être fier de soi; satisfaction que l'on tire de quelque chose.

Humanité : Caractère d'une personne en qui se réalise pleinement la nature humaine.

Compétence : Capacité reconnue, aptitude, pouvoir, qualité. (Professionnalisme).

Deux questions se posent ici. Ces valeurs sont-elles nécessaires dans la « marine d'aujourd'hui? » Et plus important encore, ces valeurs sont-elles présentes dans la marine d'aujourd'hui? La réponse est : *assurément!*

La Condition de Marin

Des jeunes épris d'aventure ont pris la mer depuis qu'il y a des navires. Les océans et les mers constituant environ 70 p. 100 de la surface de la terre, il ne faut donc pas se surprendre si la mer éveille tant notre curiosité.

La mer qui est toujours imprévisible, parfois aussi douce qu'un agneau et d'autres fois aussi terrifiante qu'un tigre affamé, et qu'il faut conquérir avant de pouvoir en tirer quelque avantage que ce soit. La mer nous fascine depuis des siècles.

Il est beaucoup moins simple d'être marin que cela en a l'air. Ce quelque chose d'intangible qui rend le marin différent tient à ce que la vie en mer et la vie à terre sont deux mondes bien distincts. Le marin subit l'influence du groupe formé par ses compagnons de route, autrement dit l'équipage du navire.

Il n'y a pas de place pour des passagers à bord d'un navire de guerre. Chaque personne qui se trouve à bord a des tâches précises à exécuter dans des situations données. Si quelqu'un reste à ne rien faire, alors que tout le monde devrait être occupé, c'est que le navire est moins efficace qu'il ne devrait l'être.

Les marins ont toujours été, par tradition et par nécessité, des hommes à tout faire, mais à notre époque d'équipement et de systèmes sophistiqués, le marin a dû se spécialiser. Le navire de guerre est organisé de telle sorte que les membres de toutes les spécialités forment une équipe et travaillent ensemble à assurer l'efficacité du navire.

Outre ses responsabilités particulières sur les plans de la maintenance et des opérations, chaque membre d'équipage doit avoir reçu une formation sur la lutte contre les incendies, le contrôle des avaries, la guerre nucléaire, biologique et chimique, et le secourisme. Comme vous pouvez le constater, tous les membres d'équipage ont un rôle à jouer pour garder le navire en *mouvement, apte au combat et à flot.*

Navires

La tâche de notre marine est de déployer des navires. C'est le « produit » que nous fournissons au Canada. Le produit que fournit la marine est un navire en bon état de navigabilité : (a) qui peut affronter des armes modernes; (b) qui est prêt à entrer immédiatement en action; (c) qui est relativement peu coûteux à construire, à utiliser et à entretenir; (d) dont les membres sont compétents et qui sont des actifs pour le Canada. Le chantier naval fournit à la marine une coque, qui se transforme en véritable navire lorsqu'on lui affecte un bon commandant et un équipage efficace.

L'Éthique dans la pratique

Dès que vous ralliez votre navire, vous avez l'occasion de mettre immédiatement en pratique les valeurs qui vous ont été inculquées au début de votre carrière. Le membre du quart au port le moins élevé en hiérarchie se voit confier la tâche de rondier, ce qui exige qu'il vérifie chaque compartiment non fermé du navire afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'inondation, d'incendie ou d'autre danger qui pourrait menacer la sécurité du personnel à bord et qu'il prenne, le cas échéant, les mesures correctives requises. En passant en revue les neuf valeurs que j'ai mentionnées plus tôt, on peut facilement constater qu'elles sont toutes nécessaires pour exécuter cette tâche.

Il en est également de même pour les officiers les moins haut gradés du bord. Dès qu'un officier termine sa formation, il cherche ensuite à obtenir la qualification de chef de quart de passerelle. L'officier qui détient ce titre de compétence est responsable, pendant son quart, de la sécurité de tout l'équipage du navire, sans parler des milliards de dollars d'équipement dont le Canada lui a confié la garde.

Un dilemme éthique

Comme l'imprévisible est une constante de la vie en mer, tous les marins, même si un conflit ne sévit pas, peuvent devoir faire face à des décisions difficiles sur le plan éthique. Les exemples à cet effet ne manquent pas. Prenons le cas du sauvetage par le NCSM CALGARY des 30 membres d'équipage du NM MOUNT OLIMPUS il y a quelques années. L'une de nos frégates faisait route dans l'Atlantique. Alors qu'une tempête faisait rage et que les réserves de carburant du navire commençaient à baisser, l'équipage intercepta un appel de détresse. Grâce au leadership, à l'esprit d'équipe et à la collaboration dont firent preuve l'équipage du navire et le personnel à terre, et grâce également à la bravoure du cplc Fisher, on ne déplora aucune perte de vie.

Et que penser du naufrage vendredi dernier du vraquier NM VANESSA dans l'Atlantique Nord. Tous les membres d'équipage n'avaient pas encore été secourus, lorsque l'on constata que l'un des survivants, qui était grièvement blessé, nécessitait des soins médicaux qui ne pouvaient être donnés à bord.

Le dilemme était le suivant : on pouvait foncer vers la plate-forme pétrolière pour qu'un hélicoptère puisse venir y chercher le marin blessé, mais cela revenait à abandonner les recherches afin de retrouver les deux hommes d'équipage manquant toujours à l'appel. Nous avons tous lu dans les journaux l'heureux dénouement de ce sauvetage, qui est maintenant passé à l'histoire.

Leadership

Les chefs ont un rôle important à jouer dans le développement moral, en ce sens qu'il est

essentiel que la marine soit constituée de véritables professionnels qui souscrivent aux valeurs de la marine. Les personnes qui occupent des postes de leadership ont atteint ce niveau de professionnalisme. Leur tâche est maintenant de guider leurs subalternes et de les aider à atteindre le même niveau de maturité morale. Ledegré de développement moral le plus élevé que tous les chefs devraient encourager chez leurs subalternes est celui de la compassion.

Conclusion

J'espère que ce bref aperçu de la vie d'un marin en mer vous a permis de mieux comprendre les valeurs de la marine et je serai heureux de répondre à vos questions après les exposés de mes collègues de l'armée et de la force aérienne.

Je sais sans l'ombre d'un doute que les hommes et les femmes qui font partie des Forces canadiennes, c'est-à-dire les membres de la Force régulière et de la Réserve, sont dignes de cette confiance à tout point de vue.

3. Adjudant-chef Maurice Dessureault, MMM, CD

L'adjuc Dessureault s'est enrôlé dans les Forces canadiennes en 1964 et a occupé divers postes régimentaires au sein des trois bataillons du 22^e Régiment; il a notamment été affecté à Werl et à Lahr en Allemagne, à Valcartier, et à Chypres. À titre de sergent-major régimentaire du 1^{er} Bataillon R22^eR, il a participé à la mission de maintien de la paix de l'ONU en Yougoslavie, où il a été le premier sergent-major régimentaire à être affecté auprès d'un groupement de combat canadien depuis la Corée. Il a exercé les fonctions d'adjuc du Secteur du Québec de la Force terrestre et, depuis juillet 1996, l'adjuc Dessureault occupe le poste d'adjuc du Commandement de la Force terrestre.

À la défense de nos valeurs

Je regrette de ne pas avoir pu livrer ce message en personne, mais des circonstances indépendantes de ma volonté m'ont empêché de me joindre à vous durant cette conférence dédiée à l'éthique.

Introduction

La Force terrestre a parcouru un long bout de chemin depuis quelques années, et il faut bien l'admettre, le parcours a été difficile

sous plusieurs aspects. J'ai participé à des fonctions et à des postes divers, à plusieurs étapes de ce parcours avec plusieurs de nos membres. Parmi ces étapes, il y a une expérience que j'ai trouvée très enrichissante sur le plan de l'éthique. Je vous ferai donc part d'une expérience personnelle vécue lors d'une cour martiale portant sur une fin de non-recevoir à la liberté d'expression, qui s'est déroulée à Valcartier (Qc) au printemps 1996.

Qualification du témoin

En février 1996, j'ai été appelé à témoigner à titre de témoin expert dans les domaines suivants :

- (a) la perspective des responsabilités générales du militaire du rang au sein des FC;
- (b) les caractéristiques et les attributs personnels essentiels aux membres des FC, y compris les mesures visant à les développer;
- (c) le rôle et l'importance de la discipline au sein des FC;
- (d) les conséquences de l'érosion de cette discipline;
- (e) le rôle et l'importance de la chaîne de commandement.

Comme mes fonctions auprès du commandant de la Force terrestre étaient de le conseiller et d'être son porte-parole sur des sujets tels que la discipline, la tenue, l'exercice militaire, le moral, le comportement, le bien-être, la qualité de vie et le perfectionnement professionnel des militaires du rang, ma déposition allait sans doute éclairer les membres de la cour.

La première journée de ma parution au banc des témoins, j'ai décrit aux membres de la cour martiale les 32 années que j'ai consacrées à l'Armée et aux Forces canadiennes. Les heures passées à expliquer aux membres de la cour les fonctions et le rôle que j'ai exercés à chaque grade ainsi que les expériences marquantes à chacun de ces titres ont servi à me qualifier de témoin expert.

Témoignage

La préparation en soirée et mon entrée à la cour le lendemain ont été pour moi les moments où tous les énoncés d'éthique, tous ces principes, toutes ces valeurs passaient de

l'écrit à la pratique dans le vrai sens du mot. *La discipline, le dévouement, la loyauté, les connaissances, l'intégrité et le courage*, j'en avais fait le plein et je comptais donner à la cour des exemples vivants du fait que l'on ne peut dissocier l'un de l'autre sans enfreindre le code d'éthique qui nous guide et nous sauve parfois la vie. Tout ce que j'ai dit ou que j'ai pu faire valoir aux membres de la cour ce jour-là, je l'ai mis en relation avec la « mission ».

Chacun de nous comme militaire du rang a le rôle et la responsabilité d'accomplir au meilleur de sa connaissance les tâches et les devoirs qui nous sont demandés ou ordonnés pour le bon déroulement de la mission et pour lesquels nous avons été entraînés et préparés. Mais ce rôle et ces responsabilités ne peuvent s'exercer sans s'appuyer sur ces valeurs mentionnées un peu plus tôt.

Il y a la discipline, sans laquelle une armée est inexistante. Je la conçois comme la fondation sur laquelle reposent les principes fondamentaux. Cette discipline est celle que l'on s'impose soi-même. C'est aussi notre contribution à celle du groupe. Les commandants à tous les niveaux s'appuieront sur elle pour prendre rapidement des décisions, car ils savent que les ordres seront exécutés. Lorsque celle-ci fait défaut, il y a danger. En temps de paix, on ne saurait concevoir un exercice de tir réel sans le respect très strict de la discipline dans tout ce que nous faisons. En théâtre opérationnel, l'application des règles d'engagement demande une très grande discipline personnelle.

Il y a le dévouement, faire passer l'institution avant soi. Dans l'Armée, le dévouement ne s'explique pas, il se vit tous les jours. Le commandant de section qui s'assure du bien-être

des membres de sa section après une longue marche, c'est du dévouement. Les bénévoles qui, lors des missions à l'étranger, offrent leur temps libre à la communauté, c'est du dévouement. Du dévouement à la communauté à l'abnégation de soi, c'est aussi jusqu'où plusieurs de nos camarades ont porté leur dévouement, au sacrifice de leur vie pour la nation. En redressant la tête après un moment de réflexion à Vimy, j'ai compris ce que signifiait le dévouement...

Il y a la loyauté envers la patrie, qui selon moi doit primer et s'exercer d'un bout à l'autre de la chaîne de commandement. En temps de paix comme en temps de guerre, elle demande un sens aigu du devoir et du respect de l'ordre établi, afin qu'aucun de nos gestes n'entrave le bon déroulement de la mission. On a souvent mentionné que cette loyauté doit s'exercer vers le haut et vers le bas. À mon avis, il s'agit là d'un faux débat. Il appartient plutôt au leadership d'aider les subalternes à exprimer cette loyauté vers le haut et à en comprendre le sens. La loyauté se traduit par une responsabilité envers ses pairs et ses subalternes.

Les connaissances sont la mesure de l'efficacité et de la compétence du militaire. Bien entendu, ces connaissances sont très liées au rôle de ce dernier. Ces connaissances, le soldat en acquiert une bonne partie durant ses années d'études normales dans une société comme la nôtre. Il les acquiert par de l'instruction formelle, lors de sa formation initiale à l'école des recrues et de la formation continue (théorique et pratique) dans le métier qu'il a choisi. Il les acquiert aussi par expérience partagée ou vécue et, enfin, durant l'entraînement requis par les missions. Elles permettent aux responsables de bien structurer les équipes et organisations multiples dont les Forces canadiennes ont besoin.

L'intégrité, c'est d'être capable de prendre des décisions et d'en accepter les conséquences. C'est aussi d'admettre ses erreurs et d'en tirer profit, de faire primer l'honnêteté dans ses agissements en tout temps. C'est le refus de faire passer ses intérêts personnels avant ceux du groupe.

Le courage, c'est le désir profond de défendre les valeurs auxquelles on croit profondément. C'est de mettre sa personne au service des autres envers qui l'on assume des responsabilités. C'est de surmonter sa peur dans les situations difficiles. Le courage, on le retrouve dans l'accomplissement du travail quotidien et dans des circonstances exceptionnelles. Le général Baril qui fait face à la nation canadienne et à ses troupes plus particulièrement, admettant nos problèmes de leadership au sein de l'Armée et annonçant des mesures pour y remédier – c'est du courage. Le sergent Forest qui est sorti de son véhicule lors d'une fusillade à Sarajevo pour sauver la vie d'une personne – c'est du courage.

L'interrelation de ces attributs est irréfutable. S'il y a une situation en temps de paix où le réalisme de l'entraînement se rapproche le plus du théâtre opérationnel, c'est bien celle d'un exercice de tir réel. Dans les briefings préparatoires à cet exercice, la chaîne de commandement est clairement indiquée à tous et des mesures de sécurité sont prises afin d'établir le climat de confiance nécessaire à l'exercice. La discipline est primordiale sur le terrain, que se soit au niveau des consignes, des règlements ou du strict respect des ordres de tir. Cette discipline est aussi l'outil indispensable au bon fonctionnement de la chaîne de commandement. Les connaissances nécessaires aux participants, ne serait-ce que sur la manipulation

des armes ou les mesures à prendre en cas de défaillance, sont aussi primordiales. Chacun dans la fonction qu'il exerce au champ de tir doit respecter l'ordre établi et faire preuve de loyauté envers la hiérarchie en place, pour ne pas nuire au déroulement de l'exercice ni mettre en danger sa vie et celle des autres. En théâtre d'opération et plus particulièrement lors de l'exécution de tâches humanitaires ou de deporter des secours à des personnes en danger, il est difficile de concevoir que ces attributs ne soient pas reliés. Ces valeurs ont toutes une grande place dans chaque geste que nous posons.

La chaîne de commandement et de contrôle joue un rôle capital dans l'application, dans le respect et dans la promotion de ces principes fondamentaux. En effet, c'est le canal obligatoire par lequel l'autorité doit elle-même appliquer, faire appliquer ou prendre des mesures pour que ces valeurs soient et demeurent un engagement sans équivoque de la part de tous les militaires. C'est aussi par elle que les individus doivent se faire entendre. Les conséquences de l'oubli de ces valeurs peuvent être désastreuses. À la limite, se sont des pertes de vies humaines.

Une simple sortie publique pour exprimer un point de vue ou critiquer l'autorité sèmera le doute et la confusion dans les rangs. Nous savons tous très bien que cette confusion réduit l'efficacité opérationnelle à cause justement du doute semé dans le processus décisionnel. Enfin, cela réduit la cohésion parce qu'on installe un climat de doute entre les pairs.

Conclusion

Il est bien difficile en quelques pages de vous faire vivre l'étape importante qu'a été pour moi cette cour martiale et les émotions que tout cela a comporté. Les médias, qui ont à l'époque largement couvert (voire amplifié) à leur façon les événements, n'ont pas nécessairement eu la même analyse du sujet que certains d'entre nous. Il n'en demeure pas moins que ce genre de manquement à la discipline attaque profondément les valeurs de l'éthique militaire et encore plus le véhicule qui doit servir à les promouvoir : la chaîne de commandement. Si ma contribution à cette cour martiale a pu être profitable à qui que ce soit, vous m'en voyez ravi. Mais au-delà de tout cela, il incombe à chacun de nous de défendre ces valeurs qui sont les nôtres.

4. Adjudant-chef Gilles Guilbault, CD

L'adjuc Guilbault s'est enrôlé dans les FC à titre de policier militaire en 1969. Il a exercé les tâches de PM à La Macaza au Québec, à Comox en C.-B., et à Lahr en Allemagne. L'adjuc Guilbault a exercé les fonctions d'enquêteur principal et d'adjutant des opérations au sein de l'Unité des enquêtes spéciales à Saint-Hubert au Québec, d'adjutant-chef – Sécurité et police militaire du commandement, et d'adjutant-chef de l'escadre dans la 4^e Escadre. Depuis juillet 1997, il occupe le poste d'adjutant-chef du Commandement aérien.

Introduction

L'éthique est certainement l'un des éléments qui ont pris les FC d'assaut récemment. Nos actions, la perception qu'a le public de notre comportement et la transparence dans laquelle nous effectuons notre travail sont des questions chaudement débattues dans toutes les couches de la société et font l'objet d'articles dans les quotidiens. Notre leadership est constamment scruté de toutes parts, tandis que nous réduisons, restructurons et réorganisons afin de demeurer dans les limites d'un budget qui a été rapetissé à un niveau inférieur à ce qu'il a jamais été. Au même moment, le rythme opérationnel est demeuré à un niveau plus élevé que jamais. Ce que nous faisons, ce que nous sommes, nos valeurs mêmes, tout est constamment remis en question. L'Armée de l'air connaît bien cette situation.

En juillet de cette année, j'ai terminé un séjour de trois ans comme adjudant-chef de la 4^e Escadre (Adjuc Ere) Cold Lake et non seulement j'y ai vu les effets de ces changements mais j'y ai aussi perçu les sentiments positifs et négatifs qui ont cours à tous les niveaux de la hiérarchie. Oui, je dois admettre qu'il y a du mécontentement et de la confusion là-bas en raison des nombreux changements qui touchent notre organisation. Il y a cependant une chose qui n'a pas changé, c'est notre attachement envers la tâche à accomplir et aux valeurs fondamentales de l'Armée de l'air : *Professionnalisme, Excellence et Travail d'équipe*.

L'éthique dans l'armée de l'air

Pour commencer, j'aimerais vous citer quelques extraits tirés du « Manuel des MR de l'Armée de l'air ». Publiée en 1992, cette brochure reproduit bien l'identité, les coutumes et les traditions de l'Armée de l'air et de ses membres, ainsi que leur rôle et leurs responsabilités au sein de la famille des forces aériennes. Alors que l'éthique y est

définie comme la discipline qui examine les motifs évoqués à l'appui des principes auxquels on est attaché et qu'on respecte, l'éthos a trait à la mentalité et aux croyances propres à un groupe ou une collectivité. Bien que ceci ait été publié en 1992, d'aussi loin que je me souviens ces perceptions ont existé et elles sont intégrées à la formation de notre personnel.

Extraits sur l'éthique (ethos) militaire

- Nous reconnaissons qu'il est essentiel que tous les militaires fassent preuve d'une franche loyauté, d'abord envers le pays puis envers le groupe et enfin envers chaque membre de la chaîne de commandement, aux niveaux supérieur et inférieur, avant de penser à eux-mêmes.
- Nous reconnaissons que le travail d'équipe est essentiel à la survie et au succès d'une unité militaire... Nous acceptons le défi de former nos subalternes et de leur laisser l'occasion de développer leurs aptitudes au commandement.
- Nous acceptons ces responsabilités en mémoire des compagnons morts au service de leur pays et nous devons faire en sorte que leur souvenir et leur idéal ne soient pas oubliés.

Tout cela pour dire que l'éthique et l'éthos sont bien compris dans notre culture.

Les défis que nous devons relever

Je ne suis pas ici pour vous dire que tout est rose et qu'il est inutile de s'inquiéter de l'état du moral. Au contraire, comme je l'ai mentionné auparavant, les compressions, les manques à gagner au niveau de la solde, les nombreux changements et la publicité négative ont créé un milieu propice à la crise d'identité que nous

traversons. Aujourd'hui plus que jamais, nous devons raffermir le lien de confiance à tous les niveaux du commandement. Si nous voulons réussir, il faut que chacun se sente partie intégrante de l'équipe de l'Armée de l'air.

Plan de vol 1997

Le Plan de vol 1997 a été établi, en janvier 1996, par notre commandant actuel. Ce plan avait pour but de « stabiliser la route », de nous faire revenir aux valeurs de base de l'Armée de l'air et d'assurer la transmission du sens du commandement. Au cours de cette session de trois jours, on a invité les chefs locaux (commandant et adjud d'escadre) à assister au début et à la fin de chaque cours, tout en incitant le personnel à « s'engager » dans le processus de restructuration de nos escadres et de la Force aérienne. Nous avons beaucoup appris en venant à ce rendez-vous et de nombreux projets de réduction des coûts ont été élaborés grâce à cette initiative. Cette session a offert de nombreuses occasions de discuter franchement et ouvertement entre militaires de tous grades et de s'attaquer à de nombreuses lacunes et perceptions erronées. Quoiqu'il serait naïf de croire que tout le monde est « monté à bord » et que le modèle du deux poids deux mesures est maintenant chose du passé, ces échanges ont eu une valeur inestimable pour tracer la voie à suivre.

Personnellement, j'en suis sorti plus convaincu que notre engagement comme groupe est bien vivant et en bonne santé, et ce à tous les niveaux de la chaîne de commandement. Nos gens assument leurs responsabilités.

En cherchant de la documentation pour cet exposé, je suis tombé sur une publication qui rend hommage aux services de recherche et de sauvetage canadiens dont l'existence remonte

maintenant à 50 ans. J'ai lu un article qui m'a semblé un bon exemple du sens de l'éthique présent dans la Force aérienne et, j'en suis sûr, dans les autres éléments. Permettez-moi de partager avec vous le contenu de cet article intitulé *John Wayne Never Rode No Buffalo*, rédigé par le cplc (maintenant sgt) Al Banky, technicien en recherche et sauvetage.

J'ai passé mon enfance juste au nord de la frontière de la Colombie-Britannique et de l'État de Washington, et je me rappelle que mes héros étaient les personnages plus grands que nature que je voyais à la télévision américaine. John Wayne, « The Duke », était le plus grand de tous. Mes années de formation ont été remplies de nouvelles sur son yacht, un ancien dragueur de mines, qu'on voyait passer, cap au nord, pour un autre voyage de pêche. Au début de mon adolescence, j'ai commencé à comprendre que ce que je voyais à la télévision n'était pas réel. Les héros ne traversaient pas le Inside Passage sur des yachts à pont de teck; au lieu de cela, les véritables héros de la Colombie-Britannique effectuaient des missions de recherche et de sauvetage air-mer à partir de Comox, où on les appelait les « serpents » du 442^e Escadron.

Ma fascination pour le 442^e Escadron remonte à 1975. Le 30 mars de cette année-là, le caporal-chef Bill Wacey a attiré l'attention des médias comme seul spécialiste du sauvetage à bord d'un hélicoptère Labrador répondant aux nombreux appels de détresse de la région de Vancouver. Par des vents de 30 à 35 noeuds et des vagues de 6 à 9 mètres, Bill s'est laissé descendre 12 fois de l'hélicoptère vers quatre bateaux en train de couler et pour effectuer deux évacuations sanitaires séparées; il a traité les blessés, repêché deux

corps et secouru deux survivants sur le rivage. Au moment d'enlever ses vêtements isothermiques à la fin de cette journée, lui et l'équipe du Labrador avaient secouru 15 personnes et un chien. Le seul commentaire de Bill fut qu'il était « plutôt fatigué » ; le « Duke » n'aurait pas mieux dit. Bill s'est vu attribué l'étoile du courage; je suis étonné qu'on ait jamais fait de film sur lui.

Il y a eu de nombreuses missions comme celle de Bill à la fin des années 70. En septembre 1976, le cplc Chuck Clements a ramené en lieu sûr 17 survivants de l'écrasement d'un Twin Otter, à 50 kilomètres à l'est de Bella Coola. On raconte encore aujourd'hui que pendant une nuit, en forêt, Chuck aurait préparé un chaudron de soupe à la morphine pour soulager les blessés. Un an plus tard, au cours d'une mission de sauvetage Chuck a perpétué l'image du héros d'Hollywood lorsqu'il a fait une chute de 27 mètres et qu'il s'est cassé ou démis 82 os. Croyez-le ou non, au bout d'un an il a recommencé à sauter en parachute et, en mars 1979, il était parfaitement en mesure de reprendre son travail.

Le sgt Banky poursuit avec quelques autres anecdotes racontant ses expériences avant de conclure ainsi :

Depuis 1989, comme membre du 442^e Escadron, je me suis rendu compte que les histoires racontées dans les films sont en partie vraies; il y a des drames dans la vraie vie. Mais, contrairement à ceux d'Hollywood, les héros de la vie réelle ne sont pas tous des géants musclés. Ils réparent les avions, les pilotent, se laissent pendre sous les appareils et font le travail de bureau nécessaire pour qu'ils continuent de voler. Quand j'allume

la télé le soir et que je vois l'un de ces vieux westerns, je n'ai besoin que de quelques secondes pour me rappeler que John Wayne n'a jamais monté un « buffalo ».

Je ne prétends pas que ce genre d'histoires représente le quotidien des membres de l'Armée de l'air mais, pour moi, elles illustrent la motivation fondamentale qui nous anime tous : servir notre pays. Faire ce qui doit être fait, non par héroïsme ou recherche de la gloire, mais parce que c'est notre mission.

Cela est vrai du caporal technicien d'aéronef qui résiste à la pression de ses supérieurs et ne laisse pas partir l'appareil aussi longtemps qu'il n'est pas en état de voler de manière sûre. Il pense d'abord à la sécurité et à la vie du personnel dont la mission consiste à faire voler l'appareil.

C'est aussi vrai de chaque membre de l'équipe de l'Armée de l'air, quel que soit son grade. Que ce soit le technicien en approvisionnement qui fournit la pièce pour que l'avion puisse voler, le pilote du F18 qui s'aventure en territoire hostile pour effectuer une mission au-dessus de la Bosnie, ou celui d'un Hercules qui se rend à Zagreb pour larguer du ravitaillement ou aller chercher du personnel pendant qu'on lui tire dessus. Là où il y a danger, des vies sont menacées et les gens sont appelés à faire des sacrifices. Chaque jour nous sommes témoins du talent et de l'excellence dont font preuve les gens qui composent la famille de l'Armée de l'air et nous en sommes venus à tenir leur dévouement pour acquis. Des professionnels au travail qui font ce qui doit être fait.

Bien que je me rende compte qu'il n'y a pas de formule d'atteinte de la perfection en éthique,

je suis un éternel optimiste. Je crois fermement que si nous faisons de *l'honnêteté* et de *l'intégrité* les pierres d'assise du commandement que nous exerçons, nous aurons une excellente recette pour réussir. Ces deux éléments sont à la base de la confiance. La confiance inspire le respect et la loyauté, qui en retour stimulent la communication. N'est-ce pas là l'essence-même du commandement?

Au cours des trois dernières années, j'ai pu le constater, nos dirigeants ont consacré des efforts et ont montré un engagement sans précédent pour bâtir cette confiance, renforcer les réseaux de communication, favoriser la participation et la transparence à tous les niveaux.

J'ai vu la fierté et la détermination de notre personnel de piste et de notre personnel navigant, la compétence et l'habileté dont ils font preuve lors de compétitions avec les meilleurs du monde. J'ai vu une que la notion *d'équipe* est la seule route qui mène au succès. Cela s'est confirmé lors de la compétition Guillaume Tell, dont on a beaucoup parlé. Notre équipe y a connu un succès sans précédent en remportant la majorité des prix. Un exploit jamais réussi par un autre pays et un exemple authentique de l'esprit d'équipe où celle-ci a priorité sur le succès personnel.

Mentionnons le cas du capitaine Cletus Cheng, un jeune policier militaire qui a perdu la vie alors qu'il représentait l'Armée de l'air dans une compétition internationale. Il a donné plus qu'il n'était tenu de donner.

Les efforts de la 17^e Escadre pendant l'inondation de Winnipeg et l'intervention de la 3^e Escadre lors de la catastrophe du Saguenay constituent

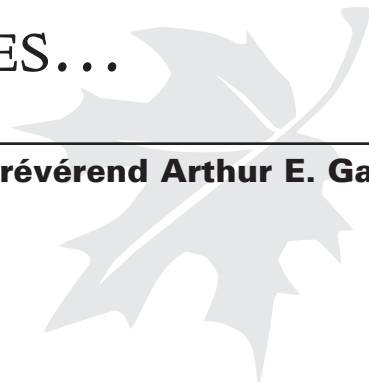
d'autres véritables démonstrations de nos convictions et de notre volonté de servir. Des gens qui font ce qui doit être fait et qui s'oublient pour le bien des autres.

Qu'importent les temps difficiles, nous avons raison d'être fiers du fait que nos gens sont notre plus précieuse ressource. Il n'y a aucun doute dans mon esprit : quand les dés sont jetés, l'Armée de l'air est là pour servir et reste fidèle à ses maximes :

Le professionnalisme en tout temps
L'éthique en toute chose
Le respect envers tous

QUELQUES CONSEILS PRATIQUES...

Major (à la retraite) révérend Arthur E. Gans, CD, ThM



QUELQUES CONSEILS PRATIQUES...

Major (à la retraite) révérend Arthur E. Gans, CD, ThM

Le Révérend Gans, major (à la retraite), a étudié en théologie à la Pacific School of Religion et à la Church Divinity School of the Pacific, a été ordonné à l'Église épiscopale et a fait partie de l'Aumônerie de l'armée américaine. En 1978, il s'est enrôlé dans les Forces canadiennes à titre d'aumônier et il a servi à Gagetown, Moose Jaw, Valcartier, Toronto, et Esquimalt. En 1991, le Père Gans a obtenu une maîtrise en théologie avec spécialisation en déontologie, de la Toronto School of Theology.

Mesdames et messieurs, bonjour! C'est avec grand plaisir que j'ai accepté l'invitation qui m'a été faite de venir discuter avec vous, dans le cadre de cette deuxième Conférence sur l'éthique dans la défense canadienne, de certains aspects concrets de l'éthique militaire, une question à laquelle je m'intéresse beaucoup depuis de nombreuses années.

L'éthique n'a rien de nouveau dans le domaine militaire. En plus de certaines règles énoncées dans l'Ancien Testament, on en trouve des témoignages dès le V^e siècle avant Jésus-Christ, à Athènes. [Diapositive 1] Comme vous le voyez, il n'y a rien là qui ne soit pas encore valable de nos jours. Et je doute qu'il y ait un soldat, un marin ou un aviateur qui n'accepterait pas au moins de façon générale ces préceptes. Cependant, malgré cette longue histoire, l'éthique continue de faire problème pour les membres, civils et militaires, des forces armées.

Mon exposé comprendra quatre parties :

*Le commandant donne le ton.
On améliore ce qu'on évalue.
Comment enseigner l'éthique?
Par qui l'éthique doit-elle être enseignée?*

Le commandant donne le ton...

Le « climat moral » d'une organisation est constitué des normes et des pratiques par lesquelles cette organisation (ou cette unité, etc.) accomplit ses fonctions. L'honnêteté est-elle encouragée? Et l'intégrité, chez les individus et dans l'organisation en général? Les normes

Je ne déshonorerai pas les armes
du soldat.

Je n'abandonnerai pas celui qui
combat à mes côtés.

Seul ou avec d'autres, je me battrai
pour défendre les choses sacrées
et profanes.

Je laisserai la patrie non pas diminuée
mais plus grande et meilleure que
quand je l'ai reçue.

Diapositive 1
Le serment du soldat athénien
(vers 500 avant Jésus-Christ)

sont-elles claires? En réalité cependant, il y a toujours, au point de vue de l'éthique, deux climats : l'idéal et le réel. Nous le savons tous : être honnête, c'est l'idéal; se protéger, c'est ce qu'on fait en pratique.

Un exemple classique d'une détérioration du climat moral est celui du programme « zéro défaut » du service de la maintenance de l'armée américaine, il y a quelques années. Ce programme visait à ce que, dans chaque unité, il n'y ait plus aucun défaut de maintenance, dans quelque appareil que ce soit. Les états-majors supérieurs procédaient régulièrement à des examens pour s'en assurer. Il s'en est suivi un accroissement énorme des inexactitudes dans les comptes rendus. Les commandants exigeant une absence totale de défauts indépendamment des possibilités réelles à cet égard, le personnel de maintenance, y compris ses officiers, en était arrivé à donner de faux renseignements. Pourquoi? Eh bien, les notes attribuées pour le respect du programme « zéro défaut » étaient considérées dans l'établissement des rapports d'appréciation du personnel. Le reste est facile à comprendre.

Donc, les commandants doivent établir pour leurs unités des paramètres réalistes, c'est-à-dire assez rigoureux pour pousser à l'amélioration, mais sans être impossibles à respecter. C'est justement le problème fréquent des programmes du genre « zéro défaut » qui visent des résultats parfaits. Bien sûr, dans certains cas, une telle exigence est tout à fait légitime : en ce qui concerne par exemple l'agression ou le harcèlement d'ordre sexuel ou racial, ou encore pour le mensonge et le vol. Mais, de façon générale, quand un commandant établit des normes, il doit prévoir la possibilité d'erreurs de bonne foi.

Une petite aventure qui m'est arrivée au début des années soixante, dans un bataillon de chars, en Allemagne, l'illustre bien. Ayant reçu un très grand nombre de plaintes au sujet de la salle à manger du mess, j'y avais fait plusieurs inspections. J'avais alors entre autres remarqué qu'un nombre extraordinairement élevé de tasses et de bols étaient fissurés, ce que je n'avais jamais vu avant, dans aucun mess de l'armée. Malheureusement, par inexpérience probablement, je n'ai pas suffisamment approfondi mon enquête. Je me suis précipité chez un médecin pour lui exposer la situation. Il est passé au mess le lendemain matin, a jugé les installations insatisfaisantes et a tout simplement fermé la salle à manger du bataillon. Seulement, le lendemain, il devait y avoir une cérémonie au cours de laquelle le commandant de la division devait remettre à mon commandant une plaque : celle du meilleur mess de la division!

Bien sûr, dès que j'ai appris la fermeture de la salle, j'ai couru au bureau du commandant et j'ai demandé à le voir. Quand il m'a fait entrer, je l'ai salué d'une manière absolument impeccable et j'ai commencé à lui conter ce qui venait d'arriver. Il m'a écouté, attentivement, sans dire un mot. Enfin, quand je n'ai plus su quoi dire, il m'a regardé et, d'un ton que je ne devais jamais oublier, il m'a fait cette déclaration : « Aumônier, au 2^e/32^e, nous lavons notre linge sale en famille! Rompez! ». Je suis quasiment sorti en rampant... Mais ce n'est pas la fin de l'histoire. Trois semaines plus tard, dans mon bureau, au moment de signer mon RAP, j'ai été étonné de voir qu'il était particulièrement favorable. On y lisait : « voici un officier de la plus grande intégrité, qui n'hésite pas à signaler lui-même ses erreurs ». Il y avait aussi une recommandation de promotion immédiate. Et j'ai d'ailleurs

eu cette promotion, aussitôt après, et avant tous mes camarades de promotion. Mon commandant de l'époque est toujours pour moi l'un des meilleurs qui soient, et non, pas seulement à cause de ce RAP et de ses conséquences! Mais parce que, depuis que je le connais, le colonel Jamison a toujours fait en sorte qu'on soit bien au courant des règles qu'il voulait voir respecter, tout en admettant qu'on puisse parfois en toute bonne foi les enfreindre. Et lorsque cela se produisait, il en profitait justement pour aider ses hommes à apprendre de leurs erreurs. Mais vous vous demandez peut-être pourquoi il y avait toutes ces tasses et tous ces bols fissurés? Tout simplement à cause d'un problème d'approvisionnement; on en manquait à ce moment-là en Europe.

Alors, comment un commandant doit-il s'y prendre pour établir un bon climat moral dans son unité? La majeure partie de ce que je peux dire à ce sujet n'a rien de bien original. La façon dont on commence est évidemment importante. Un nouveau commandant doit clairement indiquer les règles à suivre dès son arrivée à l'unité. Et il ne faut jamais oublier que les actions sont plus éloquentes que les paroles.

Une fois les règles établies, il faut les faire respecter, en se rappelant toutefois que les récompenses et les éloges sont souvent plus efficaces que les sanctions. On peut toujours recourir au Code de discipline militaire, mais les bons commandants savent qu'un renforcement positif permet souvent d'arriver au même but tout en améliorant le moral et l'ambiance dans l'unité.

Il y a un autre aspect qui, je crois, influe sur la capacité d'un commandant d'établir un

climat moral approprié : les bouleversements qui découlent du système des affectations. Une période d'affectation de deux ans est maintenant chose courante pour les postes de commandement. Je crois que c'est trop court; cela ne permet pas le degré d'approfondissement nécessaire pour amener les changements d'ordre éthique dont il est ici question. Une prolongation d'un an, ou même de deux, malgré la réduction qui s'ensuivrait quant au nombre des personnes pouvant occuper des postes de commandement, inciterait à ne pas précipiter les changements, tout en permettant une adaptation ordonnée de l'instruction. Cela aiderait aussi les commandants, en leur permettant de voir les résultats des changements mis en oeuvre et d'y apporter, au besoin, les ajustements nécessaires. Et cela profiterait aux troupes, en réduisant les bouleversements découlant de changements trop fréquents. Une réduction du nombre des postes de commandement pourrait aussi rendre plus rigoureuse la sélection des commandants. Enfin, cela permettrait aux officiers supérieurs d'observer pendant plus longtemps les officiers subalternes et d'être pour eux des mentors plus efficaces.

On améliore ce qu'on évalue

Un des sujets auxquels on s'intéresse le plus passionnément aujourd'hui dans le monde des affaires est sûrement celui de la culture d'entreprise. Sans être d'accord avec ce Secrétaire de la Défense des États-Unis qui, à l'époque du président Eisenhower, considérait que « ce qui est bon pour General Motors est bon pour l'armée », je crois qu'une bonne partie de ce qui se publie actuellement au sujet de la culture d'entreprise pourrait s'appliquer aussi à la culture des forces armées. [Diapositive 2]

1. La décision ne doit être marquée d'aucune partialité ni d'aucun favoritisme.
2. La décision doit être « universalisable ».
3. La justification de la décision doit satisfaire aux normes, règles, principes et valeurs de l'organisation.
4. La décision doit entraîner des mesures visant à résoudre le problème.
5. La décision doit pouvoir servir de modèle.
6. La décision doit témoigner d'une prise en considération des principes et des règles de la morale.

Diapositive 2

Les éléments d'une bonne décision

Pour pouvoir fonctionner, cependant, le groupe doit disposer : 1) de catégories conceptuelles et d'un langage commun [attention, on ne réclame pas ici l'abolition du bilinguisme officiel!]; 2) d'une façon d'établir ses limites et de choisir ses membres (ce qui se fait habituellement par le recrutement, la sélection, la socialisation, l'instruction et les divers programmes de perfectionnement); 3) d'une façon de répartir autorité, pouvoirs, statuts et ressources; 4) de normes pour les relations interpersonnelles et

quant au respect de la vie privée (c'est ce qui crée ce qu'on appelle souvent le « style » ou le « climat » de l'organisation); 5) de critères pour l'attribution des peines et des récompenses; et 6) d'une façon de faire face aux événements incontrôlables, imprévisibles et stressants (pour lesquels on a habituellement recours aux idéologies, aux religions, aux superstitions, à la pensée magique, etc.)¹

Je suis certain que n'importe quel membre du personnel du MDN qui lit ce passage ne peut qu'admettre que tout ce dont il y est question se retrouve dans les Forces canadiennes. Autrement dit, malgré la diversité de leurs missions, nos unités partagent toutes une même culture organisationnelle, qui est d'ailleurs beaucoup mieux définie que celle de la plupart des entreprises commerciales.

Dans l'ouvrage préparé pour l'*Organizational Effectiveness Group* de l'*Office of Naval Research* dont la citation précédente est tirée, le D^r Edgar Schein, du *Michigan Institute of Technology* (MIT), affirme aussi que la culture organisationnelle peut s'inculquer de deux façons : par l'anxiété et la douleur (ce qu'il appelle la « méthode du traumatisme social ») ou par les récompenses et les renforcements positifs (ce qu'il appelle la « méthode du succès »)². Nous utilisons les deux méthodes dans notre système d'évaluation. Par ailleurs, comme nous le savons tous, une évaluation négative entraîne un certain choc tandis qu'une évaluation favorable encourage l'amélioration. Le système d'évaluation est donc un des principaux moyens dont nous disposons pour réaliser l'objectif de changer la culture des Forces canadiennes.

Vous avez peut-être peine à croire qu'un système d'évaluation puisse permettre de

changer l'éthique d'une personne. Mais considérez seulement comment chacun d'entre nous élabore son système moral. Souvenez-vous de votre enfance. Que se passait-il quand vous faisiez quelque chose qui dérogeait à la culture organisationnelle de votre famille? Chez nous, plusieurs sanctions étaient prévues, selon la gravité de la faute. Ce pouvait être la perte de certains privilèges, une fessée ou encore le châtement suprême : une visite au cabinet de travail de mon père, pour une *discussion*. Certaines de ces « discussions » sont encore toutes fraîches dans ma mémoire. Et elles datent pourtant d'un demi-siècle.

Dans l'armée, depuis le jour où nos ancêtres préhistoriques ont décidé de s'organiser pour aller lancer des pierres à leurs voisins, il y a toujours eu des méthodes pour modifier les comportements. Je suis certain, par exemple, que Jules César disposait d'un certain type de « rapports d'appréciation du rendement » au sujet de ses officiers, et aussi qu'il pouvait recourir à une sorte de « code de discipline militaire ». Je crois donc que, compte tenu de son expérience, le MDN devrait assez facilement pouvoir établir un système d'évaluation qui favorise fortement les comportements qui sont conformes à l'éthique et décourage tout aussi efficacement ceux qui ne le sont pas.

Une façon d'y arriver serait d'évaluer les soldats, individuellement, au point de vue de leur éthique. On pourrait aussi ajouter aux instructions des RAP l'obligation de tenir compte du comportement moral. Car ce comportement est sûrement un élément de mesure aussi valable que les qualités de chef ou que le rendement au travail. L'intégrer formellement dans le processus d'établissement des RAP permettrait d'attirer l'attention

aussi bien sur les bons que sur les mauvais comportements et donc d'inciter les individus à s'améliorer.

On pourrait cependant craindre qu'une telle considération du comportement moral pour l'établissement des RAP constitue une ingérence dans la vie privée des militaires. Je ne le crois pas. Cela fait déjà longtemps que nous jugeons divers comportements qui influent sur le rendement des individus. Le comportement moral n'est pas différent des autres. La malhonnêteté d'un officier ou d'un soldat influe aussi négativement sur son rendement qu'une consommation excessive d'alcool, et probablement davantage. Et on pourrait dire la même chose des détournements de matériel, des commentaires à caractère sexuel et de divers autres comportements qui relèvent de l'éthique.

Un exemple récent à ce sujet est celui de la quasi-nomination du général Ralston à la présidence des chefs d'état-major des États-Unis. Le général a vu ce poste lui échapper lorsque, suite à l'affaire du lieutenant Flinn, on a découvert qu'il avait eu une aventure extra conjugale à l'époque où il était colonel au *National War College*. C'est d'ailleurs une très bonne illustration du proverbe « plus le singe monte dans l'arbre, plus il montre son derrière ». Et cela montre aussi pourquoi les inconduites des officiers supérieurs, quelle qu'en soit la nature, attirent tant l'attention du public. C'est parce que lorsqu'elle confie des armes mortelles à l'un de ses membres, qu'il s'agisse d'un soldat, d'un marin, d'un aviateur ou d'un policier, la collectivité lui impose aussi des normes de comportement particulièrement rigoureuses : on veut être certain que les personnes qui ont aussi pouvoir de vie et de mort sur les autres ont les qualités nécessaires pour bien en user.

Comment enseigner l'éthique?

D'après mon expérience dans le domaine, il y a deux grandes méthodes pour enseigner l'éthique professionnelle militaire. Cela peut faire l'objet d'un cours particulier, avec des scénarios et des modèles de prise de décision, ou cela peut être intégré aux autres activités d'instruction, par l'inclusion de divers problèmes touchant l'éthique. Dans les deux cas, on part du principe que plus un individu fait souvent face à une situation et y réagit adéquatement, plus il sera susceptible de réagir aussi adéquatement dans une situation réelle, malgré la tension. [Diapositive 3]

Ce que vous voyez maintenant à l'écran est ma version du modèle de prise de décision en matière d'éthique qui a été élaboré au début des années quatre-vingt par le groupe de travail de l'armée américaine sur l'éthique. Cela fonctionne de la façon suivante : on présente un problème éthique [ce peut être n'importe quoi], on réfléchit à la façon de le résoudre et on en arrive à une décision. Cette décision sera influencée par les divers systèmes de valeurs sur lesquels reposent nos raisonnements en matière d'éthique. J'ai ajouté au modèle américain l'élément « valeurs linguistico-culturelles » pour tenir compte des différences assez importantes qu'on observe au Canada dans les formes de raisonnement des membres des deux grands groupes linguistiques.

Dans le cadre d'un cours, il faudrait utiliser des scénarios présentant des situations vraisemblables. La meilleure façon est probablement de former des groupes de six à huit stagiaires encadrés par un facilitateur. Diverses solutions sont alors proposées, puis critiquées, le facilitateur veillant à ce que tous participent. Il n'y a pas de « solution de l'instructeur » : l'objectif est

« le commandant militaire joue un rôle non seulement très particulier mais aussi plus évident que la plupart des gens dans les conflits entre valeurs qui sont associés aux décisions difficiles qu'il faut de nos jours prendre en matière d'éthique. Et il subit des tentations particulières. Les motivations habituelles des personnes – l'avancement professionnel, la renommée, l'approbation des pairs – sont en effet dans son cas souvent liées à des réalisations guerrières. Il peut donc être fortement tenté d'oublier que, en dernière analyse, le soldat n'a pas pour mission de promouvoir la guerre mais de préserver la paix ».

(Roger L. Shinn)

Diapositive 3

d'encourager les stagiaires à raisonner, et à bien défendre leurs raisonnements. Vous trouverez dans le document distribué deux exemples de tels scénarios. L'un se rapporte à un problème d'approvisionnement, l'autre à une section d'infanterie au combat. Évidemment, plus un scénario se rapproche des situations qui peuvent réellement survenir, plus il est difficile de trouver la bonne solution. Habituellement, je tente de distinguer plusieurs étapes, pour pouvoir rassembler plus d'information, et mieux préciser le problème éthique à résoudre.

L'autre grande méthode d'instruction est l'exercice. Je suis convaincu qu'une formation en éthique devrait être incluse dans tous les

exercices des Forces canadiennes. Cela viserait notamment le choix des objectifs, le traitement des prisonniers, divers aspects des règles d'engagement et du droit international humanitaire, et différentes autres questions. Les arbitres devraient notamment interroger les soldats pour s'assurer qu'ils comprennent bien les règles d'engagement et celles du droit international humanitaire, dans la mesure où elles touchent leurs postes respectifs. On ne saurait trop insister sur l'importance d'une formation adéquate en droit international humanitaire. Pendant la guerre du Golfe, par exemple, certains de nos pilotes ne savaient pas que, dans les pays musulmans, le croissant rouge est le symbole par lequel on identifie les ambulances et les hôpitaux³. Imaginez la réaction de l'opinion publique si l'un d'entre eux avait attaqué un convoi d'ambulances ou un hôpital de campagne irakien. Dans une guerre télévisée, un incident de ce genre peut avoir des conséquences désastreuses pour l'armée responsable.

Par qui l'éthique doit-elle être enseignée?

Il n'est pas nécessaire d'être un éthicien professionnel pour enseigner l'éthique. Comme je viens de le dire, plusieurs d'entre nous sommes déjà des professeurs d'éthique dans nos familles. Il y a cependant certaines lignes directrices à respecter pour donner cet enseignement dans les forces armées.

Tout d'abord, il faut être bien conscient de l'ambiguïté fondamentale de l'éthique. Dans ce domaine, il n'y a pas de réponses simples, pas de solutions toutes faites. Bien sûr, certaines situations sont très claires mais, le plus souvent, il y a des zones d'incertitude. Et le professeur ou le commandant qui ne sait pas s'en occuper

adéquatement risque de voir tout son enseignement ignoré. Évidemment, un commandant peut toujours imposer sa solution. Mais alors, il ne s'agit plus d'enseignement, et peut-être même plus d'éthique.

Un bon professeur d'éthique doit accepter les différences d'opinion. Il doit aussi savoir suggérer plutôt qu'imposer. Lorsque je prépare des scénarios pour l'enseignement de l'éthique, je cherche toujours l'ambigu, le flou. Car notre sens moral n'est vraiment mis à l'épreuve que lorsque nous sommes confrontés à une situation pour laquelle plusieurs solutions sont possibles.

Il est important à cet égard de se rappeler que l'obéissance aux ordres, si elle peut être un facteur atténuant, n'est plus un argument de défense juridiquement valable depuis les procès de Nuremberg. Au Canada, tout comme en Grande-Bretagne et aux États-Unis, le droit militaire n'exige que l'obéissance aux « ordres légitimes ». Ceux-ci doivent par ailleurs respecter le droit international humanitaire, qui fait partie du droit conventionnel au Canada, et qui touche, notamment, les mauvais traitements aux civils ou aux prisonniers de guerre, la destruction des hôpitaux et des monuments ayant une valeur architecturale ou historique, etc. Un soldat qui commet un de ces actes doit être prêt à en prouver la nécessité militaire, et doit s'attendre à devoir présenter cette preuve en cour martiale.

Le professeur d'éthique militaire peut compter sur l'aide de certains spécialistes. Ainsi, des aumôniers et des avocats ont des compétences particulières dans le domaine, parce qu'ils ont appris, par exemple, pendant leur formation, la méthode des cas, ou approfondi l'étude de l'éthique.

Les Forces canadiennes offrent un cours, parrainé par le Juge-avocat général, sur le droit international humanitaire. Les personnes qui l'ont suivi peuvent énormément aider à l'enseignement de l'éthique. On peut aussi s'y inscrire pour approfondir les connaissances acquises dans le cadre du Programme de perfectionnement professionnel des officiers (PPPO) 7, sur la guerre et la profession militaire. La présence de praticiens est aussi toujours préférable dans les cours sur l'éthique, pour rendre les discussions plus vraisemblables.

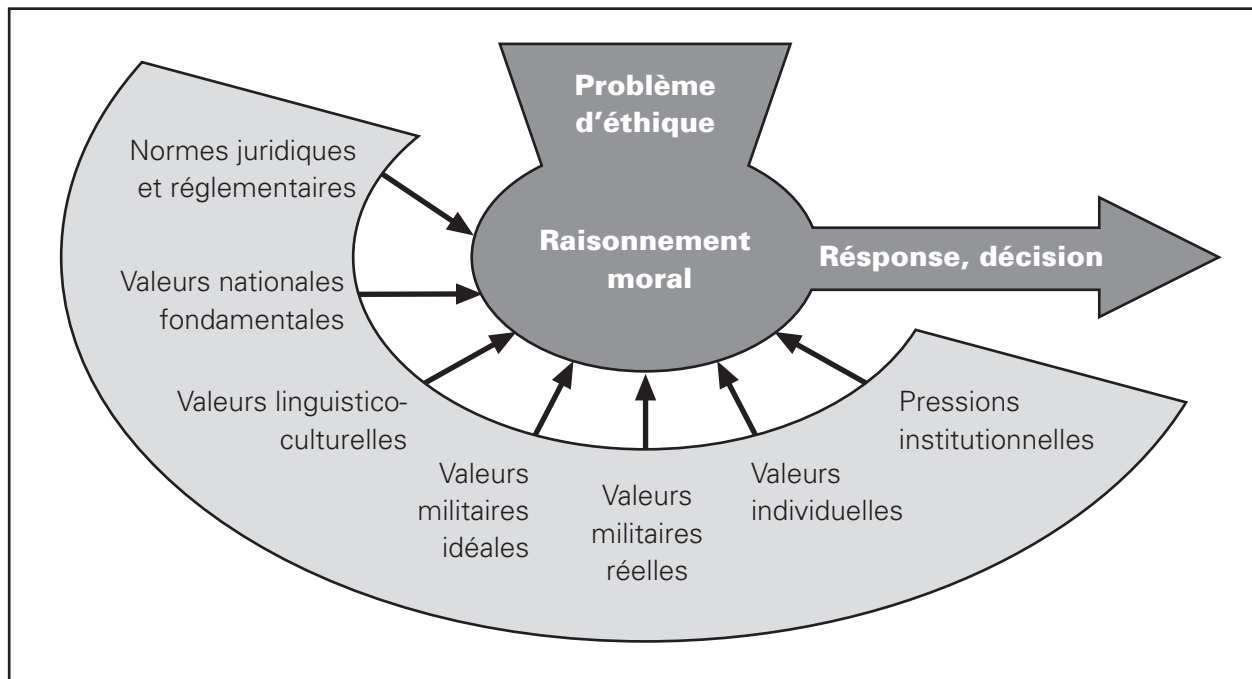
J'ai déjà indiqué que, pour les cours, l'instruction en groupe est probablement la meilleure façon de procéder. J'ai aussi dit que l'inclusion d'une formation en éthique dans les exercices serait une énorme amélioration. Il faudrait alors que les arbitres se préparent à poser des questions, aussi bien pendant les exercices qu'au moment des débriefages. Il faudrait aussi très clairement définir les lignes de conduite des commandants, de façon à ce qu'elles puissent être intégrées au processus d'évaluation. Les règles d'engagement sont de même extrêmement importantes. Enfin, pour une formation de ce genre, les états-majors supérieurs doivent élaborer des ensembles de règles uniformisées adaptables aux situations particulières visées dans les activités d'instruction préalables au déploiement. Je ne crois pas qu'il y ait là rien de bien surprenant. Malheureusement, mon expérience dans les Forces canadiennes m'enseigne que beaucoup de ces principes ont plus souvent été ignorés que respectés.

J'inclurais aussi une formation particulière en éthique dans tous les cours d'officier et de sous-officier, en vue d'accroître le nombre d'instructeurs compétents. L'instruction sur l'éthique devrait alors viser directement l'objet

du cours. On traiterait ainsi de la question du choix des objectifs dans les cours d'artillerie, de celle du traitement des prisonniers dans les cours sur les opérations d'infanterie, du droit de la mer dans les cours sur les opérations navales, ou de l'identification des objectifs et des objectifs

Que devraient viser les activités d'instruction en matière d'éthique dans les Forces canadiennes? Ce n'est qu'assez récemment qu'on a commencé à enseigner de manière systématique l'éthique militaire. Antérieurement, au Canada, à cause de l'étroite concordance entre les valeurs morales de la société et celles des forces armées, on se contentait en général dans ce domaine d'une formation non structurée qui se faisait surtout dans le cadre des unités, et notamment dans les régiments. Mais, comme on l'a montré au chapitre 1, la situation a considérablement changé, et une bonne partie des valeurs qu'on supposait autrefois aller de soi n'existent plus. Je crois par conséquent qu'il faudrait mettre en oeuvre un programme précis pour en arriver à cette éthique professionnelle commune dont la plupart des spécialistes en art du commandement militaire considèrent qu'elle est nécessaire au succès au combat.

Diapositive 4
Où aller? Que faire?
Méthodes et programmes pour
l'instruction en éthique militaire



Diapositive 5 **Forces déterminantes**

Ce modèle a été initialement conçu par le groupe de travail sur l'éthique de l'armée américaine. Le major A.E. Gans l'a ensuite adapté aux exigences particulières des Forces canadiennes.

interdits dans les cours concernant l'aviation de chasse. On pourrait de même étudier l'éthique contractuelle dans les cours sur l'approvisionnement et la logistique, l'éthique du milieu de travail dans les cours de gestion du personnel et d'administration, et ainsi de suite. Il faudrait aussi recourir le plus possible à nos propres officiers supérieurs et sous-officiers supérieurs pour l'élaboration des scénarios nécessaires. Mais on ne doit pas non plus négliger l'expérience acquise ailleurs. Je pense ici notamment à tout ce qui a été produit par les forces armées américaines depuis la guerre du Vietnam et à certains documents de la Bundeswehr sur l'« *Innere Führung* » (la gestion interne).

Le Canada participe depuis maintenant plusieurs années à la *Joint Services Conference on Professional Ethics* (JSCOPE). Les documents qui ont été distribués au cours des dix-neuf dernières années dans le cadre de cette conférence sont une mine d'or pour l'éthicien militaire. On devrait encourager les membres des Forces canadiennes, et tout particulièrement ceux qui oeuvrent dans notre domaine, à participer à ces rencontres et à y présenter des articles ou des exposés. J'espère d'ailleurs que nous continuerons de participer à la JSCOPE, tout en organisant chez nous quelque chose de similaire. On devrait aussi utiliser les documents portant sur les questions éthiques qui ont été préparés par beaucoup d'officiers du Collège

d'état-major et de commandement des Forces canadiennes de Toronto dans le cadre du programme « Nouveaux Horizons ». Il faudrait rassembler ces documents et les rendre plus accessibles. Il serait par ailleurs utile qu'il y ait parmi le personnel enseignant du Collège un spécialiste en éthique professionnelle militaire qui, en plus d'enseigner, ferait fonction de mentor auprès des personnes souhaitant approfondir leurs connaissances dans cette matière. On devrait enfin encourager des publications comme la *Revue canadienne de défense* à présenter des articles et des comptes rendus de livres sur le sujet. Je suis certain que dans ce domaine, les Canadiens ont beaucoup à offrir, aux militaires du monde entier. Malheureusement, on a trop longtemps découragé les discussions à ce sujet.

Voilà qui termine ce rapide survol de l'éthique dans les forces armées. Dans ce que je viens de vous dire, au sujet des responsabilités des commandants, de celles des individus, des différents moyens d'enseigner l'éthique, etc., peu de choses sont vraiment nouvelles. J'espère toutefois qu'elles vous seront utiles.

Mesdames et messieurs, je vous remercie de votre attention et je vous prie de ne pas hésiter à me poser des questions : j'y répondrai avec plaisir.

Notes de fin de document

1. E. H. Schein, *How Culture Forms, Develops, and Changes*, dans Kilmann, Saxton, Serpa & Associates, *Gaining Control of the Corporate Culture* [San Francisco, Jossey-Bass, 1985], p. 20.
2. *Ibid*, p. 24.
3. D'après une conversation de l'auteur avec le commandant William Fenrick, qui était à l'époque Directeur – Droit international humanitaire au Quartier général de la Défense nationale (QGDN).

PREMIER EXERCICE :
ENQUÊTE SUR L'ÉTHIQUE
MENÉE AUPRÈS DES
PARTICIPANTS À
LA CONFÉRENCE
SUR L'ÉTHIQUE

Colonel Paul Maillet



PREMIER EXERCICE : ENQUÊTE SUR L'ÉTHIQUE MENÉE AUPRÈS DES PARTICIPANTS À LA CONFÉRENCE SUR L'ÉTHIQUE

Colonel Paul Maillet

Le colonel Maillet est entré au ministère de la Défense nationale en 1967 à la fin de ses études au Royal Roads Military College et au Collège militaire royal. Il a occupé des postes d'officier du génie aérospatial dans des secteurs comme la maintenance des aéronefs, la technologie des armements, la gestion des CF-18, l'assurance de la qualité et la gestion de projets d'immobilisation. Il a été chef d'état-major du Groupe de chasse et il assume actuellement les fonctions de gestionnaire principal pour le Chef – Service d'examen du QGDN. À ce titre, il est chargé de divers projets dont le Programme d'éthique de la Défense.

Au cours de la deuxième conférence sur l'éthique, qui a eu lieu les 30 et 31 octobre, sous le thème de *L'éthique en pratique*, on a demandé aux participants d'effectuer un exercice qui consistait à exprimer en quelques mots quels étaient, selon eux, les points les plus importants en matière d'éthique à relever aux sein des FC, du MDN, dans leur secteur de spécialité, leur service opérationnel ou dans leur milieu de travail. Les répondants devaient répondre en 25 mots ou moins, indiquer un seul point important ou inscrire « aucun », lorsqu'ils n'avaient aucun point à signaler.

- Objectif : Sensibiliser ces participants aux questions d'éthique qui leur sont propres. Cet exercice visait également à profiter de l'occasion pour s'adresser à ce groupe représentatif composé d'un grand nombre de membres des FC et du MDN pour recueillir leurs commentaires sur les questions d'éthique et ainsi mieux comprendre les points

à aborder dans le cadre de la mise en oeuvre du Programme d'éthique de la Défense.

- Nombre de répondants : 181
- Description de l'échantillon cible : Militaires de tous grades issus des principaux groupes et des formations opérationnelles des FC et employés civils du MDN.
- Biais : Cette enquête a été effectuée auprès de participants à une conférence sur l'éthique, c'est-à-dire auprès de personnes qui s'intéressent à l'éthique dans la Défense. Les répondants à cette enquête étaient tous des participants à cette conférence; cet échantillon n'est donc pas absolument représentatif de l'ensemble des membres des FC et du MDN.

Résultats

Voici un état des points soulevés dans les réponses fournies à l'enquête :

| | |
|-------------------|-----------|
| LEADERSHIP | 76 |
|-------------------|-----------|

| | |
|---------------------------|------|
| Double mesure de moralité | (18) |
|---------------------------|------|

| | |
|-------------------------------|------|
| Carriérisme/intérêt personnel | (17) |
|-------------------------------|------|

| | |
|---|-----|
| Abus de pouvoir/exercice malséant de l'autorité/abus de privilège | (5) |
|---|-----|

| | |
|--------|-----|
| Équité | (5) |
|--------|-----|

| | |
|---------------------------|-----|
| Manque/perte de confiance | (4) |
|---------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| Souci du bien-être des autres dans l'exécution d'une mission | (3) |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Défiance face à la moralité/l'éthique des chefs | (3) |
|---|-----|

| | |
|--------------|-----|
| Impartialité | (3) |
|--------------|-----|

| | |
|-----------------|-----|
| Esprit de corps | (2) |
|-----------------|-----|

| | |
|------------------|------|
| Aspects généraux | (16) |
|------------------|------|

| | |
|------------------------|-----------|
| VALEURS MORALES | 28 |
|------------------------|-----------|

| | |
|---------|-----|
| Loyauté | (9) |
|---------|-----|

| | |
|-----------|-----|
| Fiabilité | (8) |
|-----------|-----|

| | |
|-----------|-----|
| Intégrité | (7) |
|-----------|-----|

| | |
|-----------|-----|
| Honnêteté | (4) |
|-----------|-----|

| | |
|---|-----------|
| ACQUISITION DE MATÉRIEL/GESTION DES RESSOURCES/RÉDUCTION DES EFFECTIFS | 18 |
|---|-----------|

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Fraude dans l'acquisition de matériel | (7) |
|---------------------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| Réduction des effectifs/restrictions financières | (5) |
|--|-----|

| | |
|------------|-----|
| Gaspillage | (4) |
|------------|-----|

| | |
|---------------------|-----|
| DMPS, entrepreneurs | (2) |
|---------------------|-----|

| | |
|------------------------------|-----------|
| INSTRUCTION/ÉDUCATION | 13 |
|------------------------------|-----------|

| | |
|---------------------------|----------|
| QUESTIONS SOCIALES | 8 |
|---------------------------|----------|

| | |
|-----------|-----|
| Diversité | (2) |
|-----------|-----|

| | |
|-------------|-----|
| Harcèlement | (2) |
|-------------|-----|

| | |
|------------------|-----|
| Mesures d'équité | (1) |
|------------------|-----|

| | |
|-------------------|-----|
| Multiculturalisme | (1) |
|-------------------|-----|

| | |
|-----------|-----|
| Sexualité | (1) |
|-----------|-----|

| | |
|----------|-----|
| Religion | (1) |
|----------|-----|

| | |
|----------------------|----------|
| COMMUNICATION | 8 |
|----------------------|----------|

| | |
|--|-----|
| Liberté de parole (interne et externe) | (7) |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Approbation du public et devoir à accomplir | (1) |
|---|-----|

| | |
|--------------------------|----------|
| RÈGLES/LOI/POLICE | 6 |
|--------------------------|----------|

| | |
|---------------|-----------|
| DIVERS | 19 |
|---------------|-----------|

| | |
|--|-----|
| Dichotomie entre le discours politique et les mesures concrètes adoptées | (2) |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Responsabilité assumée par l'organisme pour ses membres | (2) |
|---|-----|

| | |
|---|--|
| Ministère incapable de faire face à la critique | |
|---|--|

| | |
|-------------------------------|--|
| Acceptation de l'incompétence | |
|-------------------------------|--|

| | |
|--|--|
| Application de valeurs éthiques comme solution à court terme | |
|--|--|

| | |
|--------------------------|--|
| Responsabilité illimitée | |
|--------------------------|--|

| | |
|--|--|
| Interaction entre les activités et les opérations militaires | |
|--|--|

| | |
|---|--|
| Responsabilités en matière d'éthique assumées aussi par les subalternes | |
|---|--|

| | |
|-----------|--|
| Tentation | |
|-----------|--|

| | |
|--------------|--|
| Force totale | |
|--------------|--|

Protection contre les représailles

Peu d'importance accordé à l'éthique

Loyauté souhaitée du Canada envers ses militaires

Contrôle exercé par les médias sur les FC/le MDN

Contrôle exercé par une minorité sur une majorité

Transfert à des civils de pouvoirs assumés par les militaires

Jeune génération inexpérimentée face à la guerre

AUCUN COMMENTAIRE 5

Analyse

Les commentaires recueillis dans le cadre de cette enquête démontrent clairement qu'il y a plusieurs questions qui préoccupent ce groupe de personnes en matière d'éthique. Les plus importantes sont : le leadership, les valeurs morales, l'acquisition de matériel, la gestion des ressources, la réduction des effectifs, l'instruction, l'éducation, la communication, les règles, la loi et la police. Dix-neuf points d'intérêt ont été relevés et classés dans diverses catégories. Cinq des répondants ont indiqué qu'aucune question ne les préoccupait en matière d'éthique.

Voici une ventilation des commentaires exprimés en pourcentage :

Leadership 42 %
 Valeurs morales 15,5 %
 Acquisition de matériel 10 %
 Instruction/Éducation 7,2 %
 Valeurs sociales 4,4 %

Communication 4,4 %
 Règles/Loi/Police 3,3 %
 Divers 10,5 %
 Aucune réponse 2,8 %

Conclusion

Bien que l'enquête menée dans le cadre de cet exercice n'ait porté que sur un groupe particulier de membres de l'organisation, les résultats obtenus indiquent que l'éthique est un sujet de préoccupation. Au cours de l'élaboration et de la mise en oeuvre du PED, il sera essentiel de toujours tenir compte de ces préoccupations, de les analyser, de leur accorder un ordre de priorité et de promouvoir l'adoption de mesures visant à régler les problèmes qu'elles soulèvent. On prévoit que plus l'éthique dans la Défense fera partie de notre dialogue quotidien, plus le leadership des FC/du MDN, le Programme d'éthique de la Défense et d'autres mesures comme le règlement extrajudiciaire de différends ou l'intervention de l'Ombudsman, seront en mesure d'apporter des solutions à ces problèmes.

L'ÉTHIQUE ET
LE SYSTÈME D'ÉVALUATION
DU RENDEMENT
DOCUMENT MILITAIRE

M. Stephen C. Alford



L'ÉTHIQUE ET LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DOCUMENT MILITAIRE

M. Stephen C. Alford

M. Alford est officier d'état-major – Environnement à la 1^{re} Division aérienne du Canada. Titulaire depuis 1989 d'un baccalauréat en ingénierie de l'Université du Manitoba, il est actuellement ingénieur membre de l'Ordre et fait partie de l'Association canadienne pour l'organisation industrielle.

Objet

Recommander des modifications au Rapport d'appréciation du personnel (RAP) pour y donner plus d'importance au comportement éthique.

Contexte

La délégation de pouvoirs laisse aujourd'hui plus de latitude aux membres du personnel. Ces derniers temps, néanmoins, des événements très médiatisés ont remis en question l'éthique du personnel des FC et du MDN, attirant le regard scrutateur du grand public sur notre conduite. Dans les circonstances, il y aurait lieu d'établir un cadre d'action efficace pour mieux sensibiliser le personnel à l'art de bien se conduire et pour renforcer chez lui les bons comportements.

La bonne conduite est une manière d'agir qui est à la hauteur de ce qu'on peut attendre conformément aux principes moraux généralement admis. Cette définition générale s'applique dans un certain nombre de domaines où l'administration fédérale a des attentes précises à l'égard des FC, du MDN et de leurs membres. Désignées sous le terme « objectifs communs obligatoires » (OCO) dans le *Guide de planification de la Défense*, ces attentes concernent, entre autres, la gérance environnementale, la sécurité, l'équité en matière d'emploi et les langues officielles. Si bien des facteurs peuvent influencer le rendement dans ces domaines, la décision d'agir en fonction

des OCO n'est souvent qu'une simple question de choix éthique de la part de l'individu.

Discussion

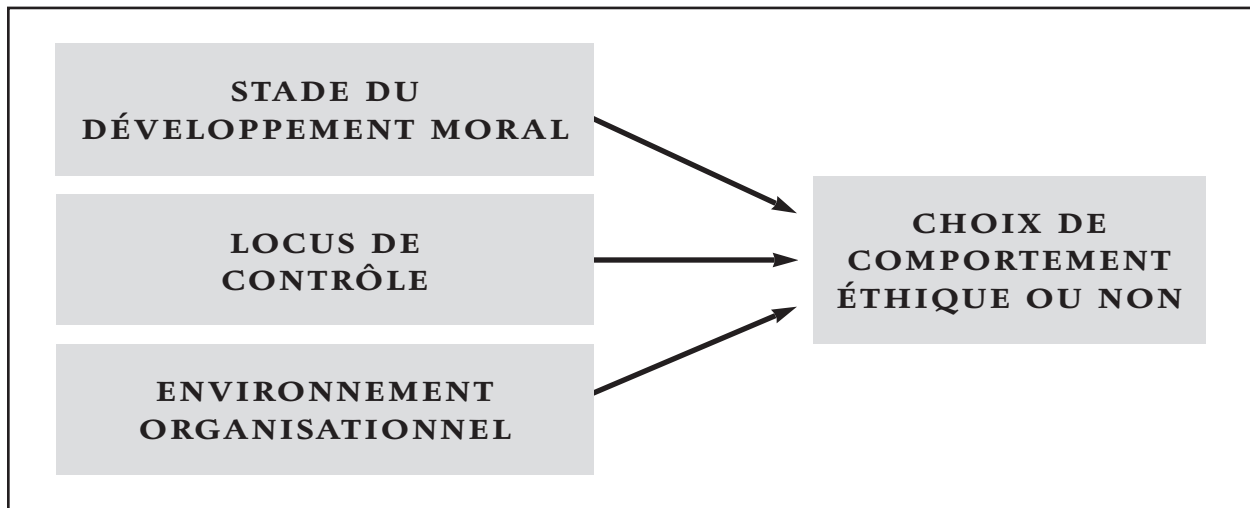
Trois grands facteurs, illustrés ci-après, interviennent dans la décision éthique. Il en sera question dans les paragraphes suivants par rapport aux OCO.

1. Stade du développement moral

La faculté de juger ce qui est bien, ou conforme à la norme morale, dépend dans une large mesure de l'échelle des valeurs d'une personne. Les effectifs des FC et du MDN étant hétérogènes, on peut s'attendre à ce que les individus en soient à des stades très différents de leur développement moral et à ce qu'il y ait un écart énorme entre leurs systèmes de valeurs respectifs.

Il n'est pas facile d'amener un individu à changer son échelle des valeurs, qu'il s'est construite au fil des ans à partir d'une grande variété d'influences personnelles. Toutefois, si chacun était mieux renseigné sur les exigences éthiques de ses fonctions, il serait mieux à même de juger de ses actes par rapport à ses propres normes morales.

Le Ministère fait des efforts considérables pour mieux sensibiliser son personnel aux règles de conduite admises et pour le former sur le plan éthique. L'orientation générale en ce sens est assurée au personnel dans le cadre du Programme



Facteurs intervenant dans le choix de comportement éthique ou non

D'après S. Robbins, *Organizational Behaviour*, 1995.

d'éthique de la Défense et l'on se charge également de l'instruction sur des sujets particuliers dans divers secteurs fonctionnels (environnement, sécurité, etc.).

2. Locus de contrôle

« Locus de contrôle » désigne la mesure dans laquelle les gens se sentent responsables des événements qui surviennent dans leur existence. Les êtres au locus de contrôle externe (c'est-à-dire ayant tendance à attribuer leur comportement à des facteurs extérieurs, indépendants de leur volonté) sont parfois portés à trouver des « excuses » pour justifier leur comportement peu éthique. Les traits de personnalité, tels le locus de contrôle, sont extrêmement difficiles à modifier, particulièrement au niveau organisationnel. Il y aurait tout de même moyen d'améliorer le caractère général des effectifs à cet égard, en faisant une sélection plus rigoureuse parmi les candidats à l'étape du recrutement et de l'engagement. Cette question déborde le cadre de la présente analyse.

3. Environnement organisationnel

La façon dont l'employé perçoit les attentes organisationnelles est un autre facteur qui entre en jeu. L'environnement organisationnel est extrêmement complexe étant donné la taille et l'hétérogénéité du Ministère et de ses effectifs. Il y a peu de chances que les membres du personnel aient tous la même idée claire sur les attentes de l'organisation. Voici, en bref, les messages contradictoires que chacun doit interpréter relativement à la norme de comportement admise.

Agents de renforcement positif du comportement éthique

- Directives d'orientation, messages et programmes de sensibilisation ou de formation expliquant les règles de conduite et les OCO, et en soulignant l'importance.
- La haute direction a affecté des ressources considérables au soutien des programmes de promotion de l'éthique et des OCO.

Agents de renforcement négatif du comportement éthique

- La culture au sein des FC et du MDN est axée sur la fin, et non pas sur les moyens [l'éthique en général et les OCO en particulier se rattachent au *processus* à suivre pour que le Ministère remplisse sa mission globale, mais la réalisation de ces objectifs ne fait pas partie de la mission elle-même].
- L'éthique et les OCO ne sont pas des facteurs clairement intégrés dans le système d'évaluation du rendement.

Comme on peut le voir, l'organisation envoie de puissants signaux qui minimisent l'importance du comportement éthique et qui, par nature, viennent neutraliser l'effet des programmes proactifs mis en oeuvre.

Axée sur les résultats, la culture organisationnelle s'accorde bien avec la nature des opérations militaires et est avantageuse pour l'ensemble de l'organisation. Il ne serait pas sage de tenter de changer cet aspect de la culture des FC et du MDN.

Le RAP est le principal outil d'évaluation du rendement des membres du personnel. Son établissement est un processus systématique et périodique qui vise tout le personnel. Fondé sur certains critères de rendement, le RAP permet de distribuer récompenses et sanctions au personnel sous forme de louanges ou de critiques, sans compter qu'il a une incidence directe sur les décisions concernant l'avancement et les affectations. C'est l'un des mécanismes formels les plus importants pour façonner le comportement dans notre milieu de travail.

S'il est possible d'apprécier le comportement éthique et de mesurer la réalisation des OCO dans le RAP, les évaluations sur ces points

risquent de ne pas être claires ni uniformes dans le système actuel. Le RAP et les instructions utiles pour le remplir ne font aucune mention de l'évaluation de la performance sur le plan éthique ou par rapport aux OCO (sauf pour ce qui est des langues officielles, sous « profil linguistique »). Bien que le comportement éthique en général puisse être noté dans une certaine mesure relativement aux facteurs « conduite militaire » (RAP MR) et « intégrité » (RAP Offr), le système actuel ne se prête guère, pour la plupart des employés, à l'évaluation formelle de leur rendement en fonction des OCO.

Conclusions

Les FC et le MDN ont beau affirmer l'importance de l'éthique et des OCO, on n'y profite pas du RAP pour évaluer le comportement et encourager les belles réalisations sur ces points. Pour le personnel, le message est sans équivoque : l'éthique et les OCO, c'est de la foutaise!

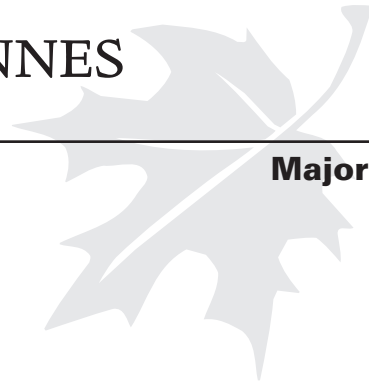
Inclure dans le RAP des critères liés à l'éthique et à la réalisation des OCO permettrait de réaffirmer périodiquement, et de manière uniforme, l'importance du comportement éthique chez les membres du personnel ayant des responsabilités à ces égards. Étant donné l'émulation qu'engendre le RAP, un facteur de pondération même relativement faible en ce qui concerne l'éthique et les OCO pourrait améliorer de beaucoup la performance du ministère sous ces rapports.

Recommandation

Il serait bon que le Chef – Service d'examen se penche sur la question avec le SMA (Per) dans le cadre du Programme d'éthique de la Défense. On devrait réviser le formulaire de RAP et/ou les instructions utiles afin d'y prévoir l'évaluation appropriée du rendement de l'employé sur le plan éthique et par rapport aux OCO.

ASPECTS
PSYCHOLOGIQUES
ET ÉTHIQUES DE
L'AUTORITÉ ET
DU LEADERSHIP
DANS LES FORCES
CANADIENNES

Major R.M. Lander



ASPECTS PSYCHOLOGIQUES ET ÉTHIQUES DE L'AUTORITÉ ET DU LEADERSHIP DANS LES FORCES CANADIENNES

Major R.M. Lander

Le major Lander a commencé sa carrière dans les FC en 1977 en tant que soldat et a servi dans les unités des armes de combat au Canada, en Allemagne et à Chypre. Il a été officier de sécurité de la base et commandant du peloton international de la PM détaché auprès de la FNUOD.

Il a en outre travaillé comme instructeur à l'École du renseignement et de la sécurité des Forces canadiennes. Il occupe maintenant le poste de Grand Prévôt du SCFT, où il prépare également, à temps partiel, une maîtrise en études stratégiques.

« Je n'ai point vu de foi aussi inébranlable dans tout Israël » (Jésus au Centurion)

La qualité du leadership et la nature de l'autorité dans les Forces canadiennes ont fait l'objet d'un examen de plus en plus minutieux au cours des dernières années. Cela a poussé plus d'un, tant au sein des FC qu'à l'extérieur, à remettre en question tous les aspects du régime disciplinaire et de la structure d'autorité actuels. Par conséquent, le concept même de professionnalisme dans les FC a été passé et repassé à la loupe. Dans la présente étude, nous essaierons d'analyser certains aspects de ces questions des plus actuelles.

Pour comprendre les enjeux du leadership et de l'autorité, nous pouvons nous poser les questions suivantes : Qu'est-ce qui distingue un bon dirigeant? Qu'est-ce qu'un mauvais dirigeant? Pourquoi les soldats obéissent-ils généralement aux ordres de leurs supérieurs et qu'est-ce qui fait qu'à l'occasion ils désobéissent? Qu'est-ce qu'on entend vraiment par obéir aux ordres, et quelles sont, ou quelles devraient être les conséquences du refus

d'obtempérer? Nous sommes en droit de nous poser de telles questions, même s'il n'y a pas de solutions simples ou évidentes. Nous pouvons aborder la question du leadership et de l'autorité de divers points de vue : psychologique, sociologique, éthique, juridique ou morale, pour ne citer que ceux-là. Chacune de ces dimensions jette une lumière nouvelle sur la question, mais nous estimons que pour avoir une meilleure vue d'ensemble, il faudrait adopter une démarche pluridisciplinaire. De même, étant donné l'étendue du sujet, il faudrait centrer l'examen de sorte que les résultats soient concluants. Aussi la présente étude, sous-tendue par une démarche pluridisciplinaire appliquée au contexte canadien, est-elle axée sur la réponse à la question suivante : qu'est-ce qui fait que les soldats obéissent aux ordres?

A priori, il est clair que les soldats ont tendance à obéir aux ordres parce qu'ils évoluent dans une structure hiérarchique, enchâssée dans la loi et consacrée par la pratique, que l'on appelle la chaîne de commandement. D'une manière générale, cette structure permet aux subalternes et à leurs supérieurs de se reconnaître

mutuellement et de définir la portée et le degré (sur les plans juridique et administratif) de l'autorité et de la responsabilité relatives de chacun. Par contre, cette structure ne peut manifestement servir que de cadre ou de point de référence pour une analyse du leadership et de l'autorité.

Tout au long de sa carrière d'officier et d'universitaire, l'auteur américain S.L.A. Marshall a cherché à comprendre ce qui motivait les soldats à se battre, en mettant souvent leur vie en péril¹. Il est arrivé à la conclusion que le facteur d'obéissance à l'autorité légale était relativement mineur, notamment dans les situations de vie ou de mort. John Keegan, un autre universitaire qui s'intéresse aux questions militaires, a noté que depuis l'Antiquité, l'autorité légale n'est pas nécessairement ce qui pousse les soldats à obéir aux ordres. Ceux-ci répondent plutôt aux qualités de leadership de leurs supérieurs. En citant Alexandre le Grand comme exemple, Keegan décrit les diverses méthodes que ce dirigeant utilisait pour garantir l'obéissance de son armée à ses instructions. Ainsi, explique-t-il, Alexandre le Grand payait les dettes de ses soldats, s'assurait qu'ils étaient bien nourris, reconfortait les blessés, reconnaissait la vaillance et l'héroïsme de ses hommes, etc.². Cependant, Marshall et Keegan ont tous deux constaté que même le leadership héroïque avaient des limites, et que la réponse à la question « qu'est-ce qui motive les soldats à obéir aux ordres et à se battre au risque de perdre la vie » se trouve dans la dynamique des petits groupes :

[Traduction] *Dans les situations de vie ou de mort, les simples soldats ne se voient pas comme des subordonnés au sein d'une organisation militaire formelle, à laquelle ils ont été*

affectés en vertu d'une autorité quelconque. Ils considèrent qu'ils sont des membres égaux d'un seul et même petit groupe, composé d'au plus de six à sept personnes. Ce n'est pas évidemment pas le cas, car au moins l'un d'entre eux pourrait avoir un grade militaire supérieur, et c'est vers cette personne, ou une autre qui s'imposera naturellement de par sa personnalité, que le reste du groupe se tournera. Mais ce ne sera pas grâce aux qualités de dirigeant de ce dirigeant ou d'une autre personne que les soldats décideront de se battre et de poursuivre le combat. Ce sera d'une part pour leur propre survie qui, ils le reconnaîtront, dépendra de celle du groupe, et d'autre part, de peur que leur lâcheté leur attire les foudres du groupe³.

Ces conclusions, corroborées par d'autres résultats que nous présenterons plus bas, nous renseignent un peu sur l'attitude des subalternes face à l'autorité, surtout en situation de combat. En revanche, les officiers, en particulier ceux de grades inférieurs, ne sont généralement pas regroupés et sont tenus d'assurer le leadership formel, tout en donnant l'exemple de l'autorité qu'ils représentent. Leur motivation ne peut être la même que celle décrite par Keegan plus haut. D'ailleurs, Keegan a mis l'accent sur les situations de combat, les situations de vie ou de mort. Qu'en est-il donc de l'obéissance aux ordres en temps normal?

Bien que la notion de « sacrifice ultime » traverse en filigrane la présente étude, il faut signaler que dans bien des circonstances on respecte l'autorité et on fait preuve de leadership en temps de paix, ou dans des situations conflictuelles dans des garnisons. Peut-être la réponse à la question « qu'est-ce qui fait que les soldats obéissent aux ordres dans des

situations pareilles? » se trouve-t-elle dans les théories de S. P. Huntington, qui a examiné en profondeur la corrélation entre le professionnalisme militaire et l'autorité civile en 1957 dans un ouvrage intitulé *The Soldier and the State*⁴. Pour les besoins de la présente étude, nous supposons que Huntington avait raison dans le fond, en ceci que les membres à plein temps des FC sont des professionnels à qui l'État délègue des pouvoirs spéciaux et qui ont certaines responsabilités envers celui-ci. L'auteur considérait en 1957 que les officiers étaient des professionnels au sens propre du terme et que, par contre, les sous-officiers ne l'étaient peut-être pas tout à fait, mais qu'ils se dirigeaient dans cette voie en raison des impératifs de l'armement et de la technologie plus sophistiqués. On peut probablement avancer sans risque d'erreur que cette transition est maintenant terminée et qu'on a désormais tendance à considérer les membres des Forces canadiennes comme des professionnels selon la définition proposée par Huntington.

Serait-ce donc leur sens du professionnalisme qui pousse les soldats à obéir aux ordres? Dans le sens large du terme, c'est-à-dire dans le sens de « contrat » social tel qu'il est décrit par Huntington, le professionnalisme constitue une partie de la réponse. Mais même si l'on qualifie les militaires de « professionnels », il existe des différences fondamentales entre la profession militaire et les autres professions. Gabriel dit à ce propos :

[Traduction] *La profession militaire se distingue des autres professions dans la société civile par quatre caractéristiques : portée du service, niveau de responsabilité, degré de responsabilité personnelle et monopole des pratiques. Pour ce qui est de la portée du*

*service, la responsabilité du professionnel militaire est tout simplement plus grande que celle de n'importe quel autre professionnel. Contrairement aux autres professionnels, le militaire est responsable de la survie même de l'État et de la société. Quant au niveau de responsabilité, nulle autre profession n'exige que l'on mette la vie des autres en péril. En ce qui concerne le degré de responsabilité personnelle, aucune profession civile n'oblige (nous soulignons) ses membres à sacrifier leur vie dans l'exercice de leurs fonctions. Cette clause de responsabilité illimitée fait la différence entre les membres du corps militaire et ceux de toutes les autres professions. De plus, le fait que la profession militaire ait le monopole des compétences qu'elle englobe signifie que ses membres doivent soit en être membres à part entière, soit renoncer à exercer ces compétences une fois pour toutes*⁵.

Ce caractère singulier de la profession militaire, sous-tendu principalement par la clause de « responsabilité illimitée » implicite dans l'armée, joue un rôle déterminant dans la structure d'autorité et les obligations du leadership dans les forces armées, que ce soit en temps de paix ou en temps de guerre. Même si on considère que son application est relativement peu probable, cette clause est essentielle pour comprendre l'autorité et le leadership militaires. Nous reviendrons sur ce point à plusieurs reprises à mesure que nous aborderons les autres aspects de la présente étude.

Admettons que la profession militaire diffère des professions civiles et que la clause de responsabilité illimitée sous-tend la structure d'autorité dans l'armée, comment perçoit-on l'autorité et la responsabilité d'une façon générale? Dans le contexte militaire, elles sont

intimement liées en ce sens que l'une ne peut exister sans l'autre. Du point de vue linguistique, cependant, la responsabilité est le fait d'être passible de sanctions ou de mériter des récompenses, mais on peut également considérer que le terme s'applique tout simplement au rapport de causalité, sans référence aucune aux sanctions ou aux intentions. Kelman et Hamilton font toutefois remarquer que « [Traduction] les attentes à l'égard d'un rôle social peuvent influencer la perception que l'on a des actes posés par une personne. Ces actes sont évalués à la lumière de ce qui aurait dû être fait⁶ », d'où la formule suivante pour décrire la responsabilité : rôles × actes = exposition à des sanctions⁷.

L'autorité, l'autre revers de la médaille peut être décrite comme étant le pouvoir ou le droit légitime de prendre des mesures précises ou de donner des ordres et d'exiger que l'on y obéisse. Kelman et Hamilton notent que « l'on associe l'autorité à une responsabilité relativement précise pour des attentes relativement vagues⁸ ». Ils reconnaissent toutefois que dans des organisations comme les forces armées, où les supérieurs peuvent raisonnablement s'attendre à ce que leurs ordres soient exécutés, la responsabilité des actes consécutifs est plus grande⁹.

L'autorité et la responsabilité, du moins comme elles sont perçues dans le contexte professionnel militaire, peuvent nous renseigner un peu sur ce qui motive les soldats à exécuter les ordres, du moins du point de vue structurel. Pour savoir ce qui amène les soldats à décider individuellement d'obtempérer ou de désobéir, il est nécessaire de recourir à la psychologie. En effet, du point de vue psychologique, l'une des façons de décrire la décision d'agir des soldats s'appuie sur ce que l'on convient d'appeler le processus

d'évaluation. Il s'agit d'un processus psychologique par lequel les soldats doivent passer pour s'adapter à des stimulus. Il permet de comprendre comment les dirigeants peuvent influencer sur la réaction de leurs subalternes. Ben Shalit distingue sept étapes dans ce processus (quoique d'autres chercheurs proposent un nombre inférieur). Voir le schéma 1 pour une illustration du processus¹⁰.

La première étape du processus d'évaluation est caractérisée par un changement, un stimulus quelconque. Elle est suivie par une évaluation de « structure », où l'on prend connaissance de la situation et où la perception qu'a l'individu du stimulus sert de base pour d'autres évaluations. L'étape qui suit est une évaluation de la « motivation », de la pertinence du stimulus, afin de déterminer s'il est positif, négatif ou même non pertinent. C'est l'une des étapes où l'influence des dirigeants peut être importante. Si un dirigeant persuade ses subalternes que le stimulus sera positif, négatif ou non pertinent avant que celui-ci ne se déclenche, l'évaluation des subalternes sera prévisible. Si l'on convainc ces derniers, par exemple, qu'une arme mal entretenue est quelque chose de mauvais et qu'elle pourrait avoir un effet négatif, ils percevront la saleté trouvée sur une arme comme un stimulus négatif. Il est crucial de noter, toutefois, que l'explication donnée pour convaincre les subalternes du fait qu'une arme mal entretenue est quelque chose de négatif doit être fonctionnelle. Sinon, et si les subalternes ne sont pas persuadés, leur réaction ne sera probablement pas celle souhaitée. L'exigence pour l'entretien des armes peut être perçue comme étant le stimulus négatif, plutôt que la saleté elle-même. En réagissant en conséquence, les subalternes peuvent s'exposer à des sanctions disciplinaires.

Shalit appelle l'étape prochaine l'évaluation de la « capacité de réagir », où l'on détermine la nature réelle et relative du stimulus ou de la menace qui pèse sur les subalternes. La question à poser sera donc la suivante : peut-on faire quelque chose? La réponse dans une situation de combat, par exemple, sera soit que les subalternes réagiront ou qu'ils ne réagiront pas, selon leurs compétences relatives perçues par rapport à celles de l'ennemi. Une évaluation négative à cette étape pourrait être surmontée en renforçant la motivation, les compétences et les capacités des subalternes ou en minimisant celles de l'ennemi à leurs yeux. Le dirigeant peut aussi jouer un rôle vital en influant sur les perceptions des forces relatives des subalternes ou en renforçant leur motivation. Cette étape est suivie par l'évaluation de « statut », où l'état actuel de la situation est apprécié. À ce stade, si la décision de réagir n'est pas prise, c'est qu'on ne réagira probablement pas. La réaction a jusqu'à présent été conceptuelle. En revanche, si on décide d'agir, c'est qu'on est rendu à l'étape suivante, que Shalit aime à appeler la disposition psychologique à adopter un comportement adaptif.

La disposition psychologique au comportement adaptif entraîne des réactions possibles. La performance finale dépend de contraintes objectives, mais à ce stade les subalternes sont prêts, psychologiquement, à réagir au stimulus initial, quel qu'il soit. La septième et dernière étape est le comportement actif ou la réaction elle-même. Une fois ce comportement déclenché, on procède à une réévaluation et le cycle d'évaluation recommence. Peu importe le stade du processus, des stimulus nouveaux ou distincts se produiront et influenceront sur la totalité ou une partie des étapes de ce processus dynamique¹¹. Individuellement, les soldats

doivent passer par le processus d'évaluation pour être en mesure de réagir à tout changement ou stimulus, à la présence d'un ennemi insoupçonné jusque-là, à des faits ordinaires comme les ordres courants ou les instructions d'un supérieur. C'est ensuite qu'ils décident de réagir ou de ne pas réagir, et déterminent la manière d'agir le cas échéant.

Comme nous l'avons décrit plus haut, le processus d'évaluation illustre la façon dont les soldats réagissent individuellement aux ordres de leurs supérieurs. Ceci étant dit, un groupe militaire est bien plus qu'un simple regroupement d'individus, bien plus que la simple somme de ses éléments constitutifs. Le comportement individuel est fortement influencé par les normes et les attentes du groupe. Divers termes de psychologie sont utilisés pour décrire le comportement au sein des unités et sous-unités militaires, dont l'esprit de corps, le moral et la cohésion. Peu importe le terme employé, il semble clair que la cohésion du groupe joue un rôle primordial dans la détermination du comportement individuel :

[Traduction] *Le petit groupe élabore des règles de comportement et des attentes strictes auxquelles l'individu doit se conformer dans ses rapports avec les autres. Ce sont ces mêmes règles et attentes qui déterminent le comportement du soldat. Dans une unité bien dirigée et bien encadrée, toutes les autres influences deviennent secondaires*¹².

La cohésion du groupe ou de l'unité est peut-être un fait dans l'armée, mais son bien-fondé n'est pas toujours évident. Pourquoi les unités doivent-elles absolument viser et favoriser la cohésion? Une fois de plus, il faut se pencher sur la clause de responsabilité illimitée pour comprendre :

[Traduction] *Les systèmes militaires, notamment les sous-ensembles de petites unités qui sont appelés à assumer le fardeau de la mort, ne s'apparentent à aucun autre système dans le monde des affaires. On ne peut raisonnablement pas s'attendre à ce que quelqu'un se sacrifie pour IBM, mais par contre, dans l'armée on ne doute absolument pas que le soldat honorera la « clause de responsabilité illimitée ». Par conséquent, les circonstances dans lesquelles le soldat doit respecter ses obligations sont on ne peut plus différentes de celles des cadres d'entreprises*¹³.

La clause, bien qu'invoquée peu fréquemment, surtout en temps de paix, détermine les relations interpersonnelles et, donc, la cohésion au sein d'une unité. Chaque individu doit avoir l'assurance que tous les autres membres de l'unité sont compétents et qu'ils sont disposés à exécuter leurs fonctions respectives pour le bien de l'unité dans son ensemble. C'est avec du leadership que l'on peut concilier les valeurs de l'unité ou du groupe avec les objectifs organisationnels. En effet, les dirigeants doivent influencer les normes régissant les unités dans le respect des objectifs organisationnels, et ce, en établissant des relations personnelles, plutôt qu'en utilisant un style de direction impersonnel¹⁴. Il y a un lien étroit entre le degré de cohésion d'une unité, la norme et le style de leadership, ainsi que la nécessité et la volonté de mettre sa vie en danger pour défendre les objectifs organisationnels de son unité :

[Traduction] *Les organisations militaires qui réussissent à gérer le stress du combat exigent que leurs membres souscrivent pleinement aux objectifs collectifs pour qu'ils se sentent obligés de les défendre. C'est ce sentiment d'engagement, singulier, qui détermine la*

*véritable cohésion d'une unité et motive les soldats à se lancer dans le combat, au risque de perdre la vie, pour servir et protéger leurs compagnons*¹⁵.

Il faut souligner que pour être efficace, la cohésion de l'unité ne doit pas être un processus unidirectionnel. Elle doit répondre aux besoins psychologiques du soldat. Pour que celui-ci obéisse systématiquement aux ordres de ses supérieurs (particulièrement dans des situations menaçantes), il doit s'identifier à ces derniers. De plus, les supérieurs et l'unité doivent combler à la fois ses besoins physiques, émotifs et sociaux et ses besoins en matière de sécurité, et devenir ainsi une organisation de soutien¹⁶. Cette relation, catalyseur de la cohésion, peut être un facteur déterminant dans la décision du soldat d'obéir ou pas.

Les dirigeants jouent, comme nous l'avons vu, un rôle crucial pour ce qui est de préparer leurs subalternes psychologiquement à obéir aux ordres ou aux instructions et d'assurer la cohésion nécessaire au sein du groupe pour que chaque membre sente que les autres membres sont également prêts, capables et disposés à exercer leurs fonctions. Qu'il s'agisse de dirigeants formels ou informels, la notion de leadership, quoique souvent débattue, est difficile à définir avec précision. Il est beaucoup plus facile de parler de leadership que de dire exactement de quoi il s'agit. Cela dit, les gens au sein des Forces canadiennes comme de l'extérieur ont une idée précise de ce qui constitue un bon ou un mauvais dirigeant.

Selon Franklin Miller, qui a passé la majeure partie de ses six années d'affilée au Vietnam comme sous-officier dans les Special Forces de l'armée américaine et la totalité de cette période

dans des unités de combat, il est essentiel que le dirigeant, pour être efficace, réponde à un minimum de critères. Miller, qui a reçu la Medal of Honor, la Silver Star, deux Bronze Stars, une Air Medal et six Purple Hearts pour services rendus à la nation durant la guerre du Vietnam, estime que :

[Traduction] *pour gagner le respect et la loyauté d'un soldat, surtout en situation de combat, on doit lui prouver deux choses. D'abord, il faut lui montrer qu'on sait mieux que lui. Le subalterne doit être conscient du fait que son supérieur possède des connaissances que lui n'a pas et qu'il cherche à lui apprendre des choses. Ensuite, il faut lui faire voir qu'on se préoccupe sincèrement de sa sécurité et de son bien-être. Si le supérieur n'est pas sincère, le jeune soldat peut facilement s'en rendre compte. Par contre, s'il manifeste un véritable souci – et que le soldat le reconnaît –, il peut être certain que ce dernier n'hésitera pas à affronter la mort à ses côtés*¹⁷.

Deux grands thèmes ressortent de la définition de Miller d'un bon dirigeant. D'une part, le dirigeant doit être compétent et avoir les connaissances et les aptitudes nécessaires pour accomplir ses fonctions. Évidemment, on suppose qu'aucun des subalternes ne possède les mêmes connaissances et aptitudes que le dirigeant (et ce, même si on leur offre une formation et une instruction qui leur permettront à long terme d'atteindre le niveau de connaissance de leurs supérieurs). C'est souvent l'organisation dans son ensemble et les supérieurs du dirigeant en question qui vérifient que celui-ci possède les compétences requises. Si une unité ou une sous-unité voit que son dirigeant officiel est manifestement incompetent, elle peut avoir recours à une

multitude de moyens formels et informels pour aviser l'autorité concernée de la situation et retirer le dirigeant en question de son poste. Aux fins de la présente étude, nous présumons que tout dirigeant agissant à ce titre a déjà fait la preuve qu'il possède les aptitudes requises. Si ce n'est pas le cas, c'est que l'organisation comporte de sérieuses failles dont l'ampleur dépasse les limites de la présente étude.

D'autre part, le dirigeant doit se préoccuper de bonne foi du bien-être de ses subalternes. Cette condition est liée à la nécessité pour le dirigeant de former un réseau de soutien pour les soldats, afin d'assurer et de favoriser la cohésion de l'unité. Miller insiste, cependant, sur le fait que les soldats peuvent facilement détecter l'hypocrisie et qu'ils ne feront pas preuve de loyauté envers un dirigeant qui n'est pas sincère. De toute évidence, la nécessité de se soucier du bien-être de ses subalternes est une condition tellement essentielle pour assurer la cohésion au sein de son unité et mériter la loyauté de ses subalternes que même ceux qui n'ont pas à coeur les intérêts des autres sont prêts à faire semblant sinon obligés de s'en préoccuper pour réaliser les objectifs souhaités. La notion de sincérité, essentiellement d'ordre éthique, cristallise autour des obligations des soldats envers leurs supérieurs, et vice-versa. Il semble donc que, dans l'armée, l'honnêteté et le sens de l'éthique soient indispensables pour établir les liens de confiance nécessaires :

[Traduction] *L'éthique, c'est le ciment des unités dans les moments difficiles. Les soldats ont besoin de savoir que leurs pairs et leurs supérieurs honorent leurs obligations, avant de respecter les leurs. Dans l'horreur du combat, la croyance dans les valeurs de la profession militaire devient une condition essentielle au maintien de son équilibre psychologique*¹⁸.

Le comportement éthique est par conséquent perçu comme une condition de base du leadership efficace dans l'armée. Dans les Forces canadiennes, l'éthique est un sujet d'actualité qui suscite la controverse. En effet, de récentes révélations ont jeté une lumière nouvelle sur certains événements où le comportement de certains membres de l'armée canadienne a été remis en cause.

[Traduction] *L'enquête sur la Somalie a mené au réexamen d'un ensemble de valeurs, de l'éthique militaire au processus même de gouvernement, en passant par le leadership et le contrôle de l'armée par des civils. D'après les divers rapports sur les incidents militaires survenus au cours des trois à quatre dernières années, on peut conclure que l'armée canadienne a un problème de discipline et que son comportement ne reflète en rien les normes en vigueur dans la société canadienne*¹⁹.

La société canadienne en général semble exiger des membres des Forces canadiennes, outre un comportement déontologique, en particulier de la part des dirigeants de tous les niveaux, et ce, pour des raisons proprement militaires, un comportement encore plus exemplaire. La question a été abordée lors d'une récente conférence sur la déontologie militaire :

[Traduction] *Durant la conférence, on a essayé de déterminer si les personnes qui sont « au service » du MDN et des FC devraient avoir un sens de l'éthique plus élevé que celui de la société en général. La réponse est venue d'une personne de l'« extérieur », nommément le professeur Gilles Paquet, de l'Université d'Ottawa. Le peuple canadien nous a investi, nous les membres militaires comme civils, de la charge inhérente à la fonction. Cette charge*

*s'accompagne d'un contrat moral avec la société canadienne qui nous oblige à assumer nos responsabilités vitales avec le plus grand soin. Parallèlement à cela, nous avons un contrat moral avec nos subalternes pour faire en sorte qu'ils soient bien dirigés des situations où ils pourraient être appelés à appliquer la « clause de responsabilité illimitée » du « contrat »*²⁰.

La nécessité pour le personnel militaire d'adopter un comportement éthique a suscité une discussion sur ce qu'on entend au juste par « comportement éthique ». La définition de ce concept étant sujette à interprétation, dans la plupart des cas on se réfère à une liste générale de lignes directrices ou de paramètres (voir les définitions du général Maxwell Taylor²¹ ou celles du général Sir James Glover²², figurant dans les listes 1 et 2 respectivement, ou encore « L'énoncé d'éthique de la Défense, publié récemment par le MDN²³). Bien que ces listes puissent servir de guides pratiques, il est essentiel, pour mieux comprendre la déontologie militaire, de retourner aux fondements de la théorie de l'éthique.

Si un niveau minimum de probité professionnelle est à la fois quelque chose de requis dans l'armée pour assurer l'efficacité du leadership et quelque chose d'imposé à l'armée par la société qui l'a investie de sa mission, il est important d'avoir une connaissance, ne serait-ce qu'élémentaire, de la théorie de l'éthique pour comprendre le leadership militaire et les structures d'autorité. Le seul fait d'étudier l'éthique ne garantit pas que les soldats pourront toujours distinguer entre le bien et le mal. Cela dit, il peut les sensibiliser aux dimensions éthiques de leur profession et servir de base pour la formulation de principes généraux applicables en cas de difficultés²⁴. Enfin, s'il est vrai que les

militaires apprennent à se comporter suivant un code d'éthique au sein du groupe social, comme soutiennent les partisans de l'anthropologie et de la psychologie sociale, il serait manifestement crucial que les instructeurs soient conscients de ce qu'ils inculquent aux nouvelles recrues²⁵.

Les théories de « l'égoïsme psychologique » de Thomas Hobbes constituent un bon point de départ pour passer en revue les diverses théories de l'éthique. Selon Hobbes, les individus sont fondamentalement égoïstes, et même les gestes qui paraissent altruistes a priori profitent en réalité à l'individu qui les pose. Dans cette optique, les mots « bien » et « mal » n'ont pas de valeur objective, puisque chacun agit en fonction de ses propres intérêts. Cette théorie a été fortement critiquée par d'autres théoriciens qui ont prouvé qu'il était possible de poser des gestes parfaitement altruistes²⁶. L'histoire abonde d'exemples de situations où des soldats se sont sacrifiés, en se jetant sur une grenade avant qu'elle n'explode, pour protéger leurs compagnons.

Le « déterminisme », autre théorie de l'éthique dont les origines remontent à l'époque de Démocrite (v. 460–360 av. J.-C.) et dont le courant moderne a été développé par le baron d'Holbach au XVIII^e siècle, part du principe que les individus n'ont pas vraiment d'emprise sur leur comportement. Les déterministes croient que, le comportement des gens étant conditionné par leur patrimoine génétique et leur milieu, on n'a pas besoin de déontologie ou de principes directeurs. Contrairement aux déterministes « durs », certains déterministes (que les autres qualifient de « mous ») admettent qu'il y a une part de libre arbitre dans certains cas. Le déterminisme n'est pas une théorie de l'éthique

qui est très pratique en ce sens qu'il est difficile, dans une optique déterministe, de tenir les gens moralement responsables de leurs actes si, de toute façon, ils n'ont pas de choix²⁷. On estime qu'une théorie de l'éthique non déterministe conviendrait davantage dans le contexte militaire.

La théorie du « relativisme éthique » s'appuie, quant à elle, sur le principe qu'il n'y a pas de normes d'éthique universelles. Les adeptes de cette théorie avancent que chaque culture définit les concepts du bien et du mal selon des critères qui lui sont propres; c'est dire que ce qui est bien dans une culture ne l'est pas forcément dans une autre. En revanche, les partisans de l'absolutisme éthique croient qu'il y a des principes moraux universels ou objectifs, applicables à toutes les cultures. À voir des pratiques comme le sacrifice humain, le nettoyage ethnique et le terrorisme, pourtant acceptées dans certaines cultures, on serait porté à croire que la théorie du relativisme éthique a une utilité limitée dans le contexte militaire²⁸. Il faut souligner, toutefois, que cela ne signifie pas que les soldats devraient ignorer les différences culturelles durant des opérations internationales.

Pour être utile, une théorie de l'éthique doit répondre à la question suivante : Que devrais-je faire? Les théoriciens, depuis Socrate, Platon et Aristote, ont essayé de développer une théorie qui « [Traduction] analyse et évalue les possibilités qui s'offrent à l'être humain, et cherche à guider celui-ci dans des situations où il est confronté à des choix opposés ou à des alternatives²⁹ ». Au nombre des théories explorées figure l'« utilitarisme », qui soutient, du moins d'après ses fondateurs Jeremy Bentham et John Stuart Mill (fin du XVIII^e et début du

XIX^e siècle), que les actes doivent être jugés en fonction du bonheur qu'ils procurent au plus grand nombre de personnes. Mill et d'autres partisans de cette école de pensée pensaient que l'utilitarisme pouvait servir de base à l'élaboration de principes destinés à guider le comportement humain. Or, la théorie a certaines limites. En ce qui concerne les valeurs opposées, peut-on vraiment réprimer la minorité parce que cela profite à la majorité? La société devrait-elle priver un individu de sa dignité pour le plaisir de la masse? Ce genre de questions a poussé Emmanuel Kant, entre autres, à développer la théorie des devoirs, ou « déontologie ».

Les adeptes de ce mouvement soutiennent que l'Homme est rationnel et qu'il est capable de jugements éthiques. Ils avancent également que les conséquences d'un acte ne devraient pas être mesurées en fonction des concepts du bien et du mal, et que les individus devraient poser des gestes qui sont motivés par leur sens du devoir, parce qu'ils savent ce qu'il faut faire. Kant est allé encore plus loin, en avançant que, le fait de dire la vérité étant toujours la bonne chose à faire, on devrait toujours dire la vérité même si cela risque de coûter la vie à un autre. Les critiques de cette théorie, dont W.D. Ross, font remarquer qu'en cas de devoirs conflictuels, les individus peuvent devenir plus flexibles. Si quelqu'un promet par exemple de rencontrer un ami et s'il doit manquer à son engagement pour sauver la vie à une autre personne, il va de soi qu'il choisira la deuxième option. Le devoir le plus important, dans ce cas-ci le fait de sauver la vie à quelqu'un, relègue l'autre, moins important, au second plan. La principale question à se poser n'est plus « Que devrais-je faire? », mais plutôt « Comment devrais-je agir dans ce contexte?³⁰ »

Nous tenons à signaler encore une fois qu'à la suite d'un survol des principales théories de l'éthique, nous ne saurions répondre à toutes les questions d'ordre éthique auxquelles se heurtent les soldats en particulier et les Forces canadiennes en général. C'est seulement grâce à la sensibilisation aux principes éthiques et à la formation en ce sens qu'on peut arriver à apprendre comment se comporter dans des circonstances données. Même en faisant abstraction des dimensions du professionnalisme et du leadership, le comportement déontologique est quelque chose de noble en soi :

[Traduction] *Si nous visons un objectif plus grand que notre intérêt personnel, un objectif qui nous permette de voir notre existence comme étant quelque chose de bien plus important que les limites confinées de notre conscient, alors la dimension éthique est le corollaire obligé³¹.*

Pour ce qui est des dimensions éthiques du professionnalisme et du leadership dans l'armée, on reconnaît depuis longtemps déjà qu'il faudrait établir des normes encore plus strictes à ce chapitre. « [Traduction] L'honneur auquel aspirent les soldats est tout simplement le comportement idéal, quoique souvent considéré comme un objectif utopique³² ». D'autre part, dans l'armée :

[Traduction] *les subalternes tiennent pour acquis que leur dirigeant est digne de confiance, intègre, fiable, équitable et compatissant. De toutes les organisations modernes, nulle n'accorde autant d'importance aux rapports de confiance que l'armée³³.*

Pour mériter la confiance de leurs subalternes, les dirigeants doivent adopter un comportement

conforme aux règles d'éthique. Ce qu'il faut retenir des différents écrits consultés à ce sujet, c'est que « [Traduction] pour être efficace, un dirigeant doit être intègre, car les subalternes peuvent facilement détecter l'hypocrisie »³⁴. L'excellent dirigeant, c'est celui qui se fait accepter de ses subalternes, au lieu de se contenter de sa nomination. C'est l'approbation des subalternes qui confère au dirigeant militaire sa véritable autorité.

[Traduction] *Le dirigeant doit également être extrêmement sensible à la nuance entre le pouvoir et l'autorité. Le pouvoir désigne la force brute ou la capacité d'exercer le contrôle ou d'obliger quelqu'un à faire quelque chose, tandis que l'autorité, c'est le pouvoir que les subalternes reconnaissent comme étant légitime*³⁵.

Dans cette optique, les dirigeants militaires assurent un leadership non seulement officiel et légal, mais aussi moral³⁶.

Bien des gens estiment que ce type d'autorité véritable et de leadership moral commencent à s'estomper avec l'adoption de pratiques et de philosophies de direction nouvelles dans diverses forces armées, dont celles du Canada.

[Traduction] *L'éthique managériale a donné naissance à une culture bureaucratique qui étouffe la créativité et réduit la capacité de visualiser les objectifs et de créer des valeurs en milieu de travail, caractéristiques essentielles d'un dirigeant qui sait interagir avec ses subalternes*³⁷.

Si l'introduction de concepts de gestion comme la « planification opérationnelle » et la « gestion de la qualité totale » a aidé les forces armées

à planifier et à limiter les dépenses dans un contexte où les ressources se font de plus en plus rares, il n'en demeure pas moins qu'elle a contribué à les éloigner des valeurs fondamentales du leadership qui distinguent la vie militaire de la vie civile. La différence entre le leadership recherché et exigé par l'armée et celui du monde civil est analogue à celle qui existe entre le leadership « transactionnel » et le leadership « transformationnel ».

[Traduction] *Les théories du comportement organisationnel paraissent bien sur papier, mais elles ne renseignaient pas sur ce qui motivait les soldats à choisir la profession militaire, par exemple le patriotisme, l'altruisme ou le sens du devoir. Ces théories n'ont pas touché au cœur du leadership. On qualifie parfois ces théories de « transactionnelles », car elles suggèrent que le leadership est fondamentalement une transaction entre les subalternes et leur dirigeant. Le dirigeant partisan de cette théorie persuade ses subalternes de reléguer leurs intérêts personnels pour donner préséance à ceux de leur chef, de leur équipe, de leur unité ou de leur organisation*³⁸.

Dans le leadership transformationnel, selon la description de Donohue et Hong, le dirigeant doit, en tous temps, se comporter de manière éthique et accorder la priorité au bien-être de l'unité et de ses subalternes sur le sien. Encore là, il ne s'agit pas d'un concept nouveau, mais d'un sur lequel on ne saurait assez insister.

[Traduction] *L'abnégation du dirigeant renforce la confiance que les subalternes ont en lui. On peut se fier davantage à un chef qui souscrit à une stratégie où le bien-être des soldats et de l'unité précède ses propres intérêts.*

*Il est facile de faire de beaux discours, mais c'est pour ses actes que les subalternes respecteront le dirigeant*³⁹.

Il est souvent difficile d'assumer le leadership moral que l'on prône. William Douglas Home en a fait l'expérience durant la Seconde Guerre mondiale. En tant que lieutenant, il avait refusé de participer à ce qu'il considérait comme un acte immoral et a dû passer une année en prison pour ses convictions⁴⁰. Le général Matthew B. Ridgway, pour ne citer que lui, estime que le leadership militaire exige des qualités distinctes et indispensables, à savoir la personnalité, le courage et la compétence⁴¹.

Si le comportement éthique est nécessaire pour assurer un leadership efficace et une autorité véritable dans l'armée, comme nous l'avons suggéré, il faudrait encore élaborer un cadre déontologique à des fins pratiques. Le relativisme éthique, nous l'avons vu, comporte des failles. L'utilitarisme ne suffit pas à lui tout seul, puisque les soldats ne sont pas toujours en mesure de juger lesquels de leurs actes pourraient procurer « le plus grand bonheur pour le plus grand nombre ». La déontologie semble être la théorie qui pourrait le plus facilement servir de base pour élaborer un cadre éthique pour l'armée, mais les règles ne sont pas toujours faciles à appliquer et le problème des devoirs conflictuels reste entier. Le major Reed Bonadonna, du Corps des Marines des États-Unis, a mis au point un concept qui semble offrir une solution pratique à ce dilemme :

[Traduction] *Lorsque nous sommes appelés à prendre des décisions d'ordre éthique, nous obéissons probablement aux trois critères suivants : les règles, les conséquences et nos propres traits*

*de caractère. En pratique, ces décisions suivent généralement des considérations utilitaires, les règles servant de mesures de sécurité. Mais on pourrait quand même dire que les règles d'éthique sous-tendent ces décisions et comblent les lacunes des autres théories. Je suis en faveur des règles d'éthique pour trois raisons : 1) elles peuvent être adaptées aux circonstances; 2) elles peuvent servir à motiver les gens à adopter un comportement éthique (elles ne sont pas seulement une justification); 3) elles peuvent nous inciter à faire des choses qui sont surrogatoires, au-delà du devoir*⁴².

Cette méthode non seulement répond aux besoins de l'armée en matière de leadership et d'autorité, mais permet aussi aux individus de devenir vertueux par la force de l'habitude. Cela aide en outre l'armée « à réaliser l'un de ses objectifs fondamentaux, à savoir le renforcement de la personnalité, pour en faire plus qu'un simple moyen, mais une fin en soi »⁴³.

Nous avons examiné dans la présente étude le leadership et l'autorité dans une optique pluridisciplinaire, dans le contexte canadien. Nous avons essayé de répondre à la question « Qu'est-ce qui pousse les soldats à obéir aux ordres? » Il est évident, comme nous l'avons vu, que les soldats respectent les ordres pour plus d'une raison. La dynamique des petits groupes et la cohésion de l'unité jouent un rôle crucial à cet égard, de même que la préparation psychologique permet au soldat de s'adapter à tout nouveau stimulus. La clause de la responsabilité illimitée inspire aussi un sentiment unique de confiance qui fait que chaque soldat est convaincu que ses supérieurs et ses pairs ont la capacité et la volonté nécessaires pour exécuter efficacement les fonctions qu'on leur a assignées. Cette confiance n'existerait pas

si le soldat doutait, premièrement, de la capacité de son supérieur de jouer un rôle et, deuxièmement, du sens de l'éthique de ce dernier. C'est seulement à cette condition que les soldats accepteront de mettre leur vie entre les mains d'une autre personne et de suivre cette personne jusqu'à la mort s'il le faut. Les supérieurs qui ne se soucient pas sincèrement de leur unité et de leurs subalternes, qui se préoccupent avant tout de leur propre sécurité ou de leur carrière ne jouiront jamais d'une véritable autorité au sein de l'armée. Certes, ils peuvent exercer le leadership que leur confère leur grade, mais ils ne seront jamais des chefs au vrai sens du terme et dans le meilleur intérêt de l'armée ou du pays qu'ils servent.

Les Forces canadiennes traversent une crise qui n'a cependant rien à voir avec le leadership comme le prétendent certains. Malgré ce qu'on entend, l'armée n'a pas perdu son « sens de l'éthique » ; disons qu'elle est peut-être tempo-

rairement « désorientée ». La crise, qui est bien réelle, tient au fait que les Forces canadiennes ont cessé d'insister sur les aspects importants du professionnalisme qui ont toujours été à la une, relégués au second plan par des valeurs et des demandes contradictoires. Pour sortir de cette crise, il suffit de recommencer à prôner le leadership basé sur la compétence et des principes éthiques et moraux. Tous les dirigeants, quel que soit leur grade, devraient posséder manifestement les compétences voulues pour jouer les rôles qu'on attend d'eux dans ce qu'on pourrait appeler la méritocratie impitoyable. L'honnêteté, la sincérité, l'intégrité, la fidélité et la loyauté des dirigeants doivent être renforcées et présentées comme des traits de caractère positifs en soi. De cette façon, les Forces canadiennes pourront mieux résister à un examen minutieux externe ou interne, et leurs dirigeants pourront respecter leur contrat moral envers la société et les soldats sous leur commandement.

LISTE I

Les dirigeants :

Font toujours leur devoir, subordonnant leurs intérêts personnels au respect des obligations inhérentes à leur fonction. Devoir s'entend ici à la fois de la réponse aux exigences immédiates définies par l'organisation – les ordres directs – et de la responsabilité obligatoire à l'égard du maintien de la sécurité de l'État en vertu de la Constitution.

Se conduisent en personnes dignes d'honneur, d'une intégrité, d'une loyauté et d'un courage exemplaires. L'honnêteté, le courage et l'intégrité sont des qualités essentielles au fonctionnement efficace de toute organisation militaire sur le champ de bataille. Les rapports doivent être exacts, les mesures annoncées exécutées, les qualités avancées une réalité. Tout manquement à cet égard risque d'entraîner la perte de batailles et de vies.

S'efforcent d'acquérir et de maintenir le plus de compétences et de connaissances possible. Faire moins, c'est manquer à leurs obligations envers le pays, la profession et les soldats sous leur commandement.

LISTE 1

Les dirigeants :

Assument l'entière responsabilité de leurs ordres.

Observent rigoureusement le principe voulant que les officiers soient assujettis à l'autorité civile et ne se mêlent ni ne mêlent leurs subalternes à la politique nationale, à moins que ce ne soit pour exercer des droits civiques fondamentaux.

Veillent au bien-être de leurs subalternes en tant qu'être humains à part entière, pas seulement en tant que soldats.

Respectent le droit international humanitaire dans l'exercice de leurs fonctions.

Taylor, général Maxwell D., « A Do-it yourself Professional Code for the Military » dans *The Parameters of Military Ethics*, sous la direction de Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown, Washington, DC, Pergamon-Brassey's International Defense Publishers, 1989, p. 136.

LISTE 2

PROFESSIONNALISME

Le professionnalisme est manifestement essentiel. C'est ce qui procure, ou devrait procurer, à l'homme sa raison. Mais, si un soldat est laissé à lui-même, il pourrait mal interpréter le raisonnement à la base des ordres qui lui sont donnés. Il risque alors de réagir de façon stupide ou aveugle ou, parce que sa conscience est réveillée, refuser carrément d'agir. C'est justement pour compenser cette faiblesse que Sir John Moore a, en 1809, initié l'Armée britannique au concept du « soldat pensant ». À ce jour, l'idéal du « citoyen en uniforme » ou « *Innere Führung* » des Forces allemandes, la *Bundeswehr*, reflète une philosophie semblable, qui a les mêmes origines, c'est-à-dire la révolte contre l'obéissance stricte et aveugle. Son objectif, par contre, est beaucoup plus ambitieux : créer une armée composée de soldats capables de déterminer eux-mêmes leurs valeurs morales.

DISCERNEMENT

Le risque est inné chez le soldat. De fait, nous compromettons notre conscience probablement plus souvent que d'autres, mais cela implique-t-il forcément que nous sommes moins sensibles? De même, notre conscience n'est-elle pas parfois engourdie par les inévitables risques du métier et par la succession mouvementée des opérations? Ces deux facteurs peuvent affecter notre discernement, et nous devons en être conscients.

FORCE DE CARACTÈRE

Le meilleur moyen de tester la force de caractère de quelqu'un est certainement d'évaluer sa capacité de dominer les événements au lieu de se laisser dominer par eux. Je veux dire par là la capacité de ne pas lâcher pied, de demeurer calme et imperturbable alors que tout s'écroule autour de soi. Une volonté de fer est le reflet d'une conscience droite. D'après mon expérience

LISTE 2

limitée, le principal facteur qui fait que certains commandants craquent sous la pression est habituellement le manque de force de caractère nécessaire pour supporter la pression causée par des personnes ou des événements. Ce peut être aussi l'incapacité de relaxer.

COURAGE

La bravoure est la quintessence du soldat. Heureusement, c'est une qualité très répandue au sein des Armées américaine et britannique. Mais la force morale, cette capacité de faire ce qu'on croit être bien, malgré les conséquences personnelles que cela pourrait avoir, est le vrai visage de la conscience. Renvoyer son meilleur ami, affronter la réalité au lieu de faire l'autruche, accepter que le principe en jeu est plus important que son propre emploi, etc., sont des actions qui demandent une force morale de premier ordre. Le courage n'est plus le résultat d'un simple réflexe. De fait, une force morale *efficace* dépend maintenant plus qu'avant de la capacité intellectuelle. D'une certaine façon, ce constat s'applique autant aux échelons les plus élevés qui s'efforcent de maintenir une armée en dépit des compressions budgétaires qu'aux commandants de niveaux inférieurs, qui s'évertuent à maîtriser toutes les complexités d'un plan antichar.

INTÉGRITÉ

Nous voici maintenant rendus à la plus grande des qualités sur ma liste, celle que doit posséder tout dirigeant : l'intégrité. Bien sûr, l'intégrité représente beaucoup plus que la simple honnêteté. Être intègre, c'est se montrer droit à l'égard de ses subalternes, être digne de son uniforme et, avant tout, être fidèle à soi-même. C'est également nourrir des objectifs nobles, faire preuve de loyauté envers ses supérieurs et ses subalternes, d'humanité et de générosité. L'intégrité vient aussi plus facilement aux personnes consciencieuses.

Glover, général Sir James, « A Soldier and his Conscience » dans *The Parameters of Military Ethics*, p. 146.

Bibliographie

Bayles, Michael D., *Professional Ethics*, 2^e éd., sous la direction de Michael Bayles, Belmont, Californie, Wadsworth Publishing Company, 1989.

Bonadonna, major Reed R., « Above and Beyond: Marines and Virtue Ethics », pp. 176–180 dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, sous la direction de Robert L. Taylor et William E. Rosenbach, Boulder, Colorado, Westview Press, 1996.

Bond, E. J., « The Justification of Moral Judgements », pp. 55–63 dans *Ethics and Justification*, sous la direction de Douglas Odegard, Edmonton (Alberta), Academic Printing and Publishing, 1987.

Borchert, Donald M. et David Stewart, *Exploring Ethics*, New York, MacMillan Publishing Company, 1986.

Cronin, Thomas E., « Reflections on Leadership » dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, sous la direction de Robert L. Taylor et William E. Rosenbach, Boulder, Colorado, Westview Press, 1996.

Donohue, major Kevin S. et major Leonard Hong, « Understanding and Applying Transformational Leadership », pp. 42–52 dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, sous la direction de Robert L. Taylor et William E. Rosenbach, Boulder, Colorado, Westview Press, 1996.

Gabriel, Richard A., *To Serve with Honor: A Treatise on Military Ethics and the Way of the Soldier*, Westport, Connecticut, Greenwood Press, 1982.

Glover, général Sir James, « A Soldier and his Conscience » dans *The Parameters of Military Ethics*, sous la direction de Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown, Washington, DC, Pergamon-Brassey's International Defense Publishers, 1989.

Hall, G. Stanley, *Morale: The Supreme Standard of Life and Conduct*, New York, D. Appleton and Company, 1920.

Haydon, Peter T., « The Somalia Inquiry: Can it Solve Anything? » dans *The Canadian Institute of Strategic Studies: Strategic Datalink*, n° 62, Toronto, CISS, février 1997.

Henderson, Wm Darryl, *The Human Element in Combat*, Washington, DC, National Defense University Press, 1985.

Huntington, S.P., *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Cambridge, Harvard University Press, 1957.

Jenkins, capt(N) Paul, « Defence Ethics Conference: Two Points of View » dans *Defence 2000 News*, sous la direction de Bob Diotte, Ottawa, Groupe Communication Canada, décembre 1996.

Keegan, John, *The Face of Battle*, London, Penguin Books, 1976.

Keegan, John, *The Mask of Command*, London, Penguin Books, 1987.

Kelman, Herbert C. et V. Lee Hamilton, *Crimes of Obedience: Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility*, New Haven, Yale University Press, 1989.

Lyons, David, *Ethics and the Rule of Law*, London, Cambridge University Press, 1987.

Marshall, S.L.A., *Men Against Fire*, Gloucester, Massachusetts, Peter Smith, 1978.

Miller, Franklin D., *Reflections of a Warrior*, Novato, Californie, Presidio Press, 1991.

Miller, Peter, « On Justifying Morality », pp. 197–212 dans *Ethics and Justification*, sous la direction de Douglas Odegard, Edmonton (Alberta), Academic Printing and Publishing, 1987.

Pojman, Louis P., *Ethical Theory: Classical and Contemporary Readings*, Belmont, Californie, Wadsworth Publishing Company, 1989.

Programme d'éthique de la défense, *L'énoncé d'éthique de la Défense*, Ottawa, CFSU(O) Creative Services 96GA-0463, 1996.

Ridgway, général Matthew B., « Leadership », pp. 108–117 dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, sous la direction de Robert L.Taylor et William E. Rosenbach, Boulder, Colorado, Westview Press, 1996.

Shalit, Ben, *The Psychology of Conflict and Combat*, Westport, Connecticut, Praeger, 1988.

Singer, Peter, *Practical Ethics*, London, Cambridge University Press, 1979.

Stanley, G.F.G., « Obedience to whom? To what? » dans *Limits of Loyalty*, sous la direction de Edgar Denton III, Waterloo (Ontario), Wilfrid University Press, 1980.

Taylor, général Maxwell D., « A Do-it yourself Professional Code for the Military » dans *The Parameters of Military Ethics*, sous la direction de Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown, Washington, DC, Pergamon-Brassey's International Defense Publishers, 1989.

Taylor, Robert L., et William E. Rosenbach, *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, Boulder, Colorado, Westview Press, 1996.

Zadeznik, Abraham, « The Leadership Gap », pp. 32–41 dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, sous la direction de Robert L.Taylor et William E. Rosenbach, Boulder, Colorado, Westview Press, 1996.

Notes de fin de document

1. Voir par exemple Marshall, S.L.A., *Men Against Fire*, Gloucester, Massachusetts, Peter Smith, 1978.
2. Keegan, John, *The Mask of Command*, London, Penguin Books, 1987, pp. 46 et 76.
3. Keegan, John, *The Face of Battle*, London, Penguin Books, 1976, p. 51.
4. Huntington, S.P., *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Cambridge, Harvard University Press, 1957.
5. Gabriel, Richard A., *To Serve with Honor: A Treatise on Military Ethics and the Way of the Soldier*, Westport, Connecticut, Greenwood Press, 1982, pp. 86 et 87.
6. Kelman, Herbert C. et V. Lee Hamilton, *Crimes of Obedience: Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility*, New Haven, Yale University Press, 1989, pp. 200 et 201.
7. *Ibid.*
8. Kelman et Hamilton, *déjà cité*, p. 204.
9. Kelman et Hamilton, *déjà cité*, p. 207.
10. Shalit, Ben, *The Psychology of Conflict and Combat*, Westport, Connecticut, Praeger, 1988. pp. 23–36.
11. Shalit, *déjà cité*, pp. 37 et 38.
12. Henderson, Wm Darryl, *The Human Element in Combat*, Washington, DC, National Defense University Press, 1985, p. 5.

13. Gabriel, *déjà cité*, pp. 61 et 62.
14. Henderson, *déjà cité*, p. 11.
15. Gabriel, *déjà cité*, p. 62.
16. Henderson, *déjà cité*, p. 13.
17. Miller, Franklin D., *Reflections of a Warrior*, Novato, Californie, Presidio Press, 1991, p. 201.
18. Gabriel, *déjà cité*, p. 227.
19. Haydon, Peter T., « The Somalia Inquiry: Can it Solve Anything? » dans *The Canadian Institute of Strategic Studies: Strategic Datalink*, n° 62, Toronto, CISS, février 1997, pp. 1 et 2.
20. Jenkins, capt(N) Paul, « Defence Ethics Conference: Two Points of View » dans *Defence 2000 News*, sous la direction de Bob Diotte, Ottawa, Groupe Communication Canada, décembre 1996, p. 2.
21. Taylor, général Maxwell D., « A Do-it yourself Professional Code for the Military » dans *The Parameters of Military Ethics*, sous la direction de Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown, Washington DC, Pergamon-Brassey's International Defense Publishers, 1989, p. 136.
22. Glover, général Sir James, « A Soldier and his Conscience » dans *The Parameters of Military Ethics*, p. 146.
23. Programme d'éthique de la défense, *L'énoncé d'éthique de la Défense*, Ottawa, CFSU(O) Creative Services 96GA-0463, 1996.
24. Bayles, Michael D., *Professional Ethics*, 2^e éd., sous la direction de Michael Bayles, Belmont, Californie, Wadsworth Publishing Company, 1989, pp. 3 et 4.
25. Lyons, David, *Ethics and the Rule of Law*, London, Cambridge University Press, 1987, p. 11.
26. Borchert, Donald M. et David Stewart, *Exploring Ethics*, New York, MacMillan Publishing Company, 1986, pp. 27 et 28.
27. Borchert et Stewart, *déjà cité*, pp. 34–47.
28. Pojman, Louis P., *Ethical Theory: Classical and Contemporary Readings*, Belmont, Californie, Wadsworth Publishing Company, 1989, p. 15 et Borchert et Stewart, *déjà cité*, pp. 68–84 et Bayles, *déjà cité*, pp. 17 et 18.
29. Borchert et Stewart, *déjà cité*, p. 133.
30. Borchert et Stewart, *déjà cité*, pp. 197–218 et MacKinnon, D.M., *A Study in Ethical Theory*, London, Adam and Charles Black, 1957, pp. 61–120.
31. Singer, Peter, *Practical Ethics*, London, Cambridge University Press, 1979, pp. 218 et 219; voir aussi « The Justification of Moral Judgements » par E.J. Bond, pp. 55–63 et « On Justifying Morality » par Peter Miller, pp. 197–212 dans *Ethics and Justification*, sous la direction de Douglas Odegard, Edmonton (Alberta), Academic Printing and Publishing, 1987.
32. Hall, G. Stanley, *Morale: The Supreme Standard of Life and Conduct*, New York, D. Appleton and Company, 1920, p. 143.
33. Taylor, Robert L., et William E. Rosenbach, *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, Boulder, Colorado, Westview Press, 1996, p. 2.
34. Cronin, Thomas E., « Reflections on Leadership » dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, sous la direction de Robert L. Taylor et William E. Rosenbach, Boulder, Colorado, Westview Press, 1996, p. 19.
35. Cronin, *déjà cité*, p. 11.
36. Cronin, *déjà cité*, p. 31.
37. Zadeznik, Abraham, « The Leadership Gap », pp. 32–41 dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, p. 32.
38. Donohue, major Kevin S. et major Leonard Hong, « Understanding and Applying Transformational Leadership », pp. 42–52 dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, p. 43.
39. Donohue et Hong, *déjà cité*, pp. 49 et 50.
40. Stanley, G.E.G., « Obedience to whom? To what? » dans *Limits of Loyalty*, sous la direction d'Edgar Denton III, Waterloo (Ontario), Wilfrid University Press, 1980, pp. 3–5.
41. Ridgway, général Matthew B., « Leadership », pp. 108–117 dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, pp. 108 et 109. Stanley, G.E.G., *déjà cité*, pp. 3–5.
42. Bonadonna, major Reed R., « Above and Beyond: Marines and Virtue Ethics », pp. 176–180 dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, p. 177.
43. Bonadonna, *déjà cité*, p. 180.

LE LEADERSHIP SOCIÉTAL :
L'ÉTHIQUE AU QUOTIDIEN

Major C. Cooley



LE LEADERSHIP SOCIÉTAL : L'ÉTHIQUE AU QUOTIDIEN

Major C. Cooley

Le major Cooley est aumônier du 39^e Groupe-brigade, Secteur de l'Ouest de la Force terrestre. Il appartient à la Réserve et est pasteur principal à l'église luthérienne de Bethlehem, Vancouver, Colombie-Britannique. Le major Cooley a été en service actif dans le United States Marine Corps en qualité d'officier d'artillerie et d'appui naval de 1966 à 1970. Il est titulaire d'une maîtrise en théologie du Séminaire Concordia de Saint-Louis au Missouri.

Introduction

En 1989, un *Sondage sur la santé et les habitudes de vie des Forces canadiennes* révélait que la majorité des membres des Forces canadiennes étaient régulièrement dérangés par des valeurs et des comportements différents de ceux qu'épousent traditionnellement les Forces canadiennes. Cela étant, nos soldats, matelots et personnel navigant sont issus de la communauté, les Réservistes en particulier continuent de vivre dans la société civile et sont sollicités par ces valeurs. L'une des responsabilités de l'aumônier consistant à conseiller le commandant sur le bien-être moral et spirituel des militaires de son commandement, le leadership sociétal peut devenir un moyen de donner des conseils pratiques sur les questions au sujet desquelles le leadership doit se situer.

But

Le concept de leadership sociétal a été élaboré dans un effort conscient d'incorporer l'éthique au programme d'instruction du 39^e Groupe-brigade du Canada (39 GBC). Le leadership sociétal ne fait appel à aucun cours théorique, atelier ou colloque sur l'éthique, sauf au niveau du commandement. Ils'agit plutôt d'une attitude

qui tend à considérer les politiques des FC sur le harcèlement et le racisme, par exemple, comme une nécessité non pas parce que c'est le mandat des chefs militaires, mais parce que nous avons une responsabilité éthique de nous en occuper en qualité de chef. Par sociétal, on désigne une multitude de questions qui ne sont pas nécessairement reliées à la mission, mais qui ont une incidence sur les valeurs. À l'intention des commandements qui, pour la première fois, vont intégrer l'éthique comme élément de l'instruction, voici une façon de s'y prendre.

Le leadership sociétal pour les militaires du rang

En mai 1993, lorsque j'ai été nommé au poste d'aumônier de la Brigade à titre intérimaire (à cette époque, aumônier du district de la Colombie-Britannique, SOFT), j'étais toujours l'aumônier du 12^e Bataillon des services, relevant du lieutenant-colonel Wil Watkins, CD. Aidés du capitaine Beth Brown, officier de l'instruction, nous avons concocté un exposé mensuel de l'aumônier. C'était un véritable défi. Nous avons déjà un programme d'instruction chargé. Avec l'instruction dans les métiers, le Programme d'aguerrissement et les dures exigences de la maintenance, pouvions-nous

vraiment nous permettre de prendre une heure un jeudi soir par mois? La réponse du commandant de l'unité a été catégorique : « Oui! Soyez inventif! »

Ensemble, l'officier de l'instruction et moi-même, nous avons dressé l'inventaire des programmes d'instruction et d'administration dont la littérature est farcie des termes « valeurs », « moral », « éthique » et « loyauté ». Les programmes de lutte contre l'alcoolisme, le racisme et le harcèlement, les programmes de finances personnelles, de lutte contre les drogues, de gestion du stress et de maintien de la forme physique sont de ceux-là pour n'en nommer que quelques-uns. Certains sont des programmes bien rodés qui font l'objet de rapports semestriels ou annuels (par exemple, le programme d'éducation sur les drogues et l'alcool). Nous avons établi notre horaire d'instruction pour la période allant de septembre à juin, inscrit les divers sujets à l'horaire mensuel, et nous avons donné à cette heure le nom d'exposé sur les valeurs sociétales (ou l'heure de l'aumônier). L'exposé devait se donner le dernier jeudi soir de chaque mois pour deux raisons : l'inspection du commandant de l'unité et la distribution de la solde. Ce qui ne voulait pas dire que l'aumônier serait le seul conférencier, animateur ou modérateur.

Par exemple, nous avons prévu un exposé sur la gestion des finances personnelles en février. Nous avons demandé à un des officiers subalternes, qui enseigne les finances dans une école secondaire, de donner l'exposé. Bon, j'en entends qui se demandent ce que les finances ont à voir avec l'éthique. C'est simple; les membres des Forces canadiennes ont des ressources financières très limitées. Nous faisons une bonne chose lorsque nous donnons des conseils sur la gestion des finances personnelles. C'est un

moyen simple d'avoir des soldats heureux, de les garder avec nous plus longtemps et c'est une preuve que nous sommes sensibles à leurs problèmes.

Le leadership sociétal pour les officiers non commissionnés

En septembre 1994, le colonel Ron Johnson, CD, devenait le nouveau commandant du District. À la cérémonie de passation du commandement, il a insisté sur les valeurs que sont *l'intégrité, le professionnalisme et la fierté*. Lors de notre premier entretien, il m'a demandé de travailler en collaboration avec le sergent-major du District à la mise au point d'une trousse de formation sur le leadership sociétal pour la Conférence annuelle des sous-officiers de janvier 1995. Et il accompagnait sa demande d'une nomination au poste d'aumônier du District et d'une promotion au grade de major. Ensemble, le lieutenant-colonel Don Chipman, chef d'état-major, l'adjudant-chef Tom Holland, CD2, sergent-major régimentaire, et l'adjudant-maître Larry Jackson, CD, sergent-major du District, et moi-même avons mis au point une présentation de trois heures comportant un exposé sur l'éthique, une discussion en atelier sur six questions d'éthique et des plénières.

La conférence des sous-officiers se tenait à trois endroits différents, trois fins de semaine successives de manière à favoriser au maximum la participation. Je devais présenter le volet consacré à l'éthique à Vancouver, Colombie-Britannique; le capitaine Don Harrison, aumônier (P) devait faire la présentation à Vernon et le capitaine James Short, aumônier (P), à Victoria.

Suite à l'exposé donné à la conférence des sous-officiers sur le leadership sociétal, voici des commentaires rapportés au GI SOFT :

« Dans l'ensemble, la réaction des participants a été excellente et l'invitation à acquérir de l'expérience dans la prise de décisions éthiques a été un succès. L'état-major du district de Colombie-Britannique a été ravi de constater le désir manifesté par les sous-off d'expérience d'ajuster leurs valeurs personnelles lorsqu'ils entraient dans la sphère de l'éthique ».

L'expérience de cette conférence a été répétée en janvier 1996, et une fois de plus on a inscrit au programme de la conférence un volet sur l'éthique. Cette fois, le capitaine Archie Pell, aumônier (P) a préparé le contenu et l'a présenté à Vancouver, le capitaine Short l'a présenté à Victoria, quant à moi, je le présentais à Trail. Le thème portait sur le racisme et le harcèlement. L'accueil réservé à cette présentation a été tout aussi enthousiaste, mais le besoin d'une tribune différente a également ressorti.

Le leadership sociétal pour les commandants

En mars 1997, le colonel Bill White, CD, prenait le commandement du district de Colombie-Britannique et du 39^e Groupe-brigade du Canada, nouvellement désigné ainsi. En collaboration avec le lieutenant-colonel Paul Crober, CD, chef d'état-major, de l'adjuc Kevin Cmolik, CD, SMR de la Brigade, il a été décidé que nous devions porter le volet éthique au niveau hiérarchique suivant et le plus évident, celui des commandants. La Conférence annuelle des commandants devait se tenir les 3 et 4 mai 1997, et l'on avait réservé une journée complète à un séminaire sur l'éthique. M. Philip Smith-Eivemark, expert-conseil du Groupe Skald d'Edmonton, Alberta, a été invité comme conférencier. M. Smith-Eivemark avait déjà prononcé une conférence sur l'éthique au

QG SOFT. Les commandants de toutes les unités de C.-B. et leurs sergents-majors régimentaires étaient invités à participer à cette Conférence.

Le séminaire sur l'éthique comprenait cinq séances : (1) Le sens des valeurs, (2) La nature du dilemme, (3) Le modèle d'apprentissage, (4) Les codes d'éthique, (5) L'éthique dans le processus décisionnel de votre organisation. Chaque sujet faisait l'objet d'une présentation suivie d'une discussion en atelier et d'une plénière.

À la fin du séminaire, un des participants a demandé au colonel White quelle suite il entendait donner aux travaux. La réponse a été simple : le QG 39 GBC entendait ne faire aucun suivi particulier, mais les commandants des unités devaient tous s'y mettre. Il revenait aux commandants d'encourager et de promouvoir un leadership éthique à tous les niveaux et sur toutes les questions soulevées. Plus important encore, on ne se débarrasse pas des questions d'éthique en les confiant aux officiers subalternes, aux sous-officiers ou même aux aumôniers.

Conclusion

Le leadership sociétal au 39 GBC n'est ni un programme ni une politique de la Brigade. Il est plutôt une attitude des chefs à tous les niveaux face aux problèmes qui touchent les militaires, les unités et les Forces canadiennes. Au lieu de l'habituelle démarche du haut de la hiérarchie vers le bas, le leadership sociétal s'exprime du bas de la hiérarchie vers le sommet. Peut-être s'agit-il d'une reconnaissance de fait du caractère unique des membres des FC, de la qualité du leadership et de la réalité de l'unité.

L'énoncé de la Défense sur l'éthique nous invite à agir selon le code suivant : *loyauté, honnêteté, courage, diligence, équité et responsabilité.*

Loyauté envers tous à tous les niveaux de la chaîne de commandement. Au moment de régler les problèmes touchant les soldats, les matelots et les aviateurs, tout comme ceux touchant des colonels, des amiraux et des généraux, évoquer les obligations mutuelles.

Honnêteté dans le traitement de questions avec lesquelles on peut être personnellement en accord ou en désaccord, c'est-à-dire veiller à la transparence de manière à éviter le camouflage et à garder le soutien du public.

Courage acquis au fil de décisions impopulaires, mais justes, prises en garnison fera en sorte que les Forces canadiennes seront prêtes à relever des défis plus difficiles en campagne.

Diligence, c'est-à-dire le désir d'apprendre et la détermination d'assurer le suivi à tous les niveaux.

Équité signifie que nous agissons dans le meilleur intérêt de la recrue et du militaire de carrière. Aspect particulièrement exigeant, car le milieu socioculturel des nouveaux membres évolue rapidement.

Responsabilité d'abord du commandant, mais aussi des officiers, des sous-officiers et des militaires du rang en service en raison de leur serment à la Reine et à la nation.

Enfin, pour le meilleur ou pour le pire, le leadership sociétal est l'initiative d'un commandement pour intégrer l'éthique à la vie de tous les jours. Je suis convaincu que

quelqu'un a une meilleure idée, mais pour nous, la démarche est concluante. Le succès repose sur les épaules des officiers et sous-officiers qui doivent prendre l'initiative et de combler les besoins exprimés. En ma qualité d'aumônier, je me rappelle la réponse du prédicateur Dwight L. Moody à un jeune séminariste qui le critiquait : « J'apprécie ma mauvaise manière de prêcher qui est meilleure que la vôtre qui consiste à ne pas prêcher du tout ».

LA BUREAUCRATIE
CONTRE L'ÉTHIQUE
À LA POURSUITE
DE L'ORDRE ET DE
LA DISCIPLINE

Lieutenant (Marine) P. Richard Moller



LA BUREAUCRATIE CONTRE L'ÉTHIQUE À LA POURSUITE DE L'ORDRE ET DE LA DISCIPLINE

Lieutenant (Marine) P. Richard Moller

En 1985, le lieutenant (Marine) Moller s'est engagé à bord du NCSM CATARAQUI en tant qu'officier Opérations maritimes de surface et sous-marines (MAR SS) de la Division universitaire d'instruction navale (DUIN) et il a occupé divers postes dans la Réserve navale, entre autres à titre d'officier en second à bord des NCSM STEELE et PORT QUÉBEC. Il est maintenant Officier – Entraînement à bord du NCSM CATARAQUI et il possède et dirige Fashions by P. R. Moller, une entreprise fondatrice de la Canadian Designers Cooperative.

Un regard sur le passé

En 1764, le marquis de Bourcet ouvrait le premier collège d'état-major, à Grenoble. Cette école et celles qui ont suivi peu longtemps après ont été créées en vue de former un corps d'officiers professionnels qui rendrait possible la réussite de l'entreprise de la guerre sur le plan technique et matériel. Cela devait, en théorie, rendre les commandants libres de faire la guerre. C'était avant que Napoléon ne vienne tout bouleverser.

La leçon que l'on a tirée de l'ère napoléonienne est la suivante :

« ...en associant professionnalisme et génie on créait des hommes dangereux. Le génie devenait soudain l'ennemi de la stabilité, même si la principale justification d'une armée nouvelle basée sur les principes de la raison était précisément de mettre ce génie au service de la nation. Les autorités prirent le contre-pied de l'objectif déclaré du professionnalisme, et en firent une structure visant à éliminer le génie. En d'autres termes, ils désavouèrent la raison d'être du professionnalisme, la création de soldats capables de gagner, en le réduisant à un talent pour l'organisation bureaucratique ». ¹

À cela s'ajoute la subordination des dirigeants militaires aux autorités gouvernementales (plutôt qu'à l'État), qui faisait en sorte que les batailles importantes aux yeux des généraux ne se déroulaient plus sur le champ de bataille, mais plutôt en coulisse. Les victoires remportées en coulisse sont devenues le seul moyen pour les généraux d'accroître leur prestige, ou de s'assurer un poste civil après leur retraite. Cela signifiait aussi que le personnel civil avait intérêt à encourager la médiocrité chez le personnel militaire, ce qui le poussait à se compromettre plus facilement. C'est une idée qu'a bien su exprimer Guilbert dans ses *Écrits militaires* :

Si par hasard il s'élève dans une nation un bon général, la politique des ministres et les intrigues des courtisans ont soin de le tenir éloigné des troupes pendant la paix. On aime mieux confier ces troupes à des hommes médiocres, incapables de les former, mais passifs, dociles à toutes les volontés et à tous les systèmes... La guerre arrive, les malheurs seuls peuvent ramener le choix sur le général habile ².

Guilbert a mis le doigt sur ce problème il y a plus de 200 ans, mais nous avons fait très peu depuis pour y remédier.

L'évolution du personnel d'état-major formé par les écoles n'a pas donné naissance à un plus grand professionnalisme, mais plutôt à une forme de logique bureaucratique dangereusement restrictive. Les écoles d'état-major se sont créé un vocabulaire que les enseignants utilisent entre eux et avec les étudiants; ce vocabulaire commun a eu pour effet de favoriser les erreurs en donnant aux militaires un moyen d'action collectif tout en éliminant la remise en question individuelle ou collective du statut quo ou de la moralité des décisions. Par conséquent, la bureaucratie, répétant prudemment ses actes d'hier, fonctionne sans interruption comme un énorme ordinateur qui, une fois qu'il a commis une erreur, la répète à l'infini³ – ou jusqu'à ce que son programme soit reformulé.

Nos écoles d'état-major ont donné à nos officiers les outils intellectuels (méthode commune, vocabulaire commun, arguments prédigérés) et l'air supérieur des professionnels qui leur permettent de prouver qu'ils ont raison, même s'ils nagent en plein coeur d'un désastre dont ils sont la cause. Le moyen de défense classique des officiers consiste à blâmer les circonstances plutôt que leurs actes ou ceux de l'organisation.

Ce système de doctrine militaire est utile en ce sens où il donne un cadre pour l'éducation initiale des penseurs militaires néophytes, mais il risque de rendre difficile la mise en oeuvre du changement dans notre organisation. Le fait d'être fondés sur un système doctrinal nous empêche de former un corps d'officier fort sur le plan intellectuel, puissant, créatif et fidèle à un code d'éthique. Comment donc pouvons-nous donner un sens éthique accru à notre corps d'officiers?

Un regard sur le présent

Au cours de mes études en génie, j'ai appris que la meilleure façon d'entamer l'examen d'un problème est de retourner aux principes fondamentaux. Mis à part des documents comme la *Déclaration d'éthique de la défense*, l'éthique et de la moralité chez les militaires prennent racine dans le texte suivant :

Nous, mettant une confiance particulière en votre loyauté, courage et bonne conduite, vous constituons et nommons, par les présentes, officier de Nos Forces armées canadiennes. Conséquemment, vous devrez remplir avec soin et diligence votre devoir en tant que tel, au grade de Sous-lieutenant ou à tout autre grade auquel, de temps à autre, il pourra Nous plaire, par la suite, de vous promouvoir ou nommer, et vous devrez, de la façon et dans les circonstances que Nous pourrions prescrire, former et discipliner, en vue de leurs fonctions militaires, les officiers subalternes et les militaires du rang servant sous vos ordres, et vous employer de votre mieux à les maintenir en bon ordre et discipline. Et Nous leur ordonnons, par les présentes, de vous obéir en tant que leur officier supérieur, et, à vous, d'observer et d'exécuter les ordres et instructions que vous recevrez, de temps à autre, de Nous ou de votre officier supérieur, quel qu'il soit, selon la Loi, en raison de la confiance mise, par les présentes, en vous.

En effet, il s'agit du texte de notre commission d'officier, qui énonce ce qui différencie les officiers des militaires du rang. Chaque membre des Forces canadiennes et du personnel du ministère de la Défense nationale a la responsabilité d'agir selon les règles de l'éthique. Nos officiers ont l'obligation supplémentaire de veiller à ce que leurs subordonnés agissent également selon ces règles. Ils doivent donc assumer la responsabilité de leurs propres actes en plus de

ceux de leurs subordonnés. S'ils ne le font pas, ils manquent au commandement fondamental que leur a donné l'État : tout mettre en oeuvre pour faire régner l'ordre et la discipline chez leurs subordonnés.

Avant d'essayer de trouver de nouveaux slogans, nous devons nous assurer que nous sommes à la hauteur des normes actuelles. Le problème, c'est de trouver comment y arriver et, pour cela, il faut d'abord connaître notre point de départ.

Même si bon nombre d'officiers prétendent qu'ils exercent une profession, il reste au corps d'officiers des Forces canadiennes à répondre à une exigence fondamentale avant d'être un groupe de professionnel : il doit être soumis aux mêmes mécanismes de vérification et de régulation que les autres professions. Plus précisément, il nous faut établir un comité d'examen possédant l'autorité nécessaire pour enlever aux officiers leur statut professionnel et qui fonctionne *indépendamment* de la chaîne de commandement. Ce comité serait l'équivalent de l'Ordre des médecins et chirurgiens, des différents ordres provinciaux d'avocats ou des sociétés de génie. Ces groupes ont le pouvoir d'imposer des mesures disciplinaires aux personnes qui exercent la profession, un pouvoir qui s'étend au-delà des lois fédérales et provinciales ou des entreprises ou des organismes pour lesquels ces personnes travaillent. Autrement dit, ils peuvent priver un médecin, un avocat ou un ingénieur de leur statut de professionnel même si aucune accusation criminelle n'est portée contre lui ou qu'aucune procédure civile n'est intentée contre lui.

Donc, pour que notre corps d'officiers devienne réellement un groupe de professionnels, il faut

créer un comité d'examen indépendant. La formation de ce genre de comité est problématique dans le domaine militaire à cause des idiosyncrasies particulières de la structure de la défense. Toutefois, si le comité est responsable devant l'État (et non devant le gouvernement), il ne devrait pas y avoir trop de difficultés à surmonter.

Lentement, on perd la distinction entre l'État et le gouvernement dans la société canadienne en général. Même notre dernier Chef d'état-major de la Défense s'y est mépris quand il a déclaré devant la Commission d'enquête sur la Somalie que le Premier ministre est le Commandant en chef des Forces canadiennes. Cette distinction est toutefois essentielle pour les FC. Le public canadien doit constater que les Forces canadiennes se montrent loyales envers leur pays, non seulement envers le gouvernement au pouvoir. Quand nous professons notre loyauté au moment de notre engagement, nous le faisons au monarque (le chef d'État) et non pas au Premier ministre (le chef du gouvernement). Comme le Gouverneur général est notre Commandant en chef et qu'il est l'autorité compétente pour la commission des officiers, il devrait également posséder le pouvoir de révoquer le statut d'officier (selon les recommandations).

Il ne serait donc pas impossible de former un comité d'éthique, qui serait dirigé par le Gouverneur général, comprendrait des représentants de tous les grades et éléments des FC et fonctionnerait indépendamment de la chaîne de commandement.

Quelles sont nos visées?

L'inclusion du Gouverneur général est impérative. C'est la seule façon de s'assurer de montrer clairement que les militaires ne jurent fidélité qu'à l'État. Le comité doit avoir le pouvoir

d'enquêter sur tous les éléments liés au professionnalisme des officiers et l'autorité nécessaire pour retirer la commission d'un officier, même si aucune accusation n'a été portée contre lui en vertu de la *Loi sur la défense nationale* ou de toute autre loi.

Pour qu'il soit considéré comme étant indépendant, le comité doit être formé de neuf personnes représentant tous les niveaux de la chaîne de commandement, comme suit :

- le Gouverneur général (président permanent)
- deux officiers généraux
- trois officiers supérieurs, dont :
 - un capitaine (M)/colonel
 - un commandant/lieutenant-colonel
 - un lieutenant-commander
- trois officiers subalternes (dont au moins un sous-lieutenant/lieutenant ou un sous-lieutenant intérimaire)

Les membres du comité doivent posséder une expérience représentative des FC. La répartition suivante est recommandée :

- élément maritime (un officier de la Force régulière et un de la Force de réserve)
- élément terrestre (un officier de la Force régulière et un de la Force de réserve)
- élément aérien (un officier de la Force régulière et un de la Force de réserve)
- deux discrétionnaires

Il est important que des réservistes fassent partie du comité. Dans certains comités d'examen des organismes paramilitaires, comme la police, on trouve des représentants civils. La participation des civils crée souvent des conflits parce que ces personnes ne comprennent

pas aussi bien le milieu que les gens qui y travaillent. Dans un comité militaire, l'écart serait encore plus grand. La présence des réservistes dans le comité permettrait d'établir un lien solide avec la collectivité et de rendre le comité légitime aux yeux du public; en outre, tous les membres du comité seraient en mesure de bien comprendre les situations qu'ils étudieront.

L'établissement des politiques et des procédures du comité pourrait faire l'objet d'un texte beaucoup plus élaboré. Il importe toutefois de préciser certaines questions fondamentales.

- Pour assurer une continuité, les membres du conseil devraient être nommés pour une période fixe de quatre ans, et une rotation échelonnée de deux nouveaux membres doit avoir lieu chaque année.
- Seul le comité doit posséder le pouvoir de nommer les remplaçants, de façon à conserver son indépendance.
- Comme le comité est indépendant de la chaîne de commandement, la participation à celui-ci devrait être considérée comme une deuxième tâche.
- Les révocations doivent être approuvées au moins par les deux tiers des membres, à l'occasion d'un vote. Comme dans les autres comités semblables, le comité doit en appeler de ses décisions à la courte.
- Pour éliminer toute menace réelle ou perçue, aucun membre du comité ne doit pouvoir mener une enquête ou prendre des mesures relativement à une personne qui se trouve directement dans sa chaîne de commandement.
- L'établissement et le fonctionnement du comité devraient être financés par tous les officiers en service au moyen de cotisations professionnelles annuelles.

Vers un avenir meilleur

Nous traversons une période de l'histoire où la doctrine et la bureaucratie se sont emparés de notre organisation. Il est temps que nous nous rappelions ce que signifie le port de l'uniforme du Canada.

Nous ne devons jamais oublier que, quand nous portons l'uniforme, nous représentons le gouvernement et le peuple canadiens ainsi que l'élément auquel nous appartenons. Tous nos gestes se répercutent, de façon positive ou négative, sur nous-mêmes, sur notre élément et sur les Canadiens. Nous avons l'honneur de porter l'uniforme du Canada, et il est de notre devoir d'assumer cette responsabilité et de respecter tout ce que cet uniforme représente. Le monde entier jugera cet uniforme et le Canada selon notre conduite.

Nous devons donc, en tout temps et dans toutes les circonstances, nous comporter de façon à faire honneur à notre élément, à notre gouvernement et à notre pays. Chacun de nos gestes doit inspirer aux gens confiance en l'uniforme que nous portons et en ce qu'il représente.

Il faut nous rappeler que des hommes et des femmes de qualité sont morts alors qu'ils portaient l'uniforme du Canada et que nous devons perpétuer leur souvenir. Nous devons être fiers de notre élément et reconnaître qu'aucun élément n'a le monopole du courage, de la conviction et du sacrifice.

Nous ne devons pas oublier que notre grade et notre uniforme ne nous dispensent pas de l'obligation de nous comporter comme des membres civilisés, respectables et responsables de la société canadienne. Tous nos actes doivent être guidés par le bon sens. Comme l'a écrit Sun Tzu il y a deux mille cinq cents ans, quand

nous voyons la ligne de conduite qu'il faut adopter, il nous faut agir sans attendre les ordres ⁴.

Les Forces canadiennes ont traversé ce que certains décrivent comme une crise de leadership et de moralité. Même si d'autres ne sont pas prêts à qualifier de crise ces dernières années, celles-ci ont sans aucun doute été une période malheureuse qui a montré, même à l'observateur occasionnel, qu'il existe des problèmes exigeant d'être réglés. Nous ne pouvons pas nous permettre de nous complaire dans l'inaction simplement parce que la tâche semble gigantesque. Comme l'a dit Winston Churchill, nous devons apprendre des infortunes des moyens de nous renforcer pour affronter l'avenir.

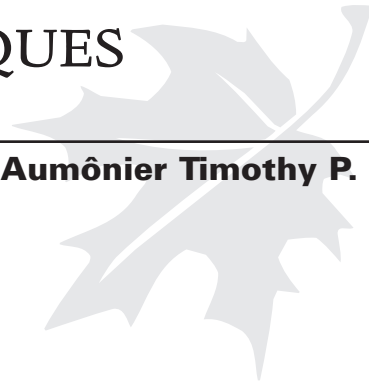
En ce moment, les possibilités d'améliorer radicalement la façon dont notre organisation fonctionne sont très nombreuses. Si nous ne profitons pas de cette occasion et que nous conservons le statut quo, les Forces canadiennes risquent réellement de devenir l'équivalent d'une note en bas de page dans l'histoire du Canada. Pour éviter que cela ne se produise, il nous faut nous tourner vers l'avenir, et non revenir en arrière. Nous ne devons pas *retourner* à une ère de leadership moral, mais plutôt en *découvrir* une nouvelle. En rendant nos dirigeants militaires responsables devant un comité d'éthique indépendant, nous ferons un grand pas dans le sens de la transition.

Notes de fin de document

1. Saul, John. *Les bâtards de Voltaire : La dictature de la raison en Occident*, Paris, Éditions Payot & Rivages, 1993, p. 206.
2. Conte de Guilbert. *Écrits militaires 1772-1790*, préface et notes du Général Ménard, Paris, Éditions Copernic, 1976, p. 192.
3. Tuchman, Barbara W. *La marche folle de l'histoire : de Troie au Vietnam*, Paris, Lafont, 1985, p. 432.
4. Sun, Tzu. *L'Art de la guerre*, Paris, Économica, 1988, p. 107.

PRÉCEPTES ÉTHIQUES

Aumônier Timothy P. Nelligan, CD



Aumônier Timothy P. Nelligan, CD

L'aumônier Nelligan est devenu membre des réserves en 1980 et, en 1985, est entré au séminaire de Wadhams Hall, à Ogdensburg (New York), pour le diocèse de Sault Ste. Marie; il en est sorti bachelier en philosophie et en études religieuses. Il a également décroché un B.Th. et un STB à la Saint Paul's University d'Ottawa. Parvenu au grade d'adjudant assumant le rôle de SMC, le lieutenant Nelligan a quitté les réserves en 1995 et est actuellement rattaché au IRCR de Petawawa et se prépare en vue du déploiement en Bosnie en janvier 1998.

Dans toute analyse portant sur les préceptes éthiques, il importe de bien comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent ces principes. Pour éviter d'aborder les maints aspects associés à ce sujet, nous adopterons donc un point de vue semi-scientifique.

Au sens le plus général, l'éthique comporte deux éléments :

- (1) la conduite humaine;
- (2) le bien, le mal et le devoir;

et peut être influencée par :

- (3) les modificateurs de responsabilité;
- (4) le principe du double effet.

Les actes que nous posons et les moyens que nous prenons à cette fin reflètent directement notre caractère personnel. Il est très normal de vouloir être considéré comme une personne d'éthique, particulièrement lorsqu'on occupe un poste important comme celui de Commandant ou de Sergent-Major régimentaire. Les décisions

que nous prenons et les vies qui en sont affectées vont de pair avec nos propres valeurs morales. La profession d'une personne constitue simplement le contexte plus vaste dans lequel les décisions sont prises et l'atmosphère qui définit sa conduite. Regardons de plus près les deux premiers éléments en commençant avec la conduite humaine.

1. Conduite humaine

La conduite humaine se trouve au cœur même de l'éthique. Contrairement au comportement, qu'on entend généralement au sens psychologique et qui, de fait, trouve application dans le règne animal également, la conduite demeure strictement humaine. On comprend mieux lorsqu'on regarde les deux types d'action humaine, *volontaire et involontaire* :

- (a) Les *actes volontaires* sont ceux que l'on pose consciemment et délibérément et dont on prend la responsabilité. Ces actes forment la conduite humaine dans la plupart des situations.
- (b) Les *actes involontaires* sont ceux qu'une personne accomplit sans toutefois les

maîtriser consciemment ou délibérément, de sorte qu'elle ne peut en être tenue responsable. Ces actes ne sont pas nécessairement associés à la conduite humaine et n'ont habituellement pas de portée du point de vue éthique.

Partant, nous pouvons éliminer l'aspect involontaire puisque les actions de ce type, que l'on commet durant l'enfance ou le sommeil ou encore sous l'effet du délire ou de la démence, ne nous assujettissent pas à des règles morales ou éthiques.

Nous devons donc nous concentrer sur nos actes volontaires, ceux que nous choisissons volontairement pour une raison ou une autre.

[Traduction libre] *L'homme est maître de ses actions par sa raison et sa volonté, d'où également on définit le libre arbitre comme étant la faculté de volonté et de raison. Ces actions qui découlent d'une volonté délibérée sont donc correctement qualifiées d'humaines. Si toute autre action est associée à l'homme, on peut dire qu'il s'agit d'une action d'homme sans toutefois constituer véritablement une action humaine puisqu'elle n'est pas propre à l'Homme.*¹

L'Homme est le seul être vivant doté de la pensée. Mais si une personne laisse simplement courir ses pensées sans exercer sur elles une maîtrise consciente, il s'agit alors d'une *action involontaire*, et non d'une *action volontaire* ou *humaine*, bien que mentale. Par ailleurs, manger et dormir sont des activités physiques que les humains ont en commun avec les animaux, mais elles deviennent *volontaires* ou *humaines* si la personne agit consciemment et de plein gré. Ingérer de la nourriture lorsqu'on se trouve dans un état d'esprit distrait constitue un *action*

involontaire, mais choisir délibérément de manger cette nourriture constitue une *action volontaire* ou *humaine*. Le fait d'être gagné par la somnolence et de s'endormir constitue une *action involontaire*, tandis que la décision d'aller se coucher dans le but exprès de dormir constitue une *action volontaire* ou *humaine*. Bien qu'il soit impossible de parler d'*action humaine* si elle n'est pas commandée par l'intellect et la volonté, l'action elle-même peut être de tout genre. Une action humaine peut être physique ou mentale dans la mesure où elle est posée délibérément et de plein gré.

2. Le bien, le mal et le devoir

La conduite humaine étant l'essence de l'éthique, le bien, le mal et le devoir représentent une question de point de vue sur le plan éthique. Les règles morales que nous adoptons dans nos vies individuelle, sociale, professionnelle et familiale représentent les outils dont nous nous dotons pour préserver l'intégrité de notre éthique. Examinons notre norme de moralité à l'aide de la définition suivante.²

[Traduction libre] *La moralité est la qualité ou la valeur d'une action humaine qui nous permet de la qualifier de bonne ou de mauvaise. Il s'agit d'un terme général qui englobe la qualité bonne ou mauvaise d'une action humaine sans préciser laquelle des deux valeurs morales est sous-entendue.*

Cette définition est intentionnellement neutre. Ainsi, une personne juge qu'un acte particulier est bien ou mal selon son conditionnement éthique, sa conscience. En Europe et en Amérique, la loi du talion « oeil pour oeil, dent pour dent » n'est pas jugée correcte sur le plan moral, tandis que cette mentalité est acceptable dans les pays à prédominance

musulmane, comme l'Iran, l'Iraq ou l'Arabie Saoudite. Pour juger de la moralité d'une action humaine, nous devons prendre en compte les aspects subjectifs de l'agent (l'auteur de l'action) et examiner l'action telle que conditionnée par la connaissance et le consentement de l'agent, ses antécédents, sa formation, ses préjugés, sa maturité et sa stabilité émotionnelles, ses valeurs et une multitude d'autres caractéristiques personnelles. Lorsqu'on examine la moralité de cette façon, on adopte un point de vue *subjectif* puisque le bien ou le mal est déterminé en regard du jugement de conscience de la personne. Cependant, si nous prenons l'acte lui-même et demandons si une personne que nous (« nous » représentant la société dans son ensemble) croyons être en pleine possession de ses moyens commettrait un tel acte compte tenu des circonstances, alors nous examinons l'objectivité morale de l'action et non l'état subjectif de son auteur.

c.-à-d., « Le meurtre est-il mal? », « L'honnêteté est-elle bien? » (ces questions sont objectives).

c.-à-d., « Cet homme savait-il réellement ce qu'il faisait lorsqu'il a tué cet enfant? », « Cette femme avait-elle l'intention de dire la vérité lorsqu'elle a lancé cette remarque? » (ces questions sont subjectives).

La moralité dans sa globalité comprend les aspects à la fois subjectif et objectif. Aucun de ces aspects n'est plus important qu'un autre. Sauf s'il s'agit d'un acte bon ou mauvais en soi avec lequel peut et devrait concorder le jugement de conscience d'une personne, le jugement d'une personne est tout aussi valable que celui de n'importe qui d'autre.

3. Les modificateurs de responsabilité

Chaque fois qu'une action, bonne ou mauvaise, est posée volontairement, elle est jugée *complète*

ou *parfaite* si la personne a agi en toute connaissance de cause et avec consentement. Cependant, s'il manque quelque chose dans la connaissance ou la capacité de consentement de la personne, alors l'action est jugée *diminuée* ou *imparfaite*. Notre faculté de *libre arbitre*, aussi merveilleuse soit-elle, peut facilement être corrompue dans le processus de prise de décisions chaque fois que nous faisons des choix incompetents. Cela ne signifie pas nécessairement que nous sommes des personnes incompetentes, mais plutôt que nous choisissons, soit par notre propre volonté ou sous l'effet d'influences extérieures, de prendre une décision motivée par les meilleures intentions, mais sans l'information ou les outils appropriés. Examinons brièvement les cinq modificateurs suivants :

- (a) Ignorance : influe sur la connaissance.
- (b) Émotion forte : influe sur la volonté.
- (c) Peur intellectuelle : oppose à la volonté un désir contraire.
- (d) Force : recours à la force physique.
- (e) Habitude : tendance acquise par la répétition.

a) Ignorance

On peut expliquer l'ignorance par la mesure dans laquelle un manque de connaissance influence nos actions volontaires au point où elles ne sont plus considérées comme des actes humains compétents. D'un point de vue éthique, la seule ignorance qui soit d'importance est celle qu'une personne ne devrait pas avoir. On compte trois sortes d'ignorance de ce genre :

- (i) L'ignorance qu'on peut corriger en acquérant la connaissance requise est appelée *ignorance remédiable*.
- (ii) L'ignorance qu'on ne peut corriger parce que la connaissance nécessaire ne peut être acquise est appelée *ignorance irrémédiable*.

- (iii) L'ignorance que l'on cultive délibérément pour éviter de savoir ce qu'il est de notre devoir de savoir est appelée *ignorance affectée ou étudiée*.

Chacune de ces formes d'ignorance peut être considérée comme un manque de connaissance qui influe sur la volonté de la personne et, donc, sur le degré de responsabilité.

- (i) *L'ignorance remédiable*, qui réduit, mais n'élimine pas la responsabilité, signifie que la personne sait être ignorante et ne fait rien pour y remédier même si la connaissance nécessaire est accessible. En négligeant d'acquérir la connaissance nécessaire et disponible, la personne qui pose quand même une action devient volontairement responsable du résultat de cette action. Cependant, comme la personne est dans l'ignorance, elle ne comprend peut-être pas parfaitement le résultat de ses actions, de sorte qu'elle devient moins responsable qu'une personne qui, pleinement consciente des conséquences, pose un acte et permet que les résultats se produisent. Comparons par exemple un chirurgien qui exécute une intervention pour laquelle il n'est pas qualifié et qui, subséquemment, perd le patient, à un chirurgien qui est parfaitement qualifié, qui sait que l'opération tuera le patient, mais exécute quand même l'intervention. Le premier exemple constituerait un homicide involontaire, tandis que le second serait considéré comme un meurtre.
- (ii) *L'ignorance irrémédiable* exclut la notion de responsabilité et, de fait, exige une connaissance. Les personnes qu'on dit être d'une

ignorance irrémédiable sont celles qui n'ont pas accès à la connaissance nécessaire pour remédier à leur ignorance. On ne peut tenir ces personnes responsables de leurs actions puisque celles-ci ne sont pas jugées volontaires. Par exemple, une femme qui achète un manteau avec de la fausse monnaie, mais qui ne sait pas qu'il s'agit de fausse monnaie, ne commet aucun mal. L'action d'acheter le manteau est volontaire, mais pas l'utilisation de la fausse monnaie.

- (iii) *L'ignorance affectée* peut diminuer ou augmenter la responsabilité d'une personne. Ce genre d'ignorance atténue la responsabilité, tout comme un manque de connaissance, puisque la personne agit sans comprendre la pleine portée de ses actions. Toutefois, si une personne est consciente de son ignorance et l'utilise comme excuse pour agir de façon inappropriée, elle est responsable du résultat de ses actions. Par exemple, un soldat qui sait devoir assumer une tâche particulière, mais à qui l'on n'a pas précisé le moment, est pleinement responsable du poste inoccupé même s'il prétend que personne ne l'a prévenu. (On associe habituellement l'ignorance affectée aux préjugés raciaux.)

b) Émotion forte

Chaque fois que nous ressentons fortement des émotions et agissons sous leur influence, notre volonté dans l'action s'intensifie plus que lorsque nous maîtrisons nos émotions. Une émotion forte augmente la force de la volonté d'agir, mais dans la mesure où elle réduit le caractère volontaire de l'acte, elle réduit également la responsabilité. Par conséquent, l'acte est d'autant moins considéré comme une action humaine.

Lorsque nos émotions surviennent spontanément, nous avons parfois tendance à agir avant que se manifeste notre volonté. Il est essentiel de comprendre, également, que nos émotions s'entremêlent et se confondent constamment avec nos sentiments et peuvent donc provoquer des actions involontaires spontanées. Par exemple, le toucher d'un objet suscite à la fois des émotions et des sentiments et nous manifestons de la joie ou du dégoût face à cette sensation agréable ou désagréable. C'est le sentiment soudain de joie, de colère, de haine, de peine, de honte, de pitié, de dégoût, etc. dont nous parlons ici. Si ces émotions surgissent fortement et (ou) violemment, alors la modification de responsabilité doit être prise en compte. Relativement à ces éléments, nous devons reconnaître deux types d'émotion forte, soit l'émotion *antécédente* et l'émotion *conséquente*.

- (i) L'émotion *antécédente* est involontaire puisqu'elle intervient avant la volonté et, de fait, peut réduire ou éliminer la responsabilité. Si l'émotion est si soudaine ou si violente qu'elle bloque l'intellect et rend toute réflexion impossible, alors la volonté d'agir n'est ni libre ni volontaire et la personne ne saurait être tenue responsable. Les accès de ce genre sont plutôt rares. Dans la plupart des cas, en effet, même submergés par une émotion forte, nous demeurons maîtres de nos actions. Même s'il nous reste suffisamment de connaissance et de consentement pour poser un acte à la fois volontaire et libre, qui comporte donc une responsabilité, une réflexion intellectuelle calme peut demeurer difficile ou devenir plus difficile étant

donné que les deux côtés de la situation ne peuvent être discernés avec impartialité. Par conséquent, la volonté est influencée plus fortement vers un côté que l'autre et entrave la liberté de la personne d'agir en toute responsabilité. Comme la personne n'est pas en mesure d'exercer calmement sa volonté au moment où l'acte est commis, son degré de responsabilité est fonction du caractère délibéré de l'acte.

- (ii) On parle d'émotion *conséquente* lorsqu'on fait naître volontairement en soi une émotion forte ou violente. Le fait d'entretenir des pensées qui suscitent une émotion incontrôlable et nous amènent au passage à l'acte pour dissiper ces pensées crée un degré de responsabilité accru chez la personne. Par exemple, une personne qui rumine délibérément une insulte qu'on lui a faite afin de faire naître un désir de revanche utilise l'émotion comme moyen d'accomplir son objectif, de sorte que l'émotion délibérément créée et l'acte de revanche posé sont tous deux directement volontaires. Regardons maintenant la chose sous un angle différent. Un homme qui ne veut tuer personne, mais qui constate que les pensées qu'il entretient continuellement au sujet des torts qui lui ont été faits le mettent dans un tel état d'agitation qu'il pourrait très bien tuer. Malgré cela, il continue de nourrir sa colère, qui l'amène jusqu'à un point de démence où il tue son ennemi. Son état émotionnel doit être considéré délibéré et directement volontaire puisqu'il s'est de plein gré placé dans cet état; mais l'action de tuer son ennemi est indirectement volontaire puisqu'il connaissait les conséquences de sa rage et n'a rien fait pour éviter de tomber dans

un état de démence. L'homme est responsable du décès de la personne et de sa rage pour avoir délibérément cultivé ses émotions, et même si le meurtre n'est pas considéré prémédité, la responsabilité de la personne demeure accrue en raison de ses pensées volontaires. Dans un cas, il s'agit d'un meurtre au premier degré, tandis que l'autre constitue un meurtre au second degré.

c) **Peur intellectuelle**

La peur est l'émotion par laquelle on appréhende un danger imminent et qui se traduit par le désir de fuir, de s'esquiver ou d'échapper à la menace. La peur a comme seul objectif de nous protéger contre des menaces anticipées. En relation avec la peur générale, il y a la *peur intellectuelle*, qui signifie qu'on connaît les répercussions d'une menace, et sous son effet, nous agissons de façon rationnelle afin de prévenir le danger imminent ou supposé. Par exemple, un homme vole parce qu'il a peur de vivre dans la pauvreté ou assassine quelqu'un par peur d'être victime de chantage. La peur intellectuelle doit être évaluée en regard de la personne et de la situation dans laquelle elle se trouve. Cela est essentiel puisque les éléments qui peuvent susciter une légère peur chez une personne peuvent être cause d'effroi chez une autre.

Dans le cas de la peur intellectuelle, la responsabilité qui incombe à une personne est directement liée au fait qu'elle *agit sous l'effet* de la peur plutôt qu'avec peur. Par exemple, un soldat qui déserte son poste par lâcheté dans une bataille est motivé par la peur et agit *sous l'effet* de la peur. Cependant, si ce même soldat reste à son poste en dépit du danger, il a peut-être

tout aussi peur, mais même s'il agit *avec* peur, il ne la laisse pas influencer sa conduite. On établit une distinction semblable entre la *volonté* et le *désir*. Lorsqu'une personne agit avec regret et hésitation, choisissant de faire quelque chose qu'elle aimerait mieux ne pas être obligée de faire, il y a conflit entre sa *volonté* et son *désir*. Par exemple, le capitaine d'un navire océanique jette sa cargaison à la mer durant une tempête pour tenter de sauver son navire et son équipage. L'autre option consiste à essayer de traverser la tempête en espérant que tout ira bien, mais la survie semble très improbable. Par conséquent, il fait un choix et jette la cargaison à la mer. Malgré son désir contraire de ne pas avoir à se délester de sa cargaison, sa décision est motivée par sa volonté de préserver la vie de ses membres d'équipage et son navire. Il est responsable de la perte de la cargaison, mais pas totalement puisqu'un désir contraire n'était présent.

Pour comprendre la peur et comment elle influe sur notre capacité d'agir et (ou) de réagir, il faut toujours prendre en compte les circonstances dans lesquelles une personne choisit d'agir lorsque confrontée à un danger imminent. Peu importe que d'autres personnes auraient agi ou réagi différemment, le degré de peur éprouvé et l'action ou la réaction prise ne s'accompagnent jamais d'une culpabilité complète puisque la peur éveille naturellement l'instinct de survie. La capacité de réflexion, ou l'absence d'une telle capacité, dans une situation de crise varie énormément d'une personne à une autre.

d) Force

La force, la violence ou la contrainte est le pouvoir physique qu'on utilise pour obliger une personne à agir contre son gré. Lorsqu'une personne cède devant une menace de violence, elle agit sous l'effet de la peur plutôt que de la force, de sorte que le caractère volontaire de l'acte et le degré de responsabilité de la personne devront être évalués en fonction du critère de la peur. Il importe de comprendre la différence entre force et peur. Par exemple, si je remets mon argent à un voleur qui pointe une arme sur ma poitrine, j'agis sous l'effet de la peur. Si le voleur me domine physiquement et prend l'argent dans mes poches, il a recours à la force. La force physique ne peut pas toucher directement la volonté puisque aucune action physique n'a d'influence sur l'acte de volonté. Nous pouvons avoir une volonté contraire, peu importe avec quelle violence on nous oblige à poser un acte. Ainsi, l'acte qu'on nous oblige à commettre est involontaire dans la mesure où on ne le désire pas. Une personne peut nous obliger physiquement à *faire* quelque chose, mais il ne peut pas nous obliger à la *vouloir*. La victime d'un acte de force n'a aucune responsabilité si elle n'a pas donné de consentement. Si la victime consent à contrecœur, alors la responsabilité est réduite en raison du désir contraire. Mais si une personne veut réellement faire ce qu'on l'oblige à faire et, par exemple, fait semblant de résister, elle est responsable parce qu'elle n'est plus véritablement victime d'un acte de force.

e) Habitude :

Par habitude, on entend généralement une façon d'agir constante que l'on obtient par

la répétition du même acte. Par conséquent, les actions qui découlent d'une habitude deviennent spontanées et tellement automatiques qu'un contrôle délibéré devient inutile, et il est d'autant plus difficile de s'en débarrasser. Examinons brièvement les trois types d'habitude :

- (i) Habitude acquise volontairement
- (ii) Actions volontaires qu'on sait pouvoir devenir des habitudes
- (iii) Habitudes involontaires

- (i) On parle d'*habitude acquise volontairement* lorsqu'on essaie d'apprendre à faire quelque chose pour soi. Jouer du piano ou un jeu de quelque sorte. L'habitude est directement volontaire et les actions qui en découlent peuvent être directement ou indirectement involontaires, selon que l'action est exécutée avec l'intention de créer une habitude ou que les actions subséquentes sont les conséquences prévues, mais involontaires de l'habitude. Une personne qui a une habitude de ce type est entièrement responsable de l'habitude elle-même et des actions résultantes.
- (ii) Une personne est pleinement responsable des *actions volontaires qu'on sait pouvoir devenir des habitudes*, comme fumer la cigarette ou consommer des narcotiques, qu'elle ne pose pas nécessairement pour son bien. Puisque les conséquences sont connues et que la décision d'agir est prise en toute liberté, la personne prend obligatoirement la responsabilité des actions qui résultent de l'habitude acquise, même si ces actions peuvent être involontaires.

(iii) On parle d'*habitude involontaire* lorsqu'on pose une action sans savoir qu'elle peut devenir une habitude. Ce peut être aussi simple que la routine du matin ou aussi complexe que le fait d'utiliser la masturbation pour s'endormir le soir. L'action devient habituelle parce qu'on fait la même chose pendant une longue période et toujours de la même façon. La responsabilité est alors évaluée à la lumière de notre ignorance de l'existence de l'habitude. Nous n'analysons peut-être pas le fait que nous brossons toujours nos dents immédiatement après avoir coiffé nos cheveux le matin, ou que nous remuons notre café d'une certaine façon. Nous ne sommes pas responsables de l'habitude ni des actes involontaires qui en résultent dans la mesure où nous ne sommes pas conscients de l'habitude. Cependant, lorsqu'on constate avoir une habitude particulière, nous avons le choix de conserver l'habitude ou d'essayer de s'en débarrasser. Peu importe la décision, on fait appel à un nouvel acte de volonté. Si on décide de conserver l'habitude, la possession de celle-ci devient aussitôt directement volontaire et l'on devient pleinement responsable de l'habitude et des actions subséquentes, même si ces dernières sont indirectement volontaires. Cependant, si l'on veut se débarrasser de l'habitude, on devient victime de deux forces déterminées : a) la volonté de se débarrasser de l'habitude et b) la nature persistante de l'habitude elle-même. La volonté de se débarrasser d'une habitude peut nécessiter beaucoup de temps et l'habitude se remanifeste souvent dans nos moments de faiblesse malgré tous nos efforts. De la vigilance et une détermination constante sont les outils essentiels pour enrayer les habitudes de longue date.

4. Principe du double effet

Nous essayons tous de mener une vie morale honnête dans un monde où s'entremêle le bien et le mal. Nous semblons être aux prises avec le dilemme suivant : soit on ne peut vivre la vie humaine telle qu'on la vit réellement, soit nous sommes condamnés à faire le mal et à le faire volontairement. La nature humaine est telle que même ces énoncés ne peuvent être formulés aussi strictement. Puisque notre nature nous donne le pouvoir de la raison, un mélange sans fin d'actions et de réactions est possible. Les choix que nous faisons et nos motivations ne sont pas complètement bons ni complètement mauvais, ce qui signifie qu'on se trouve quelque part dans la très vaste zone grise. Fait assez intéressant, c'est là que se déroule la majeure partie de notre vie morale; nous déambulons dans la zone grise nébuleuse. Il y a quand même de l'espoir et il vient sous la forme du principe du double effet. Ce principe a une histoire longue et douteuse, et il peut aider à résoudre une bonne partie de la complexité morale à laquelle nous faisons face dans nos vies.

Ce principe comporte deux aspects fondamentaux. Premièrement, le mal ne doit jamais être *directement* voulu, comme fin ou moyen, puisque si le mal était voulu dans l'une ou l'autre de ces formes, il serait l'objet direct de notre volonté et corromprait nécessairement toute notre action même si des conséquences moralement correctes et bonnes découlaient de cette action. Deuxièmement, le mal peut être voulu *indirectement* comme conséquence prévue, mais non désirée : un effet secondaire néfaste et inévitable dans la réalisation d'un bien qu'une personne

recherche en toute légitimité. Il faut comprendre ici que, même si nous ne pouvons pas vouloir le mal directement, nous ne sommes pas toujours tenus de prévenir l'existence du mal. Lorsqu'on tolère le mal comme effet secondaire, les conditions suivantes s'appliquent :

- (a) l'action à accomplir doit être bonne en soi ou, du moins, indifférente;
- (b) le bien recherché ne doit pas être obtenu par des moyens malhonnêtes;
- (c) l'effet néfaste ne doit pas être intentionnel, mais seulement toléré;
- (d) il doit exister une raison proportionnellement importante pour qu'on tolère l'existence de l'effet néfaste.

(Les quatre conditions doivent être satisfaites. La violation de l'une d'elles rend le mal une conséquence directement voulue et non un effet secondaire néfaste simplement toléré.)

Il faut comprendre que le principe du double effet n'a rien à voir avec la responsabilité, mais qu'il rend possible pour une personne d'agir dans certaines situations de conflit sans encourir un blâme ou une culpabilité morale pour le mal qui est permis.

Conclusion

Depuis le début des temps, les humains s'interrogent au sujet de la bonne vie; nous avons également posé des jugements sur ce que sont les bonnes et les mauvaises choses. Cela fait partie de notre expérience humaine collective, le *fait* que nous posons des jugements sur le bien et le mal. C'est de ce fait de notre expérience humaine que naît l'*éthique*.

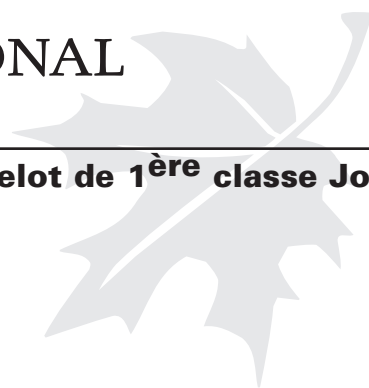
Le développement de l'éthique tout au long de l'histoire humaine atteste nos efforts continuels pour tenir compte de cet aspect de nos vies, qui est évident dans la théorie morale que nous avons élaborée. Toutefois, les questions et les dilemmes persistent. Faisons-nous ce qui est moralement correct? Me ferai-je prendre si je fais ce que je sais être mal? Il est humain de se raisonner à faire le bien et de se convaincre que le mal que nous faisons ou permettons constitue la meilleure chose à faire, pour revenir ensuite sur ce que nous avons fait et tout remettre en question. De par notre nature, donc, nous ne pourrions jamais être totalement satisfaits des résultats que nous obtenons lorsque nous sommes confrontés à des problèmes d'éthique. Le mieux consiste à agir avec l'éthique dont on se sait capable, en espérant que son choix continue de mener dans la bonne direction. Ce que *nous devons comprendre*, par contre, c'est que la responsabilité des actions librement choisies nous revient entièrement. Nous ne pouvons jamais poser des actions pour les renier ensuite lorsqu'elles nous sautent au visage. La voie pour devenir une personne morale et d'éthique consiste à faire de notre mieux en tout temps en étant prêt à assumer la responsabilité de nos actions. Seulement alors pouvons-nous espérer passer à une éthique supérieure. Vous pouvez manger tout le gâteau si vous voulez, mais lorsque viendra le temps de brûler des calories, ne vous demandez pas d'où elles proviennent!

Notes de fin de document

1. St. Thomas d'Aquin, *Summa Theologiae*, I-II, q.1, a. 1.
2. Fagothey, *Right and Reason*, p. 53.

DANS L'INTÉRÊT NATIONAL

Le Matelot de 1^{ère} classe John M. Roach



Le Matelot de 1^{ère} classe John M. Roach

Depuis qu'il s'est enrôlé dans les FC en 1985, le matelot de 1^{ère} classe John M. Roach a servi à bord de NCSM en tant que signaleur naval et dans des unités du Secteur du centre de la Force terrestre, à titre de policier militaire réserviste. Il est titulaire d'un diplôme en communications intégrées et d'un baccalauréat ès arts en sciences sociales de l'Université d'Ottawa. Il est actuellement instructeur principal en communications pour le NCSM Carleton, à Ottawa.

Introduction

Ces derniers temps, la culture des Forces canadiennes a suscité l'intérêt du public comme jamais auparavant. Les photographies saisissantes aux couleurs éclatantes prises en Afrique de l'Est, les vidéos amateurs diffusées par les médias nationaux et, surtout, le témoignage maintes fois rapporté d'un dirigeant militaire supérieur dénonçant le manque de « fibre morale » de ses subordonnés ont tous contribué à attirer l'attention sur les Forces canadiennes et sur leurs membres.

Dans tous les quartiers, on tente de comprendre, de définir, d'admettre ou de nier les problèmes perçus ou réels des FC. En s'affichant ouvertement pour ou contre le changement, soit de structure, soit des pratiques ou de la philosophie des FC d'aujourd'hui, les Canadiens indiquent que la perception du service militaire au Canada est en train de changer.

L'examen dont font l'objet les Forces canadiennes porte en grande partie sur la question de l'éthique chez les militaires, et pour cause : l'éthique est au cœur des professions et permet de tempérer les actions des praticiens.

Selon le *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, l'éthique est « la science de fait ayant pour objet la conduite des hommes »¹. Le *Dictionnaire de la philosophie* définit l'éthique comme une « discipline philosophique ayant pour objet les jugements d'appréciation lorsqu'ils s'appliquent à la distinction du bien et du mal »². Le *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines* donne une autre définition de l'éthique : « partie de la philosophie qui a pour objet les problèmes fondamentaux de la morale ([...] fondement de l'obligation et du devoir, nature du bien et de l'idéal, valeur de la conscience morale, etc.) »³. Ces trois définitions suffisent amplement pour comprendre ce qu'est l'éthique. Cependant, c'est l'éthique fonctionnelle ou normative, dont s'inspirent les théories, qui dicte la mise en oeuvre systématique de mesures appropriées en vue d'atteindre nos objectifs.

Le présent article a pour but principal d'examiner certains concepts qui permettront de mieux comprendre et de promouvoir l'élaboration d'un code d'éthique militaire canadien. Ces concepts visent à faciliter la discussion sur la question de l'éthique dans la pratique et ils ne doivent pas être négligés en faveur des questions qui

sont en tête de la liste des priorités, dont le leadership, les politiques et la discipline.

Fondement Stratégique

Le cadre conceptuel du code d'éthique militaire doit être fondé sur une fin ou un objet très précis vers lequel la profession s'oriente. Les méthodes qui seront adoptées et officialisées afin d'atteindre les objectifs fixés donneront forme à des croyances et à des comportements normalisés.

Dans son ouvrage intitulé *De la guerre*, Karl Von Clausewitz écrit que les conflits armés sont une extension de la politique, qui s'exerce ainsi par des moyens différents dans l'arène politique internationale. À l'extrême, les acteurs internationaux pourraient théoriquement, par des actions réciproques, déclencher une guerre absolue et entraîner une vague de destruction incontrôlable et gratuite. En réalité, les moyens dont les pays disposent pour mener des opérations militaires sont limités en partie par la « confusion de la guerre », mais aussi par l'ampleur des objectifs politiques. La réussite consiste à maximiser les ressources servant à atteindre les objectifs politiques sans avoir recours à la force ou sans que les menaces de violence ne se retournent contre soi. La pertinence du système bipolaire de relations internationales de Clausewitz est résumée par Phil Williams (1974, Department of Politics, University of Aberdeen) :

[Traduction] *Quand l'usage de la force militaire présente d'énormes risques d'escalade, il doit être géré à l'extrême. L'ère du nucléaire est donc également celle de la limitation délibérée de la violence internationale. La guerre limitée est devenue la norme. C'est la seule forme de guerre qui soit encore utile. Nous pourrions même la comparer*

à la guerre de Clausewitz, car elle exige un important l'adaptation soigneuse des moyens militaires à des fins politiques bien définies et la capacité de contenir les pressions qui risquent d'intensifier le conflit. La guerre limitée reste l'exercice de la politique par des moyens militaires, mais son initiation et sa conduite exigent des calculs plus précis que jamais.

Même si la guerre froide est terminée, le concept de limitation s'applique, dans une certaine mesure, aux systèmes modernes de sécurité internationale, comme le maintien et le rétablissement de la paix. Il est donc important de tenir compte de la limitation de la violence dans la recherche d'éléments qui formeront la base d'un code d'éthique militaire.

Le rôle de l'organisation militaire moderne n'est pas de se préparer à faire usage de la force, mais plutôt d'être un instrument national capable d'agir de façon raisonnable et de déployer la force nécessaire pour préserver les intérêts de l'État.

Pour être considérés comme des professionnels dans l'art de la guerre, ceux et celles qui s'engagent dans les Forces doivent sentir qu'ils ont le devoir de suivre les maximes universelles de la pensée stratégique et de respecter les moyens établis au niveau national. Pour atteindre les objectifs politiques et éviter que les moyens ne deviennent vains, il faut une grande conscience cognitive des politiques nationales, des attentes sociales et du dévouement à ces attentes.

Questions Institutionnelles

Quelles relations l'appareil militaire entretient-il avec les institutions civiles dans une démocratie? L'organisation militaire au Canada est-elle une entité indépendante qui tente d'agir de sa propre

initiative? D'après nos observations, nous pouvons affirmer que ce n'est pas le cas. Comme dans la majorité des régimes démocratiques légitimes, la loi prescrit et limite les activités auxquelles l'appareil militaire peut prendre part. Cependant, il n'y a pas que la loi qui limite les activités militaires.

À la base du service militaire se trouve une réalité incontournable : le risque d'avoir à se sacrifier. C'est ce que l'on appelle souvent la « responsabilité ultime ». À celle-ci correspond une autre réalité, tout aussi importante : le risque de devoir prendre délibérément la vie d'une personne pour servir l'État. C'est là une différence qualitative entre le rôle de l'appareil militaire en tant qu'institution civile et les attentes des militaires.

[Traduction] *Étant donné le rôle du soldat, il est clair qu'un code de valeurs est nécessaire pour donner une dimension humaine à la tâche énorme et aux responsabilités du soldat... Sans éthique, le praticien militaire devient un technicien dépourvu de valeurs qui utilise ses compétences dans un vide moral simplement parce que l'État lui ordonne de le faire* ⁴.

Les éléments objectifs (influences externes – lois, règlements) et subjectifs (influences internes – valeurs, éthique, morale) ont tous deux une importance cruciale dans la dynamique de l'organisation militaire. Les facteurs qui influencent l'appareil militaire ne peuvent pas être sacrifiés, et il ne faut pas laisser un facteur dominer au détriment des autres. Si les activités martiales étaient guidées uniquement par des facteurs externes, le service militaire risquerait d'être privé de toute orientation morale interne. Les militaires qui ne se rendent pas compte de la valeur de leur travail ne font que servir

une artère bureaucratique gouvernementale parmi les autres. Les opérations seraient alors menées par des troupes hautement disciplinées et dirigées par un corps d'officiers guidés par une éthique de caractère plutôt que par une entité intégrée qui s'efforce d'accomplir sa mission.

[Traduction] *Une institution qui est devenue une simple bureaucratie axée sur l'entreprise présente les caractéristiques suivantes :*
1) *l'organisation professe un code d'éthique externe que les pratiques internes contredisent;* 2) *les pratiques internes encouragent et dissimulent la violation du code externe;* 3) *les dénonciateurs potentiels sont réduits au silence;* 4) *les quelques courageux qui s'expriment franchement doivent être protégés contre les représailles de l'organisation;* 5) *le sentiment de culpabilité collective se traduit par la rationalisation des pratiques internes;* 6) *les personnes dont le rôle est de dévoiler la corruption agissent rarement et, quand elles sont contraintes de le faire à cause de pressions extérieures, elles prétendent que c'était un incident qui s'est produit dans des circonstances exceptionnelles et très rares* ⁵.

Les intervenants dans les affaires militaires canadiennes ne peuvent faire autrement que de se sentir embarrassés s'ils reconnaissent certaines de ces caractéristiques dans notre histoire.

Le service militaire au Canada est volontaire. Les Canadiens ne sont pas obligés de servir dans les Forces pour obtenir certains privilèges civils, comme le droit de vote; les militaires canadiens ne possèdent pas non plus de statut social particulier qui les place au-dessus des lois canadiennes ou qui leur donne des pouvoirs sur les autres Canadiens. En fait,

par définition, *les membres des FC sont des mercenaires*; ils sont embauchés par les FC à titre de soldats, de marins ou de membres des forces aériennes. Donc, plus il sera impérieux d'avoir une vision précise de l'éthique militaire normative, moins le service militaire au Canada deviendra une profession axée sur la carrière des militaires.

Quand le carriérisme empoisonne une force militaire, ses effets nocifs se traduisent par des brimades ou des rituels d'initiation, à chaque grade correspond une rémunération sous forme de statut et de privilèges particuliers, la discipline doit être exercée vers le bas à tous les niveaux de la hiérarchie et, enfin, les défilés et cérémonies ne servent qu'à rappeler aux membres du personnel qu'ils sont ce qu'il est convenu d'appeler des militaires.

Approches Précédentes

Dans son ouvrage intitulé *Toward a Normative Code for the Military*, Yedidiah Groll-Ya'ari, officier supérieur d'état-major des forces de défense israéliennes (marine), présente une typologie de deux approches classiques de l'éthique militaire ayant pour but d'influencer le recours légitime à la force par des forces armées constituées légalement. La première est l'approche préventive ou « morale », et la deuxième est l'approche constructive ou « fonctionnelle »⁶. L'approche morale vise à préserver la capacité d'établir les limites de ce qui est permissible et légitime, alors que l'approche fonctionnelle privilégie le professionnalisme en tant que valeur ultime du soldat⁷. Selon Groll-Ya'ari, [Traduction] « notre perception de l'éthique militaire varie entre ces deux extrêmes. Au-delà de ces extrêmes, la notion même du citoyen-soldat dans une démocratie risque de devenir dichotomique ».

L'approche morale est fondée sur le processus qui consiste à soupeser les contraintes des conventions de guerre et des lois internationales, et la nécessité militaire d'atteindre les objectifs.

*Les impératifs éthiques de la structure interne de l'organisation militaire ne sont pertinents que dans la mesure où ils produisent des résultats sur le champ de bataille qui sont conformes aux critères extérieurs de la convention de guerre... les exigences morales sont soit externes, soit imposées à la partie « citoyen » du citoyen-soldat dans une démocratie*⁸.

Dans ce contexte éthique, le service militaire est un simple instrument.

L'approche fonctionnaliste est fondée sur les relations socio-militaires et elle est caractérisée par les valeurs centrales du leadership et de l'obéissance et par la subordination des forces armées à l'autorité civile légitime; elle mesure l'accomplissement des officiers d'après la réussite des missions et, enfin, elle traite les soldats comme des ressources humaines puisque, en contrepartie du droit des officiers de donner des ordres, les soldats ont le devoir d'obéir⁹.

Groll-Ya'ari affirme qu'il est possible de fusionner les deux approches dans un contexte moderne à la lumière du « nouvel environnement militaire ». L'idée d'un nouvel environnement militaire repose sur quatre éléments fondamentaux : 1) le champ de bataille pluri-dimensionnel; 2) le perfectionnement technologique des systèmes d'armes; 3) les responsabilités et l'obligation accrues pour les militaires de rendre des comptes; 4) la maturation des droits de la personne dans les forces armées des démocraties¹⁰.

En vue d'atteindre les objectifs politiques de façon différente, les missions sont maintenant accomplies grâce à une combinaison de moyens (commandement, contrôle, communication, informatique et renseignement), ce qui vient brouiller la distinction stratégique traditionnelle entre l'Armée, la Marine et les Forces aériennes. En outre, la technologie est en train de redéfinir la relation entre officiers et subalternes. L'utilisation des systèmes d'armes sophistiqués exige de l'habileté, des compétences et des connaissances qui déterminent non seulement la survie même de l'opérateur, mais aussi indirectement celle d'autres personnes. L'usage contrôlé de la force ne représente plus seulement un aspect du travail des militaires, mais bien une combinaison de divers éléments essentiels à la réussite de la mission.

Groll-Ya'ari mentionne également le fait que [Traduction] « en tenant les opérateurs militaires responsables d'avoir obéi aux commandements illicites, nous leur donnons tacitement le droit de juger les ordres de leurs supérieurs et d'y passer outre dans certaines circonstances ». Cette leçon a été tirée de l'application de la loi internationale dans des cas de crimes de guerre.

La conscience accrue des droits individuels chez les militaires est attribuable aux processus de politico-socialisation auxquels les recrues ont été exposées dans la société démocratique avant d'entamer leur service militaire. La conscience accrue du moi social, l'alphabétisation du plus grand nombre et l'accès généralisé aux médias de masse sont autant d'éléments de la vie moderne qui ont une incidence sur les militaires. Le conditionnement social qui précède le service militaire rend nuls les concepts traditionnels du leadership, de l'obéissance et du devoir et il pousse les traditionalistes

militaires à s'objecter au « transfert à des civils » des institutions militaires.

Conclusion

Si les FC et le MDN veulent introduire des valeurs et des obligations éthiques dans les activités et les opérations quotidiennes, ils ont tout intérêt à faire changer la perception du rôle et de la structure de l'appareil militaire dans la conscience collective. Le professionnalisme militaire commence par la motivation de chaque personne à réaliser, à tous les niveaux, des activités qui appuient les politiques nationales et internationales du Canada. De façon générale, les militaires devraient être semblables aux personnes qui répondent à l'appel d'exercer un métier dans des domaines comme la médecine, le droit ou les sciences. Le service militaire relèverait alors plus d'un engagement dans le domaine de la science militaire que d'un emploi pour le gouvernement fondé sur des considérations régionales d'ordre sociale ou économique.

Il faut constater que, dans l'histoire des relations internationales, la violence, qu'elle soit une menace ou une réalité, est une norme et qu'elle le restera. Ce qui ennoblit les États démocratiques dans le cadre de leurs activités militaires éthiques, c'est la capacité de maîtriser astucieusement la force de persuasion physique nécessaire pour atteindre les objectifs politiques correspondant aux intérêts nationaux, qu'il s'agisse de protéger la souveraineté ou bien d'assurer la sécurité régionale ou mondiale.

En tant qu'institution civile, l'appareil militaire doit être perçu comme étant qualitativement différent des autres bureaucraties en raison de la nature de son travail. Avec l'établissement d'un code d'éthique normatif

servant de point d'ancrage au professionnalisme militaire au Canada, les militaires canadiens ne devraient pas être obligés de se demander s'ils sont des guerriers, des gardiens de la paix ou des artisans de la paix.

Dans le cadre de la gestion militaire des missions, il faut intégrer et combiner les facteurs objectifs et les facteurs subjectifs dans un code qui guidera les militaires sur la façon dont ils doivent faire leur travail. Un code d'éthique qui permette de modérer les forces militaires démocratiques modernes ne doit pas être fondé sur les vertus de caractère transmises par le leadership autocratique du corps des officiers. Il ne faut pas oublier que le personnel subalterne, avec ses responsabilités supplémentaires, ses connaissances technologiques et sa conscience accrue du moi social dans le « nouvel environnement militaire », est capable d'accomplir ses missions avec professionnalisme.

À la fin des missions accomplies avec succès, il faut réaliser un autre type de travail, différent sur le plan qualitatif, qui exige une modération de la part de tous les militaires, quel que soient leur rang et leur rôle. La règle empirique à suivre relativement à l'éthique dans le cadre des activités et des opérations quotidiennes ressemble beaucoup au test du *Globe & Mail* : si une action n'appuie pas la réussite de la mission ou n'y contribue pas, elle ne sert pas les intérêts nationaux.

Notes de fin de document

1. Lalande, André. *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Paris, Quadrige, 1926, p. 306.
2. Didier, Julia. *Dictionnaire de la philosophie*, Paris, Larousse, 1984, p. 304.
3. Morfaux, Louis-Marie. *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Paris, Armand Colin, 1980. p. III.

4. Gabriel, R. A. *To Serve With Honor*, Connecticut, Greenwood Press, 1982, p. 24.
5. *Ibid*, p. 70.
6. Groll-Ya'ari, Yedidah. « Toward a Normative Code for the Military », *Armed forces and Society*, vol. 20, n^o 3, printemps 1994, p. 457-472.
7. L'approche fonctionnelle de Groll-Ya'ari est fondée sur l'ouvrage de Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State* (New York, Vintage Books, 1975), et sur celui de Morris Janowitz, *The Professional Soldier* (New York, Free Press, 1971), qui partagent une perspective organisationnelle commune.
8. Groll-Ya'ari, p. 465.
9. *Ibid*, p. 463.
10. *Ibid*, p. 468.

L'ÉTHIQUE MILITAIRE : UN OXYMORE?

Lieutenant-commander I.C.D. Moffat



L'ÉTHIQUE MILITAIRE : UN OXYMORE?

Lieutenant-commander I.C.D. Moffat

Le lieutenant-commander Moffat est officier d'état-major auprès du Directeur général de la Planification stratégique, Analyse des question de défense. Il participe à la définition des perspectives stratégiques des forces armées du Canada. Diplômé de l'université McGill, il s'est enrôlé dans la Force régulière des Forces canadiennes en 1972 et il a servi comme officier préposé aux armes à bord de destroyers canadiens ainsi que comme officier en second du NCSM Huron. Le lcdr Moffat est un spécialiste des munitions et des explosifs ainsi que du développement de logiciels.

Introduction

De nombreux civils et même certains militaires considèrent que les activités des soldats ou, d'ailleurs, des militaires en général, n'ont rien de moral ni d'éthique. Les médias de masse sont prompts à monter en épingle tout acte commis par les militaires et susceptible de constituer une faute sur le plan moral ou légal. Cela a contribué à imprégner dans l'esprit du public l'idée que les forces militaires n'ont pas de morale ou, en tout cas, commettent des actes contraires à l'éthique. Depuis le massacre de My Lai, au Vietnam, jusqu'aux scandales causés par les généraux qui considèrent que les aéronefs militaires sont là pour leur usage personnel, en passant par les pots-de-vin versés pour obtenir des contrats de défense, tout est bruyamment présenté comme la preuve que les forces armées sont une organisation décadente. Les scandales tout récents des Somaliens tués par des soldats canadiens ou des malades mentaux maltraités par nos troupes en Bosnie-Herzégovine, encore aggravés par les accusations de dissimulation portées contre des officiers supérieurs, confirment l'opinion que

les militaires n'ont pas d'éthique. Cependant, ce que les médias omettent de signaler, et qui est une réalité dans toutes les organisations, c'est le fait que toute organisation est composée d'individus qui, dans la majorité des cas, adhèrent à une éthique et sont donc des êtres moraux. En outre, de par la nature de leurs activités, les forces armées sont probablement plus fidèles à une éthique que toute autre organisation de la nation. À chaque scandale divulgué par les médias correspondent des centaines d'actes de militaires qui font honneur à ceux qui en sont les auteurs ainsi qu'à l'organisation à laquelle ils appartiennent. Les Somaliens ont fait l'éloge des soldats canadiens qui ont su rétablir la paix dans la région qu'ils occupaient, où ils ont reconstruit des écoles et des puits. Pour chaque général qui outrepassé son autorité, il y a des centaines de militaires qui font leur devoir de manière exemplaire. Il demeure que faire son travail et bien le faire ne mérite pas la une des journaux puisque c'est ce qu'on attend normalement de vous. C'est ce qu'attend en particulier la société des individus et des organisations qu'elle emploie, notamment les forces armées.

Un être moral, c'est-à-dire une personne de « bien », adhère dans la vie à une éthique ou à des principes moraux. Ces principes font partie de son caractère et sont un élément essentiel de sa personnalité. Ils dictent la manière dont une personne se comporte dans des situations qui se prêtent à des réactions diverses. L'éthique s'acquiert et peut évoluer, mais elle est ancrée dans le caractère, et une fois acquise, elle ne connaît pas de changement fondamental sans l'intervention d'un puissant catalyseur. L'éthique peut être influencée par l'environnement ou par les personnes que l'on a fréquentées, puisqu'elle a à la fois un caractère personnel et communautaire. Quoi qu'il en soit, l'éthique fait partie intégrante de la psyché de l'individu. C'est également un élément de la vie d'une collectivité, en particulier lorsque celle-ci est composée de personnes qui ont une optique commune, une profession par exemple. Toute personne a donc une éthique, mais une organisation peut également en avoir une. C'est la raison pour laquelle le terme « éthique militaire » convient aux forces armées de la même manière que les termes « éthique médicale » et « éthique juridique » conviennent à la profession médicale et à la profession juridique. Mais qu'entend-on exactement par « éthique » ?

Dans cet article, je m'efforcerai de montrer objectivement ce qu'elle est. Je tenterai également de montrer ce qu'est l'éthique militaire et de la distinguer de l'éthique générale de la collectivité, à supposer qu'il y ait des différences. J'estime personnellement que l'éthique militaire est plus rigoureuse que celle qui existe dans l'ensemble de la collectivité et qu'individuellement, les militaires sont plus fidèles à une éthique que le reste de la population.

Définition

Le Petit Robert donne la définition suivante de l'éthique : science de la morale; art de diriger la conduite¹. Le mot vient du grec « ethos », qui signifie nature ou disposition et qui, en anglais, a pris le sens d'esprit et de conviction caractéristique de la collectivité. Au cours du débat de groupe animé par lui pendant la conférence sur « L'éthique dans la défense », le père Murray Farwell a défini l'éthique comme « ... les principes moraux ou les règles de conduite, les gestes ou les omissions commis dans un but particulier, en toute liberté² ». Nous avons là une définition générale de l'éthique, mais l'« éthique militaire » représente un engagement plus sérieux et plus profond. Quoi qu'il en soit, les forces armées représentent un groupe d'individus dont elles reflètent les valeurs morales.

Pour qu'une organisation soit responsable et éthique, il faut que ses membres le soient également. Une organisation ne peut pas avoir de comportement éthique à moins que ses membres n'aient le même comportement.

La personne éthique

Dans *La République*, Platon exposait les exigences auxquelles devait satisfaire le corps politique pour atteindre à la perfection et il en décrivait la composition. Il définissait notamment l'homme « juste » :

Au vrai, la justice est, ce semble, quelque chose de tel, à cela près qu'elle ne régit pas les affaires extérieures de l'homme, mais ses affaires intérieures, son être réel et ce qui le concerne réellement, ne permettant à aucune des parties de l'âme de remplir une tâche étrangère, ni aux trois parties d'empiéter réciproquement sur leurs fonctions. Elle

veut que l'homme règle bien ses vraies affaires domestiques, qu'il prenne le commandement de lui-même, mette de l'ordre en lui et gagne sa propre amitié; qu'il établisse un parfait accord entre les trois éléments de son âme, comme entre les trois termes d'une harmonie – la nète, l'hypate, la mèse et les intermédiaires s'il en existe – et que, les liant ensemble, il devienne de multiple qu'il était absolument un, tempérant et harmonieux; qu'alors seulement il s'occupe, si tant est qu'il s'en occupe, d'acquérir des richesses, de soigner son corps, d'exercer son activité en politique ou dans les affaires privées, et qu'en tout cela il estime et appelle belle et juste l'action qui sauvegarde et contribue à parfaire l'ordre qu'il a mis en lui, et sagesse la science qui préside à cette action; qu'au contraire il nomme injuste l'action qui détruit cet ordre, et ignorance l'opinion qui préside à cette dernière action³.

La description que Platon donne de la personne juste nous permet de dégager les caractéristiques de la personne éthique.

La personne éthique doit donc être une personne de bien. La question qui se pose est de savoir pourquoi on devrait l'être? Dans son traité d'éthique, Aristote amorce son argumentation en déclarant que la vertu trouve sa récompense en elle-même. Autrement dit, une vie vertueuse est essentiellement une vie agréable.

Notre définition concorde avec ceux qui prétendent que le bonheur se confond avec la vertu en général ou avec quelque vertu particulière, car le bonheur est, suivant nous, l'activité de l'âme dirigée par la vertu. Mais peut-être n'importe-t-il pas peu de préciser si l'on conçoit le souverain bien dans le tempérament ou dans

la simple disposition. Car il arrive que la simple disposition ne donne l'occasion d'accomplir aucun bien, comme il arriverait pour le dormeur ou celui qui est plongé dans une inaction complète; mais, en ce qui concerne l'activité, pareille chose est impossible. De toute nécessité, elle agira et agira bien. De même qu'aux Jeux Olympique, ce ne sont ni les plus beaux ni les plus forts qui obtiennent la couronne, mais ceux-là seuls qui prennent part aux compétition – et parmi eux seuls sont les vainqueurs –; de même ce sont ceux qui dans la vie agissent comme il faut qui deviennent dans la vie possesseurs du beau et du bien.

De plus, leur vie est pas elle-même agréable. Car éprouver du plaisir intéresse l'âme et l'agrément pour chacun est relatif à ses inclinaisons, par exemple, le cheval plaît à l'amateur de chevaux, le spectacle à l'amateur de théâtre; de la même manière, la justice à quiconque aime la justice et, en un mot, les actes vertueux à qui aime la vertu. Or la plupart des gens ne s'entendent pas sur ce que sont les plaisirs, parce que certains d'entre eux ne sont pas des plaisirs par nature; tandis que ceux qui aiment l'honnêteté trouvent le plaisir qui en résulte un véritable plaisir. Telles sont les actions conformes à la vertu qui sont agréables aux gens vertueux et par elles-mêmes⁴.

En résumé, selon Aristote, les actes vertueux sont intrinsèquement bons. Leur existence même est donc une source de plaisir et la personne de bien éprouve du plaisir en faisant ce qui est juste et ce qui est bien. C'est également la base de la philosophie chrétienne ainsi d'ailleurs que des philosophies juive et islamique.

L'idée du bien de la vertu s'imprègne en nous dès l'enfance; faire ce qui est juste devient donc

agréable puisque cela ne crée pas de sentiment de culpabilité. Ce sentiment de culpabilité lorsqu'on a commis une faute devient alors la punition et rend le coupable malheureux.

Aristote explique que la vertu morale est le fruit de l'habitude et qu'en fait, le mot grec pour habitude est un dérivé d'*ethos*. Sa philosophie s'appuie sur le principe que le bien est inhérent à l'homme et que celui-ci acquiert sa vertu ou son éthique grâce à la répétition, ce qui en fait donc une habitude ou une caractéristique humaine.

Aristote ajoute ceci au sujet de l'homme heureux :

Cet avantage que nous recherchons, la constance, l'homme heureux la trouvera et il demeurera heureux sa vie durant; car sans cesse ou le plus souvent possible, il exécutera et contempera ce qui est conforme à la vertu et ou verra du moins l'homme vraiment bon, irréprochable et parfait comme le carré faire bonne figure aux coups du sort et en toutes circonstances les supporter en restant dans la note juste⁵.

Ainsi, l'homme de bien ou l'homme vertueux est un être heureux; et comme la personne éthique est celle qui fait ce qui est juste ou bien, elle est également heureuse. C'est ainsi que fonctionne la logique d'Aristote.

Cependant, l'être humain n'a pas la connaissance inhérente du bien et de la vertu, cela doit lui être enseigné. Cette instruction lui est donnée dès la naissance par ses parents et elle se poursuit et s'enrichit au contact de la société dans laquelle il vit. Pour Aristote, cela constitue l'élément intellectuel de la vertu qui augmente avec l'expérience et avec le temps. L'élément

éthique de la vertu est celui qui est acquis grâce à l'habitude. C'est la conjonction des deux qui crée la personne de bien. Néanmoins, l'éthique est fondée sur la prémisse que l'homme porte naturellement en lui le bien et la vertu et que cette vertu augmente grâce à l'habitude et à l'expérience.

Aristote explique sa philosophie de la manière suivante :

La vertu apparaît sous un double aspect, l'un intellectuel, l'autre moral; la vertu intellectuelle provient en majeure partie de l'institution, dont elle a besoin pour se manifester et se développer; aussi exige-t-elle de la pratique et du temps, tandis que la vertu morale est fille des bonnes habitudes; de là vient que, par un léger changement, du terme moeurs sort le terme moral. Cette constatation montre clairement qu'aucune des vertus morales ne naît naturellement en nous; en effet, rien ne peut modifier l'habitude donnée par la nature... ce n'est donc ni par un effet de la nature, ni contrairement à la nature que les vertus naissent en nous; nous sommes naturellement prédisposés à les acquérir, à condition de les perfectionner par l'habitude.

De plus, pour tout ce qui nous est donné par la nature, nous n'obtenons d'elle que des dispositions, des possibilités; c'est à nous ensuite à les faire passer à l'acte. Cela est visible en ce qui concerne les sens; car ce n'est pas par de fréquentes sensations de la vue et de l'ouïe que nous avons acquis ces deux sens; bien au contraire, nous les possédions déjà et nous les avons employés; ce n'est pas l'usage qui nous les a donnés. Quant aux vertus, nous les acquérons d'abord par l'exercice, comme il arrive généralement dans les arts et les métiers⁶.

L'homme a naturellement tendance à être bon et vertueux⁷, et tout groupe de personnes a la même tendance. Cette conception antique de la tendance au bien chez l'homme trouve un écho chez certains érudits de notre société moderne.

James Rest, professeur de psycho-pédagogie, défend les travaux de Lawrence Kohlberg sur la psychologie morale. Kohlberg partageait avec Aristote l'opinion que la moralité est issue de l'individu qui fait la distinction entre le bien et le mal. « L'individu interprète les situations – donne un sens psychologique et moral aux événements sociaux et porte des jugements moraux⁸ ». [Traduction] La théorie et les recherches de Kohlberg étaient fondées sur les travaux de Jean Piaget dans les années 30.

L'idée que le groupe reflétera la moralité et l'éthique des membres de l'organisation est partagée par M. Richard De George. Dans sa conférence à la United States Air Force Academy en 1991, il déclarait que « La moralité est le lien ininterrompu qui unit tous les êtres humains » [traduction]; il disait aussi que la moralité pratiquée dans la vie privée ne peut pas être différente de celle qui prévaut dans les activités commerciales ou militaires⁹. Les forces armées sont donc une organisation composée d'individus normaux provenant de la société dont elles font partie et ne peuvent donc être qu'une organisation respectueuse du bien ou de l'éthique.

Selon cet argument, les forces armées faisant partie de la société, elles auront tendance à avoir un comportement éthique conforme aux valeurs morales de la majorité de leurs membres et de la société à laquelle elles appartiennent. L'étape suivante du raisonnement consiste à

montrer le dilemme et à justifier sur le plan éthique une « bonne » organisation qui est obligée de faire des choix éthiques et moraux normalement considérés comme non éthiques par la société – par exemple, tuer d'autres êtres humains. Il nous faut cependant tout d'abord décider si le fait d'avoir des forces armées est éthique pour l'ensemble de la société.

L'éthique du maintien des forces armées

Certains membres de la société soutiennent que l'existence et l'utilisation de forces armées est contraire à l'éthique. Ceux qui en sont fermement convaincus sont habituellement des pacifistes fervents qui considèrent tout recours à la violence comme immoral et donc, comme contraire à l'éthique. Ils sont fermement convaincus que la violence n'engendre que la violence et que la seule parade morale à la violence est l'amour, facteur moral de persuasion. Malheureusement pour le genre humain, ce n'est pas ainsi que pensent ou agissent la majorité des individus ou des sociétés. Les saints sont rares et, la plupart d'entre eux sont déjà morts. Cependant, la majorité des sociétés croient qu'il est nécessaire d'avoir des forces armées. Elles sont nécessaires pour assurer la protection générale de la société dont elles font partie. Fotion et Elfstrom font valoir les arguments suivants :

[...] que la plupart des gens préfèrent de beaucoup demeurer en vie et qu'ils ont donc une forte préférence pour tout ce qui est nécessaire à la vie, notamment la nourriture et le gîte, et qu'en outre, ils préfèrent jouir de la vie en toute sécurité. Ils ne veulent pas vivre dans la peur de mourir ou dans la crainte qu'on les empêche de vivre à leur gré. Nous considérons donc qu'ils accordent beaucoup

*d'importance à ces préférences, sans doute plus qu'à toute autre préférence. En règle générale, les actes destinés à protéger la vie et la sécurité des gens sont voins, au sens moral du terme, alors que ceux qui les compromettent ou leur nuisent sont mauvais. Le mal se mesure en fonction du préjudice causé aux vies et à la sécurité des gens, alors que les bienfaits se mesurent en fonction de ce qui est fait pour les protéger*¹⁰.

[Traduction]

Ils ajoutent :

*de tous les arguments en faveur du maintien d'une armée permanente, le plus fondamental, et celui que l'on considère le plus volontiers comme le plus profitable aux individus, c'est l'argument en faveur de la sécurité. Il est absolument essentiel parce qu'il a trait à la vie même des individus, à leur protection contre des agresseurs, et à la satisfaction de leurs besoins de première nécessité. En dernière analyse, c'est la sécurité qu'assurent les forces armées qui est leur seule justification*¹¹.

[Traduction]

Étant donné la nécessité d'assurer la protection de la société, l'existence de forces armées est justifiée sur le plan de l'éthique. C'est un argument que renforcent les déclarations d'Élizabeth Anscombe dans sa communication *War and Murder*, également citée par Manuel Davenport, dans son étude *Ethics and the Military Organization*.

M^{me} Anscombe considérait que certaines valeurs humaines indispensables s'exigent l'existence d'une société stable et sûre, chose impossible à moins qu'une des organisations ou agences de cette société ne soit autorisée à exercer un contrôle sur les auteurs de trouble.

En outre, l'organisation habilitée à le faire doit être autorisée à recourir à la force, en cas de nécessité, afin de prendre les mesures de contrôle autorisées car il y a toujours des éléments qui n'abandonnent leur comportement antisocial que lorsqu'ils sont subjugués, incarcérés ou tués¹². Si l'on accepte ces deux arguments, l'existence d'une organisation militaire se justifie moralement.

Une société démocratique donne aux forces armées le droit exclusif de recourir à la force brutale pour assurer la protection de cette société et en atteindre les objectifs. Ce droit exclusif impose une lourde obligation aux forces armées, celle de ne recourir à la force que lorsque la société le juge nécessaire et seulement après que les forces armées aient reçu l'ordre des institutions civiles sous l'autorité de laquelle elles sont placées d'user de leurs forces de manière raisonnable. Cette obligation entraîne des responsabilités que les forces armées doivent observer pour pouvoir conserver le respect et le soutien de la société dont elles font partie.

Comme d'autres professions, les forces armées ont des responsabilités à l'égard de leurs clients et d'elles-mêmes. Dans leur cas, le client est le public ou les citoyens du pays dont elles font partie. Selon Manuel Davenport, leur responsabilité ultime est de promouvoir la sécurité et le bien-être du public, c'est-à-dire de tous les êtres humains. Leur second devoir est de mobiliser toutes les compétences et les connaissances dont elles disposent pour servir leurs clients. Leur dernière priorité est d'assumer leurs responsabilités à l'égard d'elles-mêmes, c'est-à-dire de l'organisation à laquelle elles appartiennent¹³. Ces responsabilités incombent à toutes forces armées et de ce fait, à tous leurs

membres. C'est un point de vue que reprend l'amiral Noël Gaylor, de la United States Navy, dans une conférence prononcée en 1983 à la United States Air Force Academy :

*Il faut que nous agissions efficacement au service des États-Unis et de ses alliés, sans quoi nous n'aurons pas fait notre devoir. Il faut que nous ayons le sens de l'humain, sans quoi nous aurons trahi l'humanité. Comment concilier ces exigences? La seule façon de le faire est de faire preuve d'un professionnalisme vigilant*¹⁴. [Traduction]

L'amiral Gaylor reconnaissait ainsi que les forces militaires ont une responsabilité qui sort du simple cadre du travail qui leur est confié ou dépasse l'obligation d'obtenir les résultats visés par quelque moyen que ce soit. Un professionnalisme vigilant exige la pratique d'une éthique. Le colonel Paul Viotti considérait que ce qui définit plus que toute autre chose le soldat de métier, et par extrapolation, le militaire de métier, c'est la fusion de la compétence et de la responsabilité morale¹⁵. Cependant, l'importance du comportement éthique pour des forces armées est loin d'être une notion moderne. Le maréchal Maurice de Saxe, dans ses *Réflexions sur l'art militaire*, disait combien il était important de respecter le contrat passé avec les troupes recrutées pour une période déterminée. Au premier chapitre de son ouvrage consacré à la tactique militaire, il écrivait ceci :

Il est injuste et inhumain de ne pas observer l'engagement pris à l'égard des recrues. Ces hommes étaient libres lorsqu'ils se sont engagés, et il est contraire à toutes les lois humaines ou divines de ne pas tenir les promesses qui leur ont été faites. Qu'arrive-t-il

*lorsque ces promesses ne sont pas respectées? Les hommes désertent. Serait-il vraiment juste de les poursuivre? Ils se sont enrôlés de bonne foi et on les a trompés*¹⁶. [Traduction]

Il considérait également que l'enrôlement fondé sur la tromperie était une « pratique odieuse ». On voit donc bien que l'éthique était jugée importante par les commandants militaires dès 1732, année où de Saxe a écrit cet ouvrage. De Saxe croyait également qu'il fallait punir sévèrement les pillards, mais il ne précise pas si on devait les punir pour avoir désobéi aux ordres ou pour avoir volé des non-combattants. Néanmoins, le livre de Saxe montre que l'éthique est une préoccupation des forces armées depuis des siècles, encore que sa pratique ait évolué au fil des années.

Éthique militaire et forces armées morales

Comme l'entretien de forces armées est une décision d'ordre éthique prise par une société et, quoi qu'en disent les pacifistes convaincus, que le recours contrôlé à la violence dans le but de protéger la société est une mesure morale, les forces armées doivent utiliser leur pouvoir en respectant un code d'éthique. Pourtant, beaucoup soutiennent que l'éthique d'une organisation ne correspond pas à l'éthique ou à la morale personnelle. Si une organisation est composée de personnes de bien, pourquoi nous faut-il une éthique organisationnelle et quelle peut-elle être? Qu'est-ce que l'éthique militaire et pourquoi en avons-nous besoin?

L'éthique militaire, comme celle de toute organisation, est un code de principes régissant les actes dans diverses circonstances. Les codes d'éthique sont fondés sur la morale dominante

de la société dans laquelle s'inscrit l'organisation – en l'occurrence les forces armées. Il s'agit d'établir un critère sur lequel fonder l'intervention dans les cas où l'on n'a pas le temps de réfléchir beaucoup au contexte ni aux circonstances entourant la situation d'urgence. Le code d'éthique permet de gagner du temps puisque le militaire n'a pas besoin de se livrer à une réflexion intense sur ce qu'il doit faire chaque fois qu'il se heurte à un problème. Sans code d'éthique, le militaire devrait examiner toutes les facettes du problème. Sans code d'éthique, il devrait réfléchir à chaque problème et risquerait de s'enliser dans l'inaction¹⁷. Le code d'éthique militaire est en fait un code de conduite.

La nécessité du code d'éthique découle notamment du fonctionnement même des organisations militaires. Contrairement aux membres d'autres professions, les militaires fonctionnent un peu comme des robots télécommandés. La personne qui donne les instructions ou les ordres est souvent éloignée de celle qui les exécute. Dans d'autres professions, le responsable est aussi l'exécutant, c'est le cas du chirurgien qui effectue une opération, par exemple, ou du dentiste qui obture une dent. Chez les militaires, le général qui ordonne de prendre une ville est loin du champ de bataille où les régiments de blindés et d'infanterie utilisent leurs armes et font face aussi bien au soldat ennemi qu'au civil non combattant. Pour cette raison, il est encore plus important de pouvoir recourir à un code d'éthique pour les militaires que pour les membres d'autres professions¹⁸. En outre, les codes d'éthique militaire traitent directement de situations de vie ou de mort touchant un grand nombre de personnes. Ils ont donc un effet direct sur la société dans son ensemble et non pas seulement sur l'organisation militaire.

Certains croient que l'éthique change en fonction de la situation. Cette philosophie semble souvent acceptable dans le cas des organisations et elle offre donc un attrait particulier pour les organisations où se posent de fréquents dilemmes d'ordre éthique. Cela serait facilement le cas chez les militaires, mais cette façon d'aborder la question ne convient pas à une organisation qui doit utiliser la force pour remplir la fonction que lui a assignée la société. La philosophie de l'éthique situationnelle me semble erronée. Elle se présente comme une excuse pour ne pas faire ce qui convient ou comme une justification pour se donner bonne conscience après avoir commis un acte immoral parce que c'était la solution la plus facile.

M. Gilles Pacquet, dans l'allocution qu'il a prononcée à l'occasion de la Conférence des Forces canadiennes sur l'éthique, a toutefois proposé un moyen terme entre l'éthique situationnelle et ce qu'il appelle l'éthique absolutiste prônée par Blaise Pascal. M. Pacquet ne croit pas qu'il existe des codes d'éthique universelle permettant de régler tous les dilemmes d'ordre éthique auxquels sont confrontées des organisations hiérarchiques comme les forces armées. Comme il l'a si bien dit, les grandes questions d'éthique touchent à l'opposition du bien et du mal, aux dilemmes insolubles, impossibles à résoudre par la pensée rationnelle¹⁹. Le terme « *connoisseurship* » qu'il utilise décrit une philosophie éthique à mi-chemin entre l'absolutisme de Pascal et le relativisme des valeurs de l'éthique situationnelle. M. Pacquet explique que ce *connoisseurship* doit être acquis et développé au fil des ans, grâce à l'expérience tirée de diverses situations. M. Pacquet considère cette méthode de développement éthique comme un processus d'apprentissage fondé

sur l'expérience et servant à déterminer les actes moraux que les titulaires de postes de responsabilité, par exemple des officiers des forces armées, peuvent poser, mais il ne s'écarte pas de la philosophie d'Aristote et de Pascal. De fait, le *connoisseurship* se rapproche nettement de ce qui est considéré comme un comportement individuel moral et, par conséquent, n'a rien à voir avec l'éthique situationnelle. M. Pacquet conçoit le *connoisseurship* comme un développement de la morale chez les officiers supérieurs, mais pour y parvenir les intéressés doivent d'abord posséder leur propre morale au sens où l'entend Aristote. Pour élaborer une éthique, vous devez mettre en pratique des habitudes morales. La base des pratiques éthiques est la tendance individuelle vers ce qui est bien, le désir de faire le bien. Pour les militaires, le développement de l'éthique est un processus continu tout au long de la carrière. À mesure que le militaire acquiert de l'expérience et assume des responsabilités croissantes, à mesure qu'il progresse dans la hiérarchie, les décisions éthiques lui viennent tout naturellement, puisque les pratiques morales imprègnent tous les aspects de sa vie. Lorsqu'il commet une erreur, il applique encore son code d'éthique et il assume la responsabilité de son erreur. Si tous les membres de l'organisation, en l'occurrence les forces armées, mettent ainsi en pratique avec constance les règles de l'éthique, l'organisation elle-même respecte l'éthique.

Pour illustrer cet aspect, on peut revenir à la hiérarchie des responsabilités de Davenport. Les forces armées doivent d'abord rendre des comptes à l'humanité dans son ensemble, puis à la société dont elles tiennent leur mandat, et enfin à elles-mêmes en tant qu'organisation, mais uniquement après s'être acquittées des deux responsabilités précédentes. Lorsque les

responsabilités entrent en conflit, la solution éthique consiste à en référer à la hiérarchie. Par conséquent, si une erreur est commise, la responsabilité à l'égard de la société est de révéler cette erreur et de la corriger avant de songer à préserver l'image de marque et la réputation des forces armées. C'est pourquoi il incombe aux forces armées de tenir le soldat responsable des crimes de guerre qu'il pourrait avoir commis, plutôt que de laisser l'opposition intenter un procès devant les tribunaux. C'est un aspect inhérent du code d'éthique que d'assumer sa responsabilité envers l'humanité entière avant d'assumer sa responsabilité envers la société mandante.

Dans cet exemple, on constate que, contrairement aux membres d'autres organisations, les militaires doivent adhérer plus strictement à leur code d'éthique et à ses principes. L'éthique médicale et l'éthique juridique n'exigent pas d'une organisation de placer le bien de l'humanité ou de la société au-dessus de l'intérêt de la personne ou du client. De fait, l'éthique juridique exige que l'avocat fasse tout ce qui est en son pouvoir pour son client, même au détriment de la société. Ainsi, l'avocat doit toujours chercher à obtenir l'acquiescement de son client, même si celui-ci est coupable de l'infraction dont on l'accuse.

La responsabilité morale de protéger au mieux l'humanité tout en exécutant le mandat qui consiste à préserver la sécurité des personnes – c'est-à-dire les citoyens de la société mandante – exige que les forces armées agissent en tout suivant les règles de l'éthique. Le premier principe qui s'impose à un militaire dans une société démocratique est donc la sujétion des forces armées aux contrôles et aux ordres de la population civile. Dans la

grande majorité des cas, cela signifie que les forces armées doivent agir conformément aux instructions du gouvernement civil légitime. Toutefois, cela n'équivaut pas à une obéissance aveugle. Même un gouvernement élu peut réclamer un comportement immoral pour se protéger contre les situations embarrassantes et les attaques politiques. Dans un tel cas, les forces armées doivent encore suivre leur code d'éthique à l'égard de la population dans son ensemble et non pas seulement à l'égard du gouvernement de l'heure. Si les officiers supérieurs doivent démissionner pour ne pas obéir à un ordre, ils doivent le faire de façon aussi publique que possible pour s'acquitter de leur responsabilité envers la société entière. Cela correspond à la hiérarchie des responsabilités. Quand un gouvernement fait ainsi passer son propre intérêt avant tout le reste, il s'inscrit dans la troisième sphère de responsabilité militaire décrite par Davenport, c'est-à-dire la responsabilité vis-à-vis de soi-même. La responsabilité à l'égard de la société prévaut sur la responsabilité à l'égard du gouvernement de l'heure.

Dans de nombreux cas, pour atteindre leur but, c'est-à-dire pour gagner la guerre, les forces armées doivent prendre des décisions d'ordre éthique. Les moyens mis en oeuvre pour parvenir au but peuvent poser des dilemmes éthiques à l'individu et aux forces armées en tant qu'organisation. Faire la guerre est un dilemme moral en soi. Toutefois, lorsqu'une société démocratique décide que la guerre est le seul moyen de parvenir à un but moral, qu'il s'agit d'une « guerre juste » qu'il faut gagner, alors les moyens revêtent un caractère moral. Le colonel Kenneth Walker, qui enseignait autrefois la philosophie à la US Air Force Academy, l'a bien expliqué :

Si la guerre permet d'atteindre un résultat moral véritablement important, alors il devient moralement essentiel de gagner la guerre à cette fin – pas nécessairement d'écraser l'ennemi sur le plan militaire, mais plutôt de réaliser l'objectif moral de la guerre.

La nécessité militaire, en termes simples, englobe tout ce qui est nécessaire ou utile pour parvenir à la fin morale pour laquelle la guerre est livrée. Et parce que c'est là une fin morale, elle devient moralement importante²⁰. [Traduction]

Le colonel Walker présente donc un dilemme éthique aux forces armées. Si le fait de remporter une juste guerre est une responsabilité morale et que les moyens d'arriver à cette fin sont des nécessités militaires, alors les dilemmes éthiques liés à l'atteinte de cet important objectif moral se présentent continuellement. Pour veiller à ce que les forces armées agissent de façon morale dans ce contexte, il faut adopter et mettre en oeuvre un code d'éthique.

Dans leurs interventions contre les ennemis d'une nation en guerre, les forces armées doivent encore respecter le code d'éthique tout en s'efforçant de remplir le mandat qui leur a été donné par la société. M. De George, dans son allocution sur le comportement éthique, a signalé que l'intégrité était la base de la morale. Il affirmait :

Dans tous les cas, l'intégrité est inhérente à la personnalité morale. Agir avec intégrité signifie à la fois agir en accord avec les normes les plus strictes que l'on a adoptées et respecter les normes admises de l'éthique et de la morale. Même si l'intégrité nécessite la libre acceptation

*des normes, celles-ci ne peuvent être arbitraires. Elles doivent être justifiables, appropriées et inhérente au processus librement choisi pour former un tout avec un ensemble de valeurs positives*²¹. [Traduction]

Par conséquent, la personne ou l'organisation doit toujours respecter des principes éthiques et moraux afin de préserver son intégrité. Pour les forces armées, cela est essentiel au maintien de leur légitimité face à la société dont elles font partie. Le colonel Paul Viotti exposait le dilemme moral du commandant en ces termes :

*Non seulement le commandant dans le théâtre des opérations est tenu d'atteindre les objectifs militaires légitimes (un devoir moral en soi), mais encore il a l'obligation de réduire au minimum les pertes de vie des soldats qui lui sont confiés et d'éviter les morts et la destruction inutiles chez les populations civiles des deux côtés. En outre, le commandant doit assumer des responsabilités envers l'ennemi sur le champ de bataille, tant en ce qui a trait aux moyens affectés au combat qu'au traitement réservé aux prisonniers. Par conséquent, l'obligation morale du commandant en ce qui concerne l'atteinte des objectifs militaires légitimes – la mission – est assujettie à des responsabilités morales souvent contradictoires*²². [Traduction]

Le colonel Viotti a reconnu le défi moral que le commandant doit affronter et résoudre. M. De George, dans sa conférence, a suggéré un certain nombre de façons de relever ce défi moral.

M. De George a dressé la liste des dix principes qu'il considère utiles pour combattre des adversaires immoraux. Ces principes ne s'appliquent pas tous au niveau individuel, mais ils peuvent

convenir aux forces armées en tant qu'institution. Même s'ils peuvent constituer un code d'éthique élémentaire, nombre d'entre eux ne sont ni nouveaux ni innovateurs. Ils correspondent aux principes essentiels de la morale. Ils ne sont pas absolus, mais ils peuvent fonder ou former un ensemble de codes d'éthique. Certains ont été codifiés dans les conventions de Genève et de La Haye touchant la conduite de la guerre, tandis que d'autres sont essentiels à l'existence humaine. Quoi qu'il en soit, les forces armées ont besoin de lignes directrices pour pouvoir se juger elles-mêmes et juger de la moralité de leurs actes, elles ont besoin de lignes directrices pour que leurs actes, dans des situations graves ou d'urgence, soient automatiquement conformes à l'éthique.

Le premier principe de De George traite du maintien de l'intégrité. Il soutient que pour répondre à une activité immorale il ne faut pas violer les normes et les valeurs mêmes que l'on cherche à préserver et qui servent à juger l'immoralité des actes de l'adversaire²³. Le colonel Walker s'inspirait de la doctrine de De George quand il a déclaré que si nous étions prêts à faire fi de la moralité pour des raisons pratiques dans une situation donnée, nous serions disposés à faire la même chose dans d'autres situations²⁴. Cela est fondamental, car l'individu ou l'organisation ne peuvent pas respecter l'éthique s'ils utilisent des moyens immoraux pour parvenir à leurs fins. Dans ce cas, les forces armées ne peuvent pas recourir à des moyens immoraux pour vaincre ou attaquer un ennemi, même si cet ennemi se sert de moyens immoraux pour les attaquer. Il aurait été immoral pour les alliés de prendre les civils irakiens en otage après que Saddam Hussein eût pris des ressortissants étrangers en Iraq, lors de la guerre du Golfe. Si des moyens immoraux sont utilisés pour contrer des

actes immoraux, alors l'individu ou l'organisation est sur le point d'abandonner toute éthique. Cela ne signifie pas que les forces armées attaquées par un ennemi immoral qui utilise des moyens immoraux doivent se retirer et accepter la défaite. Dans un tel cas, si le commandant est un homme ou une femme de bien, il doit faire appel à son imagination. D'ailleurs, c'est là le deuxième principe de De George – réagir à un adversaire immoral en exploitant le fruit d'une imagination morale²⁵. Cela signifie que le commandant, ou le militaire en général, quand il est confronté à des attaques immorales, doit faire preuve d'imagination pour riposter par un acte moral. Les adversaires de Marcos, aux Philippines, ont eu recours à la résistance passive pour combattre les troupes lancées contre eux. Les troupes ont changé de camp lorsque les femmes qui participaient à des manifestations en faveur de la démocratie ont placé des fleurs dans les canons des fusils. Cette résistance passive et pacifique a vaincu les soldats qui ont fini par rejoindre les rangs de leurs concitoyens pour déposer l'immoral Marcos. Cette méthode ne donnerait pas de bons résultats dans le feu de l'action, mais c'est une tactique originale face à des actes immoraux et elle montre qu'il faut sortir des sentiers battus pour trouver une riposte efficace aux attaques immorales.

Les deux principes que propose ensuite De George sont, en fait, des obligations à caractère juridique qui sont en outre irréprochables sur les plans de l'éthique et de la morale. Le premier nécessite de recourir à la force minimale pour atteindre le but visé et le second, d'utiliser une force proportionnelle. Toute force exercée doit en effet être proportionnelle à l'attaque essuée et au bien que l'on veut faire²⁶. Cela n'interdit pas d'ouvrir un feu

nourri contre une ville occupée par l'ennemi, mais signifie plutôt que tous les facteurs pertinents doivent entrer en compte lorsque l'on prépare le plan et les moyens à employer. Si un barrage d'artillerie s'impose, il est peut-être immoral de maintenir le tir jusqu'à ce que la ville soit réduite en cendres et que tous les soldats ennemis soient morts. Le recours à une force proportionnelle et minimale en fonction du but est une exigence éthique et juridique chaque fois qu'il faut utiliser la force. Beaucoup soutiendraient que la proportionnalité est un concept abstrait qui ne peut être défini qu'après coup. Pourtant, la proportionnalité doit faire partie de la réflexion éthique des forces armées en tant qu'organisation, car elle doit entrer en compte dans les plans et les ordres. Il serait immoral de donner l'ordre de raser complètement une ville ennemie avant l'attaque. C'est peut-être ce qui se produira pendant la bataille, mais il serait immoral de le préciser dans les ordres opérationnels à moins que cette destruction ne permette d'atteindre un objectif militaire valable.

Les trois principes suivants de De George s'appliquent surtout aux organisations, mais ils touchent quand même dans une certaine mesure les individus. Le cinquième principe stipule qu'en répondant à un ennemi immoral, l'individu ou l'organisation doit utiliser le « déplacement éthique ». De George fait remarquer que les dilemmes moraux sont des situations où aucun choix n'est moralement acceptable²⁷. Dans une telle situation, la décision doit parfois être renvoyée aux échelons supérieurs. Cette façon de régler un problème moral ou éthique n'est pas intuitive mais nécessite une réflexion et un diagnostic. Pour cette raison, ce principe ne s'applique pas d'emblée, mais il peut être invoqué lorsque

les délais permettent de demander aide et conseil à une autorité supérieure.

Le dilemme éthique du commandant de la force des Nations Unies à Srebrenica, en Bosnie, était terriblement lourd pour une seule personne et nécessitait l'aide d'une autorité supérieure. Le commandant était encerclé, et ses lignes d'approvisionnement avaient été coupées par les Serbes de Bosnie qui lui ordonnaient de partir. Il avait été chargé par les Nations Unies de protéger les Musulmans de la ville, mais on ne lui fournissait aucun appui. S'il quittait la ville, il était convaincu que les Serbes, malgré leurs promesses, exécuteraient les Musulmans. S'il restait, ses propres soldats couraient un danger mortel, souffriraient certainement de la faim et ne seraient plus en mesure de protéger les Musulmans. Ce dilemme ne pouvait être réglé par aucun choix adéquat; quel que fut le choix, tous les intéressés auraient à en subir les conséquences morales. À titre de commandant, il devait assurer la sécurité et le leadership de ses troupes et il avait, à l'égard de ses supérieurs et des Nations Unies, le devoir professionnel d'accomplir sa mission, c'est-à-dire de protéger les Musulmans. Comme l'a montré l'histoire, la décision a été prise non pas par le commandant dans le théâtre des opérations, mais bien par l'autorité supérieure des Nations Unies, et Srebrenica a été abandonnée aux Serbes. Les soldats ont été sauvés, mais les Musulmans ont été exécutés. Le dilemme éthique a été résolu à un niveau supérieur, avec des résultats désastreux, mais le commandant n'a pas eu à prendre une décision d'ordre éthique. Il aurait été préférable que l'autorité supérieure fasse appel à la force pour accomplir la mission, mais la décision immorale d'abandonner la ville a été prise de façon collective et non pas individuelle.

L'exemple cité par De George est tiré du monde des affaires. Il décrit le scandale de la corruption dans le domaine du commerce international et il fait valoir qu'il était impossible à une entreprise de modifier à elle seule cette pratique. Le gouvernement a donc dû intervenir. Les États-Unis ont adopté une loi contre la corruption des entreprises étrangères et il a réussi à mettre un terme à ces pratiques au sein des compagnies américaines²⁸. Il a aussi appliqué le principe suivant de De George, qui consiste à rendre public les actes immoraux²⁹. Le recours à la publicité dans une société démocratique permet de veiller à ce que le comportement immoral soit dûment condamné. Cela oblige les individus à changer de méthodes. Lorsqu'il s'agit de forces armées ennemies, la publicité peut favoriser des alliances ou faire perdre ses appuis internationaux à l'ennemi.

Le septième principe proposé est de chercher à intervenir de concert [...] et favoriser l'instauration de nouvelles structures institutionnelles d'ordre social, juridique ou populaire³⁰. Cela signifie que la personne de bien ou l'organisation respectueuse de l'éthique doit oeuvrer en vue de faire évoluer la pensée établie et les institutions, afin que le comportement moral devienne la norme. Lorsque les forces armées sont morales, des lignes de communication directes avec un inspecteur général devraient être établies afin que le comportement institutionnel immoral puisse faire l'objet d'enquêtes par des organismes indépendants et être corrigé. La structure de forces armées morales doit comporter un organisme de surveillance pour protéger les militaires contre eux-mêmes et préserver la réputation des forces dans la société qu'elles servent.

Les trois derniers principes de De George visent l'individu, mais s'ils sont appliqués par tous les militaires individuellement, ils garantissent la nature morale de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit des principes suivants : faire preuve de courage moral pour réagir à une activité immorale, lorsque l'on réagit de façon morale à un opposant immoral, être prêt à en subir les conséquences parfois lourdes et, lorsque l'on réagit à une activité immorale, appliquer le principe de la responsabilité³¹.

Pour un militaire, faire preuve de courage moral peut signifier désobéir à un ordre illégal ou passer outre à ses supérieurs immédiats pour révéler un comportement immoral. Toutefois, ce genre d'action nécessite de la force morale et a pour corollaire le principe suivant, soit être prêt à subir des conséquences. Les cours martiales peuvent détruire une carrière et une destitution ignominieuse peut gâcher une vie. Cependant, le comportement moral permet au bout du compte à l'individu et à l'organisation de conserver leur estime de soi. Par conséquent, agir avec courage moral et être prêt à en subir les conséquences sont un aspect fondamental de la personne et des forces armées.

Le dernier principe, qui nécessite l'application de règles de responsabilité, signifie que chacun est responsable de ses gestes. Dans les forces armées, il en découle que l'organisation accepte sa responsabilité et rend compte de ses actes devant ses membres. Ce principe signifie l'application du droit de la guerre tant à ses propres troupes qu'à l'ennemi. Cela signifie révéler les actes répréhensibles commis par les individus, afin que l'on puisse constater que justice est faite. De cette façon, l'intégrité des forces armées est maintenue face à la société qu'elles servent et face à l'humanité dans son ensemble.

Les principes de De George ne forment pas le seul code qui permette aux forces armées de respecter l'éthique, mais ils constituent un exemple et des éléments qui devraient se trouver dans tout code d'éthique d'une organisation, en particulier si cette organisation est autorisée par la société à gérer la violence. Le code est la base de l'éthique militaire, et l'éthique militaire garantit la moralité des forces armées.

Conclusion

Une organisation, pour être éthique, doit être composée de personnes de bien. La philosophie aristotélicienne soutient que l'homme est, par nature, essentiellement éthique et moral. Par conséquent, les forces armées composées de personnes soucieuses d'éthique constituent forcément une organisation éthique. En tant qu'organisation, les forces armées font cependant face à des dilemmes d'ordre éthique quand elles s'acquittent du mandat que leur donne la société. Elles ont un devoir face à l'humanité, suivi d'un devoir face à la société et, enfin, d'un devoir face à elles-mêmes. Ces devoirs hiérarchiques peuvent s'opposer quand les forces armées s'acquittent de leurs fonctions. Il faut donc disposer d'un code de conduite pour résoudre les dilemmes de façon éthique. Le titre du présent document a la forme d'une question – L'éthique militaire : un oxymore?, mais les arguments présentés montrent que l'éthique militaire existe et est nécessaire à l'exécution du mandat des forces armées. La norme de comportement imposée aux forces armées est plus stricte que celle qui s'applique aux individus et, de fait, plus élevée que celle exigée d'autres organisations, parce que la société autorise les forces armées à recourir à la violence pour la protéger. Pour cette raison, la réponse à la question posée dans le titre du présent document est donc un NON retentissant!

Bibliographie

Aristote, *L'Éthique de Nicomaque*, Ed. Garnier, Paris, 1961.

Aristote, *Politique*, trad. de Jean Volquin, Ed. Garnier, Paris, 1961.

Cohen, Sheldon M., *Arms and Judgement: Law Morality and the Conduct of War in the Twentieth Century*, Boulder, Co., Westview Press, 1989.

De George, Richard T., *When Integrity Is Not Enough: Responding to Unethical Adversaries in Business and the Military*. The Alice McDermott Memorial Lecture in Applied Ethics, Colorado Springs, Co., United States Air Force Academy, 19 avril 1991.

De Saxe, Maurice, *Réflexions sur l'art de la guerre*, traduction anglaise de Thomas R. Phillips, Harrisburg, Pa., The Military Service Publishing Co., 1944.

Fotion, N., et Elfstrom, G., *Military Ethics: Guidelines for Peace and War*, Boston, Routledge & Kegan Paul, 1986.

Gouvernement du Canada, ministère des Travaux publics, *L'acte moral et les valeurs morales – Peut-on enseigner les valeurs morales? Actes de la conférence sur l'éthique dans la défense canadienne*, Ottawa, 24–25 octobre 1997, Ottawa, 1997.

Pascal, Blaise, *Pensées*, Franklin Centre, Pa., The Franklin Library, 1979.

Platon, *La République*, GF-Flammarion, Paris, 1966.

Rest, James R., et Narvaez, Darcia, (dir.), *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1994.

Rey-Debove, Josette, et Alain Rey, (dir.), *Le Nouveau Petit Robert*, Paris, 1993.

Wakin, Malham M., Wenker, Kenneth H., Kempf, James, (dir.), *Military Ethics*, Washington, D.C., National Defence University Press, 1987.

des Travaux publics, Ottawa, 1997, p. 92.

3. Platon, *La République*, GF-Flammarion, Paris, 1966, p. 196–197.

4. Aristote, *L'Éthique de Nicomaque*, Ed. Garnier, Paris, 1961, p. 27–28.

5. *Ibid*, p. 37.

6. *Ibid*, p. 53.

7. Dans ses notes sur le livre II, le traducteur d'Aristote explique que, pour Aristote, la vertu signifie la bonté de caractère. Il s'agirait de quelque chose de global plutôt que d'une vertu individuelle telle que la générosité ou la gentillesse.

8. James R. Rest., *Background: Theory and Research* dans « Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics », James R. Rest et Darcia Narvaez, (dir.), Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1994, p. 2.

9. Richard T. De George, *When Integrity is not Enough: Responding to Unethical Adversaries in Business and the Military*, The Alice McDermott memorial Lecture dans Applied Ethics, Colorado Springs, Co., United States Air Force Academy, 19 avril 1991, p. 1.

10. N. Fotion et G. Elfstrom, *Military Ethics: Guidelines for Peace and War*, Boston, Routledge & Kegan, Paul, 1986, p. 14.

11. *Ibid*, p. 32.

12. Manuel M. Davenport, « Ethics and the Military Organization » dans *Military Ethics*, Malham N. Wakin, Kenneth H. Wenker, James Kempf, (dir.), Washington, D.C., National Defence University Press, 1987, p. 71.

13. Manuel M. Davenport, « Professional or Hired Guns? Loyalties Are the Difference » dans *Military Ethics*, dir., Malham M. Wakin, Kenneth H. Wenker, James Kempf, Washington, D.C., National Defence University Press, 1987, p. 6.

14. Noël Gaylor, « Nuclear Deterrence » dans *Military Ethics*, dir. Malham M. Wakin, Kenneth H. Wenker et James Kempf, Washington, D.C., National Defence University Press, 1987, p. 160.

15. Paul R. Votti, « Morality in Targeting Objects of Military Value: A Response » dans *Military Ethics*, dir. Malham M. Wakin, Kenneth H. Wenker et James Kempf, Washington, D.C., National Defence University Press, 1987, p. 172.

Notes de fin de document

1. Rey-Debove, Josette, et Alain Rey, (dir.), *Le Nouveau Petit Robert*, Paris, 1993, p. 830.

2. Murray Farwell, « L'acte moral et la personne morale : Peut-on enseigner les valeurs morales? » dans *Actes de la conférence sur l'éthique de la Défense nationale*, Ottawa, 24–25 octobre 1997, gouvernement du Canada, ministre

16. Maurice De Saxe, *Réflexion sur l'art militaire*, Trans. Thomas R. Phillips, Harrisburg, PA : The Military Service Publishing Co., 1944, p. 120.
17. N. Fotion et G. Elfstrom, *Military Ethics*, p. 67.
18. *Ibid*, p. 69.
19. Gilles Pacquet, « The Burden of Office, Ethics and Connoisseurship », dans *Actes de la conférence sur l'éthique de la Défense nationale*, Ottawa, 24–25 octobre 1997, gouvernement du Canada, ministre des Travaux publics. (Ottawa : 1997), p. 13.
20. Kenneth H. Walker, « Military Necessity and Morality », dans *Military Ethics*, Malham M. Wakin, Kenneth H. Wenker et James Kempf (dir.), Washington, D.C., National Defence University Press, 1987, p. 179.
21. Richard T. De George, *When Integrity Is Not Enough*, p. 2.
22. Paul R. Viotti, « Morality in Targeting Objects of Military Value: A Response », dans *Military Ethics*, Malham M. Wakin, Kenneth H. Wenker et James Kempf (dir.), Washington, D.C., National Defence University Press, 1987, p. 171.
23. Richard T. De George, *When Integrity Is Not Enough*, p. 4.
24. Kenneth H. Walker, « Military Necessity and Morality », p. 180.
25. Richard T. De George, *When Integrity Is Not Enough*, p. 5.
26. *Ibid*, p. 6–7.
27. *Ibid*, p. 9.
28. *Ibid*, p. 10.
29. *Ibid*, p. 11.
30. *Ibid*, p. 12.
31. *Ibid*, p. 13–15.

CADRE DESCRIPTIF
DE LA LOYAUTÉ :
DE LA COMPRÉHENSION
À L'APPLICATION

Major Marek Wakulczyk



CADRE DESCRIPTIF DE LA LOYAUTÉ : DE LA COMPRÉHENSION À L'APPLICATION

Major Marek Wakulczyk

Le major Wakulczyk a obtenu son baccalauréat en sciences (appliquées) au Royal Military College et sa maîtrise en gestion à l'Université Troy State. Il a publié des écrits et prononcé des conférences au Canada et à l'étranger sur le renouvellement des organisations et l'amélioration des processus. En outre, il dirige l'entreprise Small Bear Management Services.

Introduction

Contexte

Depuis longtemps, on considère qu'une organisation ne peut avoir le maximum d'efficacité que si ses membres adhèrent à la même idéologie, autrement dit si leur loyauté est la même. Toutefois, le débat se poursuit sur la *définition* de la loyauté. Certains penseurs traditionnels soutiennent que la loyauté entre deux éléments est unidimensionnelle et absolue, que l'objet soit une personne ou une philosophie. Cette opinion, et l'influence de ceux qui l'expriment, a malheureusement limité la discussion dans les écrits sur les *manières*, pour les dirigeants, d'envisager les diverses loyautés, qui ont souvent plusieurs aspects et qui entrent même parfois en conflit. Par conséquent, on dispose de peu de modèles ou d'instruments d'analyse utiles.

Compte tenu de cette pénurie, le dirigeant qui se trouve au coeur d'une situation où les loyautés s'opposent les unes aux autres éprouve de la difficulté à prendre la meilleure décision possible du point de vue éthique.

But

Le but du présent document est de fournir un cadre permettant de comprendre la question

des loyautés qui s'opposent. Le modèle proposé permet de bien saisir l'aspect pluridimensionnel de la loyauté et peut servir d'instrument pour résoudre les conflits de manière à ce que tous les intéressés y trouvent leur compte.

Examen de la question

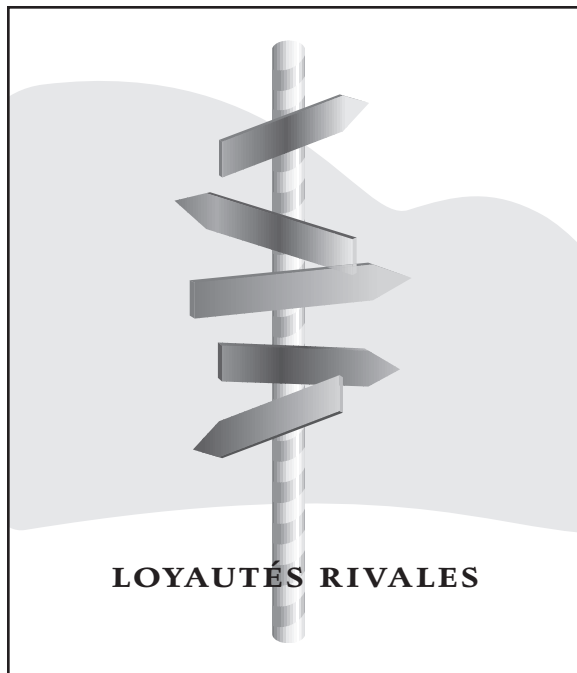
Généralités

Nous présentons le cadre descriptif de la loyauté en trois étapes visant à :

- apprécier la complexité du concept de loyauté;
- fournir une description détaillée du cadre;
- décrire les conséquences pratiques fondamentales des principes exposés.

La loyauté est pluridimensionnelle

Vous vous souvenez probablement d'avoir entendu une personne en décrire une autre comme un « employé déloyal ». Abstraction faite de l'injustice qui peut résulter d'un tel commentaire, nous pouvons nous demander si on fait un usage juste des qualificatifs « loyal » et « déloyal ». Je suis d'avis que non. Il ne faut pas se demander si quelqu'un est loyal, mais plutôt envers *quoi* il est loyal. La différence est importante : dans le premier



cas, on considère que la loyauté est un concept binaire (oui/non), tandis que, dans le second, on accepte son caractère pluridimensionnel. Or, ce concept ne devrait pas être réduit à une question de réciprocité ou d'obéissance.

À l'approche du prochain millénaire, les organisations et les personnes se trouvent enchevêtrées dans un monde de plus en plus complexe. Les premières tentent de créer des situations avantageuses pour tous les intéressés, dans un contexte international dominé par la fidélité envers l'entreprise. Les secondes jonglent avec une multitude de rôles, alors que les journées semblent être de plus en plus courtes. Nous sommes à la fois parents, enfants, époux, amis, subordonnés, dirigeants, bénévoles, Canadiens, Québécois, étudiants et enseignants. Quoique les Stephen Covey de ce monde nous féliciteraient pour notre polyvalence, ces obli-

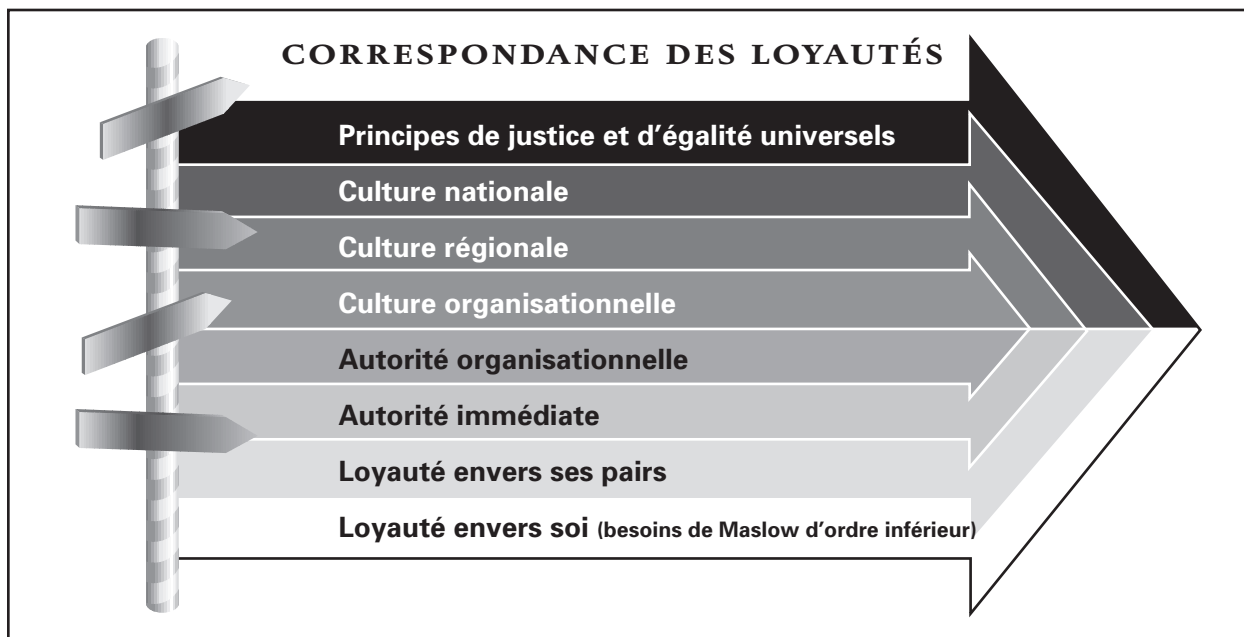
gations multiples ne peuvent que diminuer notre capacité à demeurer loyaux et fidèles à nos valeurs.

Toutefois, comment peut-on définir la fidélité à l'égard de tant de choses? Je crois que, pour y arriver, il faut comprendre l'opposition entre les loyautés et son incidence sur notre manière d'interagir avec notre milieu.

La loyauté a divers degrés

Évidemment, le *degré* d'engagement de quelqu'un à l'égard de chacun de ses rôles n'est pas binaire. Les organisations et les personnes reconnaissent qu'il existe un ordre de *priorité* en la matière. À la limite, la loyauté peut être simplement opportune, tandis qu'à l'autre extrême, elle est absolue. Certains puristes diraient que la « loyauté opportune » n'est pas vraiment de la loyauté, mais il reste tout de même que la loyauté, comme l'engagement, n'est pas un phénomène binaire. Elle existe à divers degrés, ce qui, loin d'être surprenant, reflète ce qu'investissent les gens dans leurs diverses activités, aux points de vue affectif et physique.

Et, pour ajouter à la complexité de la question, le temps entre aussi en ligne de compte. L'importance que nous accordons à nos diverses activités peut changer au fil des années, à mesure que nous nous développons au plan professionnel, personnel ou émotif. Nos valeurs changent, parfois subtilement, mais aussi radicalement, notamment dans le cas d'un événement à fort impact émotif. Or, nos valeurs déterminent largement notre manière d'interagir avec notre milieu et, à mesure qu'elles changent, notre façon de percevoir le monde change petit à petit. Par conséquent, compte tenu de cette évolution, qui se produit aussi bien parmi les organisa-



tions que les personnes, il est normal que surviennent des conflits entre nos diverses loyautés et nos divers engagements, dont l'ordre de priorité change.

Correspondance des loyautés

D'un point de vue pratique et quotidien, les conflits se produisent lorsque nous ne comprenons pas que nos activités font appel à diverses loyautés qui s'opposent les unes aux autres. Le problème pour le dirigeant qui se trouve au coeur des situations de ce genre est qu'il existe peu de cadres de référence lui permettant de comprendre la problématique et de prendre les meilleures décisions possibles au point de vue éthique. Or, le manque de compréhension parmi les dirigeants entraîne malheureusement des difficultés pour les personnes concernées et pour l'organisation. Il faut donc chercher à faire correspondre les diverses loyautés des intéressés. Comme dans les arts martiaux, où l'on cherche à aligner les segments du corps pour produire

l'impact maximal, la correspondance des loyautés du personnel augmentera grandement l'efficacité de tout groupe opérationnel.

Compte tenu de la prémisse voulant que la compréhension du phénomène de la loyauté soit à la base du renouvellement des organisations et de l'amélioration de leur efficacité, le cadre descriptif de la loyauté définit les divers types de loyauté, que l'on appelle « strates » (voir le tableau à la page 185).

Application fondamentale des principes

Le cadre descriptif de la loyauté (figure 3) révèle les multiples dimensions de la loyauté que l'on trouve typiquement dans le milieu de travail. L'image du modèle représente la situation idéale, où toutes les loyautés correspondent parfaitement.

Il faut toujours commencer à appliquer le modèle avec la loyauté envers soi. Selon cette

| N ^o | STRATE DE LOYAUTÉ ¹ | APERÇU |
|----------------|--|---|
| 1 | Envers soi | <p>Cette première strate est le point de départ de toute application du modèle. C'est une condition <i>sine qua non</i>. La loyauté envers soi est le fondement du cadre de référence. Elle est essentielle à toute autre manifestation de loyauté.</p> <p>Avant qu'une personne puisse être disposée à faire preuve de loyauté envers les autres, ses besoins fondamentaux de nourriture, de logement et de sécurité doivent être assouvis (Maslow). Le modèle admet cependant qu'une personne peut <i>choisir</i> par la suite de faire passer ses besoins fondamentaux après d'autres formes de loyauté.</p> <p>Dans un tel cas, la personne cherchera à être loyale à l'égard d'entreprises correspondant à sa morale et à ses valeurs.</p> |
| 2 | Envers les proches | Loyauté fondée sur les liens affectifs ou sur un principe. Elle se manifeste notamment envers les membres de la famille et les amis. |
| 3 | Envers le supérieur immédiat | Loyauté envers le supérieur immédiat et ce qu'il représente dans le milieu de travail. |
| 4 | Envers la direction de l'organisation | Loyauté envers le chef de l'organisation et ce qu'il représente. |
| 5 | À l'égard de la culture de l'organisation | Loyauté à l'égard de la culture, des traditions et des croyances qui prévalent au sein de l'organisation ainsi qu'à l'égard de ce qu'elles représentent. |
| 6 | À l'égard de la culture régionale | Loyauté à l'égard de la culture, des traditions et des croyances du grand groupe social dans lequel la personne se trouve ainsi qu'à l'égard de ce qu'elles représentent. |
| 7 | À l'égard de la culture nationale | Loyauté à l'égard de la culture, des traditions et des croyances attribuées au pays ainsi qu'à l'égard de ce qu'elles représentent. |
| 8 | À l'égard des principes universels de justice et d'égalité | Loyauté envers les principes universels et abstraits de justice et d'égalité pour tous les êtres humains et pour leur environnement. (Étape 6 de Kohlberg) |

1. Aucune strate n'est un préalable aux autres strates, sauf la première.

prémisse, les besoins fondamentaux de la hiérarchie de Maslow doivent être assouvis en premier pour que les personnes concernées puissent *passer* à d'autres formes de loyauté. L'application du modèle est beaucoup plus simple que la logique compliquée ayant permis de le créer. En fait, elle ressemble beaucoup à de nombreuses approches visant l'amélioration des processus et à de nombreuses techniques de résolution de conflit :

1. Définir la situation présente;
2. Cerner les domaines où les gens s'entendent et chercher à comprendre les domaines où il y a désaccord.
3. Concevoir et exposer par écrit la situation recherchée. Puis, en s'appuyant sur les domaines où il y a accord, bâtir un consensus qui exprime ce que devrait être la situation idéale.
4. Créer un plan pour réduire systématiquement au minimum les écarts entre les positions divergentes.

De manière plus spécifique, lorsqu'on cherche à comprendre et à résoudre un problème de loyauté, le processus correspondant aux étapes ci-dessus devrait être le suivant :

1. Cerner et comprendre les loyautés des parties en cause, comme dans le modèle; puis, évaluer le degré d'importance de chacune de ces loyautés.
2. Comparer le tableau des loyautés (et de leurs degrés relatifs) de chaque partie concernée à ceux des autres parties. Relever les objets de loyauté communs à toutes les parties, puis comparer les degrés de loyauté des uns avec ceux des autres. De plus, relever les objets de loyauté qui ne correspondent pas et effectuer la même comparaison.

3. Comme il est difficile, voire impossible, de faire correspondre toutes les loyautés ressenties par les parties en cause, il faut se demander s'il est vraiment important, là où il y a divergence, que les loyautés correspondent parfaitement. Lorsqu'on prépare la description de la situation recherchée, il faut se rappeler que le but de l'exercice est d'améliorer l'esprit de corps, et non d'obtenir des gens qu'ils soient des copies conformes les uns des autres.
4. Créer et appliquer un plan pour rapprocher les intéressés de la situation recherchée. En créant une meilleure correspondance entre les loyautés individuelles, l'efficacité de l'organisation s'accroîtra.

Notes concernant l'application du modèle

Premièrement, il est important de souligner qu'il n'y a pas de strate correspondant à la « loyauté envers la base », qui est pourtant un aspect essentiel de toute organisation efficace. Cette absence s'explique par le fait que ce type de loyauté est, selon moi, la manifestation, chez le supérieur, des mêmes strates de loyauté déjà décrites (à l'égard de la culture organisationnelle ou de la justice universelle, par exemple). Il ne s'agit pas d'un *type différent* de loyauté.

Deuxièmement, exception faite de la strate de la loyauté envers soi, il est normal de ne pas retrouver tous les types de loyauté chez une personne ou dans un contexte donné. Seule la loyauté envers soi est un préalable aux autres formes de loyauté.

Troisièmement, le modèle admet qu'une fois assouvis les besoins fondamentaux de la hiérarchie de Maslow, une personne peut *choisir* de les faire passer après d'autres formes de loyauté.

Conclusion

On reconnaît généralement que le rendement maximal des personnes et des organisations ne peut être obtenu que si on réduit au minimum les conflits au plan de la loyauté. Le cadre descriptif de la loyauté est un instrument unique. Il englobe la nature pluridimensionnelle de la loyauté et permet d'interpréter les situations correctement en vue d'alimenter l'esprit de corps et de résoudre les conflits.

LE RÔLE DE L'ÉTHIQUE
ET DES JEUNES GENS
DANS NOTRE SOCIÉTÉ

Capitaine Gordon Leek



LE RÔLE DE L'ÉTHIQUE ET DES JEUNES GENS DANS NOTRE SOCIÉTÉ

Capitaine Gordon Leek

Le capitaine Leek commande un corps de cadets de l'Armée en Alberta. Après avoir servi dans le Princess Patricia's Canadian Light Infantry, il est devenu membre du service de police de Calgary en 1980. À l'heure actuelle, il enquête sur des questions et des crimes relatifs aux jeunes dans le sud-ouest de Calgary.

Il ne serait guère surprenant que les lecteurs du présent document se demandent quel est le lien entre les crimes commis par les jeunes, les problèmes inhérents à ces crimes et l'éthique dans la défense canadienne. Il serait trop facile pour les membres des FC et des médias de se concentrer uniquement sur le rôle de ces dernières durant les opérations outre-mer. Les Canadiens ont toujours été disposés et empressés à améliorer le sort des autres, que ce soit par des opérations de maintien de la paix ou de secours à la suite d'un sinistre. Toutefois, ce faisant, il se peut que nous fermions souvent les yeux sur ce qui se passe chez nous.

Si la mission des FC consiste à défendre le Canada et les intérêts canadiens, au pays et à l'étranger, elle comporte l'obligation de s'assurer que nos intérêts nationaux sont stables et protégés. Le seul moyen d'y parvenir est de développer les valeurs morales et éthiques chez nos jeunes. C'est un rôle que les FC ont laissé à d'autres.

Nous sommes constamment inondés de reportages médiatiques sur la hausse des crimes violents commis par les jeunes dans les municipalités canadiennes. Il est rare

qu'un journal ou un bulletin d'actualités ne contienne pas un article ou un reportage au sujet de la Loi sur les jeunes contrevenants (LJC) et de la façon dont elle contribue à l'effondrement de notre société. La hausse de la violence et des crimes chez les jeunes est un sujet très contesté qui excède la portée du présent document. Néanmoins, la perception de l'augmentation des crimes violents commis par les jeunes contribue à accroître la peur du crime chez le citoyen moyen.

La plupart d'entre nous avons entendu dire que les jeunes d'aujourd'hui rôdent dans les rues dans l'attente d'une victime sans méfiance. Que tous les adolescents sont une source de problèmes; qu'ils ne s'intéressent qu'au sexe et aux drogues, et qu'ils ne se soucient aucunement du bien-être du pays. Cette perception n'est pas nouvelle car elle remonte aux années 1950. Les jeunes d'aujourd'hui ne sont guère différents de ceux d'il y a 20, 30 ou 50 ans. Malheureusement, nous avons tendance à regretter l'époque où tout était plus simple et à avoir la nostalgie du « bon vieux temps ».

En ce temps-là, il circulait dans toutes les couches de la société, quelle que soit la condition économique ou sociale des gens, ce qu'on

pourrait qualifier de « courant moral ». On s'attendait alors à ce que ce chacun suive un code moral et un ensemble de valeurs établis. Lorsqu'un jeune déviait du droit chemin ou s'en écartait, les membres de la collectivité se chargeaient de l'y ramener. On ne craignait pas, comme cela semble si répandu de nos jours, de subir des représailles ou d'outrepasser ses limites. Aujourd'hui, très peu de gens estiment qu'il est convenable de guider et de reprendre les jeunes, qu'il s'agisse ou non de leurs enfants.

Cependant, il existe une différence très importante entre les jeunes d'hier et d'aujourd'hui. Les choix quasi illimités dont ces derniers disposent et l'importance presque sans précédent accordée à leur réussite peuvent parfois les accabler. La plupart d'entre eux sont en mesure de relever ce défi; malheureusement, un trop grand nombre en sont incapables. Au fil de mes enquêtes sur les crimes commis par les jeunes dans la ville de Calgary, j'ai constaté plusieurs points communs chez les jeunes qui ont enfreint la loi. Les voici, dans le désordre : l'intensité des émotions qui imprègnent leurs relations avec les autres; le besoin d'appartenir à un groupe et de s'y identifier; l'absence de centre d'intérêt actuel et futur; la nécessité d'un encadrement et de discipline.

Durant l'adolescence, les jeunes connaissent des changements émotionnels et physiques bien difficiles à comprendre. Cela entraîne constamment chez eux des pics et des creux émotionnels. C'est avec passion que les jeunes prennent chacune de leur décision. Souvent, ces émotions extrêmes forment des engagements qui constituent le fondement des croyances et des convictions qu'ils conserveront jusqu'à l'âge adulte. Des arguments passionnés au sujet des valeurs morales,

faiblement étayés par des faits, peuvent être complètement assimilés par les jeunes.

Lorsque nous lisons dans les journaux qu'une bande de jeunes a commis un acte de violence, nous pensons immédiatement aux stéréotypes véhiculés à la télévision et dans les films. Cependant, ce n'est pas toujours le cas. Bon nombre de « bandes » ne sont qu'une association fragile de jeunes gens; leur composition et leur dynamique changent constamment au fil des divers intérêts. Afin de faire la différence avec les bandes et d'éviter toute confusion, je vais utiliser le terme association pour désigner les groupes de jeunes gens.

Les jeunes sont des êtres sociables, et effectivement, le besoin d'appartenir à un groupe peut être très puissant. Lorsque des jeunes gens forment une association, ils deviennent farouchement loyaux au groupe, au point de défier et de rejeter leurs croyances antérieures. En outre, la dynamique des familles a changé. De plus en plus souvent, les familles monoparentales et les familles à double revenu exigent que les jeunes établissent des liens à l'extérieur de la cellule familiale à un âge plus précoce. Cela ne signifie pas nécessairement qu'ils vont enfreindre la loi. Cependant, il est plus facile de défier en groupe les règles familiales et sociétales.

Le troisième point commun est l'absence de centre d'intérêt et d'orientation. Nous demandons de plus en plus tôt aux jeunes de mûrir et de décider de leur avenir. Nous voulons tous que nos enfants connaissent un sort meilleur que le nôtre. Cependant, dans notre désir de les préparer pour l'avenir, nous nions quelques fois leur droit d'être des enfants.

Par ailleurs, il semble que les jeunes gens manquent de plus en plus d'imagination. On voit de moins en moins souvent des jeunes jouer dans un tas de sable et y construire des châteaux. Ils sont inondés de jeux informatisés et de jeux de rôle qui précisent l'identité du personnage et ses capacités, ce qui les empêche de développer les principes fondamentaux de l'imagination. Même les jeux conçus pour favoriser cette dernière, qui permettaient à l'enfant de construire à sa guise, doivent maintenant être utilisés suivant des séries et des scénarios complexes. On les encourage à s'écarter des plans, mais ce n'est certainement pas nécessaire.

Dans notre société moderne, la notion de discipline a tendance à soulever des objections. Trop souvent, elle est perçue à tort comme une forme de punition ou d'abandon délibéré. Nous oublions qu'il s'agit simplement d'un outil qui permet à un individu de réaliser son but. Les jeunes gens ont besoin, et dans certains cas, ont soif de discipline et d'encadrement, qu'il s'agisse d'un milieu familial et scolaire structuré ou de restrictions imposées par les tribunaux.

La déclaration de principes de la LJC stipule ce qui suit :

3(1)c) la situation des jeunes contrevenants requiert surveillance, discipline et encadrement; toutefois, l'état de dépendance où ils se trouvent, leur degré de développement et de maturité leur créent des besoins spéciaux qui exigent conseils et assistance;

Au cours de mes rencontres avec de jeunes délinquants et de mes discussions avec plusieurs

d'entre eux dans un centre pour jeunes délinquants, ceux qui désiraient tourner la page ont admis que l'emprisonnement les avait aidé à se ressaisir et à planifier leur vie. De même, ceux ayant fait l'objet de restrictions judiciaires, qui se sont implicitement étendues à leur famille, en ont également bénéficié.

En résumé, ce sont les points communs qui ont été relevés non seulement chez les jeunes contrevenants, mais aussi chez les jeunes gens en général. Qu'est-ce que cela peut bien signifier pour l'ensemble des FC? Cela signifie que si ces dernières veulent remplir leur mandat, tant au pays qu'à l'étranger, elles doivent s'assurer que les principes et l'éthique qu'elles défendent sont préservés au pays.

Depuis toujours, les membres des Forces armées sont les gardiens des traditions et des valeurs. L'histoire et la fierté régimentaires, les traditions navales, ainsi que les règlements et l'étiquette des mess, ont façonné notre société de bien des manières. Cependant, compte tenu de la diminution des ressources des FC et de leur présence croissante à l'étranger, ce rôle devient plus difficile à exercer.

Comme je l'ai déjà dit, j'ai constaté que les jeunes gens ont besoin d'un centre d'intérêt et d'un but et qu'ils les recherchent. Ils réagissent à la discipline et doivent s'identifier à un groupe. Une fois qu'ils font partie d'un groupe, ils développent une loyauté farouche envers ce dernier et ses membres. Or, le programme des cadets regroupe tous ces éléments.

On oublie souvent que le mouvement des cadets fait partie des FC. Cependant, c'est une composante qui peut devenir la pierre d'angle d'une éthique militaire solide et fière.

Il est frustrant d'apprendre que tous les paliers de gouvernement consacrent des millions de dollars à l'élaboration de nouveaux programmes pour répondre aux besoins des jeunes d'aujourd'hui. Bien que leur but soit louable, la majeure partie de ces programmes sont conçus pour répondre aux besoins d'environ 10 % de la population des jeunes. Les jeunes gens qui n'enfreignent pas la loi ou qui ne consomment pas d'alcool ou de drogues ne bénéficient pas nécessairement de ces programmes.

J'ai trop souvent participé à des réunions et à des conférences avec des membres de divers paliers gouvernementaux et des soi-disant experts qui essaient de mettre au point un programme afin d'enseigner aux jeunes les valeurs qui sont importantes aux yeux de notre société. Il est désappointant de constater que les yeux de ces personnes bien intentionnées se voilent lorsqu'on mentionne l'organisation des cadets.

C'est dans ce domaine que les FC peuvent exercer une influence et jouer leur rôle. Souvent, le mouvement des cadets est la seule présence visible des FC dans les collectivités canadiennes. Les habitants des régions rurales ont souvent de la difficulté à distinguer les FC des cadets et considèrent ces derniers comme une autre composante des FC.

Le Cadre des instructeurs des cadets (CIC) représente la plus grande réserve d'officiers de tous les services des FC. Il s'agit généralement d'hommes et de femmes qui éprouvent des sentiments de loyauté et de fierté envers leur pays, comme l'ensemble des membres des FC. Ils ont entrepris d'enseigner aux jeunes gens les valeurs perpétuées par les FC. Grâce à leurs efforts, des idéaux comme la fierté, la confiance en soi, la loyauté et le patriotisme ne sont plus

une source d'embarras pour les jeunes. Ils deviennent plutôt des valeurs qui sont instillées et adoptées.

Toutefois, le CIC n'est qu'une petite force qui lutte sur un front étendu. Ses membres ont besoin de renforts pour atteindre les buts qu'ils se sont fixés. C'est ainsi qu'un effort conjoint et concerté des FC, des tribunaux et d'autres organismes gouvernementaux peut contribuer à influencer les jeunes gens en leur fournissant le centre d'intérêt et l'association qu'ils recherchent à cette période de leur vie.

Les jeunes apprendront des membres des FC si ces derniers sont encouragés de façon proactive à jouer un rôle dans des organisations externes. En affichant publiquement leur fierté et en célébrant les réalisations des membres des FC dans tous leurs domaines d'intervention, ils démontrent qu'il existe des valeurs et des principes dignes de sacrifices.

Par l'intermédiaire d'un tel mentorat, les valeurs et les principes sous-jacents de notre société peuvent être instillés et développés chez les jeunes. Les FC peuvent et doivent contribuer à mettre en place cette pierre d'angle qui constituera une base solide pour les jeunes de notre société.