

**Analyse des enjeux éthiques sur la décision du retrait d'un
commandant dans les Forces armées canadiennes**

Julie Bélisle

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS ARTS EN ÉTHIQUE PUBLIQUE
L'ÉCOLE D'ÉTHIQUE PUBLIQUE FACULTÉ DE PHILOSOPHIE
UNIVERSITÉ SAINT-PAUL

Ottawa, Canada
Décembre, 21, 2020

© Julie Bélisle, Ottawa, Canada, 2020

RÉSUMÉ

Les commandants dans les Forces armées canadiennes (FAC) ont beaucoup de responsabilités et de pouvoir. Leurs actes et paroles ne représentent pas seulement leur propre personne mais aussi l'institution et le pays. Ils sont un symbole de la fidélité, de la discipline et l'instrument de la cohésion de la troupe. Leur nomination à ces postes requiert une confiance absolue des supérieurs. Ils auront souvent des décisions difficiles à prendre, mais il se peut qu'ils commettent des erreurs. Des erreurs graves qui ont des conséquences néfastes pour les troupes et l'institution peuvent amener la chaîne de commandement à perdre confiance dans leurs habiletés à diriger des militaires ou à exercer correctement leurs fonctions. Un haut dirigeant peut décider de relever un commandant immédiatement s'il est opérationnellement impératif de le faire. Ce genre de décision, qui est très rare, n'est pas prise à la légère. Ce travail de recherche soutient que la décision du retrait doit être basée sur le principe de l'utilitarisme de la règle, sur les règlements décrits dans le code d'éthique des FAC. Le code d'éthique des FAC, surtout les valeurs de loyauté et d'intégrité doivent être respectées par tous ses membres et plus particulièrement auprès des commandants, car les conséquences de suivre ses règles à long terme apportent le plus de bien être au niveau collectif, pour tout le personnel de l'unité, les chefs eux-mêmes, l'institution et le pays. Le but de cette recherche est d'explorer les divers enjeux éthiques entourant cette prise de décision pour en apprendre plus sur le sujet et générer plus de discussions dans des débats publics. Le nombre d'études sur ce sujet est vraiment limité, il y aurait des bénéfices à rendre le processus de retrait plus transparent et à analyser les divers cas, afin de garder la confiance non seulement avec les membres des FAC mais aussi avec la population canadienne.

INTRODUCTION

Énoncé de problème

Les commandants d'unité dans les Forces armées canadiennes (FAC) ont beaucoup de responsabilités et de pouvoir. Non seulement ils sont responsables de la gestion de leur unité, mais ils jouent également un grand rôle comme leader institutionnel, car ce sont eux qui s'acquittent des fonctions les plus importantes et influentes des FAC (CEMD 1-1). De hauts standards de comportements sont exigés, la sélection des commandants est basée sur un processus extrêmement rigoureux, les personnes les plus talentueuses sont choisies et mises dans les postes les plus appropriés selon leur expérience et compétences acquises. Les commandants ont souvent des décisions difficiles à prendre et doivent agir de façon professionnelle, mais il se peut qu'ils commettent des erreurs. Certains types d'erreur sont moins graves que d'autres, dépendamment de leurs conséquences. Des incidents qui impliquent de graves erreurs de jugement et qui causeraient des conséquences néfastes pour l'institution peuvent amener la chaîne de commandement à perdre confiance dans leurs habiletés professionnelles à diriger des militaires ou à exercer correctement leurs fonctions. Ainsi, un haut dirigeant peut décider de relever un commandant immédiatement et temporairement s'il est opérationnellement impératif de le faire (Armée canadienne 4).

Des erreurs qui ne sont pas malintentionnées, c'est-à-dire qui sont commises par inadvertance, par manque d'expérience ou de connaissances, mais qui demeurent néanmoins graves en soi, pourraient exiger seulement des sanctions administratives ou disciplinaires tel qu'un avertissement écrit ou une amende. Par exemple, dans le domaine de la logistique ou de la finance, un dépassement de budget ou l'achat d'équipement inapproprié. Cependant des erreurs plus graves comme celles qui sont de nature criminelle, qui ne respectent pas la loi de la Défense Nationale ou les lois de notre société (meurtre, agression sexuelle, fraude) ou celles qui sont immorales qui vont à l'encontre des règles du code d'éthique des FAC

(harcèlement, conflit d'intérêt, abus de pouvoir), peuvent amener la chaîne de commandement à retirer le commandant de ses fonctions, car les conséquences seraient néfastes pour tous. Ces types d'erreurs pourraient avoir de graves répercussions sur le fonctionnement opérationnel de l'unité, sur l'institution ou même sur le pays, et il serait inenvisageable de laisser ces commandants dans leurs fonctions.

La décision du retrait doit être basée sur une appréciation objective de la situation, elle doit être juste, équitable et respecter l'équité procédurale (Armée canadienne 3). Ce genre de décision, qui est très rare, est prise seulement lorsqu'il y a eu de graves erreurs et que les conséquences seraient potentiellement lourdes. Quelles sont les raisons qui sont considérées pour démettre un commandant de ses fonctions? Quels enjeux éthiques sont pris en compte? Sur quels principes cette décision repose? Il y a beaucoup de mystères entourant ce type de décision, car dans la plupart des cas l'information n'est pas partagée avec le public. Ces incidents délicats contiennent des informations confidentielles sur la vie privée des gens. Ainsi seulement une partie, ou parfois la totalité, des renseignements n'est pas divulgués au public car ils sont protégés par la Loi de la protection des renseignements personnelles. De plus il y a la protection des secrets de la Défense Nationale à prendre en considération. Il arrive que certains incidents se produisent durant une opération ou un déploiement, ainsi certains détails ne peuvent être divulgués au public pour ne pas compromettre la capacité et l'efficacité opérationnelle. Les seuls cas qui peuvent être divulgués au public sont ceux qui ont mené à une cour martiale ou lorsque des accusations criminelles ou civiles formelles sont déposées. Malgré cela, ces informations ne sont pas toujours disponibles dans leur intégralité et certaines sources restent limitées et incomplètes.

Un exemple est le cas du Brigadier-général (Bgén) Daniel Ménard, qui a été fortement médiatisé car l'incident s'est produit en théâtre opérationnel alors qu'il était l'officier canadien le plus haut gradé durant cette opération. Il a été relevé de ses fonctions de

commandant de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan le 29 mai 2010, en raison des craintes soulevées qu'il avait une relation sexuelle avec un autre membre des FAC sous son commandement. Ce cas qu'on appelle une fraternisation ou une relation personnelle inappropriée a causé un bris de confiance dans sa capacité à commander (Cour Martiale Bgén Ménard). Or, toutes activités sexuelles ou contacts intimes étaient interdits dans la zone d'opération. Dès que les allégations ont été confirmées par l'enquête préliminaire et que des accusations ont été portées contre lui, le haut commandement au Canada a décidé de le relever de ses fonctions, de le rapatrier au Canada et de le remplacer par un autre commandant, et ce avant que les procédures judiciaires le déclarent coupable. Ce n'est qu'en juillet 2011 devant une cour martiale, qu'il a été reconnu coupable de deux chefs d'accusation concernant l'article 129 de la Loi de la Défense Nationale pour le comportement préjudiciable au bon ordre et à la discipline. Il a reçu la sentence d'une rétrogradation au grade de colonel et une amende de \$7,000 (Cour Martiale Bgén Ménard). Plusieurs informations concernant la décision du retrait ont été dévoilées au public par l'entremise du procès verbale de cette cour martiale, mais pas dans son intégralité.

Ce travail de recherche ne va pas porter sur les questions entourant ce qui aurait pu être fait pour éviter ces incidents mais va plutôt se concentrer sur l'analyse de la décision de retirer un commandant de ses fonctions. C'est-à-dire l'analyse des impacts sur la personne affectée, l'unité, l'institution et le Canada. Qu'est-ce qui se passe derrière cette analyse? C'est ce qui sera exploré dans cette recherche. La décision du retrait doit reposer sur des principes justes et équitables. On peut se demander s'il est légitime de retirer un commandant de ses fonctions si l'acte qu'il a commis n'est pas criminel mais plutôt un acte immoral qui est une transgression de l'éthique militaire? Par exemple, un commandant qui émet des propos sexistes ou racistes, qui utilise sa position officielle en vue d'obtenir de façon inappropriée un avantage pour lui-même ou autrui ou en vue de nuire à quelqu'un, qui cache des informations

importantes à ses supérieurs, qui tolère un environnement toxique pour ses subordonnés et ne fait rien pour y remédier, qui ne traite pas ses subordonnés de façon juste et équitable, qui prend des décisions basées sur des critères de favoritisme. Ou alors un commandant qui est soupçonné d'un acte illégal mais qui n'a pas encore été reconnu coupable, il a le droit à la présomption d'innocence jusqu'à preuve du contraire, mais est-il approprié de le retirer de ses fonctions de commandant pendant que l'enquête ou les procédures judiciaires sont en cours?

Énoncé de Thèse

Mon hypothèse est que la décision du retrait doit être basée sur le principe de l'utilitarisme, autrement dit sur une doctrine éthique qui prescrit d'agir de façon à maximiser le bien-être du plus grand nombre d'êtres sensibles. Plus précisément, cela doit être basé sur le principe de l'utilitarisme de la règle, sur les règlements décrits dans le code d'éthique des FAC. Je vais démontrer que les dommages résultant de la violation de ces règles contribuent à diminuer le plus grand bien de tous et qu'il est impératif que ces règles soient suivies. Je vais démontrer que les valeurs d'intégrité et de loyauté, en particulier dans le système de règle, devraient être défendues non seulement pour elles-mêmes, mais pour des raisons conséquentialistes.

Pertinence du problème dans l'éthique publique

Les commandants ne sont pas des élus mais ils ont été sélectionnés méticuleusement, ainsi leurs actes et leurs paroles ne représentent pas seulement leur propre personne mais aussi l'institution et donc leur nomination à ces postes requiert une confiance absolue de leurs supérieurs. Les FAC et le Ministère de la Défense Nationale (MDN) entretiennent un rapport privilégié avec le Canada et sa population, qui se fonde sur la confiance de la société dans l'engagement des militaires à servir les intérêts du pays en matière de défense (CS EX 6). Ainsi des incidents qui se produisent dans les FAC qui incluent ses membres peuvent devenir d'intérêt public. De plus, un incident qui se produit durant un déploiement opérationnel

peut aller plus loin et soulever des enjeux politiques internationaux. Selon Yves Boisvert, « les recherches en éthique publique amènent les chercheurs sur le sentier de l'analyse de la transformation de la culture démocratique, qui fait passer les politiciens du statut d'autorité respecté à celui de corrompu irresponsable à surveiller » (Boisvert 1). Les recherches peuvent examiner des scandales afin de comprendre les pratiques des acteurs publics qui ont perdu la légitimité et qui sont décriées dans les médias (1). Ces types de recherches permettent d'avancer l'idée que l'éthique publique peut « être considérée comme un nouveau paradigme qui aide les chercheurs en sciences sociales à analyser de façon particulière la reconfiguration du jeu politique dans nos sociétés contemporaines » (1).

Structure des arguments

La première partie du travail servira à fournir un contexte au lecteur. Tout d'abord, une explication de ce qu'est un commandant sera décrit incluant les caractéristiques recherchées, les exigences requises, la description de l'action de commander, suivi d'une brève description du processus de sélection. Ensuite le processus de retrait sera dépeint et les différentes causes seront énumérées.

La seconde partie décrira les arguments de la thèse. Pour commencer une description du principe de l'utilitarisme et de l'utilitarisme de la règle sera introduite, suivi d'une description du code d'éthique de la Défense, incluant les obligations, les devoirs et les valeurs attendus. Selon moi, les deux valeurs qui sont mises en cause en premier plan sont l'intégrité et la loyauté, donc une emphase sur ces valeurs sera présentée. Et pour finir, les enjeux éthiques suivants seront analysés: les effets sur l'unité (l'efficacité opérationnelle), les effets sur l'individu affecté (sa réputation, sa carrière, sa vie privée), les effets sur l'institution et le Canada. Je vais démontrer que si tous les membres des FAC défendaient et respectaient les valeurs d'intégrité et de loyauté, la société s'en porterait mieux, et que les conséquences de la transgression de ces règles diminuent le bien-être de tous. Le code d'éthique des FAC, en

particulier les valeurs de loyauté et d'intégrité doivent être respectées spécialement auprès des commandants, nos leaders institutionnels, car les conséquences de suivre ces règles à long terme apportent le plus de bien être au niveau collectif, pour tous; le personnel de l'unité, les chefs eux-mêmes, l'institution et le pays.

Pour étoffer mon analyse, je vais me baser sur le cas du Bgén Ménard mentionné plus haut, car plusieurs informations ont été dévoilées au public par l'entremise du procès-verbal de la cour martiale, donc plusieurs détails sur ce cas ne sont plus confidentiels. Je vais me limiter aux informations qui ont été publiées et qui sont rendues publiques. Bgén Ménard a été relevé de ses fonctions de commandant, à cause d'une relation intime inappropriée durant un déploiement (Cour Martiale Bgén Ménard). Certains peuvent penser que cette décision était extrême et qu'une relation intime ne méritait pas une peine aussi sévère. Il n'avait pas commis de crime horrible contre l'humanité, il n'avait pas violé une femme, il avait simplement eu une romance avec une femme qui était consentante. A priori, ça ne semble pas grave en soi. Certes, cet acte était immoral car il était marié, mais lorsque la situation est analysée, c'est-à-dire qui était cet homme, son rôle, quelles étaient les règles, on s'aperçoit, qu'il y a eu transgression des valeurs de l'éthique militaire. Une peine est plus sévère pour un commandant à ce niveau car il aurait dû savoir ou plutôt il connaissait les règles, et plus les pouvoirs confiés sont importants, plus la responsabilité est grande. On attend beaucoup plus de celui à qui l'on a accordé beaucoup plus de responsabilités.

D'une certaine manière le général a trahi la confiance non seulement de sa femme mais également de la chaîne de commandement. Si le Bgén faisait fi du règlement de fraternisation peut-être qu'il y a d'autres règlements qu'il a ignoré. Il était le plus haut gradé dans le théâtre opérationnel, à ce moment-là il devait montrer l'exemple. Comment pouvait-il continuer à avoir de la crédibilité face à ses troupes? Comment pouvait-il exiger à ses subordonnés de respecter les règlements lorsque lui-même en enfreignait au moins un?

Lorsque la confiance se perd il est difficile de la récupérer, c'est comme si une limite avait été franchie, qu'un mur s'était érigé et qu'il est impossible de retourner en arrière. S'il n'y a plus de confiance, il est difficile de continuer de se faire écouter et maintenir la discipline, donc comment réussir à accomplir une mission. L'efficacité et la capacité opérationnelle sont compromises. « Une armée efficace est une armée disciplinée » (CEMD 22-82). Il était censé être le meilleur soldat canadien en Afghanistan, il était sur une plateforme privilégiée du fait de son grade et de sa position, il aurait dû démontrer un leadership moral exemplaire et faire preuve de professionnalisme par ses actions (CEMD 1-6).

PARTIE 1 – CONTEXTE

Qu'est-ce qu'un commandant?

Un officier dans les FAC est un professionnel détenant normalement une formation universitaire, travaillant dans un des nombreux métiers disponibles selon ses compétences; tel que médecin militaire, infirmier, officier d'artillerie, officier d'infanterie, officier de la logistique et bien plus. Dans les FAC, les fonctions militaires sont organisées de façon hiérarchique, c'est-à-dire par les niveaux de grades qui s'obtiennent au mérite et par le degré de spécialisation. Il y a en fait trois types de postes qu'un officier peut exécuter; 1- les postes d'état-major, qui sont plus administratifs; 2- les postes de commandements qui sont de commander et diriger des troupes; et 3- les postes après commandement qui préparent les officiers à être promu au prochain grade. Les postes de commandements sont les plus exigeants mais les plus prestigieux et prisés, car ils comportent de grandes responsabilités, en autres de gérer les activités, les opérations et les ressources de l'unité. Normalement il y a une rotation de 2 ans pour ces postes afin d'éviter un épuisement professionnel et de donner l'opportunité à d'autres officiers de démontrer leur capacité de leader.

Il y a plusieurs niveaux de commandements qui vont jusqu'au Chef-d 'État-Major de la Défense (CEMD) qui est l'officier le plus haut gradé des FAC. Un lieutenant (Lt) ou un

capitaine (capt) dirigera un peloton ou une troupe comptant environ 30 à 50 personnes. Un major (maj) sera en charge d'une compagnie, d'une batterie ou d'un groupe d'environ 100 à 300 personnes. Au niveau de lieutenant-colonel (lcol), la personne commandera une unité, il ou elle commandera un groupe d'environ 500 à 1,200 personnes soit un bataillon, un régiment ou un escadron. Selon moi, c'est à ce niveau qu'un officier a le plus de responsabilités et en même temps peut avoir le plus d'influence sur ses subordonnés. Une unité est comme une entité indépendante ou une grande famille qui travaille ensemble afin d'atteindre une mission commune. Cette position peut être comparée à un poste de directeur ou directrice au sein d'une grande entreprise ou d'une organisation publique. Un Colonel aura la charge d'une unité plus grande, soit d'environ 2,000 à 5,000 personnes (une Brigade, une Escadre, une Base), et les généraux, dirigeront des groupes encore plus nombreux (un secteur). Mais selon moi, ces niveaux comportent aussi beaucoup de responsabilités, mais plus les personnes montent en grade, plus elles s'éloignent du contact rapproché avec les troupes et peuvent exercer moins d'influence direct avec les soldats en bas de l'échelle hiérarchique, c'est pourquoi je crois que la position d'un commandant d'unité est la plus importante, la plus influente et en même temps la plus vulnérable.

Devenir commandant d'unité dans les FAC est un très grand honneur, c'est un privilège qui est accordé par le mérite, pour les efforts soutenus d'une personne qui a su se démarquer. La passation d'un commandement, pour les postes de commandant d'unité, se fait habituellement avec le décorum d'une cérémonie officielle, impliquant une parade militaire, une signature officielle des documents et une réception. Les familles des commandants entrant et sortant sont présentes, ainsi que des invités, spectateurs locaux et parfois même les médias.

Un futur commandant doit détenir une grande expérience opérationnelle et une expérience assez importante et variée dans la gestion de ressources, de politiques et

d'opérations. Le système de perfectionnement professionnel des FAC repose sur quatre piliers; l'éducation, la formation, l'auto-perfectionnement et l'expérience (Servir avec Honneur 18). Ainsi il devra non seulement posséder les bonnes compétences et caractéristiques recherchées, mais il devra aussi continuer à les cultiver, il doit s'adapter au changement et évoluer en conséquence. Son jugement se développera à travers non seulement l'acquisition de ses connaissances, mais aussi par sa grande expérience pratique de leurs applications (18). De nos jours, un militaire professionnel doit posséder non seulement des compétences de guerrier mais également des compétences de diplomate (18).

De nombreuses heures de formation et plusieurs qualifications sont requises avant d'occuper une position de commandement, tel que des cours de métier, de leadership et des cours de gestion de personnel et de ressources. La formation des futurs commandants d'unité a été formalisée en 1999 afin d'assurer que leurs connaissances soient à jour dans tous les domaines, particulièrement avec la loi militaire, les droits de la personne, les affaires publiques, les responsabilités légales, la gestion des ressources, l'équité en matière d'emploi et l'éthique (CDS GI-1). Une des modifications majeures apportées est maintenant l'exigence pour tous les futurs commandants de lire le guide du Chef d'État-Major "Directives du CEMD aux commandants et à leurs équipes de leadership" et de suivre un cours préparatoire à Kingston, Ontario.

Commander des troupes

Commander des troupes dans l'armée est une fonction qui ne peut être confondue avec un chef d'entreprise qui dirige ses employés. C'est un exercice bien particulier car l'environnement est potentiellement dangereux, c'est parfois une question de vie ou de mort, et l'objectif précis, dont le but est d'accomplir une mission. Un commandant doit être prêt à répondre à des besoins urgents si nécessaire, son horaire de travail ne se limite pas à un simple 9h à 5h, parfois il ou elle doit être prêt à réagir n'importe quand. Les soldats sont

employés pour une mission déterminée dans laquelle les actions et les décisions peuvent entraîner la mort ou à l'inverse sauver des vies. Selon Jakubowski, commander c'est « respecter ses prérogatives, c'est-à-dire les droits et contraintes que l'organisation confère au chef, et exercer son pouvoir avec l'objectif de rassembler l'adhésion des hommes » (132). Commander ne signifie pas d'être capable de donner des ordres et de se faire obéir, un bon commandant doit développer des liens de confiance avec ses soldats, il doit tisser des liens particuliers avec ses soldats et ces liens de confiance doivent être cultivés. La fonction de chef ne prend son sens que si ses subordonnés le suivent et en même temps les soldats n'ont de valeur que s'ils ont un chef pour les guider (132).

Un chef militaire est habilité à commander car il est investi de façon légitime par l'organisation des compétences afférentes et de la fonction inhérente (129). L'obéissance des soldats envers leurs chefs ne peut se réaliser que par la discipline et un contrôle sans défaillance des supérieurs. La discipline met en exercice une domination de type légale dans laquelle l'importance des règles est affirmée, le respect des règles doit être suffisamment fort pour assurer que chacun exécute les ordres de son chef (131). Max Weber apporte une précision au principe de domination « l'obéissance signifie que l'action de celui qui obéit se déroule, en substance, comme s'il avait fait du contenu de l'ordre la maxime de sa conduite et cela simplement de par le rapport formel d'obéissance, sans considérer la valeur de l'ordre ou la non-valeur de l'ordre » (131). Le processus de discipline devient alors presque une obéissance aveugle ou un acte automatique ou conditionné. La discipline dans l'armée représente à la fois la reconnaissance de la domination légitime auprès du chef, la confiance portée à l'organisation militaire et l'obéissance conditionnée à la concrétisation d'un objectif. Selon Jakubowski, un chef militaire se situe au-delà de la délégation bureaucratique des pouvoirs, il entre dans un rôle qui est celui d'un symbole, « un fédérateur des âmes et de la

raison, un guide de l'action commune, le garant de la discipline, l'instrument de la cohésion de la troupe et le symbole de la fidélité » (140).

Force de la Réserve

Les membres de la Première réserve, même s'ils ne travaillent pas nécessairement à temps plein, constituent une composante essentielle de la capacité militaire du pays (Servir avec Honneur 11). Pour les commandants d'unités de la réserve, les responsabilités restent les mêmes à la base, mais ils font face à des défis quelques peu différents. Premièrement, le nombre de militaires par unité est vraiment en dessous des effectifs, deuxièmement la plupart des réservistes travaillent à temps partiel, soit d'un soir par semaine et d'une ou deux fins de semaine par mois. Les commandants de la réserve ont parfois un autre emploi à temps plein et travaillent à temps partiel dans la réserve, donc ils ne dédient pas leur temps entièrement à leurs troupes. On leur demande de connaître leurs subordonnés et de bien diriger leur unité et ce à temps partiel. Est-ce trop leur demander? Trop de pression, de responsabilités ? Selon des données de l'armée de terre, il y aurait eu quatre retraits de commandant d'unité durant l'année 2019 et tous étaient des membres dans la Force de la réserve (Hausmann). Selon ces données entre 2012 à 2019, 73% des cas sont des réservistes. Il serait appréciable de faire une étude plus poussée pour analyser les différents facteurs influents dans ces cas spécifiques, mais les détails de ces cas sont confidentiels et ne peuvent être étudiés dans cette recherche ou divulgués au public. Ces données concernent seulement l'armée de terre, je n'ai pas pu avoir accès aux données des autres environnements, c'est-à-dire de la Marine Royale et de la Force aérienne, il serait bénéfique pour l'institution d'avoir accès à ces données et de les étudier plus en profondeur afin d'en apprendre plus sur le sujet et d'en tirer des leçons.

Processus de sélection

La sélection des candidats dans les postes de commandant est décidée par un comité. Le travail de sélection est très méticuleux, chaque dossier est étudié en profondeur, ils analysent entre autres les compétences et les expériences acquises, un certain cheminement ou progression de carrière est exigé. En premier lieu, ce sont les besoins du service qui sont considérés, et ensuite les préférences du membre. Aujourd'hui, le processus de sélection a évolué et est plus transparent. Un membre qui reçoit une offre de commandement, peut la décliner car ce n'est pas une obligation. Parfois il est difficile de concilier famille et travail, cela peut exiger de faire des sacrifices ou des concessions, ce n'est pas tout le monde qui est prêt à faire ce qu'il faut pour gravir tous les échelons. Parfois, le membre peut être obligé de déménager pour exercer les nouvelles fonctions de commandant. Ce qui entraîne des répercussions sur la famille du membre, tel que le ou la conjoint(e) doit se trouver un nouvel emploi, les enfants doivent changer d'école, se faire des nouveaux amis, il faut trouver une nouvelle garderie, un médecin de famille, et bien plus. Des fois, un membre peut décider de partir pendant deux ans et laisser sa famille derrière afin de ne pas perturber leurs quotidiens. Ce sont des décisions qui peuvent être difficiles et qui sont très personnelles pour chaque personne selon leur situation. Une personne peut décliner une offre de commandement, cependant il y aura habituellement des répercussions sur sa carrière, tel que des choix limités de positions, des postes moins intéressants ou leur contrat d'engagement peut dans certains cas ne pas être renouvelé.

Causes et processus d'un retrait

La décision d'un retrait est prise par l'autorité responsable, c'est-à-dire seulement par une personne, mais ce dernier consultera certainement les autres personnes qui ont participé au processus de sélection. Par exemple pour le cas d'un commandant d'une unité de la force régulière tel que le 5^e Bataillon de Service, c'est le commandant de l'armée de terre qui

devrait prendre la décision (Armée canadienne 1). Comme mentionné plus haut, le retrait résulte ordinairement de la perte de confiance en la capacité du militaire d'exercer son commandement. Cette perte de confiance découle habituellement d'une inconduite professionnelle, d'une inconduite dans le milieu civil ou d'un rendement insatisfaisant, et qui peut résulter en de lourdes conséquences. Un incident, une allégation ou même une rumeur peut déclencher le processus du retrait d'un commandant. Lorsqu'il y a assez de doutes et d'informations, un officier supérieur peut prendre la décision de déclencher le processus. Ce processus commence par l'émission d'un "avis d'intention", dans lequel le militaire affecté est informé des raisons de son retrait et des informations ou preuves à l'appui, tel que le rapport d'enquête formelle ou informelle, une copie de courriel, etc. Afin de respecter l'équité procédurale, le membre en cause doit comprendre ce qu'on lui reproche, voir les preuves qui sont considérés contre lui et doit avoir l'opportunité de donner sa version, s'il le désire. Le dossier doit faire l'objet d'une évaluation objective et irréprochable, il est important que l'équité procédurale soit respectée dans chaque cas.

Les causes d'un retrait sont multiples, je ne peux pas étudier en profondeur tous les cas et analyser les causes car je n'ai pas accès à ces informations qui sont confidentielles, mais ce que j'ai pu remarquer des cas qui ont été publiés dans les médias ou dans les procès-verbaux de cour martiale, c'est que de nombreux cas sont reliés à des inconduites sexuelles. Voici deux cas impliquant des attouchements sexuels non-consensuels; 1- Lcol Bernier était commandant du Centre d'instruction de la 2^e Division du Canada lorsqu'il a commis cette inconduite. La nuit du 18 au 19 Octobre 2014, lors d'une soirée commémorative pour fêter les 100 ans du Royal 22^e Régiment, il a touché à plusieurs reprises les fesses de deux subordonnées militaires de sexe féminin. Il avait consommé de l'alcool lors de cette soirée. On peut remarquer que plusieurs incidents se produisent avec la présence de l'alcool, qui est un facteur aggravant car l'alcool altère notre perception de la réalité et peut changer nos

comportements. Lcol Bernier s'est fait ainsi retirer son commandement en raison de l'existence d'un bris de confiance en ses capacités à commander l'unité (Cour Martiale Lcol Bernier). 2- Le Major David Yurczyszyn était commandant de la base de Wainwright par intérim au moment de l'incident. Le 11 novembre 2012, il est allé en uniforme dans un bar civil après la cérémonie du jour du souvenir, alors qu'il était dans un état d'ébriété assez avancé, il a touché le sein d'une femme civile sans son consentement. Il a trahi la confiance associée à son grade et sa nomination en tant que commandant d'une Base et s'est fait retirer de ses fonctions (Cour Martiale Maj Yurczyszyn). Dans ces deux cas mentionnés ci-haut, ils ont été relevés de leurs fonctions dès que les allégations ont été portées contre eux, soit avant leur procès et avant qu'ils aient été reconnus coupables.

Comme le cas du Bgén Ménard, les relations sexuelles consensuelles mais inappropriées sont assez courantes, il n'est pas le seul à s'être retrouvé dans cette situation. Un cas semblable est celui du Capitaine de frégate (Capf) Nord Mensah qui s'est fait retirer de sa position de commandant de la Base de la Branche de la Logistique à Esquimalt le 5 octobre 2015, en raison des allégations qu'il avait une relation intime avec une subordonnée (Cour Martiale Capf Mensah). Ce dernier a également été retiré de son poste avant le procès.

Un autre cas qui a été fortement médiatisé, est le Vice-Amiral (Vam) Norman, détenant le deuxième grade le plus élevé dans les FAC, il était le Vice-Chef d'État-Major de la Défense (VCEMD), c'est-à-dire le second du Chef d'État-Major. Le CEMD a décidé de le retirer de sa position le 9 janvier 2017, avec l'appui du Ministre de la Défense et du Premier Ministre, en raison de l'allégation qu'il aurait partagé des informations sensibles et privilégiées à propos de l'acquisition de navire de ravitaillement pour la Marine royale canadienne. Il a été retiré de ses fonctions temporairement, le temps que l'investigation dont il faisait l'objet soit complétée. Le 8 mai 2019, la couronne a abandonné toutes les charges contre le Vam Norman, bien que les actions de Norman aient été inappropriées, elles

n'étaient pas criminelles (Pinkerton et Vigliotti) « Some of Norman's actions, though, were secretive and inappropriate, Mercier said, citing one witness who said the vice-admiral crossed a line. However, inappropriate does not mean criminal, she added » (Pinkerton et Vigliotti). Lorsque le Vam Norman a été blanchi des accusations portées contre lui, il a été réintégré dans sa position de VCEMD, mais il a décidé de prendre sa retraite à ce moment-là. Le cas du Vam Norman est plus complexe et comporte d'autres enjeux éthiques différents des autres cas qui pourraient être étudiés et analysés plus en profondeur. On peut remarquer que dans ce cas-ci, le Vam Norman n'a pas eu de gain de personnel mais a plutôt essayé de faire bénéficier l'institution ou plutôt la Marine. Je crois plutôt qu'il s'est laissé emporter par ses sentiments de frustration face à la lenteur de notre système d'approvisionnement et le système politique qui peuvent entraver avec l'acquisition de nouveaux navires. Personnellement je comprends sa frustration, mais étant la position qu'il exerçait il devait faire attention à ce qu'il pouvait dire et à qui, bref lorsqu'on est en position de commandement, il faut faire extrêmement attention à nos paroles et nos actes. Mais ce que l'on peut retenir pour ce cas-ci, c'est que la décision du retrait est une décision très sérieuse qui ne peut être prise à la légère car elle peut entraîner plusieurs impacts, surtout sur la réputation du membre affecté. On peut assumer que le Vam et toute sa famille ont dû subir un grand stress tout au long de l'enquête et des procédures juridiques. La confiance du public a été ébranlée et l'incertitude a dû planer dans les rangs.

D'autres raisons pour un retrait peuvent inclure les situations suivantes: abus de substances illégales, fraude, détournements de ressources, conflits d'intérêts, parjure, falsification de documents officiels, mauvais traitement d'un subordonné, mauvaise décision ou manque d'action entraînant des blessures ou la mort, etc. Pour arriver à la décision d'un retrait il faut que les conséquences qui en découlent soient lourdes. Certaines erreurs qui sont graves mais qui n'ont pas de lourdes conséquences, ne méritent le retrait du membre de ses

fonctions. Par exemple, il est arrivé qu'un commandant ait fait une décharge accidentelle de son arme personnelle, c'est-à-dire qu'il a tiré un coup de feu avec son arme de façon non contrôlée, ce qui est une grave erreur en soi. Le maniement inadéquat de son arme, peu importe son grade et ses responsabilités est une grave infraction. La discipline militaire fondamentale exige qu'un militaire doive manier son arme avec toute la prudence requise. Le Bgénéral Ménard a eu un incident de ce genre le 25 mars 2010. Il a eu une décharge accidentelle de son arme personnelle. Il a été reconnu coupable devant une cour martiale, et a dû payer une amende de \$3,500 (Cour Martiale Bgénéral Ménard - décharge accidentelle). Au moment de l'incident le Bgénéral avait promptement reconnu son erreur, avait remis son arme immédiatement pour une inspection et s'est montré coopératif face à l'enquête qui s'est encourue. Selon moi, la confiance en son commandement avait été érodée mais n'a pas été brisée, car il avait fait preuve d'intégrité en acceptant sa part de responsabilité en prenant action toute suite après l'incident.

Pour les inconduites sexuelles, le problème est que ça touche la dignité d'autrui, un commandant se doit de protéger ses troupes et de les respecter, pas d'en abuser. Beaucoup d'attention a été portée sur les inconduites sexuelles dans les FAC, surtout après la publication du rapport de Marie Deschamps, une ex-juge à la Cour suprême du Canada, sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les FAC. Elle a rapporté en 2015, qu'il existe une culture hostile pour les femmes et les membres LGBTQ dans les FAC (Deschamps i). Elle constate qu'une culture organisationnelle masculine et souvent très sexualisée est évidente et elle estime qu'un changement culturel est essentiel pour améliorer l'expérience des femmes dans les forces armées (i). Elle affirme que les leaders à tous les niveaux doivent reconnaître les problèmes et doivent être directement impliqués dans le changement culturel (i). Il est essentiel que tous les leaders fassent partie intégrante du changement et que sans leur soutien immédiat, un changement culturel est pratiquement impossible. À la suite de ce

rapport, en août 2015, le Général Vance, le CEMD, a publié l'opération "HONOUR", dont la mission est d'éliminer les comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein des FAC (Gén Vance 3). Le CEMD a demandé ou plutôt ordonné à tous les dirigeants des FAC et de toute la chaîne de commandement un engagement direct, délibéré et soutenu, car tout comportement sexuel inapproprié et dommageable est un problème réel et grave au sein des FAC, même un seul incident, qu'il soit commis par inadvertance ou sans malice, est un incident de trop (Forster et Gén Vance). « Un comportement sexuel inapproprié constitue une atteinte à l'intégrité et à la dignité d'une personne et peut avoir de graves répercussions sur la santé et le bien-être physiques, mentaux, affectifs et spirituels » (Forster et Gén Vance).

Pour le cas du retrait du Bgén Ménard, l'élément déclencheur était un blogue qui a été publié à la fin avril 2010 par un journaliste américain, Michael Yon, faisant référence à la relation intime qu'entretenait le général avec une militaire (Cour Martiale Bgén Ménard 3). « Le secret le moins bien gardé à la Force opérationnelle de Kandahar, ce sont les relations adultères du brigadier-général Ménard avec des soldats féminins sous son commandement à Kandahar Airfield. Il s'agit d'un commandant distrait et égoïste » (Handfield). Cette allégation est venue aux oreilles des hauts dirigeants à Ottawa, un doute planait et ils devaient s'assurer de sa véracité. C'est l'adjoint du Bgén Ménard, le Colonel Hetherington, qui s'est vu confié la tâche de déterminer s'il y avait un fondement quelconque à cette allégation. Durant le mois suivant Bgén Ménard a nié formellement avoir contrevenu aux règlements de l'unité tandis que la subordonnée a confirmé, mais ensuite nié et s'est rétractée suite à l'intervention du Bgén Ménard. Mais finalement elle a confirmé leur relation, à la suite d'une conversation qu'elle a eue avec le Padre. Le 29 mai 2010, Bgén Ménard a été confronté par son supérieur, le Lieutenant-général (Lgén) Lessard, concernant son comportement et ce dernier lui a donné l'opportunité de faire des représentations spécifiques quant au fait qu'il considérait le relever de ses fonctions (Cour Martiale Bgén Ménard 4). Malgré certaines admissions quant à son

comportement, le Lgén Lessard a décidé de relever ce dernier de son commandement et il a été rapatrié immédiatement au pays. Dans ce cas-ci je crois que la confiance a été brisée lorsque le Bgén a essayé d'influencer sa subordonnée et a voulu cacher la vérité, il a démontré un manque total d'intégrité et de loyauté. De plus considérant que l'allégation avait été rapportée par quelqu'un de l'extérieur des FAC, je crois que cela a dû aggraver la situation. Du point de vue de la procédure, on pourrait dire que dans ce cas-ci, l'équité procédurale a été respectée dans le sens que les témoignages obtenus durant l'enquête informelle ont confirmés l'allégation et le membre affecté a eu l'opportunité de donner ses représentations avant que la décision soit prise, malgré le fait que la décision a dû être prise très rapidement. Si le membre affecté se sent lésé et pense que le processus est corrompu ou que la décision n'est pas justifiable, son seul recours est de soumettre un grief, qui sera étudié au niveau supérieur (Armée canadienne 6).

PARTIE 2 - ARGUMENTS ÉTHIQUES

Principe d'Utilitarisme

L'utilitarisme fait partie des théories morales les plus célèbres et influentes, elle a été développée au 18^e et 19^e siècle par les philosophes Jeremy Bentham et John Stuart Mill. Jeremy Bentham a défini le principe d'utilité comme visant « le plus grand bonheur du plus grand nombre », le terme utile désigne ce qui contribue à maximiser le bien-être d'une communauté (Bozzo-Rey et Dardenne 15). Cette doctrine est basée sur le principe éthique qui est de toujours agir de façon à maximiser le bien-être du plus grand nombre d'êtres sensibles. Plusieurs philosophes ont critiqué son aspect contre intuitif qui allait contre le bon sens ou son aspect trop rigide. L'utilitarisme est une théorie qui a évolué dans le monde contemporain à travers les différents contributeurs qui l'ont défendu, ce qui a donné naissance à plusieurs formes d'utilitarisme, tel que l'utilitarisme de l'acte, l'utilitarisme de la règle, l'utilitarisme des préférences, l'utilitarisme total, l'utilitarisme négatif et bien plus. Le point saillant

commun de toutes les théories de l'utilitarisme est le welfarisme, c'est-à-dire que la seule bonne chose au monde est le bonheur ou le bien-être générale de tous les êtres vivants (Crisp 14). L'utilitarisme est une doctrine éthique qui a marqué une certaine conception des actions qu'une personne devait accomplir et qui cherche à s'interroger sur les actions qu'il est éthiquement obligatoire ou interdit d'effectuer (Bozzo-Rey et Dardenne 16).

L'utilitarisme est une forme de conséquentialisme parce qu'il repose sur l'idée que ce sont les conséquences ou les résultats des actions qui déterminent si elles sont bonnes ou mauvaises, justes ou injustes. L'utilitarisme peut être appliqué tant aux actions individuelles qu'aux décisions collectives et dans tous les domaines, c'est-à-dire politique, économique, social ou judiciaire. L'utilitarisme semble être une théorie simple à première vue, car elle repose sur un seul principe d'évaluation qui est de choisir les actions qui engendrent les meilleures conséquences. Mais la théorie est plus complexe dans la pratique car il y a plusieurs aspects qui doivent être pris en compte. On doit évaluer un large éventail de choses tel que les actions, les lois, les politiques, des codes moraux, qui impliquent les choix auxquels on est confrontés.

L'utilitarisme de la règle

David Lyons définit l'utilitarisme de la règle comme étant une théorie qui permet de déterminer le caractère bon ou mauvais d'un acte particulier, mais en se référant à un ensemble de règles ayant une justification utilitariste : « The theory according to which the rightness or wrongness of a particular acts can or must be determined by reference to a set of rules having some utilitarian defense, justification, or derivation » (Miller 146). Le classement moral des actions est alors déterminé par un code moral faisant autorité ou un ensemble de règles morales. Les actions interdites par les règles de ce code sont moralement mauvaises et les actions requises dans ce code deviennent obligatoires (146).

L'utilitarisme de l'acte et de la règle, sont des philosophies qui se ressemblent, les deux revendiquent que le choix des actions est de produire les meilleurs résultats possibles, mais ils s'opposent sur comment le faire. L'utilitarisme de l'acte s'intéresse plus aux effets d'une action particulière, tandis que l'utilitarisme de la règle privilégie la question des effets d'action-types, alors il ne s'agit plus des conséquences particulières d'un acte unique qui sont prises en compte, mais des conséquences globales de l'adoption d'une règle (Bozzo-Rey et Dardenne 27). Pour l'utilitarisme de la règle, l'exactitude d'une règle est déterminée par la quantité de bien qu'elle apporte lorsqu'elle est suivie. En revanche, l'utilitarisme de l'acte juge un acte en fonction des conséquences de cet acte seul. On dit que l'utilitarisme de l'acte est direct car il évalue les actions individuelles tandis que l'utilitarisme de la règle est indirect car il évalue les règles et ensuite les actions individuelles en voyant si elles respectent ou non ces règles. Le système de règles permet de simplifier les dilemmes, il n'y a pas de calcul à faire on doit suivre la règle, cela simplifie les choses lorsque le temps manque pour délibérer nos choix d'actions (Baertschi 369). L'utilitarisme des règles évite non seulement les implications morales contre-intuitives de l'utilitarisme des actes, mais aussi la rigueur de l'utilitarisme des actes (Crisp 16). L'utilitarisme de la règle respecte nos intuitions, car son code est idéal, basé sur une description d'un monde imaginaire dans lequel la plupart des gens se plient aux demandes morales (17). Brad Hooker définit un code idéal, qui est constitué de l'ensemble des règles qui engendrent les meilleures conséquences et produisent le plus de bien-être si tout le monde les suit par rapport à un autre ensemble de règles (Bozzo-Rey et Dardenne 17).

L'utilitarisme de la règle ressemble beaucoup au système de déontologie de Immanuel Kant, mais la différence réside dans la prise en compte des conséquences, c'est-à-dire qu'on ajoute un support conséquentialiste à un système de règles ou un cadre déontologique. Pour l'éthique kantienne, certaines actions sont simplement mauvaises en elles-mêmes, et non pas

incorrectes en raison de leurs conséquences sur le bonheur ou autre chose. Pour Kant, un mensonge est un mensonge, un vol est un vol, ces actes sont immoraux en soi, il est inutile d'en savoir plus sur les circonstances ou les conséquences, il faut condamner ces actions (Jacquet 2). Kant propose comme principe fondamental « agis de telle sorte que la maxime de ton action puisse être adoptée comme une loi par tous les êtres rationnels » (Audard 21). Mills est en désaccord avec ce principe éthique de Kant :

Il échoue de manière presque grotesque, à montrer qu'il puisse exister la moindre contradiction ou impossibilité logique (pour ne pas dire physique) à ce que tous les êtres rationnels adoptent des règles de conduite les plus outrageusement immorales. Tout ce qu'il montre, c'est que les conséquences de leur adoption universelle seraient telles que nul ne choisirait de les encourir. (Audard 21)

L'éthique kantienne va prétendre que le meurtre est mauvais en soi, tandis que l'utilitarisme prétendra qu'il n'est mauvais qu'en raison de ses conséquences (Crisp 14). Kant voit la morale comme constituée par certaines règles basées sur une rationalité abstraite à travers un impératif catégorique, tel que ne pas mentir ou ne pas tuer, tandis que la morale de l'utilitarisme est basée sur les conséquences des règles, donc on peut mentir dans certaines circonstances dépendamment des conséquences qui en résulteraient (7). Kant ne permet pas la révision de la maxime morale une fois qu'elle est adoptée, c'est un système de règles très rigide. Donc pour Kant, s'il établit la maxime que l'on ne doit pas mentir, cette maxime doit être respectée en toutes circonstances peu importe les conséquences. Tandis que l'utilitarisme de la règle est un peu plus flexible, les règles seront établies en fonction des conséquences qu'elles engendrent. La particularité de l'utilitarisme de la règle est qu'elle évalue les règles en fonction de l'utilité qu'elles auraient si tout le monde les suivait. La question est de savoir si la conduite d'une personne est ou non conforme à une règle qui, si tout le monde la suivait, l'utilité ou le bien-être collectif en serait maximisé (Bozzo-Rey et Dardenne 27). La maxime

universelle pourrait être modifiée ainsi : « Agis de telle sorte que, si n'importe qui agissait comme toi, il n'en résulterait pas de conséquence néfaste pour tous. » (Utilitarisme 1)

On peut examiner l'exemple du chirurgien qui se trouve devant cinq personnes sur le point de mourir et qui ont besoin d'une greffe d'organe différent chacun. Par un mystérieux hasard, un autre patient, étant en parfaite santé est au même moment à l'hôpital pour un examen de routine, or il se trouve qu'il serait le donneur idéal pour transférer ses organes aux cinq patients. Selon le principe d'utilitarisme de l'acte, le chirurgien devrait sacrifier la vie d'une personne pour en sauver cinq, car c'est la solution qui apporte le maximum de bien-être pour le plus grand nombre, les conséquences de la mort d'une personne est moindre que de sauver la vie de cinq personnes. Cependant, d'après notre intuition, il semble horrible et même inconcevable de sacrifier la vie d'une personne en santé. Selon l'utilitarisme de la règle, on pourrait établir la règle qu'un médecin doit toujours préserver la vie de ses patients, car cette règle apporte le plus de bien-être au niveau collectif. Ainsi le chirurgien ne devrait pas agir contre la règle et décider de sacrifier la vie d'une personne en bonne santé, même pour sauver cinq personnes. La transgression de cette règle, résulterait en de graves conséquences à long terme et pour toute la communauté, telle que la diminution de la fréquentation des hôpitaux, plus personne ne voudrait aller à l'hôpital se faire soigner, il n'y aurait plus de confiance entre le patient et le personnel soignant, la santé publique serait gravement affectée, il y aurait plusieurs personnes malades dans la société, ce qui diminuerait la productivité et conséquemment l'économie du pays. Et si on compare avec le système déontologique de Kant qui établit que le meurtre est interdit car c'est un acte simplement immoral en soi, on ne peut sacrifier une personne pour en sauver cinq autres, peu importe les circonstances ou les conséquences.

Dans l'utilitarisme de la règle, les règles établies doivent souligner les valeurs et les pratiques générales et démontrer pourquoi le respect de ces règles maximise souvent l'utilité

globale au niveau collectif, même si dans certains cas individuels la règle produirait le moins d'utilité (Baertschi 369). Si dans un cas particulier, il serait bon de violer une règle, il ne faut pas le faire, car ceci pourrait provoquer une diminution de l'utilité générale dans le futur (369). Le principe de la règle lie l'individu à la communauté, et contribue à la bonne santé du corps social qui constitue l'environnement et l'espace vital dans lequel il vit.

Ainsi pour l'exemple du Bgén Ménard, la décision de le retirer de ses fonctions a été basée sur le principe de l'utilitarisme de la règle, sur le fait qu'il a violé des règles du code d'éthique des FAC. Premièrement il a passé ses besoins personnels avant l'institution et le pays, ensuite il n'a pas respecté les valeurs d'intégrité et de la loyauté qui sont deux valeurs qui doivent être respectées en tout temps par tous les membres des FAC et plus particulièrement par les leaders qui doivent montrer l'exemple. Il a transgressé la règle de servir le pays avant lui-même, lorsqu'il a subordonné son désir personnel, en ne respectant pas le règlement de la fraternisation en théâtre. Il est impératif que tous les soldats respectent la règle de servir le pays avant eux-mêmes, car c'est ainsi que les troupes peuvent accomplir une mission. Si tous les soldats décidaient de passer leurs désirs personnels avant les besoins du service, ce serait le chaos, il n'y aurait plus de cohésion de groupe, ni de discipline, ainsi aucune mission ne pourrait être accomplie. En tant que chef de la mission en théâtre opérationnel, le Bgén Ménard ne représentait pas seulement sa personne mais l'institution et le Canada, il était le symbole de la discipline.

Il a été déloyal et a manqué d'intégrité, lorsqu'il a caché sa relation intime à ses supérieurs et qu'il a essayé de dissimuler les preuves. Il a brisé les liens de confiance avec ses supérieurs, ses subordonnés et ainsi qu'avec le pays. L'intégrité doit être respectée par tous les membres des FAC car un manque d'intégrité peut entraîner de la corruption, ce qui peut fragiliser les capacités de la défense et de sécurité de tout le pays. La loyauté est une autre

valeur qui doit être respectée par tous, car sans loyauté, l'ordre et la discipline seront interrompus, ce qui affectera la réussite de l'action collective et de la mission.

La transgression des règles d'éthiques peut avoir des conséquences profondes sur le bon fonctionnement des FAC dans son ensemble et elle peut nuire au bien-être de tous. En autres, à l'intérieur des FAC, par des abus de pouvoir, des possibilités de harcèlement, des conflits d'intérêts qui auront comme conséquence de diminuer l'efficacité, la production et peut causer du tort à la santé mentale du personnel. Les dommages causés à l'extérieur des FAC, peuvent être la perte de confiance des citoyens canadiens envers l'institution, affaiblir ou ternir l'image de l'institution ou du pays et peut avoir des conséquences sur la sécurité du pays ou une dégradation des relations internationales avec d'autres nations.

Confiance

La décision du retrait est basée sur le bris de confiance et les conséquences qui en découlent. Mais qu'est-ce que la confiance? Comment la confiance est-elle acquise au départ et comment perd-on cette confiance? Le mot confiance apparaît dans pratiquement tous les livres actuels sur le leadership, et il est considéré aujourd'hui comme un élément clé essentiel au leadership, c'est-à-dire que sans confiance le leadership est tout simplement impossible (Ciulla 206). Pouvoir faire confiance aux autres est extrêmement important pour notre bien-être. Une partie de la confiance des gens implique de pouvoir prédire ce qu'ils feront et ne feront pas. Mais il peut être trompeur de croire que la confiance est basée seulement sur un ensemble d'attentes. La confiance est plutôt basée sur une relation qui s'est créé mutuellement entre deux ou plusieurs personnes, qui implique des valeurs, des émotions et des responsabilités. La confiance en d'autres termes, est une relation émotionnelle, tout comme le leadership (206). Avoir confiance c'est un peu comme avoir la foi.

La confiance n'est pas une émotion en soi, bien que dans certaines situations elle peut se manifester comme une émotion très puissante, et de manière dramatique surtout en cas de

trahison, mais aussi dans sa démonstration positive. Une façon de décrire cette caractéristique de la confiance est de dire que, par sa nature même, elle fait partie de l'arrière-plan dans nos relations et nos échanges (207). On pourrait supposer qu'un bon leader est celui qui réussit à établir ou à maintenir un cadre de confiance. S'il n'y a pas de confiance, il ne peut y avoir de déception ou de trahison, mais il ne peut y avoir de coopération ou même des conversations. Bien sûr, dans un contexte sans confiance, toutes sortes d'émotions font facilement surface, à commencer par le doute, la crainte, la méfiance, dégénéralant rapidement en mépris, ressentiment ou haine (207).

La confiance est dynamique dans le sens qu'elle doit nécessairement être mutuelle. On peut dire que les leaders gagnent la confiance de leurs subordonnés, mais ce sont ces derniers qui ont la capacité de donner cette confiance. La confiance peut être considérée comme étant acquise, mais n'est pas reconnue en tant que telle jusqu'au moment où elle sera mise en cause. Une fois qu'un dirigeant est soupçonné, peu importe que les charges retenues contre lui soient prouvées, malveillantes ou politiques, la relation de confiance en lui en tant que dirigeant est déjà compromise (210). La plupart des gens ont tendance à faire confiance lorsqu'il n'y a pas eu d'incident ou d'avertissement qui prouve le contraire (211). Gagner la confiance c'est d'encourager la confiance à se glisser dans l'arrière-plan, tandis que faire confiance c'est plus une décision dynamique. Pour la plupart des dirigeants, dans la plupart des situations, ils ne peuvent pas présumer que la confiance fait partie du contexte, ils doivent faire des efforts considérables afin de gagner la confiance des gens.

L'instauration d'un climat de confiance entre leaders et subordonnés renforcera une attitude consciencieuse, le franc jeu et la coopération (Le leadership dans les Forces canadiennes - Doctrine 5). Un leader qui inspire confiance favorisera un meilleur rendement individuel et collectif, incitera à la persévérance dans l'adversité, augmentera la capacité à résister au stress et permettra une meilleure satisfaction au travail avec un engagement

continu (5). La confiance joue un rôle important dans le leadership, elle se fonde sur la compétence manifeste du leader, son attention soutenue et la considération qu'il témoigne envers autrui ou la façon dont les autres le perçoivent, c'est-à-dire s'il est perçu comme une personne intègre, fiable et juste. Une importante partie du rôle d'un leader est de bâtir et de maintenir des rapports de confiance sains avec ses subordonnés, ses pairs et ses supérieurs, et cela demande du temps et du travail (6).

Programme d'éthique de la Défense

À la suite de l'affaire de la Somalie en 1993, qui a scandalisé plusieurs canadiens et a révélé de graves problèmes de leadership dans la haute direction, les FAC et le MDN ont créé un programme d'éthique de la Défense en 1997 afin d'améliorer le professionnalisme du corps des officiers (Historica Canada). L'énoncé de l'éthique de la défense est une déclaration publique de l'engagement envers les principes et les obligations d'ordre éthique (CS EX 8). Tout militaire doit respecter les trois principes d'éthique suivants: « 1-Respecter la dignité de toute personne; 2. Servir le Canada avant soi-même; et 3- Obéir à l'autorité légale et l'appuyer » (Énoncé d'éthique de la Défense). Les valeurs spécifiques et comportements attendus sont; « l'intégrité, la loyauté, le courage, l'intendance des ressources et l'excellence » (Énoncé d'éthique de la Défense). L'acceptation et la conformité de ces principes éthiques, de ces valeurs et comportements attendus sont des conditions d'emploi pour tous les militaires quel que soit le grade ou le poste détenu. « Service le Canada avant soi-même » est le premier principe qui reflète le caractère fondamental du gouvernement dans nos démocraties libérales modernes qui est de servir le bien commun avant tout et de respecter une hiérarchie entre le bien public et personnel (CS EX 11). « Ainsi, en vertu de ce principe, les intérêts collectifs légitimes de la société passent avant les intérêts strictement organisationnels et personnels. » (CS EX 11).

Intégrité

L'intégrité est une obligation qui renvoie à des valeurs comme l'honnêteté et la justice.

L'intégrité fait appel à la concordance avec la conscience morale, le discernement entre le bien et le mal, et elle suppose un jugement équilibré et une action qui concorde avec les jugements (CS EX 12).

L'intégrité est la pierre angulaire de la bonne gouvernance et de la démocratie. En respectant les normes d'éthique les plus rigoureuses, les fonctionnaires conservent et accroissent la confiance du public en l'honnêteté, l'équité et l'objectivité du secteur public fédéral. (Énoncé d'éthique de la Défense)

Pour être intègre, une personne doit s'engager de façon inébranlable et inconditionnelle à remplir ses obligations, et accepter d'être tenu responsable de ses actions (Servir avec Honneur 33). Elle doit avant tout être honnête, éviter la tromperie et respecter des normes d'éthique élevées. Ses actions doivent se conformer aux codes de conduite établis et aux valeurs institutionnelles (Servir avec Honneur 33). Une personne intègre est un individu sur qui on peut compter, dont ses choix de valeurs sont fiables et stables, qui ne se laisse entamer par aucun vice, qui n'a pas de mauvaises intentions, ses actes sont irréprochables. Elle a la capacité à respecter ses engagements et ses principes malgré des pressions contraires, elle ne se laisse pas corrompre. Elle agit de façon à ne pas être impliquée, directement ou indirectement dans un conflit organisationnel ou personnel, telle qu'une situation de vol, de fraude, corruption ou tentative de corruption, de falsification de documents ou d'abus de confiance ou l'utilisation de ressources abusive pour son profit personnel. « L'intégrité doit être particulièrement manifeste chez les chefs et les commandants à cause de l'effet puissant de leur exemple sur leurs pairs et leurs subordonnés » (Servir avec Honneur 33). Un commandant du fait de ses agissements et ses paroles, doit démontrer une intégrité évidente et omniprésente, sinon ses subordonnés ne le respecteront pas.

Pour le cas du Bgénéral Ménard, il a manqué d'intégrité lorsqu'il a noué une relation adultère avec une militaire sous son commandement, l'idée d'avoir n'importe quel type de relation amoureuse avec quelqu'un de grade inférieur, surtout quand vous êtes commandant est tout simplement interdite. De plus il a tenté de convaincre sa subalterne de supprimer des courriels incriminants leur relation et de cacher la vérité (Cour Martiale Bgénéral Ménard). Il a manqué d'intégrité, d'honnêteté et de transparence, ce qui a brisé le lien de confiance.

Comment pouvait-il continuer à influencer et se faire écouter de ses subordonnés?

Le manque d'intégrité peut entraîner de la corruption, ce qui peut fragiliser les capacités de la défense et de sécurité de tout le pays. La corruption est définie comme suit dans un document de l'OTAN :

L'abus d'une charge publique à des fins d'enrichissement personnel, c'est l'action ou l'inaction d'un individu autorisé à exercer des fonctions étatiques, en vue d'obtenir de manière illégale des avantages, bénéfiques, influences, privilèges d'ordre matériel ou non matériel pour lui-même, pour des tiers ou pour des groupes de tiers. (OTAN 5)

Une personne corrompue adoptera un comportement impropre et illégal dans le but de s'enrichir personnellement ou d'enrichir ses proches ou pourrait inciter d'autres à le faire en abusant de la position dans laquelle elle se trouve. La corruption peut provoquer un gaspillage d'argent et une mauvaise répartition des ressources, et peut entraîner l'achat d'équipement inadéquat ou de mauvaise qualité, ce qui peut mettre en péril la vie du personnel et diminuer l'efficacité des opérations (4). Le personnel corrompu n'est pas digne de confiance, entre autres, il est susceptible d'accepter des pots de vin. La corruption a pour effet d'ébranler la confiance du public et l'acceptation des forces armées en général, elle peut éroder l'image et le soutien manifesté par le public à l'égard de la mission (5). Elle peut également réduire les ressources destinées aux secteurs de l'économie ou d'autres secteurs du gouvernement.

Loyauté

La loyauté est une qualité morale, une attitude d'esprit, une force de caractère, c'est la fidélité et le dévouement envers une cause, une personne ou une institution. Être loyale, c'est d'être fidèle face aux engagements qu'on a pris, au respect des règles de l'honneur et de la probité. Une personne loyale est honnête et droite, elle montre de la sincérité dans ce qu'elle entreprend dans sa vie autant au niveau professionnel que personnel et possède un sens de l'honneur très développé. Pour un militaire, la loyauté signifie qu'il faut respecter ses engagements envers le pays et qu'il faut faire passer les intérêts de quelqu'un ou de quelque chose d'autre avant ses intérêts personnels (CS EX 12). « La loyauté est reliée au devoir et exige l'allégeance personnelle au Canada et la fidélité aux camarades de l'ensemble de la chaîne de commandement » (Énoncé d'éthique de la Défense). L'obligation d'être loyal est mentionnée explicitement dans le serment d'allégeance au moment de l'enrôlement dans les FAC. De par cette promesse solennelle, le militaire reconnaît symboliquement le chef de l'État comme objet ultime de sa loyauté professionnelle (CS EX 12). La loyauté doit être réciproque et fondée sur la confiance mutuelle, car elle exige que tous les membres appuient les intentions de leurs supérieurs et obéissent promptement aux ordres et aux directives légitimes. La loyauté est une des premières conditions de la réussite de l'action collective, elle garantit l'ordre et la discipline.

Les commandants doivent démontrer que la loyauté doit s'exprimer aussi bien envers les supérieurs et les autorités civiles qu'envers les subordonnés. Or, seule une intégrité inattaquable peut assurer une telle loyauté, en particulier lorsque la tension entre la réalisation de la mission et la garantie du bien-être des subordonnés est forte. Tous les militaires doivent savoir que les décisions prises reflètent une évaluation honnête et fidèle de la réalité. Les loyaux leaders professionnels rendent compte de leurs décisions et y restent fidèles (Servir avec Honneur 57-58).

Une personne déloyale ne se fera pas respecter car elle ne respectera pas les autres.

La loyauté implique un devoir de fidélité et de soutien au chef dans les difficultés. La loyauté d'un militaire à ses idéaux devient source de ténacité et de bravoure face à l'adversité. Le devoir de loyauté se fonde sur l'idée qu'un chef doit pouvoir avoir confiance en ses subordonnés, que ce soit sur les lieux de son travail ou ailleurs. Voici quelques exemples de comportements qui sont considérés comme déloyaux dans une organisation: mentir ou être malhonnête envers son supérieur ou envers d'autres membres des FAC, voler, faire passer ses propres intérêts avant d'autres ou être en conflit d'intérêt, se servir d'information confidentielle pour son propre bénéfice, nuire intentionnellement à son supérieur ou à la réputation des forces, faire circuler des fausses informations à propos du service ou d'autres membres des FAC.

Enjeux éthiques sur l'unité - efficacité opérationnelle

Un commandant qui ne suit pas les règles d'éthiques, qui est malhonnête, égoïste, qui ne montre pas le bon exemple, qui abuse de son pouvoir ou crée des situations de conflits d'intérêts, ne sera pas respecté par ses subordonnés. Les valeurs et les règles auxquelles les FAC adhèrent doivent d'abord être respectées par les leaders, si les actions d'un leader ne le positionnent pas comme un exemple à suivre, il s'engagera dans un combat sans fin avec ses subalternes. Lorsqu'un leader ne montre pas le bon exemple, il aura beaucoup de difficulté à être un bon dirigeant si ses actions ne sont pas en parfaite harmonie avec ses paroles. Les subordonnés seront hésitants à suivre un chef qui demande aux autres de faire des choses que lui-même ne respecte pas, il passera pour un imposteur. Ce dernier ne pourra établir une discipline et un bon ordre, ses subordonnés ne le respecteront pas. La cohésion et l'efficacité de l'unité seront affectées. Dans l'armée la cohésion est plus que des individus qui se tiennent ensemble les uns aux autres, c'est un ingrédient essentiel de la volonté d'atteindre un objectif, de bien performer et de mourir les uns pour les autres, si nécessaire (HRT Decision 28). Les

liens de confiance seront brisés, les subordonnés vont probablement écouter les ordres du commandant car l'institution lui a remis le commandement et le pouvoir entre ses mains, mais ils ne le respecteront pas pour autant.

Lorsque des allégations sont portées contre un commandant, mais que sa culpabilité n'a pas encore été établie, il est préférable pour le bon fonctionnement de l'unité de le retirer, car les liens de confiance sont déjà compromis, autant pour les subordonnés que les supérieurs. Le leader ne pourra plus exercer correctement son commandement si le doute plane, il ne réussira pas à maintenir un cadre de confiance. Donc s'il n'y a plus de confiance, il n'y a plus de coopération et plus d'obéissance possible. Il arrive parfois que les allégations sont divulguées dans les journaux ou dans les médias avant même que les hauts dirigeants soient mis au courant, il est donc important que la chaîne de commandement prenne action le plus rapidement possible. Si l'institution ne fait rien, cela peut paraître aux yeux des soldats et du public comme si elle endossait les actions inappropriées ou minimisaient les effets sur l'unité. Dans un contexte opérationnel, il sera impératif de retirer le commandant de ses fonctions du moins temporairement afin de ne pas interrompre le tempo des opérations et de continuer la poursuite de la mission. C'est ce qui est arrivé pour le cas du Bgén Ménard, le haut commandement a décidé de le retirer de ses fonctions afin de ne pas interrompre la cadence des opérations, car les ennemis n'arrêtent pas la guerre, les talibans continuent à attaquer, les troupes doivent continuer à recevoir des ordres d'un commandant et n'ont pas le temps de se remettre en question sur la légitimité des ordres qu'ils reçoivent.

Lorsque la décision de retirer un commandant est prise, il y aura certainement des effets sur l'unité. La loyauté et l'intégrité envers l'institution pourrait être renforcées dans les rangs, certains apprécieront que le haut commandement n'approuve pas les actions immorales et punissent les personnes qui transgressent les règles, et que même les personnes qui étaient en position privilégiée, n'ont pas de traitement de faveur. Les règles et les valeurs établies par

les FAC valent autant pour eux que pour tous les membres des FAC. Ils seront rassurés qu'il y a une équité dans l'organisation. La discipline et la cohésion dans l'unité pourraient être renforcées car cela démontrera que les règles doivent être respectées par tous et qu'il y a des conséquences lorsqu'on transgresse les règles. Cependant il sera important que les troupes soient informées de ce qui s'est passé, il faut prendre le temps de leur expliquer pourquoi leur commandant a été relevé de ses fonctions. Du moins les informations non confidentielles devraient être divulguées, il se peut que certaines informations doivent demeurer confidentielles pour protéger les victimes ou pour d'autres raisons, mais l'important est que les troupes devront être rassurées et être informées de ce qui se passera pour eux et pour le reste du déroulement des opérations. Le commandant qui prendra la relève aura sûrement un gros défi à faire face, il devra établir dès le départ une communication franche et ouverte, afin de maintenir une discipline dans les rangs et de garder un tempo opérationnelle efficace.

Pour reprendre l'exemple du Bgén Ménard, sa relation intime a été dénoncée par un journaliste américain, ainsi on pourrait penser qu'il est très probable que plusieurs personnes dans l'entourage du Bgén devaient aussi être au courant. Mais il faut du courage pour dénoncer un acte immoral surtout si cela implique un commandant supérieur. Plusieurs devaient penser un autre que moi le dénoncera ou qu'est-ce que ça peut bien faire qu'il ait une relation intime, ça ne m'affecte pas directement. Selon moi, plusieurs personnes devaient avoir vu des signes ou des incidents questionnables entre le Bgén et la subordonnée, certains devaient se questionner sur les comportements du général et sur sa crédibilité, car du fait de ses actions il démontrait "faites ce que je dis mais pas ce que je fais". On pourrait supposer que le Bgén a pu prendre des décisions en fonction de sa relation intime, protéger la personne avec qui il avait une relation, lui accorder des bénéfices qu'il ne donnait pas à d'autres. Le Bgén a probablement abusé de son pouvoir, de sa position et profiter de la situation à son avantage. Est-ce que la subordonnée était vraiment consentante dans cette relation ou est-ce

qu'elle était aveuglée ou éblouie par le pouvoir du Bgén? Est-ce qu'elle pouvait dire non au Bgén? Est-ce qu'elle aurait subie des répercussions, si elle voulait arrêter la relation? Est-ce qu'elle était vraiment libre d'arrêter cette relation? C'est le Bgén qui était ultimement en position supérieur de pouvoir et il a créé une situation dans laquelle cette subordonnée pouvait se sentir piégée. Lcol Gilles Paradis, un officier à la retraite soutient que les relations intimes avec des subordonnés durant des opérations de guerre, peut créer des dilemmes éthiques très sérieux, et il explique :

It's a matter of discipline and cohesiveness between the troops. Imagine, for instance, you send 10 soldiers in the field on patrol, and it's a very dangerous mission. The [commanding officer] is a sergeant and he has a relationship with one of his female soldiers, and he has to send someone ahead on a dangerous path where you could find some explosive device, and he never chooses that person. He always sends someone else. What would be the impact amongst his 10 soldiers, knowing that there's a personal relationship which has developed between those two. The other soldiers will lose confidence and will come to think that he is protecting his girlfriend. (Chiasson)

Lorsqu'un chef ne respecte pas les règles et les valeurs établies par les FAC, ce dernier perd son symbole de loyauté et de droiture, cela peut créer de la dissidence dans les rangs. Peut-être que certains subordonnés resteront fidèles au commandant, respecteront la position, la tradition et ne croiront pas les allégations tant qu'elles ne seront pas prouvées. Mais plusieurs ne respecteront plus leur chef, les liens de confiance seront brisés et la cohésion de groupe sera affectée. Tous les membres des FAC doivent suivre les règles d'éthique, surtout les chefs, car lorsque ceux-ci violent une de ces règles, le bien-être de l'unité sera perturbé et diminué.

Enjeux éthiques sur l'individu affecté

Un commandant qui agit mal et qui n'est pas corrigé se sentira certainement protégé et continuera à perpétuer les mêmes comportements. Certains commandant sont centrés sur leur carrière et ne voient pas ou ne comprennent pas les répercussions de leurs actes et décisions sur les autres. Ces carriéristes mettent souvent leurs besoins personnels et leur image avant les besoins des autres. Ils agissent principalement en fonction des apparences, et n'hésitent pas à prendre tout le crédit du succès de l'unité.

Réputation - Carrière

Lorsqu'un commandant est retiré de ses fonctions, sa réputation et sa carrière seront sûrement affectées. Se faire retirer de son commandement dans les FAC c'est un peu comme l'ultime acte de honte, plusieurs officiers attendent avec impatience d'avoir l'opportunité d'exercer et de prouver leur leadership en prenant un commandement, si on le retire de ses fonctions, c'est parce qu'il a échoué. Il pourra ressentir des effets non seulement au niveau professionnel mais aussi personnel (stress, santé mentale, famille) et financier (s'il doit engager un avocat pour se défendre). Pour le cas du Bgén Ménard, il a affirmé que toutes les portes se sont refermées concernant l'avancement de sa carrière (Cour Martiale Bgén Ménard). Il était supposé prendre le commandement du secteur du Québec, mais il y a eu un changement et il a été placé dans une position administrative pendant que les procédures pour la cour martiale étaient en cours. De plus toute son histoire a été très médiatisée, il a affirmé que même ses enfants ont été affectés par cette affaire et qu'il a eu de la difficulté à se trouver un emploi après avoir quitté les FAC volontairement (Cour Martiale Bgén Ménard). Durant le procès le Bgén s'est excusé auprès de sa femme et de ses enfants lorsqu'il a plaidé coupable, mais il n'a rien mentionné à propos de l'impact sur l'unité ou sur l'institution : « I was humiliated and lost my reputation in my community. I deeply regret my conduct. » (Chiasson). On peut imaginer que le Bgén et sa famille ont dû subir beaucoup de stress durant

les procédures juridiques, ne sachant pas vraiment quand et comment cela allait se terminer. Le Bgén a dû subir plusieurs conséquences au niveau professionnel, personnel et financier aussi.

L'équité procédurale

On pourrait penser que la personne affectée a le droit à la présomption d'innocence tant qu'elle n'a pas été reconnue coupable devant un tribunal ou une autorité compétente. Malheureusement le système juridique est souvent très long et les délais peuvent prendre plus d'un an, ainsi la chaîne de commandement ne peut attendre la fin des procédures pour prendre une décision car les conséquences sont trop lourdes. Le processus de retrait dans les FAC n'est pas assujéti à des lois ou des règlements, c'est une mesure administrative qui est exercée en cas de nécessité par l'autorité de nomination c'est-à-dire l'autorité qui a nommé le commandant dans son poste (Hénault). La nomination à un poste de commandement est plutôt considérée comme un privilège et non comme un droit, le retrait d'un commandement n'est pas un congédiement mais une procédure administrative. Le membre affecté ne perd pas son emploi, il sera placé dans un emploi administratif en attendant que les procédures judiciaires soient complétées, mais on lui retire ses pouvoirs de commandement. Comme toutes décisions administratives dans les FAC, les preuves de culpabilité sont établies selon une balance ou prépondérance des probabilités, c'est-à-dire qu'il doit y avoir un degré raisonnable de certitude de probabilité supérieur à 50% (DOAD 5019-4 4.1) La prépondérance de la preuve n'exige pas un niveau de preuve scientifique ou hors de tout doute raisonnable, mais elle signifie tout de même plus qu'une possibilité. Cependant, le membre a droit à une équité procédurale car cette mesure aura des répercussions sur sa personne et sa carrière. C'est-à-dire qu'il devrait recevoir un avis d'intention avant que la décision soit prise, il devrait être suffisamment informé des préoccupations du supérieur ou des allégations qui pèsent contre lui et on devrait lui accorder du temps pour qu'il prépare une

réponse avec ses observations ou commentaires (Hénault). Même en situation opérationnelle, un supérieur doit prendre le temps d'exprimer ses préoccupations au membre et lui demander une explication avant de prendre une décision qui nuirait à la carrière.

Vie privée

Le commandant qui se fait relever de ses fonctions désirera sûrement que les détails de ses manquements demeurent confidentiels, car on peut supposer qu'il doit avoir honte de ses actes et ne veut pas exposer ses erreurs à tous. Mais lorsqu'une personne exerce des responsabilités de notoriété publique, les citoyens ont le droit de savoir certains renseignements. La loi sur l'accès à l'information accorde aux citoyens canadiens un droit d'accès aux documents des institutions fédérales assujetties à cette loi, mais selon la loi de la protection des renseignements personnels, certains détails doivent demeurer confidentiels. Par exemple le public aurait le droit de savoir qu'un commandant est relevé de ses fonctions et les raisons dans les grandes lignes, tel que le haut commandement a perdu confiance dans sa capacité à commander parce qu'il y a une allégation concernant une relation intime avec une subordonnée. Mais des détails tels que le nom de la subordonnée et les détails de la relation intime, ne seront pas divulgués. Il faut faire très attention aux informations qui sont partagées avec le public, car toute personne a droit au respect de sa vie privée, c'est un droit constitutionnel fondamental.

Un commandant qui transgresse une ou des règles d'éthique, surtout les valeurs de loyauté ou d'intégrité, ressentira plusieurs répercussions dans sa vie professionnelle et personnelle. C'est pourquoi il serait impératif pour son bien-être qu'il suive ces règles et ces valeurs.

Enjeux éthiques sur l'institution

Un commandant qui a des comportements immoraux aura des répercussions sur l'institution. Cela peut brimer l'image que les gens ont de la Défense, ils se poseront des questions telles

que: Comment faire confiance dans cette personne pour assumer la défense de notre pays et notre protection? Ces incidents inappropriés peuvent apporter une image disgracieuse sur l'institution. Les citoyens peuvent perdre confiance dans le gouvernement à les protéger correctement. Les commandants doivent tenir compte de l'incidence de leurs actions et de leurs conséquences à long terme pour les FAC. Les commandants contribuent directement à la légitimité et à la crédibilité institutionnelle des FAC en identifiant et en anticipant les problèmes et en prenant des mesures décisives pour les résoudre au niveau le plus bas possible (CEMD 1-6). Les commandants jouent un rôle crucial dans le renforcement et la promotion de la profession des armes en maintenant des normes professionnelles élevées et en dirigeant les changements culturels au sein de l'institution, c'est pourquoi l'intégrité est très importante. De plus, les commandants appuient l'institution en informant et en sensibilisant les Canadiens à propos des opérations et des exigences des FAC, en établissant des liens professionnels avec les dirigeants communautaires et en organisant des activités de relations communautaires destinées à sensibiliser le public et à solliciter son appui (CEMD 1-3).

Comme mentionné plus haut, un manque d'intégrité peut entraîner de la corruption, ce qui aura pour conséquences de fragiliser les capacités de la défense et de sécurité de l'institution. La corruption aura pour effet d'ébranler la confiance du public et l'acceptation de l'armée en général, elle peut éroder l'image et le soutien manifesté par le public à l'égard de la mission (OTAN 5). Lorsqu'un commandant transgresse une règle du code d'éthique, il apparaîtra déloyal aux yeux de l'institution, la confiance portée en lui sera brisée. Les conséquences ressenties sur l'institution peuvent être lourdes et entacher le rôle de la sécurité nationale. Ainsi pour le bien-être de l'institution et des citoyens du pays, il est important que tous les membres des FAC et en particulier les commandants, suivent les règles du code d'éthique.

RECOMMANDATION

Le but de ce travail de recherche était d'explorer les divers enjeux éthiques qui doivent être pris en compte lorsqu'un supérieur doit prendre la décision de retirer un commandant de ses fonctions. La recherche de cas réels ou d'études sur ce sujet a été difficile, car il y a très peu de publications et de recherches sur ce sujet. J'ai limité mes recherches à des commandants d'unité car selon moi, c'est à ce niveau que les leaders ont le plus d'influence et le plus de pouvoir. Mais le sujet du retrait de commandement peut être élargi et inclure toutes les autres positions de leadership incluant les sous-officiers tel que les adjudants-chefs (adjuc) qui ont des rôles de leaders institutionnels. Je ne peux affirmer avec certitude que le processus de retrait est bien suivi dans les FAC car je n'ai pas d'accès à ces données. Par contre, je ne crois pas qu'il y ait une problématique en soi avec le processus établi dans les FAC, mais ce n'est pas parce que l'on n'en parle pas qu'il n'y a pas de problème ou qu'il n'y pas de place à amélioration. Je suppose que l'on ne parle pas de ce sujet car c'est mal vu de parler de nos échecs. Selon moi, il y aurait des bénéfices à rendre le processus plus transparent, c'est-à-dire d'en discuter plus ouvertement dans des débats publics afin de garder la confiance non seulement avec les membres des FAC mais aussi avec la population canadienne. Combien de leaders ont perdu leur commandement? Est-ce qu'il y a des manquements dans la formation ou dans le programme d'éthique? Quelles mesures correctives peuvent être mises en place afin de s'assurer que cela ne se reproduise pas?

En parlant plus ouvertement de ce sujet on pourrait étudier les divers cas et comprendre comment sont survenus ces incidents et ciblés les domaines à améliorer. Peut-être qu'un programme de mentorat pourrait aider les commandants dans leurs choix et décisions et les garder sur une ligne droite. Ludwig et Longnecker suggèrent que les leaders qui ont eu des manquements n'ont pas été bien préparés au succès (265).

Préparation au succès

Parfois la pression ressentie par les leaders peut les conduire à abandonner un principe éthique et à prendre des décisions douteuses. La plupart des cours d'éthique et des cours de leadership, préparent les leaders à prendre des décisions réfléchies lorsqu'ils rencontreront des conflits et seront soumis à des choix difficiles. Ludwig et Longnecker suggèrent qu'aujourd'hui plusieurs violations des règles d'éthiques par des hauts dirigeants ne sont pas dûes à des pressions concurrentielles mais sont plutôt des sous-produits du succès, c'est-à-dire qu'ils sont le résultat du succès et du manque de préparation pour faire face au succès personnel et organisationnel (Ludwig and Longenecker 265). Ils soutiennent que la plupart des gestionnaires ne sont pas bien préparés au succès, car certains deviennent complaisants et perdent leur focus en détournant leur attention sur d'autres choses que la gestion de leur organisation (265). D'après leurs observations, très souvent les dirigeants qui ont été accusés et reconnus coupables de violations, ne sont pas des individus qui ont commis des erreurs dans le feu de l'action, mais plutôt des individus qui ont des principes d'éthique solides, qui ont grimpé tous les échelons en travaillant dur et en restant droit. Mais lorsqu'ils arrivent au sommet, et semblent tout avoir, ils décident de tout risquer en s'engageant dans une activité douteuse, ils sont conscients que cette activité est mauvaise et que si elle est découverte, elle entraînera leur chute, cependant ils croient à tort qu'ils ont le pouvoir de la dissimuler (207).

Certains leaders qui réussissent peuvent devenir émotionnellement expansifs, c'est-à-dire qu'ils perdent leur capacité à être satisfait de leur statut actuel, ils désirent toujours plus, ils ressentent un appétit insatiable pour le succès et ils recherchent des sensations fortes (271). D'autres peuvent éprouver un isolement personnel ou un manque d'intimité dans leur vie, les longues heures passées loin de chez eux peuvent les amener à être isolés de leur famille et amis, et perdent ainsi une précieuse source d'équilibre personnel (271). Plusieurs

de ces dirigeants perdent littéralement contact avec la réalité, c'est une chose de se hisser au sommet, mais certains d'entre eux ne sont pas préparés à faire ce qu'il faut pour y rester.

CONCLUSION

Un commandant d'unité est une personne qui doit bien se préparer à commander et diriger des troupes dans les FAC. Il rencontrera des difficultés, des conflits et il aura sûrement à prendre des décisions difficiles. Il est certain qu'il commettra des erreurs mais il ne doit pas perdre de vue les règles du code d'éthique. La violation d'une de ces règles du code d'éthique par un commandant, plus particulièrement un manque d'intégrité ou un manque de loyauté, peut causer plusieurs dommages qui contribueront à diminuer le plus grand bien de tous. Il est impératif que tous les militaires se conforment aux règles du code d'éthique et spécialement les leaders. La décision de relever un commandant de ses fonctions est une décision très sérieuse, qui ne doit pas être prise à la légère, elle doit être basée sur une évaluation globale de conséquences prévisibles. Il serait intéressant d'explorer plus en détails chaque cas en particulier afin de bien comprendre les enjeux et les conséquences qui en ont découlés, avec l'objectif d'en apprendre plus sur le sujet et de prévenir que des situations semblables ne se répètent pas.

Travaux cités

- Armée canadienne. «Ordonnance de l'Armée canadienne - OAC 11-94.» *Retrait ou Abandon d'un commandement/ Poste supérieur/ Poste-clé au sein de l'Armée canadienne*. mars 2015.
- Audard, Catherine. *Anthologie historique et critique de l'utilitarisme*. Paris: Presses Universitaires de France, 1999.
- Baertschi, Bernard. «Ombres et lumières de l'utilitarisme.» *Revue de théologie et de philosophie* 48.4 (1998): 357-383.
- Boisvert, Y. «Éthique publique.» 2012. *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. <<http://www.dictionnaire.enap.ca>>. Accessed 10 June 2020.
- Bozzo-Rey, Malik et Émilie Dardenne. «Introduction.» Bozzo-Rey, Malik et Émilie Dardenne. *Deux siècles d'utilitarisme*. Éd. pur-editions. Presses universitaires de Rennes, 2012. 13-38.
- CDS. «CDS Guidance to Commanding Officers and their leadership teams - General instructions.» 2017.
- CEMD. «Directives du Chef d'État-Major de la Défense aux commandants et à leurs équipes de leadership.» 17 novembre 2017.
- Chiasson, Paul. «Ex-Canadian Forces commander Daniel Ménard loses rank.» *CBC News* 21 July 2011. <<https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/ex-canadian-forces-commander-menard-loses-rank-1.1108899>>. Accessed 20 June 2020.
- Ciulla, Joanna. «Chapter 5 - The Moral and Emotional Relationship of Leaders and Followers.» Ciulla, Joanna. *The Ethics of Leadership*. Thompson/Wadsworth, 2003. 187-228.

Cour Martiale Bgén Ménard. N° 201064. Décision judiciaire militaire- Cour Martiale. 21 juillet 2011. <<https://decisia.jmc-cmj.forces.gc.ca/jmc-cmj/cm/fr/item/98517/index.do>>. Accessed 10 June 2020.

Cour Martiale Bgén Ménard - décharge accidentelle. N° 201020. Décision Judiciaire Militaire - Cour Martiale. 25 mai 2010. <<https://decisia.jmc-cmj.forces.gc.ca/jmc-cmj/cm/fr/item/98799/index.do>>. Accessed 15 June 2020.

Cour Martiale Capf Mensah. N° 201712. Décision Judiciaire Militaire - Cour Martial. 05 décembre 2017. <<https://decisia.jmc-cmj.forces.gc.ca/jmc-cmj/cm/fr/item/232724/index.do>>. Accessed 12 June 2020.

Cour Martiale Lcol Bernier. N° 201558. Décision judiciaire militaire - Cour martiale. 14 novembre 2015. <<https://decisia.jmc-cmj.forces.gc.ca/jmc-cmj/cm/fr/item/119914/index.do>>. Accessed 12 June 2020.

Cour Martiale Maj Yurczysyn. N° 201364. Décision Judiciaire Militaire - Cour Martiale. 10 avril 2014. <<https://decisia.jmc-cmj.forces.gc.ca/jmc-cmj/cm/fr/item/98909/index.do>>. Accessed 10 June 2020.

Crisp, Roger. *J.S. Mill Utilitarianism*. New York: Oxford University Press, 2011.

CS EX. «Fondements de l'éthique de la Défense au Canada.» Janvier 2002. *Programme d'éthique de la Défense*. <<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/fondements-ethique-defense-canada.html>>. Accessed 10 June 2020..

Défense Nationale. «Énoncé d'éthique de la Défense.» 26 février 2019. *Gouvernement du Canada*. <<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/ethique-defense/a-propos/enonce.html>>. Accessed 10 June 2020.

Défense nationale. *Le leadership dans les Forces canadiennes - Doctrine*. 2005.

—. «Servir avec Honneur.» 2009. *Éthique de la Défense*.

<<https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/document/reports/2019/servir-avec-honneur-fr.pdf>>. Accessed 10 June 2020.

Deschamps, Marie. *External Review into Sexual Misconduct and Sexual Harassment in the Canadian Armed Forces*. Ottawa: Department of National Defence, 2015.

Forster, John et Jonathan Gén Vance. «Opération Honour.» 10 décembre 2018.

<<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/operation-honour/ordonnances-politiques-directives/cemd-message.html>>. Accessed 15 July 2020.

Gén Vance, J.H. «Opération Honour.» 14 Août 2015.

<https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services-harassment/cds-op-order-op-honour.pdf>. Accessed 15 July 2020.

Handfield, Catherine. «Le brigadier-général Daniel Ménard relevé de ses fonctions.» *La Presse* 29 mai 2010.

Hausmann, Maj. «courriel - Removal from Comd.» 18 juin 2020.

Hénault, Gén R.R. «CDS Guidelines - Removal from Command.» Ottawa, 12 December 2001.

Historica Canada. *Affaire de la Somalie*. 6 Septembre 2019.

<<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/affaire-de-la-somalie>>. Accessed 15 July 2020.

Human Rights Tribunal Decision In the Matter of a Hearing between the Complainants and the Canadian Armed Forces. No. 3-89. Human Rights Tribunal. Ottawa: 20 February 1989.

- Jacquet, François. «Utilitarisme.» *L'encyclopédie philosophique* (2016). <<http://encyclophilo.fr/raisonnement-gp/>>. Accessed 10 July 2020.
- Jakubowski, Sébastien. «Le commandement de l'armée: professionnalisation et changement.» *Les Champs de Mars* 1.13 (2003): 125-149.
- Ludwig, Dean and Clinton Longenecker. "The Bathshebba Syndrome: The Ethical Failure of Successful Leaders." *Journal of Business Ethics* 12.4 (1993): 265-73.
- Miller, Dale E. «Rule Utilitarianism.» Eggleston, Ben et Dale E. Miller. *The Cambridge Companion to Utilitarianism*. Cambridge University Press, 2014. 146-165.
- Nationale, Défense. «DOAD 5019-4 Mesures correctives.» *Directives et Ordonnances Administratives de la Défense*. Ottawa, 11 Juillet 2014.
- OTAN. «Processus d'auto-évaluation de l'intégrité - Un outil de diagnostic destiné aux institutions de défense nationale.» février 2014.
- Pinkerton, Charlie et Marco Vigliotti. «Crown drop breach-of-trust charge against Mark Norman.» *iPolitics*. s.d. <<https://ipolitics.ca/2019/05/08/crown-drops-breach-of-trust-charge-against-mark-norman/>>. Accessed 10 August 2020.
- Utilitarisme*. 2009. <<http://www.histophilos.com/utilitarisme.php>>. Accessed 10 July 2020.

Annexe A - Grades dans les Forces armées canadiennes

Grades	Marine royale canadienne	Armée canadienne / Aviation royale canadienne
Officiers généraux	Amiral (am)	Général (gén)
	Vice-amiral (vam)	Lieutenant-général (lgén)
	Contre-amiral (cam)	Major-général (mgén)
	Commodore (cmdre)	Brigadier-général (bgén)
Officiers supérieurs	Capitaine de vaisseau (capv)	Colonel (col)
	Capitaine de frégate (capf)	Lieutenant-colonel (lcol)
	Capitaine de corvette (capc)	Major (maj)
Officiers subalternes	Lieutenant de vaisseau (ltv)	Capitaine (capt)
	Enseigne de vaisseau de 1re classe (ens 1)	Lieutenant (lt)
	Enseigne de vaisseau de 2e classe (ens 2)	Sous-lieutenant (slt)
Officier subordonné	Aspirant de marine (aspm)	Élève-officier (élof)

Adjudants, officiers mariniers et sous-officiers supérieurs	Premier maître de 1re classe (pm 1)	Adjudant-chef (adjuc)
	Premier maître de 2e classe (pm 2)	Adjudant-maître (adjum)
	Maître de 1re classe (m 1)	Adjudant (adj)
	Maître de 2e classe (m 2)	Sergent (sgt)

Militaires du rang subalternes	Matelot-chef (matc)	Caporal-chef (cplc)
	Matelot de 1re classe (mat 1)	Caporal (cpl)
	Matelot de 2e classe (mat 2)	Soldat (formé) (sdt (f)) / Aviateur (formé) (avr (f))
	Matelot de 3e classe (mat 3)	Soldat (confirmé) (sdt (c)) / Aviateur (confirmé) (avr (c))

Annexe B – Abréviations

Bgén – Brigadier Général

CDS -Chief of Defense Staff

CEMD – Chef d’État-Major de la Défense

CS EX – Chef - Service d’examen

FAC – Forces armées canadiennes

LGBTQ – Lesbian, Gay, Bisexuel, Transgenre et Queer

Lgén – Lieutenant Général

MDN – Ministère de la Défense Nationale

OTAN – Organisation du Traité de l’Atlantique Nord

Vam – Vice-Amiral

VCEMD – Vice-Chef d’État-Major de la Défense