



Defence Ethics Program

Programme d'Éthique de la Défense

LIGNES DIRECTRICES SUR LA FORMATION EN ÉTHIQUE DE LA DÉFENSE

Avant-propos

Les présentes Lignes directrices sur la formation en éthique de la Défense sont publiées avec l'autorisation du Chef – Service d'examen (CS Ex), conformément aux Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) 7023-0 et 7023-1 ainsi qu'au mandat du Programme d'éthique de la Défense (PED). Ces lignes directrices, qui remplacent les Normes de formation en éthique de la Défense, entrent en vigueur dès leur publication.

Les Lignes directrices sur la formation en éthique de la Défense ont génériques et s'appliquent au personnel militaire et civil. Elles présentent les connaissances et les compétences exigées des membres des FC et du MDN pour qu'ils soient en mesure de s'acquitter de leurs fonctions et de leurs obligations, de manière à respecter les normes d'éthique les plus élevées et à renforcer la culture de la Défense sur le plan de l'éthique. Ces lignes directrices reprennent la terminologie et les concepts propres à l'élaboration des programmes de formation, pour être facilement adaptées aux initiatives prises dans ce domaine. Toutes questions sur le contenu des Lignes directrices peuvent être communiquées à la personne ressource en matière d'éthique du PÉD : l'officier – développement du programme d'éthique, Programme d'éthique de la Défense, QGDN, à Ottawa.

Toute suggestion ou demande de renseignements d'ordre général concernant les Lignes directrices sur la formation en éthique de la Défense doit être acheminée par la voie réglementaire au Chef – Service d'examen, aux soins du Directeur – Programme d'éthique, au QGDN, à Ottawa.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Avant-propos	i
PARTIE 1 – GÉNÉRALITÉS	1
PARTIE 2 – LIGNES DIRECTRICES SUR LE RENDEMENT (LDR)	4
LDR 001 – Militaires et employés	6
LDR 002 – Chefs et gestionnaires	9
LDR 003 – Cadres et officiers supérieurs du Ministère	16
Annexes	
Annexe A – Spécifications concernant la formation pour les militaires et le personnel civil	A-1/1
Annexe B – Échantillons d'objectifs de compétence pour les militaires et le personnel civil	B-1/7
Annexe C – Glossaire	C-1/1
Annexe D – Ressources recommandées	D-1/3

PARTIE 1 – GÉNÉRALITÉS

Objet

1. La formation et les autres activités résultant des Lignes directrices sur la formation en éthique de la Défense ont pour objet d'aider les membres des Forces canadiennes et le personnel civil du ministère de la Défense nationale, agissant en tant qu'Équipe de la Défense au sein de la société canadienne, à accomplir leur travail d'une façon conforme à l'éthique. Elles visent de plus à venir en aide à toutes les personnes qui ont des obligations à remplir en ce qui a trait au Programme d'éthique de la Défense.

Objectif

2. Les Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale exigent des membres de l'Équipe de la Défense qu'ils possèdent les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires pour accomplir leur travail tout en respectant les normes d'éthique les plus élevées.

3. Les Lignes directrices sur la formation en éthique de la Défense s'appliquent à trois groupes organisationnels de la défense distincts, même s'ils se chevauchent :

- a. militaires et employés civils;
- b. chefs et gestionnaires;
- c. cadres et officiers supérieurs du Ministère.

Responsabilités en matière de formation

4. En leur qualité d'organisations constituées par un gouvernement démocratique, les Forces canadiennes (FC) et le ministère de la Défense nationale (MDN) ont l'obligation de donner à leurs militaires et à leurs employés une formation en éthique suffisante. En dispensant cette formation, les FC et le MDN réduisent le risque qu'une personne agissant avec de bonnes intentions ne se conduise d'une façon contraire à l'éthique, par suite d'un manque de compréhension suffisante de ce qu'englobe l'éthique de la Défense.

5. Comme il est souligné dans la DOAD 7023-0, *Éthique de la Défense*, et la DOAD 7023-1, *Programme d'éthique de la Défense*, et conformément au mandat du Programme d'éthique de la Défense, tous les cadres et officiers supérieurs du Ministère doivent s'assurer que les employés qui relèvent de leur sphère de responsabilité possèdent les connaissances et les compétences voulues, et manifestent les attitudes requises, afin de s'acquitter de leurs fonctions d'une façon conforme à l'éthique. Plus spécifiquement, tous les chefs d'état-major d'armée (CEMA) et les conseillers de niveau un doivent voir à ce que le Programme d'éthique de la Défense soit appliqué dans leurs champs de

compétence « en conformité avec leur culture organisationnelle ». Ils doivent donc veiller à ce que leur planification inclue les ressources nécessaires pour leur permettre de s'acquitter de cette responsabilité.

Utilisation des Lignes directrices sur la formation en éthique de la Défense

6. Les Lignes directrices sur la formation en éthique de la Défense serviront d'ouvrage de référence et feront autorité pour tout ce qui touche le développement, la conduite et l'évaluation des activités de formation nécessaires à l'application du Programme d'éthique de la Défense au sein des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale.

7. Le Chef – Service d'examen se servira également de ces lignes directrices pour vérifier et évaluer l'application du Programme d'éthique de la Défense par les chefs d'état-major des armées et les conseillers de niveau un dans leurs champs de compétence.

Stratégie de formation

8. Une structure d'autorité comprenant deux volets a été adoptée pour la mise en œuvre de l'éthique à la Défense qui a un effet déterminant sur la formation en éthique de la Défense. L'autorité pour l'administration du programme s'occupe surtout des exigences générales de l'éthique de la Défense, tandis que les autorités de mise en œuvre concentrent leurs efforts sur les besoins spécifiques de leurs cultures organisationnelles de la défense. Comme il est mentionné dans la DOAD 7023-0 intitulée *Éthique de la Défense*, la responsabilité de l'application du Programme d'éthique de la Défense à des cultures environnementales spécifiques appartient aux chefs d'état-major des armées et aux conseillers de niveau un. Ce sont eux qui détermineront la stratégie, les méthodes et les moyens de formation qui répondront le mieux à leurs besoins.

9. En général, les exigences de formation seront le mieux satisfaites par une multitude de moyens. La préférence actuelle semble être l'approche de la salle de classe traditionnelle, considérée comme la façon la plus susceptible de faciliter une compréhension commune, grâce au partage et à la verbalisation des questions relatives à l'éthique, suivis de l'étude en petits groupes de situations concernant l'éthique. Néanmoins, il existe d'autres excellentes méthodes qui méritent d'être prises en considération : téléapprentissage, groupes de discussion sur l'intranet, conférences en ligne, ateliers, modules d'instruction individuels et groupes de discussion spécialisée. Le format et la durée de ces activités peuvent varier pour répondre aux besoins des organisations et des individus intéressés.

10. Quels que soient les moyens choisis, la formation en matière d'éthique pratique ne peut être accomplie que si elle repose sur l'acquisition continue du savoir. L'éthique pratique implique l'application de valeurs personnelles et organisationnelles à des situations qui vont d'un niveau relativement simple à un niveau très complexe. Pour que cette formation ait l'impact souhaité, il faut exercer régulièrement son jugement et tenir compte de facteurs personnels, situationnels et environnementaux. Il est important de noter que l'éthique pratique exige davantage que la simple acquisition ponctuelle d'une connaissance. C'est pourquoi il faut prévoir régulièrement des exercices afin d'appliquer les valeurs éthiques. À cette fin, il pourrait être utile de consulter les ouvrages de référence consacrés à l'éthique de la Défense, tels que le manuel de cours intitulé *Introduction à l'éthique de la défense pour le QGDN*.

11. Nous citons ci-dessous un exemple de l'approche à deux niveaux actuellement adoptée au QGDN à l'égard de la formation en éthique de la Défense. Pour enseigner les connaissances générales et les compétences fondamentales au premier niveau, un cours d'une journée appelé « *Introduction à l'éthique de la défense* » est offert à tous les employés du MDN et les membres des FC en poste dans la région de la capitale nationale, par l'intermédiaire du Centre d'apprentissage et de carrière (CAC). Le second niveau utilise une approche appelée *l'éthique au sein des programmes d'études* (également appelée *éthique au sein des professions*). Cette approche consiste à confier l'enseignement de l'éthique pratique à des experts dans le même domaine que celui de leurs étudiants; elle est présentement en voie d'être adoptée dans bon nombre d'universités, en Amérique du Nord. Appliquée à la Défense, la logique de cette approche veut que ce soit les experts en diverses fonctions de défense qui devraient enseigner aux autres les questions d'éthique spécifiques à leurs domaines de compétence. Cette approche est en harmonie avec les responsabilités énoncées pour les conseillers de niveau un et les chefs d'état-major des armées : élaborer une formation axée sur l'éthique de défense « en conformité avec leur culture organisationnelle ».

Évaluation de la formation

12. Il convient de noter que l'évaluation des cours réguliers des Forces canadiennes est axée sur l'évaluation d'objectifs de rendement préétablis. Ces objectifs de rendement sont habituellement définis en termes comportementaux détaillés. Les lignes directrices sur le rendement que renferment les Lignes directrices sur la formation en éthique de la Défense ont été définies en termes de comportement et d'éducation plus généraux. Étant donné que la formation en éthique est principalement axée sur le développement d'attitudes et l'acquisition de compétences liées à la prise de décisions en vue de susciter des comportements éthiques, il est difficile de mesurer les résultats immédiats de la formation de ce double point de vue. Il est possible, toutefois, d'évaluer les composantes relatives à la connaissance et les compétences particulières découlant des lignes directrices sur le rendement applicables à la formation en éthique de la défense.

PARTIE 2 – LIGNES DIRECTRICES SUR LE RENDEMENT

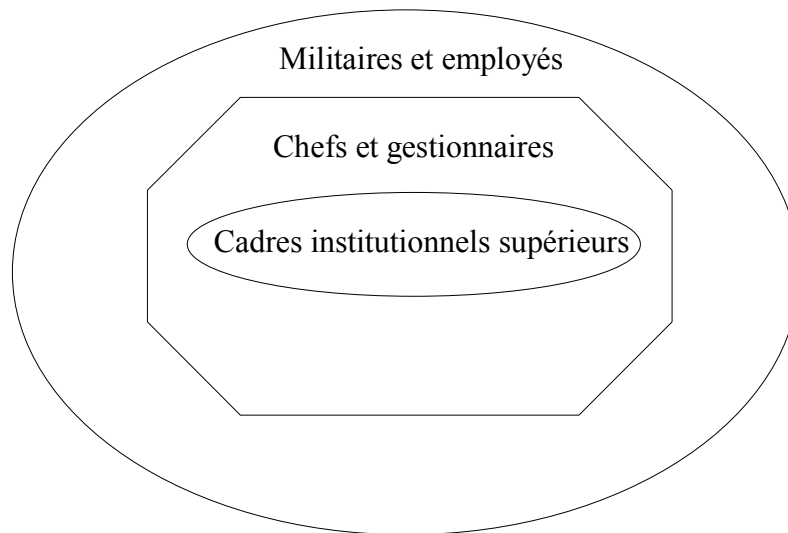
1. Les Lignes directrices sur la formation en éthique de la Défense ont été élaborées à l'intention des trois groupes cibles suivants:

- a. militaires et employés civils;
- b. chefs et gestionnaires;
- c. cadres institutionnels supérieurs.

La figure-1 précise les relations mutuelles entre ces trois groupes.

Figure-1

Groupes visés par les Lignes directrices
sur la formation en éthique de la Défense



2. Une ligne directrice sur le rendement (LDR) a été mise au point pour chacun des trois groupes cibles :

- a. LDR 001 – Accomplir son travail d'une façon éthique;
- b. LDR 002 – Diriger d'une façon éthique;

- c. LDR 003 – Promouvoir le Programme d'éthique de la Défense.

Comme l'indique la figure-1, ces groupes se chevauchent. Puisque la différence entre les groupes repose surtout sur les niveaux de responsabilité et d'autorité, un individu qui accède à un groupe supérieur retient toutes les obligations éthiques des groupes subordonnés. Par exemple, si on est général, on fait partie des cadres institutionnels supérieurs, mais on est aussi chef et militaire. Par conséquent, les lignes directrices sur le rendement qui s'appliquent au groupe des chefs et des gestionnaires s'appliquent également aux cadres institutionnels supérieurs de la Défense.

3. Le chevauchement des rôles des groupes cibles se reporte aux lignes directrices sur le rendement établies pour ces groupes :

- a. LDR 001 – Militaires et personnel civil;
- b. LDR 002 – Chefs et gestionnaires (incorpore la LDR 001);
- c. LDR 003 – Cadres et officiers supérieurs du Ministère (incorpore les LDR 001 et LDR 002).

LDR 001 – Militaires et employés civils

1. **Ligne directrice sur le rendement***. Accomplir son travail d'une façon éthique.

(*Cette ligne directrice sur le rendement dépend de l'objectif touchant à l'attitude : décider d'accomplir son travail d'une façon éthique.)

2. **Conditions :**

a. Données :

- (1) accès aux superviseurs, aux supérieurs, aux collègues, aux aumôniers, aux travailleurs sociaux, aux responsables du Programme d'éthique de la Défense;
- (2) ouvrages de référence et documents ayant trait au travail :
DOAD 7023-1, *Programme d'éthique de la Défense*,
DOAD 7021-0, *Conflits d'intérêts et après-mandat*,
DOAD 7021-1, *Lignes de conduite relatives aux conflits d'intérêts*,
DOAD 7021-2, *Lignes de conduite relatives à l'après-mandat*,
DOAD 7021-3, *Conditions d'acceptation des cadeaux, marques d'hospitalité et autres avantages*, le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, les documents intitulés *Des relations fondées sur l'éthique*, *Fondements de l'éthique de la Défense au Canada*, *Introduction à l'éthique de la défense*, *Énoncé d'éthique de la Défense*, la carte de poche *L'éthique dans la défense canadienne*, etc.;

b. Milieu : environnements opérationnel et privé.

3. **Norme.** Les membres des Forces canadiennes et les employés du ministère de la Défense nationale seront en mesure d'accomplir les tâches suivantes :

a. **Accomplir leurs tâches d'une façon éthique :**

- (1) Prendre des mesures qui respectent l'éthique (cette norme suppose le processus de prise de décisions expliqué ci-après; ce processus sous-tend toutes les activités énumérées dans cette LDR, à savoir :
 - (a) reconnaître ce qui est éthique dans toute situation (cette activité exige la connaissance de l'objet de l'éthique, des principes régissant une société démocratique et de la différence entre l'éthique dans les rôles publics et dans la vie privée);

- (b) prendre des décisions qui tiennent compte des composantes éthiques :
 - i. en effectuant une évaluation générale de la situation,
 - ii. en examinant les aspects éthiques,
 - iii. en déterminant les options et les risques,
 - iv. en choisissant un plan d'action et
 - v. en s'engageant;
- (c) passer de la décision à l'action :
 - i. en déterminant le niveau d'obligation qui s'applique à une situation donnée,
 - ii. en reconnaissant les divers obstacles ou risques qui provoquent une résistance à la prise de mesures éthiques et
 - iii. en choisissant une stratégie qui permette de prendre la bonne décision et donc, d'éliminer les obstacles.

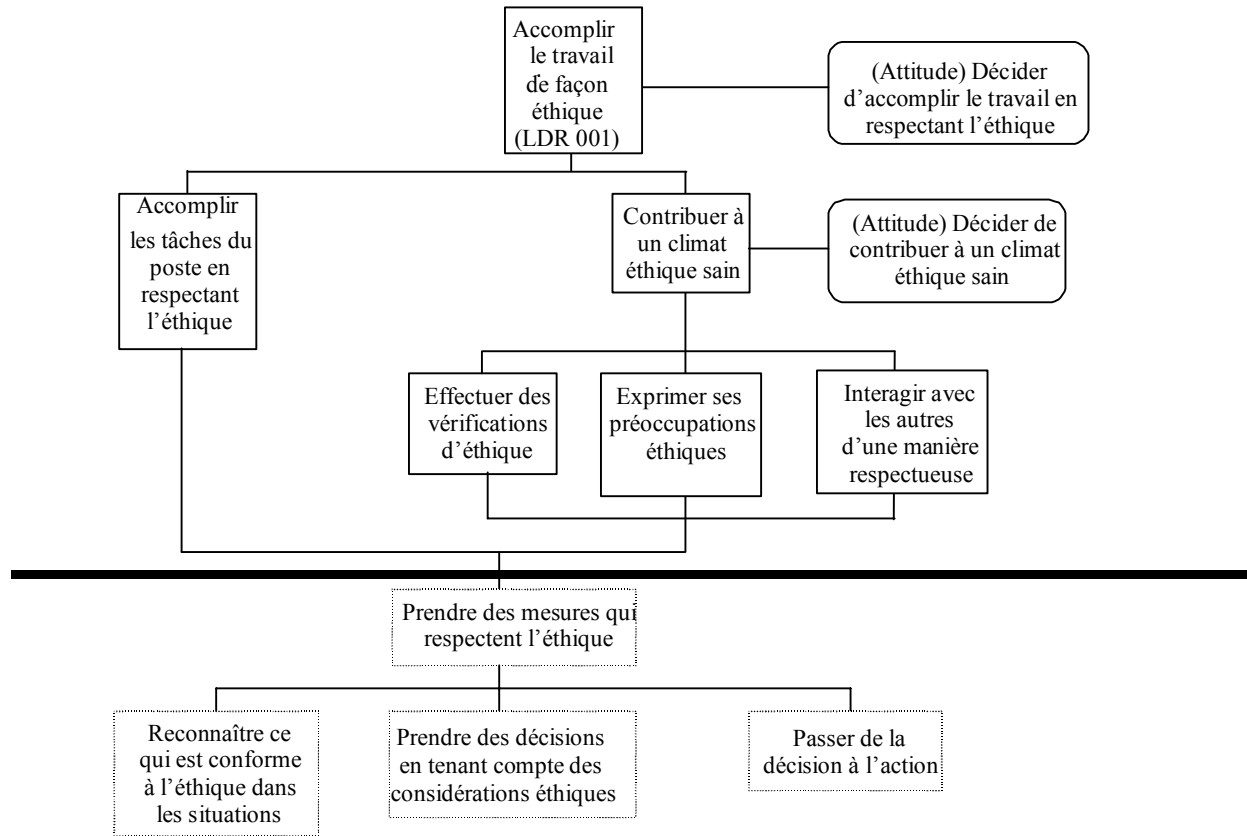
b. **Contribuer à un climat éthique sain*** :

*(*Cette tâche dépend de l'attitude : décider de contribuer à la création d'un climat éthique sain.)*

- (1) Effectuer des vérifications d'éthique.
- (2) Exprimer ses préoccupations éthiques.
- (3) Interagir avec les autres d'une manière respectueuse.

4. **Références.** Les références servent habituellement à décrire officiellement et en détail les normes attendues. On trouvera des informations et des précisions supplémentaires sur les normes établies au paragraphe 3.a, b et c dans la DOAD 7021-1, *Lignes de conduite relatives aux conflits d'intérêts*, le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, la publication intitulée *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, l'Énoncé d'éthique de la Défense, le manuel du cours *Introduction à l'éthique de la défense*, *Fondements de l'éthique de la Défense au Canada* et la carte de poche *L'éthique dans la défense canadienne*.

Ligne directrice sur le rendement (LDR) 001 – Militaires et employés



□ Les éléments contenus dans les cases en pointillé font partie du processus de prise de décisions éthiques qui régit toutes les activités détaillées dans la ligne directrice sur le rendement.

LDR 002 – Chefs et gestionnaires

1. **Ligne directrice sur le rendement***. Diriger d'une manière éthique.

(*Cette ligne directrice sur le rendement dépend de l'objectif touchant à l'attitude : décider de diriger d'une manière éthique.)

2. **Conditions :**

a. Données :

- (1) accès aux supérieurs, aux collègues, aux aumôniers, aux travailleurs sociaux, aux coordonnateurs de l'éthique, aux responsables du Programme d'éthique de la Défense;
- (2) ouvrages de référence et documents ayant trait au travail : DOAD 7023-1, *Programme d'éthique de la Défense*, DOAD 7021-0, *Conflits d'intérêts et après-mandat*, 7021-1, *Lignes de conduite relatives aux conflits d'intérêts*, 7021-2, *Lignes de conduite relatives à l'après-mandat*, 7021-3, *Conditions d'acceptation des cadeaux, marques d'hospitalité et autres avantages*, le mandat du Programme d'éthique de la Défense, le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, les documents intitulés *Des relations fondées sur l'éthique*, *Fondements de l'éthique de la Défense au Canada*, *Introduction à l'éthique de la défense*, *Énoncé d'éthique de la Défense*, la carte de poche *L'éthique dans la défense canadienne*, les plans de mise en œuvre des organisations de niveau un, les guides de séance et d'évaluation du climat éthique à l'intention des chefs, etc.;

b. Milieu : environnements opérationnel et privé.

3. **Norme.** Les membres des Forces canadiennes et les employés du ministère de la Défense nationale seront en mesure d'accomplir les tâches suivantes :

a. **Être un modèle d'éthique :**

- (1) Accomplir son travail d'une façon éthique.
- (2) Bien comprendre les principales théories concernant l'éthique : celle-ci est fondée sur les règlements, sur les conséquences de ses actes, sur les vertus et sur la sollicitude.
- (3) Appliquer les principes régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat.

- (4) Être responsable de ses actes, conformément à l'Énoncé d'éthique de la Défense.

b. Promouvoir un climat éthique :

- (1) Faire en sorte que les attentes relatives à l'éthique soient connues du personnel :
 - (a) en veillant à ce que les attentes des chefs en matière d'éthique soient exprimées et
 - (b) en communiquant ses propres attentes dans le domaine.
- (2) Intégrer d'autres programmes ministériels liés à l'éthique (par exemple, le harcèlement sexuel et le programme de prévention du racisme).
- (3) Donner son avis sur les comportements et les activités.
- (4) Susciter les occasions de croissance éthique.

c. Créer un environnement qui favorise la verbalisation :

- (1) Faire naître des occasions de dialoguer.
- (2) Veiller à ce que les employés soient au courant des mécanismes leur permettant de s'exprimer.
- (3) Prendre les dispositions voulues pour assurer l'anonymat et la confidentialité.
- (4) Favoriser un environnement exempt de représailles.

d. Gérer les risques éthiques :

- (1) Déterminer les risques éthiques, notamment :
 - (a) en évaluant l'application des processus du Programme d'éthique de la Défense,
 - (b) en effectuant une évaluation régulière du milieu de travail et
 - (c) en passant en revue le rendement du milieu de travail, au moyen de rapports provenant de sources indépendantes.
- (2) Élaborer des plans d'action pour faire face aux risques éthiques.

- (3) Communiquer la teneur des plans d'action.
- (4) Mettre en œuvre les plans d'action pour faire face aux risques éthiques.
- e. **Établir des mécanismes de contrôle du comportement éthique en milieu de travail :**
 - (1) S'assurer que le travail est accompli d'une façon éthique.
 - (2) S'assurer que le personnel applique les principes régissant les conflits d'intérêts.
 - (3) Être responsable des mécanismes de contrôle du comportement éthique des employés.
- f. **Faire face à l'inobservation des règles :**
 - (1) Déterminer les raisons de ce non-respect des règles :
 - (a) en vérifiant si les attentes ont été bien comprises,
 - (b) en vérifiant si les répercussions négatives éventuelles de ce non-respect des règles sont comprises et
 - (c) en vérifiant si les raisons invoquées pour l'inobservation des règles sont conformes aux attentes éthiques.
 - (2) Prendre les mesures correctives qui s'imposent.

4. **Références.** Les références servent habituellement à décrire officiellement et en détail les normes attendues. On trouvera des informations et des précisions supplémentaires sur la présente norme dans le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, la publication intitulée *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, le mandat du Programme d'éthique de la Défense, la DOAD 7021-0, *Conflits d'intérêts et après-mandat*, la DOAD 7021-1, *Lignes de conduite relatives aux conflits d'intérêts*, la DOAD 7021-3, *Conditions d'acceptation des cadeaux, marques d'hospitalité et autres avantages*, la DOAD 7023-0, *Éthique de la Défense*, la DOAD 7023-1, *Programme d'éthique de la Défense*, l'Énoncé d'éthique de la Défense, le manuel du cours *Introduction à l'éthique de la défense*, les documents intitulés *Fondements de l'éthique de la Défense au Canada*, *Des relations fondées sur l'éthique* et *Defining effective leadership in the Canadian Forces: A content and process framework*, le guide d'évaluation du climat éthique à l'intention des chefs, les sondages du PED et la carte de poche *L'éthique dans la défense canadienne*.

EXIGENCES ET NON-EXIGENCES DE FORMATION POUR LES TÂCHES LIÉES À L'ÉTHIQUE

En vue de déterminer la formation et l'éducation requises en matière d'éthique, il a fallu établir les tâches à confier aux trois groupes cibles dans le domaine de l'éthique. Toutefois, *il n'existe pas de tableau de tâches liées à l'éthique pour le groupe des militaires et employés civils*, étant donné que les tâches et activités retenues ont toutes été considérées comme exigeant formation et éducation.

Pour les deux autres groupes, une liste de tâches liées à l'éthique a été établie, puis chacune des tâches a été évaluée, de façon à décider si ces groupes avaient besoin d'instruction ou d'éducation pour les accomplir. Dans la colonne « Formation exigée ou non » du tableau qui suit, « Oui » signifie que la tâche correspond à l'une des cases de l'organigramme des objectifs de rendement correspondants.

Tableau des tâches liées à l'éthique pour les chefs et les gestionnaires

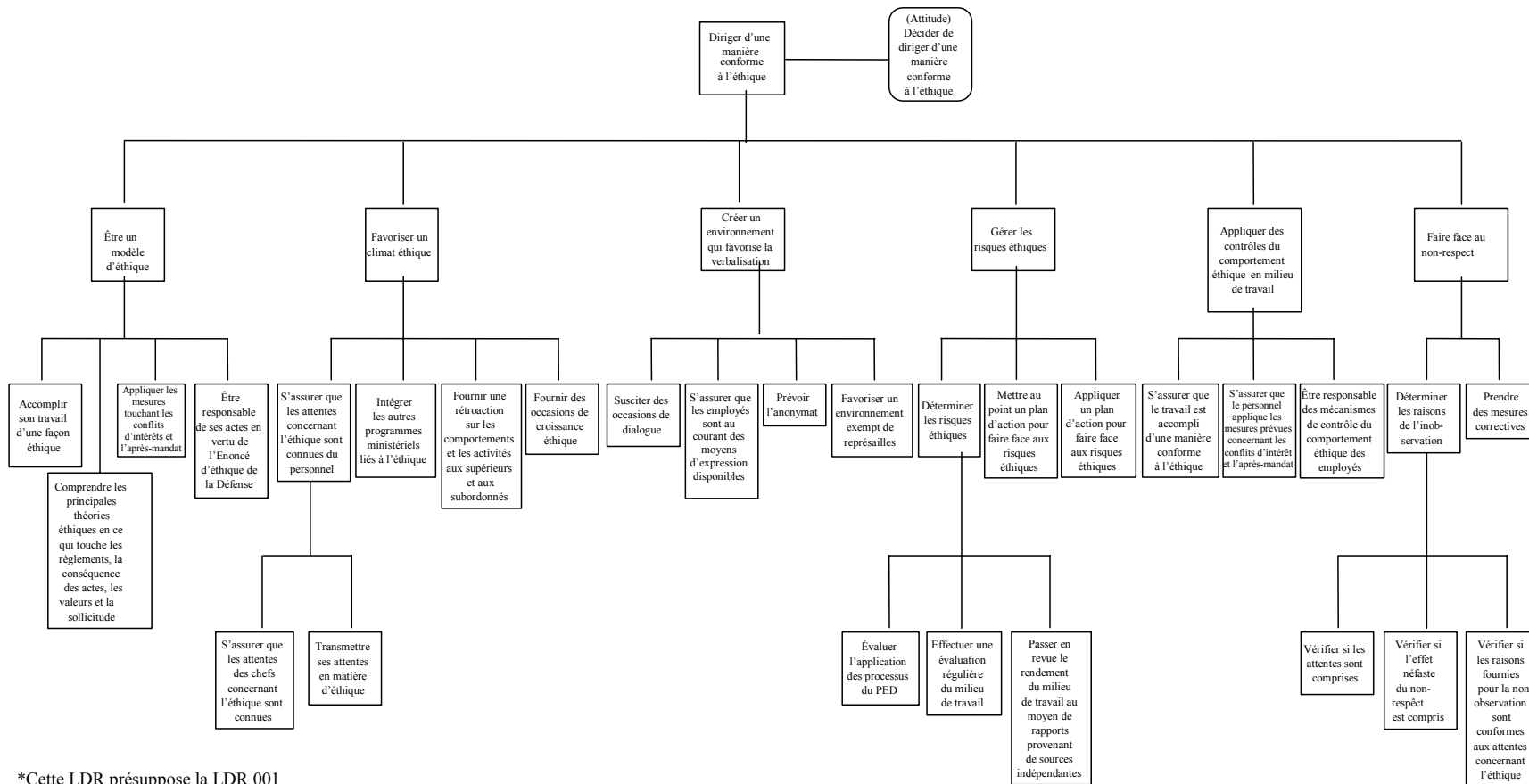
N° de la tâche	Tâche	Form. ou non	Raison de la décision favorable ou défavorable à la formation
1	Instituer un programme d'éthique de base (L) ¹	Non	Le manuel d'orientation suffira.
2	Être un modèle d'éthique (EED) (L)	Oui	Complexité des situations de supervision
3	Utiliser le processus de prise de décisions éthiques (PD) [est subsumé sous la rubrique « Accomplir le travail en respectant l'éthique »]	Oui	Censé être acquis au niveau des employés, ce processus doit être mis en pratique au moyen d'étude de cas de supervision.
4	Effectuer une enquête éthique (D+L)	Non	Le manuel d'orientation suffira.
5	Intervenir lorsqu'on est au courant de comportements contraires à l'éthique (L)	Non	Sous-élément de la tâche 2
6	Influer sur l'élaboration de politiques et codes éthiques (L+Am)	Non	La tâche ne nécessite pas de compétences spécifiques.
7	Gérer les risques éthiques (L+R+Am)	Oui	Cette tâche complexe peut avoir un impact considérable.
7.a.	Mettre au point un plan d'action pour faire face aux risques éthiques (R+Am)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 7
8	Appliquer un plan d'action pour faire face aux risques éthiques (R+Am)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 7
9	Évaluer la réponse aux attentes sur le plan de l'éthique, au moyen de mécanismes officiels et non officiels (A+Am)	Non	La tâche ne nécessite pas de compétences particulières.
10	Évaluer la connaissance des attentes sur le plan de l'éthique, au moyen d'outils de mesure (A+Am)	Non	Le manuel d'orientation suffira.
11	S'assurer que l'EED est mis en pratique par les employés (L)	Non	Fait partie des compétences génériques de supervision
12	S'assurer que l'EED est connu des employés (A+L)	Non	Fait partie des compétences génériques de supervision
13	Veiller à ce que la vérification de l'application des principes d'éthique soit pratique courante (PD)	Non	Fait partie des compétences génériques de supervision
14	S'assurer que les employés utilisent le processus de prise de décisions (L+PD)	Non	Fait partie des compétences génériques de supervision
15	Favoriser un climat éthique (L+Am)	Oui	Cette tâche complexe peut avoir un impact considérable.
16	Être responsable de ses actes aux termes de l'EED (A+L)	Oui	Cette tâche complexe peut avoir un impact considérable.
17	Reconnaître une contribution significative au climat éthique (L)	Non	Fait partie des compétences génériques de supervision

¹ Les lettres qui suivent la tâche correspondent aux différentes composantes du Cadre d'intégrité du Programme d'éthique de la Défense : A : attentes, Am : amélioration, D : dialogue, F : formation, L : leadership, PD : prise de décisions, R : risques.

N° de la tâche	Tâche	Form. ou non	Raison de la décision favorable ou défavorable à la formation
18	Créer un environnement qui favorise la verbalisation (L+D)	Oui	Cette tâche complexe peut avoir un impact considérable.
19	S'assurer que les employés sont au courant des moyens d'expression à leur disposition (L+D)	Oui	Sous-élément de la tâche 18
20	Susciter des occasions de dialoguer (L+D)	Oui	Sous-élément de la tâche 18
21	Favoriser un environnement exempt de représailles (L+D)	Oui	Sous-élément de la tâche 18
22	Prévoir l'anonymat (L+D)	Oui	Sous-élément de la tâche 18
23	Favoriser les occasions de croissance éthique (L+Am)	Oui	Connaissances complexes requises
24	Faire face à la résistance aux attentes en utilisant les techniques de gestion des conflits (A)	Non	Tâche comprise dans la tâche 11
25	Faire face à l'inobservation des règles (A)	Oui	Cette tâche complexe peut avoir un impact considérable.
26	Être responsable des mécanismes de contrôle du comportement éthique des employés (L+Am)	Oui	Connaissance et attitude requises
27	Appliquer des contrôles du comportement éthique des employés (L+Am)	Oui	Connaissance requise
28	Appliquer les mesures touchant les conflits d'intérêts et l'après-mandat (A)	Oui	L'interprétation des principes régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat est une question complexe. Nota : Les mesures touchant l'après-mandat ne s'appliquent qu'aux militaires détenant le grade de lcol ou un grade supérieur et qu'aux fonctionnaires EX moins 2 ou d'un échelon supérieur.
29	S'assurer que les attentes concernant l'éthique sont connues du personnel (A)	Oui	Élément crucial du succès du Programme d'éthique de la Défense
30	S'assurer que les attentes des chefs concernant l'éthique sont connues (L+A)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 29.
31	Communiquer ses attentes concernant l'éthique (L+A)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 29
32	Intégrer les autres programmes ministériels liés à l'éthique (L)	Oui	Cette tâche a un impact sur le climat général de l'organisation.
33	Faire des observations sur les comportements et les activités des supérieurs et des subalternes (D)	Oui	Élément crucial du succès du Programme d'éthique de la Défense
34	Déterminer les risques éthiques (R)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 7
35	Évaluer l'application des processus du PED (Am)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 7
36	Évaluer régulièrement le milieu de travail (Am+R)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 7
37	Passer en revue le rendement du milieu de travail au moyen de rapports provenant de sources indépendantes (Am)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 7
38	S'assurer que le travail est accompli d'une manière conforme à l'éthique (A)	Oui	Cette tâche complexe peut avoir un impact considérable.
39	S'assurer que le personnel applique les mesures touchant les conflits d'intérêts (A)	Oui	Cette tâche complexe peut avoir un impact considérable.
40	Déterminer les raisons de l'inobservation des règles (Am+R)	Oui	Tâche importante
41	Vérifier si les attentes sont comprises (A+Am+D)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 40
42	Vérifier si les effets préjudiciables de l'inobservation des règles est compris (A+Am+D)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 40
43	Vérifier si les raisons données pour ne pas respecter les règles sont conformes aux attentes en matière d'éthique (A+R)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 40
44	Prendre des mesures correctives (L)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 25
45	Diriger d'une manière conforme à l'éthique (L)	Oui	Cette tâche complexe peut avoir un impact considérable.
46	Choisir de diriger d'une manière conforme à l'éthique (PD+L)	Oui	L'attitude doit être favorable au PED

N° de la tâche	Tâche	Form. ou non	Raison de la décision favorable ou défavorable à la formation
47	Bien comprendre les principales théories éthiques, qui sont axées sur les règlements, la conséquence de ses actes, les vertus et la sollicitude (PD)	Oui	Connaissance requise

Ligne directrice sur le rendement (LDR) 002 – Chefs et gestionnaires



*Cette LDR présuppose la LDR 001

LDR 003 – Cadres et officiers supérieurs du Ministère*

(* Cette LDR présuppose les LDR 001 et 002)

1. **Ligne directrice sur le rendement***: Développer le Programme d'éthique de la Défense (PED).
(* Cette ligne directrice sur le rendement dépend de l'objectif touchant à l'attitude : s'engager à gérer le Programme d'éthique de la Défense.)
2. **Conditions :**
 - a. **Données :**
 - (1) accès aux supérieurs, aux militaires et aux employés, aux collègues, aux aumôniers, aux travailleurs sociaux, aux coordonnateurs de l'éthique ainsi qu'aux membres de l'organisation du Directeur – Programme d'éthique de la Défense, et
 - (2) ouvrages de référence et documents ayant trait au travail : DOAD 7023-0, *Éthique de la Défense*, DOAD 7023-1, *Programme d'éthique de la Défense*, DOAD 7021-0, *Conflits d'intérêts et après-mandat*, DOAD 7021-1, *Lignes de conduite relatives aux conflits d'intérêts*, DOAD 7021-2, *Lignes de conduite relatives à l'après-mandat*, DOAD 7021-3, *Conditions d'acceptation des cadeaux, marques d'hospitalité et autres avantages*, le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, le mandat du Programme d'éthique de la Défense, le chapitre 3 des *Directives du CEMD à l'intention des commandants*, les documents intitulés *Des relations fondées sur l'éthique*, *Fondements de l'éthique de la Défense au Canada*, *Introduction à l'éthique de la défense*, *Énoncé d'éthique de la Défense*, la carte de poche *L'éthique dans la défense canadienne*, les plans de mise en œuvre des organisations de niveau un, les guides de séance et d'évaluation du climat éthique à l'intention des chefs, les rapports sur les sondages du PED, etc.
 - b. **Milieu :** environnements opérationnel et privé.
3. **Norme.** Les cadres et officiers supérieurs du Ministère devront accomplir les tâches suivantes :
 - a. **Appliquer le PED dans sa propre organisation en suivant le mandat du PED :**
 - (1) Adapter l'application du PED à sa propre culture organisationnelle.

- (2) Gérer le cadre de mesure du rendement pour surveiller l'efficacité du programme.
- (3) Gérer les risques éthiques organisationnels, notamment :
 - (a) en déterminant la nature des risques éthiques,
 - (b) en élaborant un plan d'action pour faire face aux risques éthiques et
 - (c) en mettant à exécution le plan d'action pour affronter les risques éthiques.
- (4) Préserver la cohérence entre le PED et tous les programmes connexes des FC et du MDN.
- (5) Communiquer l'importance du PED.

b. **Résoudre les problèmes éthiques :**

- (1) Déterminer les problèmes éthiques importants.
- (2) Consulter librement sur les problèmes éthiques.
- (3) Encourager le dialogue sur ce qui est éthique dans une situation donnée.
- (4) Maintenir le dialogue avec ses collègues à propos de problèmes éthiques.

c. **Donner des conseils éthiques avisés sur les questions militaires aux dirigeants politiques :** Négocier la ligne de démarcation entre les collectivités politique et militaire en ce qui a trait aux questions éthiques.

4. **Références.** Les références servent habituellement à décrire officiellement et en détail les normes attendues. On trouvera des informations et des précisions supplémentaires sur la norme susmentionnée dans les ouvrages de référence suivants : DOAD 7023-0, *Éthique de la Défense*, DOAD 7023-1, *Programme d'éthique de la Défense*, DOAD 7021-0, *Conflits d'intérêts et après-mandat*, DOAD 7021-1, *Lignes de conduite relatives aux conflits d'intérêts*, DOAD 7021-2, *Lignes de conduite relatives à l'après-mandat*, DOAD 7021-3, *Conditions d'acceptation des cadeaux, marques d'hospitalité et autres avantages*, le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, la publication intitulée *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, le mandat du Programme d'éthique de la Défense, le chapitre 3 des *Directives du CEMD à l'intention des commandants*, les documents intitulés *Defining Effective Leadership in the Canadian Forces: A content and process framework*, *Des relations fondées sur l'éthique*,

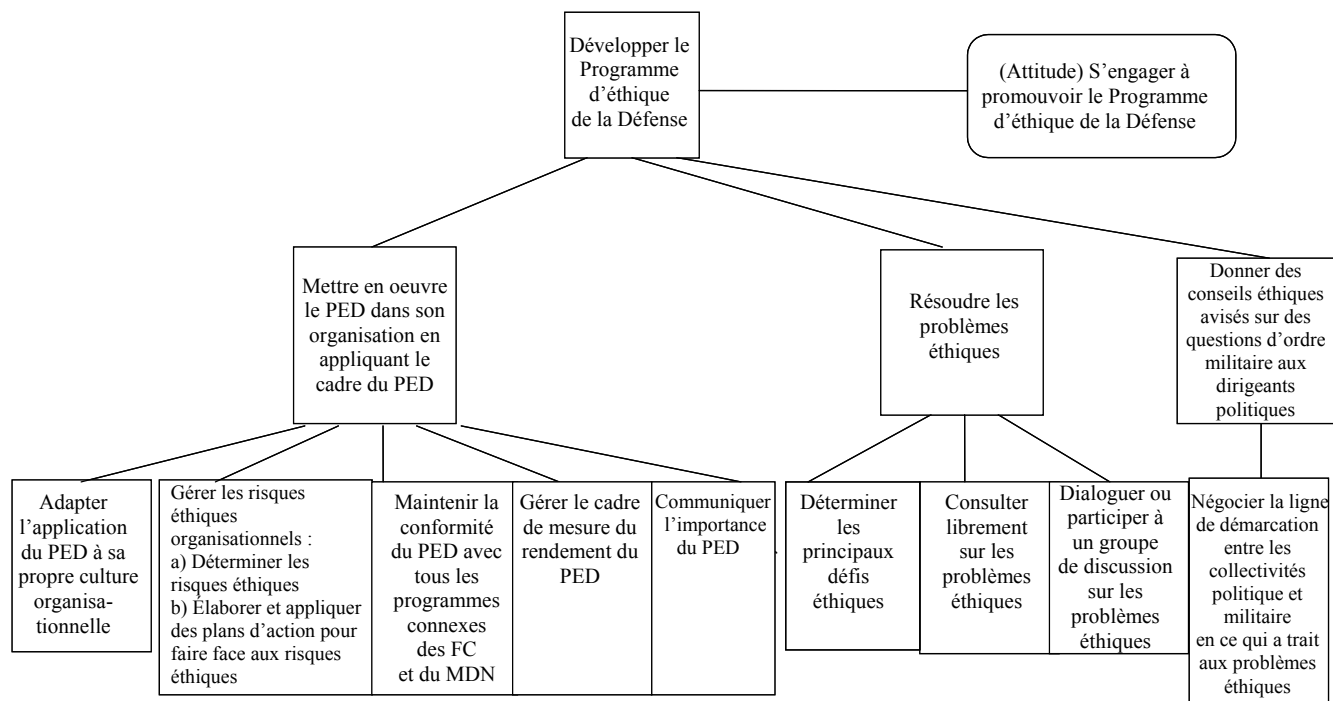
les plans de mise en œuvre des organisations de niveau un, les guides de séance et d'évaluation du climat éthique à l'intention des chefs, les rapports sur les sondages du PED, la publication intitulée *Fondements de l'éthique de la Défense au Canada*, le cours *Introduction à l'éthique de la défense*, l'Énoncé d'éthique de la Défense, la carte de poche *L'éthique dans la défense canadienne*, etc.

Tableau des tâches liées à l'éthique pour les cadres et officiers supérieurs du Ministère

No de la tâche	Tâche	Form. ou non	Raison de la décision en faveur ou contre la formation
1.	Gérer les risques éthiques organisationnels et opérationnels (R)	Oui	Complexité des risques éthiques stratégiques et gravité des conséquences
2.	Déterminer les principaux défis éthiques de l'heure (R)	Oui	Complexité des risques éthiques stratégiques et gravité des conséquences
3.	Déterminer les tendances relatives aux problèmes éthiques	Non	Compétence de gestion générique
4.	Faire face aux processus systémiques inévitables	Non	Compétence de gestion générique
5.	Communiquer régulièrement avec le coordonnateur de l'éthique	Non	Question administrative
6.	Collaborer à la constitution d'un dépôt central de dossiers éthiques	Non	Question administrative
7.	Consulter librement au sujet des problèmes éthiques (D)	Oui	Complexité des problèmes éthiques et gravité des conséquences
8.	Participer à un dialogue ou à un groupe de discussion continu sur l'éthique (D)	Oui	Complexité des problèmes éthiques
9.	Élaborer un énoncé d'orientation éthique à l'intention de la direction	Non	Faire appel à un expert en la matière pour se faire aider
10.	Établir un énoncé d'orientation éthique pour la direction	Non	Compétence semblable à l'application de l'Énoncé d'éthique de la Défense
11.	Institutionnaliser un processus d'examen des problèmes éthiques relatifs au comportement du personnel	Non	Compétence de gestion générique
12.	Institutionnaliser un système d'autoréglementation de la direction	Non	Compétence de gestion générique
13.	S'assurer de l'existence d'indicateurs de rendement éthique	Non	Compétences de gestion génériques
14.	Diffuser un énoncé de politique sur l'éthique dans son secteur de responsabilité	Non	Question administrative
15.	Mettre en œuvre le PED dans son organisation en appliquant, au minimum, le Cadre d'intégrité du PED (L+A+Am)	Oui	Connaissance étendue du PED
16.	Adapter l'application du PED à sa propre culture organisationnelle (L+Am)	Oui	Connaissance étendue du PED et de l'éthique appliquée
17.	Communiquer l'importance du PED (L+D)	Oui	Connaissance étendue du PED et de l'éthique appliquée
18.	Promouvoir le PED (F)	Oui	Connaissance étendue du PED et de l'éthique appliquée
19.	S'assurer que les éléments du PED et la formation connexe sont compris dans les programmes de formation applicables	Non	Question administrative
20.	Maintenir la compatibilité du PED avec tous les programmes connexes des FC et du MDN (Am)	Oui	Connaissance étendue du PED et de l'éthique appliquée
21.	Gérer le cadre de gestion du rendement du PED	Non	Compétences de gestion générique
22.	Évaluer l'application du PED	Non	Compétences de gestion génériques
23.	Donner des conseils éthiques avisés sur des questions d'ordre militaire aux dirigeants politiques (D+PD)	Oui	Connaissance étendue du PED et de l'éthique appliquée
24.	Négocier la ligne de démarcation entre les collectivités politique et militaire en ce qui a trait aux problèmes éthiques (D)	Oui	Connaissance étendue du PED et de l'éthique appliquée
25.	Répondre aux exigences du PED dans son secteur de responsabilité	Non	Compétences de gestion génériques
26.	Chercher à améliorer l'application du PED	Non	Tâche qui repose sur l'expérience

No de la tâche	Tâche	Form. ou non	Raison de la décision en faveur ou contre la formation
27.	Déterminer les risques éthiques (R)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 1
28.	Élaborer des plans d'action pour faire face aux risques éthiques (R)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 1
29.	Appliquer des plans d'action pour faire face aux risques éthiques (R)	Oui	Tâche comprise dans la tâche 1
30.	Résoudre les problèmes éthiques (PD)	Oui	Complexité des risques éthiques stratégiques et gravité des conséquences
31.	S'engager à promouvoir le PED (PD)	Oui	L'attitude à l'endroit du PED doit être favorable.

Ligne directrice sur le rendement (LDR) 003 – Cadres et officiers supérieurs du Ministère



* Cette LDR présuppose les LDR 001 et 002

ANNEXE A – SPÉCIFICATIONS CONCERNANT LA FORMATION POUR LES MILITAIRES ET LE PERSONNEL CIVIL

1. Les Lignes directrices sur la formation en éthique de la Défense sont génériques et ont été élaborées à l'intention des militaires et du personnel civil.
2. Toutefois, pour le personnel civil, les Lignes directrices tiennent compte également du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*. Les exigences particulières de formation en matière d'éthique visant les employés civils devront accorder de l'importance aux conditions précisées dans le Code et incorporées dans les documents liés au PED.
3. Pareillement, pour le personnel militaire, le manuel *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, la Description des exigences militaires fondamentales – officiers (DEMFO) et la Description des exigences militaires fondamentales – militaires du rang (DEMFMR) ont aussi été pris en compte au moment de l'élaboration des Lignes directrices.

ANNEXE B – ÉCHANTILLONS D'OBJECTIFS DE COMPÉTENCE POUR LES MILITAIRES ET LE PERSONNEL CIVIL

Remarque : Les quatre objectifs de compétence suivants pour les lignes directrices 3.a.1) et 3.b. de la LDR 001 ne constituent qu'*un exemple* de la façon dont la formation correspondante pourrait être élaborée. Le cours *Introduction à l'éthique de la défense* est un *exemple* de cours fondé sur ces objectifs de compétence (OCOM). Ce cours est proposé sur le site Web du PED.

OCOM 001.01

1. **Rendement.** Reconnaître ce qui est éthique dans toute situation.
2. **Conditions :**
 - a. Données :
 - (1) études de cas ou de scénarios réalistes, liés à des situations qui se rencontrent généralement au MDN et dans les FC,
 - (2) études de cas ou de scénarios réalistes, présentés par des militaires ou des employés civils et reflétant des situations éthiques particulières qui ont rapport au travail, au métier ou à la profession,
 - (3) ouvrages de référence et documents concernant le travail et
 - (4) accès aux collègues.
3. **Norme :**
 - a. En :
 - (1) expliquant l'objet de l'éthique,
 - (2) décrivant les principes d'une société démocratique,
 - (3) distinguant entre l'éthique des rôles public et privé, et
 - (4) décrivant l'éthique de la Défense.

4. **Points d'enseignement :**

- a. Explication de l'éthique :
 - (1) le bien et le mal et
 - (2) tout ce qui affecte les êtres humains.
- b. Description des principes fondamentaux de notre société démocratique :
 - (1) la valeur morale égale de tous les individus,
 - (2) le respect dû à tous et
 - (3) la démocratie en tant que source de principes et de valeurs éthiques.
- c. Description de la distinction entre les domaines public et privé :
 - (1) la description de ce qui est privé et de ce qui est public ainsi que de la moralité privée et collective et
 - (2) la différence dans les valeurs et les principes lorsque l'on passe de la vie privée à la vie publique.
- d. Description de l'éthique pour la Défense, p. ex., la démocratie en tant que source de principes et de valeurs éthiques pour la Défense :
 - (1) objectifs moralement acceptables de la puissance militaire et
 - (2) moyens moralement acceptables d'atteindre ces objectifs.

OCOM 001.02

1. **Rendement.** Prendre des décisions qui incluent des composantes éthiques.
2. **Conditions :**
 - a. Données :
 - (1) études de cas ou scénarios réalistes liés à des situations existant au sein du MDN et des FC,
 - (2) études de cas ou scénarios réalistes adaptés au travail ou au groupe professionnel militaire des personnes concernées,
 - (3) ouvrages de référence et documents ayant trait au travail et
 - (4) accès aux collègues.
3. **Norme :**
 - a. En :
 - (1) effectuant une évaluation générale de la situation, ce qui signifie notamment :
 - (a) cerner le problème et
 - (b) relever les facteurs individuels et environnementaux pertinents.
 - b. Se pencher sur les aspects éthiques, ce qui signifie :
 - (1) déterminer en gros quels sont les principaux principes et les obligations éthiques en cause dans la situation, d'après l'Énoncé d'éthique de la Défense,
 - (2) choisir l'une des quatre approches possibles.
 - c. Déterminer les options et les risques, ce qui signifie notamment :
 - (1) analyser les options et leurs effets,
 - (2) déterminer les meilleurs moyens d'appliquer les options,
 - (3) considérer les risques personnels et organisationnels et

- (4) appliquer les principes éthiques de l'Énoncé d'éthique de la Défense pour faire face aux dilemmes résultant de ce processus.
 - d. Choisir un plan d'action.
 - e. S'engager à appliquer le plan d'action choisi.
4. **Points d'enseignement :**
- a. Se poser des questions, afin de découvrir ce qui est éthique.
 - b. Les faits et leur importance :
 - (1) facteurs individuels et
 - (2) facteurs environnementaux :
 - (a) contexte immédiat du travail,
 - (b) culture organisationnelle et
 - (c) caractéristiques du travail;
 - (3) importance relative des facteurs et
 - (4) réexamen des options.
 - c. Description de l'Énoncé d'éthique de la Défense :
 - (1) trois principes et six obligations,
 - (2) énoncé qui régit le fonctionnement de la collectivité de la Défense et qui fixe les normes à partir desquelles elle veut être jugée, et
 - (3) en conformité avec les valeurs que partagent les Canadiens.
 - d. Les quatre approches de l'éthique :
 - (1) axée sur les règlements,
 - (2) axée sur les conséquences,
 - (3) axée sur la sollicitude et
 - (4) axée sur le caractère.

- e. Dilemmes éthiques :
 - (1) définitions des situations éthiques et des dilemmes éthiques et
 - (2) trois types de dilemmes éthiques :
 - (a) dilemme de l'incertitude,
 - (b) dilemme des valeurs en concurrence et
 - (c) dilemme du tort.

OCOM 001.03

1. **Rendement.** Passer de la décision à l'acte éthique.
2. **Conditions :**
 - a. Données :
 - (1) études de cas ou scénarios réalistes liés à des situations existant au sein du MDN ou des FC,
 - (2) études de cas ou scénarios réalistes adaptés au travail ou au groupe professionnel militaire des personnes concernées,
 - (3) ouvrages de référence et documents ayant trait au travail et
 - (4) accès aux collègues.
3. **Norme :**
 - a. En :
 - (1) décrivant les divers obstacles ou risques susceptibles de provoquer une résistance à la prise de mesures éthiques,
 - (2) décrivant la perception des différents niveaux d'obligation et
 - (3) élaborant des stratégies qui permettront de surmonter les obstacles à la prise des bonnes décisions.
4. **Points d'enseignement :**
 - a. Le syndrome du « Oui, mais » ou l'hésitation à prendre des mesures respectant l'éthique.
 - b. Exemples d'obstacles ou de risques liés à la prise de mesures respectant l'éthique.
 - c. Les trois niveaux d'obligation et le degré de résistance correspondant :
 - (1) l'héroïsme,
 - (2) les obligations contraignantes et
 - (3) les obligations facultatives.
 - d. Solutions possibles pour surmonter l'indécision et les obstacles.

OCOM 001.04

1. **Rendement.** Contribuer à un climat éthique sain.
2. **Conditions :**
 - a. Données :
 - (1) études de cas ou scénarios réalistes liés à des situations génériques au sein du MDN et des FC,
 - (2) études de cas ou scénarios réalistes adaptés au travail ou au groupe professionnel militaire des personnes concernées,
 - (3) ouvrages de référence et documents ayant trait au travail et
 - (4) accès aux collègues.
3. **Norme :**
 - a. En :
 - (1) effectuant des vérifications d'éthique,
 - (2) formulant ses préoccupations éthiques et
 - (3) interagissant avec les autres d'une manière respectueuse.
4. **Points d'enseignement :**
 - a. Décrire ce qu'accomplit une vérification d'éthique.
 - b. Expliquer comment la formulation des préoccupations éthiques peut contribuer au climat éthique.
 - c. Décrire deux façons de formuler ses préoccupations éthiques.
 - d. Décrire les trois caractéristiques d'un environnement sain de divulgation d'informations.

GLOSSAIRE

Le présent glossaire explique brièvement certaines des expressions importantes utilisées dans l'établissement des Lignes directrices sur la formation en éthique de la Défense.

Objectif de compétence (OCOM) : Il décrit les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires pour que la ligne directrice sur le rendement soit suivie.

DEMFO et DEMFMR : La Description des exigences militaires fondamentales – officiers (DEMFO) et la Description des exigences militaires fondamentales – militaires du rang (DEMFMR) constituent deux documents distincts de politique et de contrôle de la qualité intégrés, qui décrivent les exigences communes s'appliquant à tous les officiers et militaires du rang des Forces canadiennes sur le plan du rendement et sur celui du perfectionnement professionnel. Ces documents servent notamment à déterminer et à élaborer les programmes d'instruction générale des officiers et des militaires du rang. Les présentes spécifications générales précisent les niveaux de tâches, de compétences et de connaissances habituellement exigées.

Ligne directrice sur le rendement (LDR) : Énoncé formel qui spécifie ce que la personne en formation doit être capable de faire dans le cadre d'un rendement observable. La LDR précise également les conditions qui influent sur le rendement au travail ainsi que la norme qui sert à mesurer le rendement.

Norme : La norme décrit le niveau de rendement attendu pour une tâche donnée.

Stratégie de formation : La formation s'effectue selon une approche globale qui inclut les activités d'apprentissage et l'environnement nécessaires, en vue de s'assurer que les lignes directrices sur le rendement applicables seront suivies. Elle peut se faire par salle de classe, par téléapprentissage, par formation en cours d'emploi ou par une combinaison de ces éléments.

RESSOURCES RECOMMANDÉES

Remarque : Certains des ouvrages, vidéos ou autres documents concernant l'éthique se trouvent au Centre d'apprentissage et de carrière (CAC).

1. Gouvernement du Canada et ministère de la Défense nationale

ACADÉMIE CANADIENNE DE LA DÉFENSE. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston (Ontario), Institut de leadership des Forces canadiennes, octobre 2003.

CHARTE CANADIENNE DES DROITS ET LIBERTÉS. Disponible auprès de Patrimoine canadien.

CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, septembre 2003.

DÉCLARATION UNIVERSELLE DES DROITS DE L'HOMME. Disponible auprès de Patrimoine canadien.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA. *Directives du CEMD à l'intention des commandants*, Ottawa, Chef d'état-major de la Défense / MDN, janvier 2003.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA. *Fondements de l'éthique de la Défense au Canada*, Ottawa, Chef – Service d'examen / MDN, novembre 1999.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA. *Des relations fondées sur l'éthique*, Ottawa, Sous-ministre adjoint (Matériels) et Chef – Service d'examen / MDN, septembre 2003.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA. *Recueil d'études de cas éthiques du Programme d'éthique de la Défense*, 2^e éd., Ottawa, Chef – Service d'examen / MDN, janvier 1998.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA. *Manuel du facilitateur – Introduction à l'éthique de la défense pour le QGDN*, Ottawa, Chef – Service d'examen / MDN, mars 1999.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA. *Manuel de cours – Introduction à l'éthique de la défense pour le QGDN*, Ottawa, Chef – Service d'examen / MDN, mars 1999.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA. *Les multiples faces éthiques de la défense : actes de la Conférence sur l'éthique dans la défense canadienne tenue à Ottawa les 24 et 25 octobre 1996*, (Ottawa : Chef – Service d'examen / MDN).

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA. *L'éthique dans la pratique : actes de la Conférence sur l'éthique dans la défense canadienne tenue à Ottawa les 30 et 31 octobre 1997*, (Ottawa : Chef – Service d'examen / MDN).

2. Documentation générale

DAVIS, Michael. *Ethics and the University*, New York, Routledge, 1999.

FISHKIN, James S. *The Limits of Obligations*, New Haven, Yale University Press, 1982.

GUTMANN, Amy, et Dennis THOMPSON. *Democracy and Disagreement*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 1996.

KIDDER, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living*, New York, Firestone, 1995.

KERNAGHAN, Kenneth, et John LANGFORD. *The Responsible Public Servant*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, et Halifax, Institut de recherche en politiques publiques, 1990.

POJMAN, Louis P. *Ethics: Discovering Right and Wrong*, 4^e éd., Belmont (Californie), Wadsworth/Thomson Learning, 2002.

THOMPSON, Dennis F. *Political Ethics and Public Office*, Cambridge (Massachusetts), Cambridge University Press, 1987.

WAKIN, Malham M., et coll. *War, Morality, and the Military Profession*, 2^e éd., Boulder (Colorado), Westview Press, 1986.

WENEK, K.W.J. *Defining Effective Leadership in the Canadian Forces: A content and process framework*, Kingston (Ontario), Institut de leadership des Forces canadiennes, 2003. Document de discussion.

YUKL, Gary A. *Leadership in Organisations*, 5^e éd., New Jersey, Prentice Hall, 2002.

3. Ouvrages de sociologie et de psychologie

GILLIGAN, Carol, J.V. WARD, J.M. Taylor et coll. *Mapping the Moral Domain: A Contribution of Women's Thinking to Psychological Theory and Education*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 1988.

KIRSCHENBAUM, H. *101 Ways to Enhance Values and Morality in Schools and Youth Settings*, Massachusetts, Allyn & Bacon, 1995.

REST, James R., Darcia NARVAEZ, Muriel J. BEBEAU et Stephen J. Thoma. *Postconventional Moral Thinking*, Mahwah (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates, 1999.

REST, James R., Darcia NARVAEZ et coll. *Moral Development in the Professions*, Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates, 1994.

SHAY, J. *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character*, New York, Touchstone, 1994.

TREVINO, Linda Klebe. « Ethical Decision-making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model », *Academy of Management Review*, vol. 11 (1986), p. 601-617.

4. Vidéos

Ministère de la Défense nationale du Canada (1997), *L'éthique en milieu de travail* (titre anglais : *Ethics in the Workplace*), (VHS, 19 min 30 s, Cat. n° 21-0748A). Ottawa : Chef – Service d'examen : Direction artistique par DGAP 2-6/MDN. Mise à jour : juin 1997.

Ministère de la Défense nationale du Canada (1998), *Viser haut* (titre anglais : *High Target*), (VHS, 57 min 58 s, Cat n° 21-0750A). Ottawa : Chef – Service d'examen/MDN.