

Spring / Printemps 2002

In This Issue

Chair's Statement	2
Lead Article: Values and Ethics – The PWGSC Experience <i>by Norman Steinberg</i>	3
Regional Member Profile: Alberta <i>by Karen South & Susan Quinn</i>	6
Review of Learning Materials: "Leading With Values" <i>reviewed by Jane Garthson</i>	8
Book Review: "Ethics for Adversaries" <i>reviewed by Michael Sutton</i>	10
Request for Commentary: "Ethics" Defined <i>by Marc Saner & Cornelius von Baeyer</i>	12
About This Magazine	15

► Please Note ◀

This edition of the EPAC Magazine has
been generously sponsored by

Marcaide Inc.

Company information is available from
Marc Terreau, President of Marcaide Inc.,
at Tel. (613) 837-8746 or
terreau@sympatico.ca

[This notice does not represent an endorsement of
the services or products of Marcaide Inc. by EPAC]

► Annonce ◀

Ce numéro de la revue de l'APEC a été
commandité à travers de la générosité de

Marcaide Inc.

Renseignements disponibles de Marc Terreau,
Président de Marcaide Inc. On peut le joindre
par téléphone en composant le (613) 837-8746
ou par courriel à l'adresse terreau@sympatico.ca

[Cette annonce ne représente aucune adhésion par l'APEC
sur les services ou produits de Marcaide Inc..]

Dans ce numéro

Message du Président	2
Article vedette (résumé) : Valeurs et éthique – L'expérience de TPSGC <i>par Norman Steinberg</i>	5
Profil des membres régionaux: Alberta <i>par Karen South & Susan Quinn</i>	7
Critique de l'outil de formation: « Leading With Values » <i>compte rendu par Jane Garthson</i>	9
Critique de livre: « Ethics for Adversaries » <i>compte rendu par Michael Sutton</i>	11
Demande de commentaires: Les définitions de l'« éthique » <i>par Marc Saner & Cornelius von Baeyer</i>	14
À propos de cette revue	15

Chair's Statement

EPAC started out with a handful of individuals who wanted to enhance the quality of ethics advice being provided to organizations and individuals in Canada. We currently have over 160 members across Canada. They include academics particularly those who teach business ethics or who design courseware for various client groups, ethics officers in organization who are responsible for ethics programmes and all their diverse elements, consultants in the field of applied ethics, and individuals who are interested in the subject or who wish to become practitioners but need to enhance their competencies yet.

Many Canadians are interested in the subject of applied ethics. We find more and more media coverage of ethical issues in society. There seems to be more opinion pieces in the media dealing with ethics but also more books available on the market that treat the subject in a serious manner. There are numerous web sites devoted to the subject as well. With all this visibility and activity, why do we not have more members?

It would seem to me that we need to attract more members so that we can develop national/regional/local programs, design the services that our members need, and provide a structure that permit the transmission of information as well as networking. In my opinion, the best way to bolster our ranks is for members to approach their friends who share their interest in applied ethics and ask them to join. This is best done one-on-one.

Let me conclude by asking members to bring on new members, and tell us how to best attract people to EPAC.

Marc Terreau

Marc Terreau is a retired Air Force Major-General who has taken a leadership role in ethics consulting as an Associate of KPMG Ethics & Integrity Services in Ottawa.

Message du Président

L'APEC a fait ses débuts avec un petit group d'individus qui désiraient encourager le comportement éthique individuel ainsi que dans les organisations en améliorant la qualité des conseils et des services éthiques au Canada. Nous avons maintenant plus de 160 membres à travers le Canada. Nos membres consistent d'académiciens qui souvent traitent de l'éthique en affaires ou qui mettent en place des cours spécialisés dans le domaine, des officiers d'éthique responsables pour la gestion de programmes d'éthique complets dans les organisations, des conseillers en éthique appliqué, et de personnes qui sont intéressées au sujet et qui souvent désirent enrichir leurs compétences de praticiens.

Beaucoup de canadiens sont intéressés à l'éthique. Les journaux en parlent de plus en plus et on retrouve une foule de nouveau livres sérieux qui traitent du sujet. Il y a aussi de nouveaux sites web dédiés à l'éthique. Avec toute cette visibilité et toute cette activité dans le domaine, pourquoi en sommes-nous seulement à 160 membres?

Je crois que nous devons augmenter notre liste de membres afin de pouvoir développer plus de programmes nationaux/régionaux/locaux qui répondront aux besoins de nos membres. Nous pourrions adopter une structure qui nous permettra de mieux communiquer avec tous nos membres et de stimuler le réseautage. Je crois aussi que la meilleure manière d'amener de nouveaux membres est de le faire de bouche à oreilles avec nos amis et connaissances qui ont un intérêt dans l'éthique.

En terminant, essayons ensemble de recruter de nouveaux membres. Et n'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires à ce sujet.

Marc Terreau

Marc Terreau est un major général d'aviation à la retraite qui est devenu un leader dans les services de conseils en éthique principalement chez les Services d'éthique et d'intégrité de la firme KPMG à Ottawa.

Lead Article

Values and Ethics – The PWGSC Experience

by Norman Steinberg

Abstract: *High standards of conduct have become a critical issue for the private and public sectors in recent years. In response to the general public who are increasingly concerned about corruption, and less and less confident in the ability of institutions to address it, there is a demand for greater transparency in government operations than ever before. In response to these demands, and to provide a framework and processes to help examine the grey areas, the ethics program at Public Works and Government Services Canada seeks to raise ethical awareness, promote ethical leadership, decision making and ethical action.*

Values and Ethics? Of course I have values and ethics. Why do would I need a Statement of Ethical Values to guide my behaviour when I have my own moral compass? Do we have an ethical crisis that would warrant the need for such a program? Such are the sometimes cynical responses and reactions when presented with the statement that articulates the philosophy of the program. Yet, it is recognized that values and ethics within an organization are fundamental to good governance. Surveys and studies have shown that socially responsible businesses do just as well if not better than unethical businesses. As one author put it, they "do well by doing good" because people want to do business with organizations that they can trust. In this respect, the public sector is no different.

In the last decade, the public service environment and the role of government have changed dramatically. With the change in focus from the traditional transactions and paper based environment to one that relies increasingly on partnering initiatives and technology-dependent tools, new areas of ethical risks have emerged. Compounded with increased media scrutiny, demand for accountability for results, expectations of speedier service delivery, and competing demands from various groups, the public service faces many rivaling priorities that may result in losing sight of fundamental values such as prudence and probity.

It is in recognition of those pressures that Public Works and Government Services Canada (PWGSC) ethics program was conceived, not because of some ethical crisis, but as a preventative measure to assist departmental employees in coping with these pressures.

PWGSC is a complex organization of approximately 14,000 employees that delivers common services to other federal departments and agencies. The department is the government's banker, procurement specialist, and real property manager. PWGSC manages telecommunications and infrastructure, provides translation and interpretation services, as well as management consulting, auditing and other services.

Given the department's mandate to act as a steward to public resources, it is imperative that the department acts in the public interest. Ethical behaviour is vitally important to building and maintaining trust, of which survival of the department depends. The ethics program is intended to enable and equip employees to recognize and reflect on specific ethical issues and value conflicts, and to make ethical decisions.

A significant milestone in the development of ethics awareness in the Public Service came with the 1996 publication of the late John Tait's work that re-assessed the values of the Public Service. This important work became the springboard for the discussion by the PWGSC management cadre that led to the development of the PWGSC ethics program. Tait's report generated enough interest to led to the creation of an Ethics Leadership Team (ELT). The ELT, comprising of one senior executive from every Branch/Agency, met regularly from 1997 to 1999, to identify the elements of a program that would best fit the departmental culture from the available research on best practices. It then developed the Statement of Ethical Values in support of the vision and mission of the organization. This Statement thus is a declaration of PWGSC's overarching ethical philosophy and serves as a touchstone and guide for daily ethical decision making and decision. This milestone was followed by the appointment of a departmental Senior Ethics Counsellor in 1999. An Ethics Office was then created in order to oversee the development of activities, tools, and communications.

In designing and delivering the program, the strategic approach is taken based on four goals: ethical awareness, ethical leadership, ethical decision making and ethical action.

To build ethical awareness, information sessions to individuals, small and large audiences were, and are still being delivered regularly. These sessions can take many facets: the topic is introduced during the Orientation of new employees to tell them what the organization expects of them and what kind of organization we want to be; Ethics Awareness Sessions are provided for Directors, Managers and Advisors; ethics modules are incorporated into Lunch and Learn events; and the Ethics Development Office as well as the Senior Ethics Counsellor act as guest speakers in departmental and even in international conferences. The written words are also used: communications through articles, in the departmental newsletters and even through messages from the Deputy Minister. The Statement is part of every information and training sessions. It is printed on bookmarks, posters, wall plaques in our conference rooms across the nation.

The focus on building ethical awareness is maintained by developing and delivering new materials and by integrating values and ethics into all learning events. For example, in addition to a values and ethics module in the Orientation program for managers, there is also a module in the Project Management Program for all procurement officers.

Ethics is a skill, not a science. It is also a learned skill, so it must be practiced to be able to make thoughtful, professional, value-based decisions in a complex world. Training, therefore, aims at building a critical mass of understanding of the Program and its objectives.

In promoting awareness and providing tools for employees, an employee intranet website has been developed to provide information on the Program. The Statement are presented; to serve as a reminder for employees on why ethics is important in PWGSC. The site also presents tools, advice and services to help people recognize and resolve ethical situations; it also presents a variety of case studies so that people can test their understanding and skills in solving ethical dilemmas.

The vital role of leaders in creating a climate that is supportive of ethical behavior and decision making is essential. The program emphasizes the importance of personal example by managers at all levels and the need for them to encourage their subordinates to conduct themselves ethically, to participate in ethical training and to take time for dialogue and reflection. The program would not have gotten off the ground, let alone have achieved its current level of penetration, without

the active and ongoing support of the Deputy Minister. This support is further enhanced by having Janice Cochrane, the co-Champion for Values and Ethics for the Public Service as the Deputy Minister of PWGSC. The Ethics Leadership Team and the Ethics Development Office have all played a vital leadership role, driven primarily by the personal conviction of those involved.

As the degree of employee awareness increases, the credibility of the program will be tested by the review of departmental processes, practices and policies. Are they well aligned to the Statement of Ethical Values? Are they conducive to ethical behavior? Plans are underway to begin the process of integrating values and ethics in the organization strategies and in the departmental business practices. There is also a need to integrate the ethical decision making process with the risk management process.

To further promote ethical decision making and action, employees need to be clear on what is fair and reasonable, and accordingly, should expect one another to conduct themselves in an acceptable and respectful manner. Where there are perceived or genuine instances when this does not occur, it is essential to have a mechanism to which employees can have recourse to seek redress. It is extremely important that complaints and allegations be treated with the utmost confidence so that gossip and false accusations do not damage reputations. Research is underway to glean information on best practices on implementing safe reporting mechanisms as we do not want to duplicate existing redress mechanisms.

This concludes part of PWGSC's journey in implementing an ethics program; however, this journey is not without its detours and obstacles. The internal and external pressures that led the implementation of the program are an indication of what some of those challenges were. The workload is heavy; the priorities, numerous and competing. Time is a luxury that many employees do not have; this lack of time increases the risk of unethical conduct. Cynicism and scepticism are normal reactions to the changes and inconsistencies in our world and our systems. They can lead to disengagement, disenchantment and disorientation. There is a need to demonstrate how values can bring the consistency and stability employees need.

We recognize that implementing an ethics program involves a cultural change, and that takes time. The work has started: much has been accomplished and

much is left to do to strengthen the foundation. A number of key lessons have emerged based on the experience to date.

First, that senior management commitment and leadership is a pre-requisite. Without the active support of the Deputy Minister, the Ethics Leadership Team, and the senior executives, there will not be the level of acceptance and alignment to processes. Second, in order to secure buy-in, raising awareness and initiating a dialogue on ethics can foster a sense of involvement in the program. Third, the diversity of the workplace needs to be accounted for and respected. This is an important function of the ELT, to represent the interests of their sector. Fourth and fifth, engaging line managers to help develop a critical mass of supporters is essential. The activities and messages delivered by management convey the values more clearly and more credibly than the most effective communication strategy. Finally, integrating values in the departmental strategic planning and learning infrastructure ensure alignment and congruency and, add value, not only to the business operations but also to the employees and the work environment.

Norman Steinberg

Norman Steinberg is on the Board of Directors of EPAC and the Senior Ethics Counsellor of Public Works and Government Services Canada. He can be reached at 819-956-2971 or norman.steinberg@pwgsc.gc.ca



Article vedette (résumé)

Valeurs et éthique – L'expérience de TPSGC

Par Norman Steinberg

Au cours des dernières années, les normes rigoureuses de conduite sont devenues une nécessité pour les secteurs public et privé. La population s'inquiète de

plus en plus de la corruption et a de moins en moins confiance en la capacité des institutions de régler le problème. Elle demande donc plus que jamais une plus grande transparence dans les activités gouvernementales. En réponse à cette demande, et pour fournir un cadre et des méthodes pour l'examen des points obscurs, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a mis sur pied le Programme d'éthique en vue de sensibiliser les employés à l'éthique ainsi que de promouvoir un leadership, la prise de décisions et des mesures éthiques.

On a tiré de l'expérience acquise à ce jour plusieurs leçons importantes. Premièrement, l'engagement et le leadership de la haute direction constituent une condition sine qua non. Sans le soutien actif du sous-ministre, de l'Équipe de leadership en matière d'éthique (ELE) et des cadres supérieurs, on n'obtiendra pas l'acceptation des processus et personne ne s'y conformera. Deuxièmement, si l'on veut rallier le personnel, la sensibilisation à l'éthique et l'amorce d'un dialogue sur le sujet peuvent favoriser un sentiment de participation au programme. Troisièmement, la diversité du milieu de travail doit être prise en compte et respectée. Représenter les intérêts de son secteur est une fonction importante de l'ELE. Quatrièmement et cinquièmement, il est essentiel d'obtenir l'engagement des gestionnaires hiérarchiques afin d'aider à créer une masse critique de partisans. Les activités et messages livrés par la direction véhiculent les valeurs plus clairement et de manière plus crédible que la stratégie de communication la plus efficace. Enfin, l'intégration des valeurs dans l'infrastructure ministérielle de planification stratégique et d'apprentissage assure le respect et la conformité, et ajoute de la valeur aux activités en plus de profiter aux employés et au milieu de travail.

Norman Steinberg fait partie du conseil d'administration de l'APEC et est le conseiller principal en matière d'éthique de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. On peut le joindre par téléphone au (819) 956-2971 ou par courriel à l'adresse norman.steinberg@pwgsc.gc.ca



Regional Member Profile

Alberta

By Karen South and Susan Quinn

Since Fall of 2001, we have had a lot of activity in the Ethics field in Alberta.

The Sheldon Chumir Foundation for Leadership in Ethics, based in Calgary, held two forums in the Fall of 2001: in October, presentations were made on "Public Education and Choice: Principles and Limits" and in November, on "Civil Liberties and Security after September 11." A recent forum was held in February 2002 on "Health Care Reform in Alberta." The Foundation will be hosting its second symposium on April 26-28.

The John Dossetor Health Ethics Centre holds ethics seminars throughout the year on a wide range of ethics issues, including health care reform initiatives, practice issues, and research ethics. The Centre, together with the Provincial Health Ethics Network, also hosts a series of events annually in celebration of Bioethics Week.

The International Centre of the University of Calgary has been hosting the International Summer Institute on Participatory Development since 1995. The 2002 Institute will be held at the International Centre, University of Calgary, from June 3 to 7, 2002. The program theme this year is "Leadership and International Development."

Amnesty International held a public meeting in Edmonton in February to discuss ethical issues and international trade agreements as part of its G8 series. Dr. Elizabeth Smythe, Associate Professor of Political Science at Edmonton's Concordia University College was the guest speaker.

The Canadian Centre for Social Entrepreneurship (through the University of Alberta Business Faculty) and Junior Achievement presented its first award as part of a new partnership between CCSE and JA. As a result of the partnership, JA students will learn about 'corporate citizenship' and how to develop socially responsible initiatives in business plans.

Talisman Energy will be holding its Annual General Meeting in Calgary on May 1, 2002. This company

has been the focus of concern regarding its Sudan operations. The company recently agreed to abide by the code of conduct for Canadian businesses operating internationally, and its commitment to that code will likely be evaluated at the AGM.

After two years of successful operation, the Calgary EPAC Regional Roundtables ceased in September 2001. Efforts are being made to identify a new host for the roundtables, given the strong support for ethics in Calgary as shown by the diverse range of attendees who had participated in the past.

The Edmonton EPAC Regional Roundtables have continued through their second September to May season. Topics covered have included media and ethics, ethical decision-making, training programs, and codes of conduct.

Karen South & Susan Quinn

Karen South is on the Board of Directors of EPAC and a Senior Administrator with the Office of the Ethics Commissioner in Alberta. Karen also hosts the Edmonton Ethics Roundtable and can be reached at ksouth@ethicscommissioner.ab.ca

Susan Quinn is a consultant (Just Solutions) and instructor (Mount Royal College) in Calgary. She specializes in the areas of business ethics, strategic planning, corporate culture and change, human resource management and diversity. Susan can be reached at (403) 283-1787 or susan-quinn@home.com



Profil des membres régionaux

Alberta

Par Karen South et Susan Quinn

Depuis l'automne 2001, l'Alberta est le théâtre de nombreuses activités dans le domaine de l'éthique.

La Sheldon Chumir Foundation for Leadership in Ethics, sise à Calgary, a tenu deux forums à l'automne 2001. En octobre, des exposés ont été présentés sur l'éducation publique et le choix : les principes et les limites, et en novembre, sur les libertés civiles et la sécurité après le 11 septembre. En février 2002, un forum a été organisé sur le thème de la réforme des soins de santé en Alberta. La Fondation tiendra son deuxième symposium du 26 au 28 avril 2002.

Tout au long de l'année, le John Dossetor Health Ethics Centre organise des colloques portant sur un large éventail de sujets touchant l'éthique, entre autres sur les projets de réforme des soins de santé, les problèmes de pratique et l'éthique de la recherche. Le Centre, de concert avec le Provincial Health Ethics Network, organise également chaque année une série d'événements pour souligner la Semaine de la bioéthique.

Depuis 1995, l'International Centre de l'Université de Calgary accueille l'International Summer Institute on Participatory Development. L'édition 2002 aura lieu à l'International Centre du 3 au 7 juin 2002. Le thème du programme de cette année est le leadership et le développement international.

En février, Amnesty Internationale a tenu une réunion publique à Edmonton pour discuter de questions d'éthique et des accords commerciaux internationaux dans le cadre de sa série du G8. M^{me} Elizabeth Smythe, professeure agrégée de sciences politiques au Collège universitaire Concordia d'Edmonton, était la conférencière invitée.

Le Canadian Centre for Social Entrepreneurship (par le truchement de la faculté du commerce de l'Université de l'Alberta) et le Junior Achievement ont remis leur premier prix dans le cadre de leur nouveau partenariat. Grâce à celui-ci, les étudiants du Junior Achievement apprendront ce qu'on entend par

conscience sociale de l'entreprise et comment élaborer des projets socialement responsables dans les plans d'affaires.

La Talisman Energy tiendra son assemblée générale annuelle à Calgary le 1^{er} mai 2002. Cette entreprise a attiré l'attention en raison de ses activités au Soudan. Elle vient d'accepter de se conformer au code de conduite des entreprises canadiennes évoluant à l'étranger, et cet engagement sera probablement évalué au cours de l'assemblée générale annuelle.

Après deux ans de bon fonctionnement, les Tables rondes régionales de l'APEC de Calgary ont cessé leurs activités en septembre 2001. On s'efforce de trouver un nouvel hôte pour ces tables rondes, compte tenu du solide appui à l'égard de l'éthique observé à Calgary, comme en témoigne la diversité des personnes ayant participé aux tables rondes par le passé.

Les Tables rondes régionales de l'APEC d'Edmonton viennent de terminer leur deuxième saison, de septembre à mai. Au nombre des sujets abordés, mentionnons les médias et l'éthique, la prise de décisions éthiques, les programmes de formation et les codes de conduite.

Karen South & Susan Quinn

Karen South fait partie du conseil d'administration de l'APEC et est administratrice principale de l'Office of the Ethics Commissioner en Alberta. M^{me} South anime également la Table ronde sur l'éthique d'Edmonton. On peut communiquer avec elle à l'adresse ksouth@ethicscommissioner.ab.ca

Susan Quinn est consultante (Just Solutions) et chargée de cours (Mount Royal College) à Calgary. Elle se spécialise dans les domaines suivants : éthique des affaires, planification stratégique, culture et changement organisationnels, gestion des ressources humaines et diversité. On peut la joindre par téléphone en composant le (403) 283-1787 ou par courriel à l'adresse susan-quinn@home.com



Review of Learning Materials

“Leading With Values” – CD-ROM-based Ethics Training for Nonprofits

© 2001 Institute for Global Ethics
50 Pages accompanying readings

Reviewed by Jane Garthson

This package is a worthwhile effort to fill a void in ethics resources for the nonprofit sector. Most of the prior resources are focussed on fundraising, when many more ethical issues confront our nonprofit organizations.

The Readings contain considerable useful information, moving from general ethics into ethics issues specific to non-profits. Sections follow on codes of ethics, ethical decision-making and assessment, and accountability. Useful excerpts are included from various organizations, religions and articles. The booklet ends with a sample self-test on ethics for use by nonprofit employees. It is written in a way that would interest many people who do not normally focus on ethics, and is easy to follow.

Business examples such as "sales quotas" are used in the readings when it would have been easy to substitute nonprofit examples. There is considerable emphasis on the Code of Ethics for the United Way of America, a Code very much tied to the sort of funding federation the United Way is. There is already a good booklet published on that Code. It's time there was a better example than this 1996 Code, developed to overcome scandal rather than proactively enhance ethics.

The accompanying CD-ROM is less valuable than the Readings. It focuses on ethical decision-making, the weakest section of the readings. It takes about two hours - longer than many readers would spend. Much of the early part is on scenarios of ethical dilemmas not specific to nonprofits and not really analyzed. When the CD does move to a strong and varied set of scenarios specific to nonprofits - the likely interest of any user of this package - the CD-ROM gives little guidance in how to generate creative options. It gives an ethical justification for most options and little help

choosing among them. The stakeholder identification is also limited, and without any prioritization.

The CD emphasizes the Institute's simplistic versions of ends-based, rules-based and care-based thinking, grouped as Resolution Principles. For example, ends-based is defined solely as Greatest Good for Greatest Number, with no consideration of the degree or likelihood of harm for the minority.

Each scenario is also analyzed against the same four ethical paradigms (Right vs. Right):

- Truth versus loyalty
- Individual versus community
- Short term versus long term
- Justice versus mercy

even when they are not applicable.

These thinkings and paradigms are helpful in understanding the situation, but not nearly as helpful in reaching the most ethical decision. Overall, the analyses are so even-handed that anyone using them without an ethics trainer at hand would likely be quite frustrated.

The readings have more standard and useful Ways to Tell Right from Wrong and Checkpoints for Ethical Decision-Making. Neither is mentioned in the CD-ROM.

The CD-ROM also has design flaws, including a failure to use universal standard format. It is only usable on Windows, and navigation could be improved. Despite "Global" in the organization's name, Americanisms such as state trooper and 990's are used.

Selective use of the scenarios would be valuable at discussion sessions facilitated by experienced ethics practitioners. Other users are advised to stick to the Readings - and at \$75 US plus shipping and handling, that's an expensive 50 pages.

Jane Garthson

Jane Garthson is the Principal Consultant of Mills Garthson & Associates, a Toronto-based firm consulting in leadership and ethics to Canada's voluntary sector. Jane is immediate past chair of the Ethics Practitioners Association of Canada. Contact her at (877)645-5417, jane@millsgarthson.ca or via www.millsgarthson.ca.

Critique de l'outil de formation

« Leading With Values » – Formation en éthique sur cédérom pour les organismes sans but lucratif

© 2001 Institute for Global Ethics
Document d'accompagnement de 50 pages

compte rendu par Jane Garthson

Cette trousse est le fruit d'un effort utile qui vient combler le vide dans les ressources en matière d'éthique destinées au secteur des organismes sans but lucratif. La plupart des ressources existantes étaient axées sur la collecte de fonds, alors que les organismes sans but lucratif sont aux prises avec bien d'autres questions d'éthique.

Le document papier renferme beaucoup de renseignements utiles, depuis les notions générales d'éthique jusqu'aux questions d'éthique propres aux organismes sans but lucratif. Viennent ensuite des sections sur les codes d'éthique, la prise de décisions et l'évaluation éthiques et la responsabilité. Sont inclus des extraits intéressants provenant de diverses organisations, de textes religieux et d'articles. À la fin de la brochure, on trouve un exemple d'auto-évaluation sur l'éthique destiné aux employés des organismes sans but lucratif. Facile à suivre, la brochure est rédigée de manière à intéresser bien des personnes qui ne se préoccupent généralement pas des questions d'éthique.

Des exemples tirés du monde des affaires, comme les « quotas de ventes », sont utilisés dans le document alors qu'il aurait été facile de les remplacer par des exemples adaptés au secteur des organismes sans but lucratif. On met beaucoup l'accent sur le code d'éthique de United Way of America, code étroitement lié au type de fondation de financement qu'est Centraide. Une brochure intéressante a déjà été publiée sur ce code. Il serait temps d'utiliser un meilleur exemple que le code de 1996, qui a été élaboré davantage pour mettre fin à des scandales que pour améliorer l'éthique d'une manière proactive.

Le cédérom d'accompagnement est moins utile que le document. Il porte sur la prise de décisions éthiques, la partie la plus faible du document papier. Il dure

environ deux heures, bien plus de temps que la plupart des lecteurs y consacreront. La première partie porte principalement sur des scénarios de dilemmes éthiques qui ne sont pas propres aux organismes sans but lucratif et qui ne sont pas vraiment analysés. Lorsque le cédérom passe à une série variée de scénarios percutants propres au secteur des organismes sans but lucratif, certainement le point d'intérêt de tout utilisateur de la trousse, il donne peu d'idées sur la façon de trouver des solutions créatives. Il donne une justification éthique de la plupart des options et peu d'aide pour faire son choix. L'identification de l'intervenant est également limitée et aucune priorité n'est établie.

Le cédérom met l'accent sur les versions simplistes du raisonnement fondé sur la finalité, sur les buts et sur l'attention, regroupés comme principes de résolution. Par exemple, on définit seulement les buts comme le meilleur possible pour le plus grand nombre possible, sans tenir compte du degré ou de la probabilité de préjudice pour la minorité.

Chaque scénario est également analysé par rapport aux quatre mêmes paradigmes éthiques (le bien contre le bien) :

- La vérité par rapport à la fidélité
 - L'individu par rapport à la collectivité
 - Le court terme par rapport au long terme
 - La justice par rapport à l'indulgence
- même si ceux-ci ne s'appliquent pas.

Ces raisonnements et ces paradigmes sont utiles pour comprendre la situation, mais loin d'être aussi utiles pour prendre la décision la plus éthique. Dans l'ensemble, les analyses sont si impartiales que quiconque les utilise sans avoir à sa disposition un formateur en éthique se découragerait.

La brochure présente des façons plus standard et utiles de discerner le bien du mal ainsi que des points de repère pour la prise de décisions éthiques. Rien de cela n'est mentionné dans le cédérom.

Le cédérom comporte également des lacunes de conception. Il est par exemple impossible d'utiliser le format standard universel. On ne peut s'en servir que sur Windows, et la navigation pourrait être améliorée. Malgré le terme « mondial » dans le nom de l'organisation, on a recours à des américanismes comme « state trooper » et « 990 ».

L'utilisation sélective des scénarios serait profitable dans des séances de discussion animées par des praticiens en éthique chevronnés. On conseille aux autres utilisateurs de s'en tenir au document papier. Il faut cependant dire qu'au prix de 75 \$ US, frais d'envoi et de manutention en sus, ces 50 pages coûtent bien cher.

Jane Garthson

Jane Garthson est conseillère principale chez Mills Garthson & Associates de Toronto, un cabinet de consultants en leadership et en éthique pour le secteur canadien des organismes bénévoles. M^{me} Garthson est la présidente sortante de l'Association des praticiens en éthique du Canada. Vous pouvez communiquer avec elle par téléphone au (877)645-5417, ou par courriel à l'adresse jane@millsgarthson.ca ou via www.millsgarthson.ca.



Book Review

Ethics for Adversaries: The Morality of Roles in Public and Professional Life

Arthur Isak Applbaum
Princeton U.P., 1999
259 pp. US\$44.95

Reviewed by Michael Sutton

Ethics for Adversaries is a philosophical investigation the question of whether (under normal circumstances) when individuals take on professional roles (doctor, lawyer, politician, public servant, businessperson, scientist and others), does this permit them to act in ways which otherwise would be considered wrong? After detailed discussion of arguments that have been put forward for special moral privileges for

professionals, Applbaum answers with a resounding, "No!"

Ethics for Adversaries is not for all ethics practitioners. Applbaum's style and method of presentation are complicated, discursive, and academic. Nonetheless, if you are looking for a highly literate and textured read, then you will find *Ethics for Adversaries* challenging, stimulating, and rewarding.

The central question of *Ethics for Adversaries* is the prevalent and generally accepted claim that the adversarial professions of law, medicine, business, and government, including elected office holders, unelected office holders including bureaucratic officials and appointees, the police, the military, and their designates have moral permission to violate persons in ways that, if not for the pretense of a professional role, would be ethically/morally wrong.

Lawyers advance and advocate bad ends, deceive, and lie. Business professionals regularly exploit and despoil. Public officials regularly obfuscate the truth and deceive the general public, do not enforce some laws and regulations, and enforce unjust laws and regulations. Doctors and scientists regularly keep confidences that, if revealed, would prevent harm or knowingly engage in practices or develop or endorse products which cause harm.

Ethics for Adversaries is a philosophical investigation into arguments that are made to defend otherwise wrongful actions performed by those who hold what the aristocratic French philosopher and essayist Michel de Montaigne has called 'necessary offices.' Applbaum offers readers one striking and macabre example of a holder of such a 'necessary office' by examining the somewhat bizarre career of Charles-Henri Sanson the King's Executioner under ancien régime ruler Louis XVI who remained as executioner both during the French Revolution's Terror and even in its aftermath.

But the weird tale of Sanson is only the beginning of Applbaum's investigation into the moral relativism (and quagmire) of 'necessary offices'. Applbaum describes and discredits one frequently heard justification of 'necessary offices' after another. These alleged justifications include:

- Practice positivism, the idea that the rules of practices, roles, and institutions do not have any necessary moral content. Instead they simply are what they are, not what they morally ought to be.
- Person neutrality, the idea that the demands of their positions properly filter out any substantive moral objections they may have, often heard from British civil servants and civil servants in Westminster-style parliamentary governments.
- The notion that professional practices create new ways of acting that can be judged only by the rules of the practice, thus permitting actions that otherwise would be morally wrong.
- The notion that wrong actions, if permitted by the rules of the game in business, legal practice and politics are for that reason no longer wrong, and so may be morally permitted.

According to Applbaum, Montaigne's concept of 'necessary offices' is wrong because "lawyers and financiers, politicians and public servants, [doctors and scientists, and others] are responsible for the vice and stupidity of their trades, and *should* refuse to practice them in vicious and stupid ways" (p. 259).

Note in closing that Applbaum unfortunately does not discuss the important issue of professional military ethics – ethics in war, ethics in near war situations, and ethics in situations where war is the predominant metaphor as is the modus operandi with intelligence agencies and in some corporate and government boardrooms. This tendency is certainly more pervasive across the board in the post-September 11 environment.

Michael Sutton

A longer review of Applbaum is available from Michael W. Sutton on request (msutton@comnet.ca). Michael is a consultant on organizational values and ethics specializing in learning materials development.



Critique de livre

Ethics for Adversaries: The Morality of Roles in Public and Professional Life

Arthur Isak Applbaum
Princeton U.P., 1999
259 pp. US\$44.95

compte rendu par Michael Sutton

Ethics for Adversaries est une étude philosophique de la question suivante : quand (dans des circonstances normales) des personnes assument un rôle professionnel (médecine, droit, politique, fonction publique, affaires, sciences ou autre), cela les autorise-t-il à agir d'une manière qui, dans d'autres circonstances, serait jugée inadmissible? Après avoir analysé en détail les arguments invoqués en faveur de privilèges moraux particuliers pour les professionnels, Arthur Isak Applbaum répond par un non percutant.

Ethics for Adversaries ne s'adresse pas à tous les praticiens en éthique. Le style et la méthode de présentation de l'auteur sont complexes, décousus et théoriques. Néanmoins, si vous recherchez un examen très poussé de la question, vous trouverez cet ouvrage intéressant, stimulant et enrichissant.

Ethics for Adversaries s'articule autour de l'affirmation souvent employée et généralement acceptée selon laquelle les professions de confrontation dans les domaines du droit, de la médecine et des affaires ainsi que dans la fonction publique, y compris les titulaires de charge élus, les titulaires de charge non élus, entre autres les responsables bureaucratiques et les personnes nommées, les policiers, les militaires et leurs agents, ont la permission morale de ne pas respecter des personnes de façons qui, si ce n'était sous le couvert d'un rôle professionnel, seraient non éthiques et moralement répréhensibles.

Les avocats avancent et préconisent les issues malheureuses, les abus et le mensonge. Les professionnels du monde des affaires exploitent et dépouillent. Les fonctionnaires déforment régulièrement la vérité et trompent la population, passent outre à certaines lois et certains règlements, et

appliquent des lois et règlements injustes. Les médecins et les scientifiques gardent souvent des renseignements confidentiels qui, s'ils étaient révélés, empêcheraient de causer du tort, ou s'adonnent sciemment à des pratiques ou élaborent ou approuvent des produits qui peuvent être nocifs.

Ethics for Adversaries est une étude philosophique des arguments invoqués pour défendre des actes autrement répréhensibles qui sont posés par ceux détenant ce que le philosophe aristocratique et essayiste français Michel de Montaigne appelait les « offices nécessaires ». M. Applbaum offre aux lecteurs l'exemple macabre et frappant d'un détenteur d'un tel « office nécessaire », en examinant la carrière quelque peu bizarre de Charles-Henri Sanson, le bourreau du Roi sous le souverain de l'ancien régime Louis XVI, qui a continué d'être bourreau pendant la Terreur de la Révolution française et même après.

Mais l'histoire étrange de Sanson n'est que le début de l'étude de M. Applbaum sur le relativisme moral (et le borbier) des « offices nécessaires ». M. Applbaum décrit et met en doute, les uns après les autres, les arguments souvent servis pour justifier les « offices nécessaires ». Au nombre de ces prétendues justifications, mentionnons :

- Le positivisme de la pratique, c'est-à-dire l'idée selon laquelle les règles de pratique, les rôles et les institutions n'ont pas un contenu moral obligatoire. Ils sont simplement ce qu'ils sont, et non ce qu'ils devraient être du point de vue moral.
- La neutralité de la personne, c'est-à-dire l'idée selon laquelle les exigences de son poste élimine à juste titre toute objection morale de fond que cette personne pourrait avoir, une justification souvent invoquée par les fonctionnaires britanniques et les fonctionnaires des gouvernements parlementaires de style Westminster.
- La notion selon laquelle les pratiques professionnelles créent de nouvelles façons d'agir pouvant être uniquement jugées d'après les règles de pratique, ce qui permet de poser des actes qui, autrement, seraient moralement inacceptables.
- La notion selon laquelle les actes répréhensibles, si les règles du jeu en affaires, dans la pratique du droit et en politique les autorisent, ne sont dès lors plus répréhensibles, et pourraient donc être moralement autorisés.

Selon M. Applbaum, le concept des « offices nécessaires » de Montaigne est erroné car les avocats, les financiers, les policiers et les fonctionnaires [médecins, scientifiques et autres] *sont* responsables du vice et de la stupidité de leur profession et *devraient* refuser de la pratiquer de manière vicieuse et stupide (traduction libre p. 259).

Notons, en guise de conclusion, que M. Applbaum n'aborde malheureusement pas l'importante question de l'éthique dans le domaine militaire – éthique dans la guerre, éthique dans des situations de guerre imminente et éthique dans des situations où la guerre est la métaphore prédominante comme l'est le mode opératoire dans les organismes de renseignements et certaines salles de conférence d'entreprise et de pouvoirs publics. Depuis le 11 septembre, cette tendance prévaut certainement partout dans le monde.

Michael Sutton

On peut obtenir sur demande une étude plus détaillée du texte d'Arthur Isak Applbaum auprès de Michael W. Sutton (msutton@comnet.ca). M. Sutton est consultant en matière de valeurs organisationnelles et d'éthique et se spécialise dans l'élaboration de matériel d'apprentissage.



Request for Commentary

“Ethics” Defined

By Marc Saner & Cornelius von Baeyer

The Ethics Practitioners' Association of Canada has not yet chosen or developed a definition of ethics. This seems to be a noteworthy omission – if we ever want to know if we agree on our conceptions of 'ethics' and 'ethicist' then we have to cast these conceptions in clear language.

Still, defining 'ethics' for EPAC could easily be the least appealing project on a list of priorities. We are not alone. The 780 member strong *Ethics Officer Association* seems to function well without such a definition (at least none is prominently posted on their website) and the 600 member *Canadian Bioethics Society* had this to report in their August 2000 Newsletter: "A new Constitution was adopted at the Annual Meeting, but there were some issues raised by members about one section — the definition of "ethicist" ..."

Nevertheless, we are willing to take the hot seat (what we really mean is: we are willing to test the temperature of that seat). A very feeble start to this project was the column "*Ethics Defined (not by us)*" discreetly included at the end of the first edition of this Magazine (Spring 2001). It listed three definitions from quite prominent sources. As one would expect, the definitions are of little utility in practical work. But don't blame people for trying. We want to walk the talk and we also want to talk what is worth walking.

In this column we invite EPAC members to send us ideas, and provide you with some additional starting points. The Office of Values and Ethics (OVE) in the Secretariat of the Treasury Board of Canada (www.tbs-sct.gc.ca/veo-be) has for the last two years been distributing thousands of copies of a handy card on "Public Service Values and Ethics." It includes a section on Working Definitions:

Ethics is that dimension of human thought and behaviour which is guided by standards and principles of right conduct. It involves a commitment to do the right thing.

When practitioners use the term ethics, they often use it in conjunction with other terms, such as values and decision-making. Thus the OVE card defines values as follows:

Values are enduring beliefs that influence attitudes, actions and the choices and decisions we make.

A somewhat different definition of ethics was developed by the second co-author for use in a Citizenship and Immigration Canada project, incorporating the terms decision-making and values (see "The Ethical Compass", 1998, at www.cic.gc.ca).

Our workplace **values** are the standards we set for our interactions with our clients and with each other. Our public service values include professionalism, honesty and fairness. Our **ethics** are the way we put our values to work in actual decision making, that is, doing the right thing.

Ethical decision-making has been defined by Michael McDonald (Professor of Applied Ethics, University of British Columbia) as follows:

Ethical judgments are those that bring all scientific, economic, environmental, political, legal, social, personal and other factors into the most defensible "all-things-considered" conclusion. (This explanation follows the writings of Canadian moral theorist Thomas Hurka.)

This all-in definition would clearly include factors derived from ethical theory itself. Thus the first co-author developed the following advice for a Health Canada project:

You must be ready to defend yourself at the level of **intentions** (attitudes / character); and you must strive for fairness, consistency, predictability, and equality (universal **rules**); and you must consider possible harm and benefits in a variety of ways (**consequences**).

Considering the ambiguity of these goals, and the tension arising from pursuing multiple goals, there is a need for **dialogue**. This dialogue must itself be ethical – taking in diverse points of view, seeking understanding through analysis, and taking responsibility for outcomes.

What do you think about these various approaches? What other approaches to an operational definition of ethics for use in the field of organizational ethics would you suggest? Can this exercise be helpful to us in our work? We look forward to hearing from you!



Demande de commentaires

Les définitions de l'« éthique »

Par Marc Saner & Cornelius von Baeyer

L'Association des praticiens en éthique du Canada (APEC) n'a pas encore élaboré ou choisi de définition de l'éthique. Il semble important de souligner cette omission – si jamais nous voulons savoir si nos conceptions de l'« éthique » et de l'« éthicien » concordent, nous devons traduire ces conceptions dans un langage clair.

Il n'en demeure pas moins que, pour l'APEC, la définition de l'éthique pourrait facilement constituer le projet le moins attrayant sur sa liste de priorités. Nous ne sommes pas les seuls. L'**Ethics Officer Association**, qui compte 780 membres, semble bien fonctionner sans cette définition (du moins, on n'en voit aucune affichée bien en vue dans son site Web). La **Société canadienne de bioéthique** quant à elle, qui compte 600 membres, faisait état de ce qui suit dans son bulletin du mois d'août 2000 : « Une nouvelle constitution a été adoptée lors de cette assemblée. Cependant, plusieurs membres ont soulevé des questions concernant une section de la constitution. Il s'agit du terme "éthicien"... »

Ceci dit, nous sommes disposés à nous lancer (nous voulons dire par là que nous sommes prêts à tâter le terrain). L'article « Les définitions de l'éthique (pas les nôtres) » placé discrètement à la fin du premier numéro du *Magazine* (printemps 2001) a donné un premier coup d'envoi bien timide à ce projet. L'article présentait trois définitions provenant de sources très respectées. Comme on pouvait s'y attendre, les définitions sont très peu utiles dans la pratique. Mais ne blâmons pas ceux qui essaient. Nous voulons livrer la marchandise, mais nous voulons également livrer une marchandise qui en vaut la peine.

Dans le présent article, nous invitons les membres de l'APEC à nous faire part d'idées et à nous donner d'autres pistes. Depuis deux ans, le Bureau des valeurs et de l'éthique (BVE) du Secrétariat du Conseil du Trésor (www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve) distribue des milliers d'exemplaires d'une carte pratique sur les valeurs et l'éthique dans la fonction

publique, laquelle comprend une section consacrée à des tentatives de définition :

L'éthique est cette dimension de la pensée et du comportement humain qui est guidée par des normes et des principes de bonne conduite. L'éthique comprend un engagement de faire ce qui est bien.

Souvent, lorsque les praticiens utilisent le terme « éthique », ils l'utilisent conjointement avec d'autres termes, comme valeurs et prise de décisions. Ainsi, la carte du BVE définit les valeurs comme suit :

Les valeurs sont des croyances profondément ancrées qui influencent nos attitudes, nos actions, les choix que nous faisons et les décisions que nous prenons.

Le deuxième coauteur a élaboré une définition quelque peu différente de l'éthique en vue d'une utilisation dans un projet de Citoyenneté et Immigration Canada, intégrant les termes « prise de décisions » et « valeurs » (voir « Cap sur l'éthique », 1998, à l'adresse www.cic.gc.ca).

Nos **valeurs** au travail sont les normes qui régissent notre interaction avec nos clients et entre nous. Ces valeurs auxquelles nous adhérons comprennent le professionnalisme, l'honnêteté et l'équité. Par **éthique**, il faut entendre la manière dont nous mettons ces valeurs à contribution dans le processus de prise de décisions, autrement dit, faire ce qui convient.

La prise de décisions éthiques a été définie comme suit par Michael McDonald (professeur d'éthique appliquée à l'Université de la Colombie-Britannique):

Les jugements d'ordre éthique sont ceux qui tiennent compte de tous les facteurs scientifiques, économiques, environnementaux, politiques, juridiques, sociaux, personnels et autres dans une conclusion d'ensemble la plus justifiable. (Cette explication reflète les écrits du théoricien canadien de la morale Thomas Hurka.)

Cette définition globale inclurait clairement les facteurs découlant de la théorie éthique elle-même.

Ainsi, le premier coauteur a formulé l'avis suivant pour un projet de Santé Canada :

Vous devez être prêt à vous défendre sur le plan des **intentions** (attitudes / caractère); et vous devez viser l'équité, l'uniformité, la prévisibilité et l'égalité (**règles** universelles); et vous devez envisager les préjudices et avantages possibles sous divers angles (**conséquences**).

Compte tenu de l'ambiguïté de ces objectifs, et de la tension découlant de la poursuite de plusieurs objectifs, le **dialogue** s'avère nécessaire. Ce dialogue doit être lui-même éthique, c'est-à-dire tenir compte de plusieurs points de vue, chercher à comprendre par l'analyse et assumer la responsabilité des résultats.

Que pensez-vous de ces diverses approches? Quelles autres approches proposeriez-vous pour donner une définition utilisable de l'éthique dans le domaine de l'éthique organisationnelle? Cet exercice peut-il nous être utile dans le cadre de notre travail? Nous sommes impatients de savoir ce que vous pensez!



About This Magazine

The bi-annual EPAC Magazine is a forum for the in-depth discussion of issues of interest to EPAC members. All EPAC members are welcome to submit their experiences and advice, analyses and critiques, views and opinions. Please send them in French, English, or both languages to the editor (see below).

Sponsorship for a single edition costs \$300.00 and covers the printing and shipping of the Magazine (200 copies). We print the name, contact address and website of sponsors on the front page of sponsored editions. Please contact the editor for further details.

Deadlines for contributions are 1 September (Fall edition) and 1 April (Spring Edition). All entries are © and responsibility of the undersigning authors.

Marc Saner

Marc Saner is on the Board of Directors of EPAC, a Senior Advisor at the Institute On Governance (www.iog.ca) and an Adjunct Research Professor at Carleton University in Ottawa. He can be reached at (613) 562-0090 or msaner@iog.ca.



À propos de cette revue

Le magazine semestriel de l'Association des praticiens en éthique du Canada (APEC) est une tribune pour discuter en profondeur des sujets d'intérêt pour les membres de l'APEC, qui sont tous invités à nous faire part de leurs expériences, avis, analyses et critiques, points de vue et opinions (en les faisant parvenir, en français, en anglais ou dans les deux langues au rédacteur (Marc Saner).

Le prix d'une commandite est de 300 \$ pour une seule édition; ce montant comprend les frais d'impression et d'expédition du magazine (200 exemplaires). Nous indiquons le nom et adresse de la personne-ressource ainsi que le site Web du commanditaire, sur la page couverture des éditions commanditées. Veuillez, S.V.P. communiquer avec le rédacteur.

Vos communications doivent nous parvenir avant le 1^{er} septembre (pour le numéro de l'automne) ou le 1^{er} avril (pour le numéro du printemps). Toutes les communications seront la responsabilité des auteurs et protégées par le droit d'auteur.

Marc Saner

Marc Saner fait partie du conseil d'administration de l'APEC, conseiller principal à L'Institut sur la gouvernance, et professeur adjoint à l'université de Carleton. On peut le joindre par téléphone au (613) 562-0090 ou par courriel à l'adresse msaner@iog.ca

COPYRIGHT NOTICE / DROITS D'AUTEUR
All entries are © the undersigning authors
© Les auteurs - tous droits réservés