



Global Social Observatory

Geneva, Switzerland

Engagement dans le Mouvement SUN :

Prévention et gestion des conflits d'intérêts

Note de référence

Mars 2014



www.gsogeneva.ch

Soutenir le Mouvement pour
le renforcement de la nutrition



S'ENGAGER • MOTIVER • INVESTIR

Table des matières

INTRODUCTION	1
LE MOUVEMENT SUN	1
INTRODUCTION DE CETTE NOTE DE RÉFÉRENCE DANS LE CONTEXTE DE LA REDEVABILITÉ MUTUELLE	1
OBJET DE LA NOTE DE RÉFÉRENCE	2
DÉFINITION DU CONFLIT D'INTÉRÊTS	3
INTÉRÊTS DIVERGENTS ET CONVERGENTS	3
INTÉRÊTS CONCURRENTS	3
DÉFINITIONS DES CONFLITS D'INTÉRÊTS IMPLIQUANT DES PARTICULIERS ET DE CEUX IMPLIQUANT DES ORGANISATIONS	4
PROBABLE CONFLIT D'INTÉRÊTS	4
CONFLITS D'INTÉRÊTS AU SEIN DU MOUVEMENT SUN	4
TRAVAILLER DANS LE CADRE JURIDIQUE EXISTANT	5
PRINCIPES D'ENGAGEMENT SUN	6
ADAPTER LES PRINCIPES SUN À DES SITUATIONS DE CONFLIT D'INTÉRÊTS	6
PRINCIPES DIRECTEURS SUPPLÉMENTAIRES POUR ÉVITER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS	7
ÉLÉMENTS D'UN CADRE DE POLITIQUE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS	8
PRÉVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	9
POLITIQUES TRANSPARENTES POUR ÉVITER LES CONFLITS D'INTÉRÊT	9
RÔLE DE LA DÉCLARATION D'INFORMATIONS DANS LA PRÉVENTION	9
IDENTIFICATION D'UN CONFLIT D'INTÉRÊTS	10
APPROCHE FONDÉE SUR LE RISQUE	10
APPROCHE DE DILIGENCE RAISONNABLE	11
GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	11
PROCÉDURES	11
MESURES CORRECTIVES	12
SUIVI	13
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	14

Introduction

Le Mouvement SUN

1. En 2010, des dirigeants issus de gouvernements, de la société civile, de la communauté scientifique, du secteur privé, des agences de développement et du système des Nations Unies (ONU) décide d'unir leurs forces pour promouvoir une meilleure nutrition des femmes et des enfants dans le monde. Ils s'engagent à mettre fin aux différences d'approches qui avaient persisté jusque-là pour atteindre ce même objectif. Ainsi, ils envisagent de coopérer pour soutenir les efforts des gouvernements nationaux et s'engagent à être mutuellement redevables envers les personnes les plus exposées au risque de malnutrition et à ses conséquences. Cette nouvelle approche repose sur un cadre de renforcement de la nutrition élaboré en 2009¹, fondé sur des preuves claires sur les interventions nutritionnelles potentiellement efficaces publiées en 2008 par la revue médicale internationale *The Lancet*². Baptisée *Mouvement pour le renforcement de la nutrition*, cette initiative n'est pas un nouveau programme ou projet, mais plutôt, un engagement collectif « à tirer le meilleur parti de la diversité d'expériences, d'expertise et de ressources et à favoriser la coordination à l'appui des efforts menés par les pays pour renforcer la nutrition. »³ Le Mouvement a évolué depuis 2010 sous la direction d'un Groupe principal de 27 membres, avec l'appui de quatre réseaux autonomes (secteur privé, société civile, donateurs et système des Nations Unies) et d'un certain nombre de groupes de travail spécifiques, ainsi qu'un secrétariat dont le rôle est de faciliter l'action conjointe et la redevabilité mutuelle.

Introduction de cette Note de référence dans le contexte de la redevabilité mutuelle

2. Lorsque le Groupe principal du Mouvement SUN se réunit en septembre 2012, plus de 30 pays et plusieurs centaines de partisans s'engagent dans le Mouvement SUN. Déjà avisé, le Groupe principal avait observé les divergences d'approches et d'intérêts auxquels faisaient face diverses parties prenantes appelées à travailler ensemble. Toutefois, la force du Mouvement repose sur la coopération des parties prenantes au-delà de ces différences pour parvenir à des résultats et produire un impact sur ses pays membres. En matière de bonne gouvernance, les partenaires s'engageant dans le Mouvement SUN doivent être conscients et agir conformément aux Principes d'engagement. Ils doivent notamment être « prêts à négocier, et en cas de conflit, comme on peut s'attendre en cas de collaboration entre divers partenaires, à viser la résolution des conflits et parvenir à une ouverture. » (Feuille de route SUN, 2012) Pour le faire efficacement, il convient d'identifier et d'éviter les conflits d'intérêts ou de gérer de façon transparente ceux qui ne peuvent pas être évités. Pour aider les gouvernements des pays SUN dans cette optique, le Groupe principal a requis l'élaboration d'un document qui servirait de point de référence.

3. L'Observatoire social mondial (GSO)- un forum indépendant pour le dialogue multi-acteurs- a reçu le soutien de la Fondation Bill et Melinda Gates pour l'élaboration d'un tel document.⁴ L'approche de l'Observatoire social mondial reconnaît que la gestion d'éventuels conflits d'intérêts est un facteur clé de maintien de la confiance et de la redevabilité mutuelle. Cette Note de référence est le produit d'un processus de consultation interactif qui a engagé les gouvernements des pays et les réseaux de soutien du Mouvement SUN.

¹ Renforcement de la Nutrition : Un cadre d'action (http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/05/SUN_Framework.pdf)

² The Lancet, « Dénutrition de la mère et de l'enfant », série spéciale, Janvier 2008.

³ Stratégie du Mouvement SUN, Septembre 2012

⁴ L'Observatoire social mondial est une tribune neutre créée en 2004, qui fonctionne sous une Déclaration de principes pour l'adhésion, le soutien et l'engagement. Voir www.gsogeneva.ch.

Objet de la Note de référence

- 4.** Cette Note de référence est destinée aux gouvernements membres du Mouvement SUN et entend accélérer leurs efforts pour la bonne nutrition des femmes et des enfants pendant les périodes importantes de leur vie. Elle est conçue pour soutenir la gestion de l'action multi-acteurs effective orientée vers l'atteinte de cet objectif. Elle énonce les principes clés de l'engagement et identifie des comportements qui contribueront aux objectifs du Mouvement, tout en gérant les conflits d'intérêts. Elle évolue à la lumière de l'expérience.
- 5.** Au sein du Mouvement SUN, les gouvernements nationaux ont la responsabilité première d'élaborer des politiques en matière de nutrition et d'encourager la confiance et la redevabilité mutuelle des parties prenantes dans la mise en œuvre de ces politiques. Les gouvernements le feront en conformité avec les lois et règlements existants respectant les règlements et engagements internationaux applicables pris par le pays concerné.
- 6.** Les différences d'opinion ou d'approche sont courantes dans toute initiative multi-acteurs ou plate-forme orientée vers un effort collectif. Les efforts visant à améliorer la nutrition dans les pays SUN comprennent de manière cohérente, des processus qui encouragent les parties prenantes à aligner leurs efforts et les programmes individuels avec un ensemble unique convenu de résultats attendus. Il s'agit ainsi de garantir la mise en œuvre plus efficace de ces efforts orientés vers des résultats durables.
- 7.** Les pays membres du Mouvement SUN forment ou renforcent des plates-formes multi-acteurs existantes dirigées par les gouvernements et rassemblant tous les partenaires, y compris les ministères concernés et les partenaires clés non-gouvernementaux. C'est ainsi que la société civile, les agences des Nations Unies, les donateurs, la communauté technique et de recherche et les entreprises travaillent ensemble en vue de l'atteinte des objectifs nationaux de nutrition. Les fonctions de plates-formes multi-acteurs nationales (MSP) pour la nutrition varient d'un pays à l'autre. Leur composition, le mandat et la régularité de leurs réunions sont fonction du contexte national, y compris des priorités nutritionnelles nationales, des cadres administratifs en place et de la nature nationale ou sous-nationale de la plate-forme (régionale ou de district). Les MSP nationales peuvent différer d'un pays à un autre, mais l'on peut identifier un certain nombre de fonctions communes exécutées par les MSP dans les pays du Mouvement SUN. Il s'agit de : l'identification des priorités nationales pour l'amélioration de la nutrition, l'élaboration de stratégies, la planification multisectorielle, la cartographie des différentes ressources des parties prenantes, l'alignement des actions des différentes parties prenantes et le suivi conjoint des progrès accomplis. Lorsque la MSP a des objectifs clairs et que les actions sont coordonnées entre les parties prenantes, le travail en commun contribue à une action efficace et à l'atteinte des résultats. Les questions autour de conflits d'intérêts auxquels font face des plates-formes nationales multi-acteurs vont également varier en fonction du contexte et des dispositions de chaque pays. L'établissement des politiques et des procédures pour résoudre ces problèmes incombe aux gouvernements nationaux. La Note de référence et la boîte à outils d'accompagnement doivent être considérées comme une ressource pour les gouvernements et les MSP désireux de pallier à ces problèmes.
- 8.** Un objectif clé de cette Note de référence est d'aider les gouvernements à prévenir ou gérer les conflits d'intérêts des parties prenantes participant à une plate-forme nationale multi-acteurs. La Note de référence est axée sur les conflits d'intérêts inter-organisationnels qui pourraient survenir dans les pays SUN et dont la résolution par la négociation peut s'avérer difficile. Elle énonce les éléments clés d'un processus de gestion active et offre des techniques spécifiques pour identifier à l'avance d'éventuels conflits d'intérêts, les prévenir et, quand ils se produisent, les gérer.
- 9.** Il peut s'avérer impossible d'identifier et de prévenir tous les éventuels conflits d'intérêts avant leur survenue. Certaines parties prenantes estiment que le potentiel de conflits entre certains groupes d'acteurs est si grand que ces parties prenantes doivent être automatiquement exclues de s'engager dans le Mouvement SUN. Cette Note de référence, en revanche, suppose que la bonne gouvernance est inclusive. Avec cette hypothèse et en mettant l'accent sur la construction de la confiance pour permettre une telle intégration, cette Note de référence décrit comment les gouvernements peuvent gérer les conflits d'intérêt effectifs et probables des parties prenantes qui peuvent être impliquées dans le Mouvement. Cette Note de référence est accompagnée d'une boîte à outils qui présente les techniques de gestion impartiale, transparente et opportune des conflits quand ils surviennent. La bonne gouvernance intègre des politiques et procédures claires et publiquement diffusées permettant la prévention, l'identification, la gestion et le suivi des conflits d'intérêts. L'interdiction à toute personne physique (ou groupe de parties prenantes) de s'engager dans le Mouvement SUN au niveau national ou mondial devrait être un dernier recours.

Définition du conflit d'intérêts

10. Il est courant pour les particuliers qui participent à une entreprise commune d'avoir des intérêts privés ou secondaires, qui ne sont pas liés à leurs activités officielles. Les intérêts privés d'un particulier peuvent inclure un intérêt financier personnel ou professionnel du particulier concerné ou d'un membre de sa famille par rapport à un résultat spécifique. Les « intérêts secondaires », comme les activités parascolaires ou affiliations professionnelles, ne sont pas nécessairement privés, mais, eux aussi, peuvent différer de l'objectif principal de l'entreprise commune. Dans le cadre du Mouvement SUN, les intérêts privés ou secondaires de tout particulier ne doivent pas remplacer l'objectif principal visant à créer des synergies entre les organisations pour l'objectif commun de promouvoir l'amélioration de la nutrition. S'ils le font, il est possible qu'ils constituent un conflit d'intérêts. De même, si un organisme participant au Mouvement poursuit les intérêts de son organisation qui peuvent être en contradiction avec l'objectif commun de promouvoir l'amélioration de la nutrition, l'organisation peut avoir un conflit d'intérêts. Ainsi, les conflits d'intérêts peuvent naître de la poursuite d'intérêts privés ou secondaires, ou des deux, et peuvent survenir au niveau des particuliers ou de l'organisation.

Intérêts divergents et convergents

11. Il existe de nombreuses situations où les participants à une initiative commune ont des intérêts divergents sans qu'il n'y ait pour autant conflit d'intérêts. Une divergence d'opinion ou de positions sur une question ou une procédure ne constitue pas, en soi, un conflit d'intérêts. **Les intérêts divergents** apparaîtront lorsque des particuliers ou organisations participant au Mouvement SUN ont des divergences d'opinion sur une question, lorsque leurs valeurs ou même leurs intérêts s'étendent dans des directions différentes, ou lorsque leurs intentions dans la participation à une plate-forme multi-acteurs ou au Mouvement dans son ensemble diffèrent. Ces intérêts divergents ne reflètent pas nécessairement des conflits d'intérêts tant que les différences ne nuisent pas à l'objectif principal, qui consiste à créer des synergies d'efforts visant à améliorer la nutrition. Les intérêts divergents peuvent être incorporés dans l'effort multi-acteurs à travers le dialogue et le débat pour parvenir à un consensus, si possible, avec toute l'attention diligente portée aux preuves scientifiques permettant d'appuyer les positions divergentes. En pareille circonstance, les intérêts deviennent des **intérêts convergents**. Ils peuvent être des intérêts fortement différents, mais ils convergent tous à l'appui de l'objectif du Mouvement : promouvoir l'amélioration de la nutrition.

Intérêts concurrents

12. Certains participants au Mouvement SUN ont proposé le terme « intérêts concurrents » comme une alternative à l'expression « intérêts divergents ». Ce terme décrit des situations où diverses organisations sont en concurrence les unes avec les autres pour des ressources rares ou pour influencer l'orientation que la décision ou la politique proposée devrait prendre. Le terme est utile pour saisir le sens d'un type particulier d'intérêt divergent. Par conséquent, les deux concepts sont incorporés dans les sections suivantes de la Note de référence .

Définitions de conflits d'intérêts impliquant des particuliers et de ceux impliquant des organisations

13. Les conflits peuvent être fondés sur des intérêts divergents ou concurrents, mais ils ne deviennent des conflits d'intérêts que si les comportements qui en découlent visent à obtenir des avantages pour un particulier ou une organisation avec pour conséquence de **saper les efforts collectifs** des autres participants.

14. **Définition :** Un **conflit d'intérêts impliquant un particulier** survient lorsque la poursuite des intérêts privés ou secondaires d'un particulier a pour effet de compromettre, de perturber ou de prendre la priorité sur une entreprise conjointe.

15. **Définition :** Un **conflit organisationnel ou institutionnel** survient lorsque la poursuite des intérêts de l'organisation, qu'ils soient « privés » ou secondaires, a pour effet de compromettre, de perturber ou de prendre le pas sur l'effort commun.⁵

16. En raison des variations dans les intérêts des différentes parties prenantes, l'alignement des intérêts n'est pas un processus aisé. Il y a des intérêts susceptibles de créer un conflit d'intérêts dans l'avenir, même s'ils ne le font pas à un moment donné. En d'autres termes, un conflit d'intérêts effectif peut ne pas exister pour un particulier ou une organisation au début de sa participation au sein du Mouvement, mais pourrait survenir au fil du temps au gré de l'évolution des circonstances, des situations et de l'engagement des différentes parties prenantes. La question de savoir si un conflit d'intérêts existe n'est donc pas toujours une question statique.

Probable conflit d'intérêts

17. Les particuliers ou les organisations qui participent à une initiative multi-acteurs peuvent très bien avoir des divergences sur la façon dont les intérêts privés ou secondaires d'un autre particulier ou organisation tranchent avec les objectifs du Mouvement SUN et les intérêts des femmes et des enfants que le Mouvement cherche à servir. Le conflit d'intérêts apparent peut provenir de la façon dont une personne donnée considère une situation, et dépend souvent du contexte dans lequel il est observé. La perception peut même être basée sur l'apparence d'un probable conflit d'intérêts, même si le particulier ou l'organisation avec le conflit d'intérêts apparent ne s'est pas comporté d'une manière à causer des dommages à l'effort ou l'initiative en question.

Conflits d'intérêts au sein du Mouvement SUN

18. Au sein du Mouvement SUN, un conflit d'intérêts peut survenir quand un membre d'une plate-forme multi-acteurs nationale ou d'un réseau de soutien poursuit des intérêts personnels ou organisationnels au détriment du soutien des objectifs nutritionnels nationaux. Les sections suivantes ont été élaborées suite à des consultations entre les représentants des gouvernements des pays du Mouvement SUN et les différents groupes d'acteurs qui les soutiennent dans la réalisation de leurs objectifs.

⁵ Ces définitions de conflits d'intérêts impliquant des particuliers ou de ceux impliquant des organisations ou des institutions ont été développées par le processus de consultation coordonnée de l'Observatoire social mondial pour adapter des définitions couramment utilisées de conflit d'intérêts et les appliquer aux usages spécifiques de cette Note de référence. Le même langage a été adopté à la fois pour les conflits d'intérêts impliquant des particuliers et ceux impliquant des organisations ou des institutions, même si les institutions n'ont pas nécessairement les intérêts « privés » mais sont de manière appropriée perçues comme ayant une combinaison d'intérêts « primaires » et secondaires.

Travailler dans le cadre juridique existant

19. Cette Note suggère que les pays du Mouvement SUN adoptent et mettent en œuvre un cadre de politique de conflit d'intérêts, incluant les politiques et/ou procédures écrites relatives à une plate-forme nationale multi-acteurs. Cela doit se faire dans l'application cohérente des lois et règlements en vigueur dans le pays. Toutes les parties prenantes doivent comprendre leurs obligations légales, et un ensemble fiable de règles fournit les moyens de faire converger les intérêts des parties prenantes. De nombreux gouvernements ont mis en place un code de conduite de la plate-forme multi-acteurs soutenant les efforts gouvernementaux visant à réduire la malnutrition. Il contient des directives pouvant être appliquées aux conflits d'intérêts, le cas échéant, avec d'autres lois et règlements pour lutter contre la malnutrition.

20. Dans de nombreux cas, les obligations juridiques en place dans un pays sont issues de traités, conventions, codes et résolutions internationales. Les gouvernements ont accepté ces obligations internationales dans le cadre des diverses conventions des Nations Unies qu'ils ont ratifiées, et ils sont guidés par de nombreuses chartes et codes internationaux, dont ceux se rapportant spécifiquement aux femmes, aux enfants, aux droits de l'homme, et à l'alimentation et à la nutrition. Ces documents peuvent servir pour la définition et la gestion des conflits d'intérêts survenus dans la lutte contre la malnutrition. Il s'agit de la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant, le Pacte des Nations Unies relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (y compris le droit à la sécurité alimentaire), la Convention des Nations Unies contre la corruption, la Résolution de l'Assemblée mondiale de la Santé adoptant le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel et les résolutions ultérieures et autres politiques liées à la nutrition. Parfois, les politiques ou les codes nationaux peuvent être plus rigoureux que les obligations juridiques internationales en vigueur, même s'il tel n'est pas toujours le cas. Dans tous les cas, les lois locales, nationales et internationales en vigueur et les politiques des pays devraient être appliquées.

Principes d'engagement SUN

21. Le Principe fondamental du Mouvement SUN consiste pour ceux qui s'y engagent à veiller à ce que les mères et les enfants du monde entier soient habilités à exercer leur droit à une nutrition adéquate. La Stratégie du Mouvement SUN 2012-2015 et la Feuille de route SUN révisée 2012 soulignent un certain nombre de Principes d'engagement auxquels doivent souscrire les différentes parties prenantes du Mouvement. Ces principes visent à refléter l'objectif commun, les comportements convenus et la redevabilité mutuelle qui forment la base du Mouvement. Ils fournissent les bases d'une collaboration positive. Ils soulignent également la nécessité pour les membres du Mouvement d'éviter des comportements et attitudes susceptibles d'affaiblir, voire nuire à ceux que le Mouvement cherche à servir.

22. Cette Note de référence prévoit des propositions de mesures pour traiter les conflits d'intérêts dans le cadre des Principes d'engagement. Les Principes d'engagement servent de base pour la promotion et l'évaluation du comportement individuel et organisationnel et l'identification d'éventuels conflits d'intérêts entre les parties prenantes d'une plate-forme nationale multi-acteurs.⁶ Les Principes doivent être interprétés de manière appropriée dans ces différents contextes, guidés par l'esprit de coopération dans lequel ils sont écrits ainsi que par les mots eux-mêmes.

Adapter les principes SUN à des situations de conflit d'intérêts

22.1. Transparence totale sur les intentions et l'impact : Les parties prenantes s'engagent en toute transparence dans toutes les interactions avec le Mouvement SUN. Elles sont tenues d'agir de façon irréprochable, telle que perçue au terme d'un examen public approfondi, et de déclarer les intérêts privés (ou primaires) ou secondaires susceptibles d'interférer avec leurs responsabilités au sein du Mouvement SUN. La transparence sur les intérêts divergents est essentielle pour maintenir un climat de confiance au sein du Mouvement. Elle augmente la prévisibilité et la valeur ajoutée des contributions des parties prenantes et peut dévoiler d'éventuels conflits d'intérêts. Elle aide également à prévenir les conflits et à réduire les soupçons de partialité. Les parties prenantes doivent s'engager à établir, et à participer à, des évaluations rigoureuses des contributions des parties prenantes individuelles et de l'impact de leur action collective. Ces évaluations devraient être transparentes et mises à la disposition de toutes les parties prenantes.

22.2. Inclusion : Le Mouvement SUN est ouvert à toutes les parties prenantes qui font montre d'engagement envers ses objectifs. Depuis sa création, le Mouvement a pour objectif d'être inclusif, car il y a plus à gagner en engageant toutes les parties prenantes qui travaillent à améliorer la nutrition. L'approche inclusive encourage l'action multi-acteurs, mais ne va pas sans défis. Si un conflit d'intérêts est identifié, parfois la solution consiste à recourir à l'exclusion de la partie prenante impliquée de la participation à une initiative ou, le cas échéant, de toutes les activités du Mouvement SUN. Toutefois, l'exclusion doit être évitée autant que possible.

22.3. Respect des droits : Toutes les parties prenantes doivent agir en conformité avec un engagement à respecter l'équité et les droits de tous les hommes, femmes et enfants, ainsi que les droits économiques, sociaux et culturels qui incluent le droit à l'alimentation et à une nutrition adéquate. Une approche fondée sur les droits de l'homme permet aux populations de revendiquer et d'exercer leurs droits et de s'acquitter de leurs responsabilités, doit imprégner les politiques et les pratiques dans la promotion d'un plan d'action multi-acteurs et dans la prévention, l'identification et la résolution et le suivi des conflits d'intérêts.

22.4. Disposition à la négociation : toutes les parties prenantes du Mouvement SUN sont chargées d'offrir un appui cohérent et réactif aux gouvernements nationaux pour leur mise en place des politiques et plans nationaux de nutrition. Les parties prenantes doivent chercher à résoudre les divergences d'approche ou les intérêts divergents ou concurrents quand ils surviennent. Ce dialogue et cette négociation sont la première étape vers la collaboration et permettent d'identifier et de gérer les éventuels conflits d'intérêts. Elles sont censées être ouvertes et transparentes pendant tous les aspects de la négociation et censées s'efforcer de trouver des solutions collectives.

⁶ Les Principes d'engagement peuvent également permettre de gérer des conflits d'intérêts au sein de réseaux SUN, mais la Note de référence est rédigée à l'attention des gouvernements et soutient la gestion des conflits d'intérêts au niveau des pays.

22.5. Prévisibilité et redevabilité mutuelle : toutes les parties prenantes sont collectivement redevables de leurs engagements communs, devraient poursuivre dans la voie de ces engagements d'une manière prévisible et être mutuellement redevables dans le respect des engagements prévus. Toutes les parties prenantes doivent agir pour réduire le risque de survenue des conflits d'intérêts dans des engagements conjoints. Elles doivent également respecter et soutenir les actions de leurs pairs qui font opposition dans des initiatives dans lesquelles elles ont un conflit d'intérêts effectif ou probable.

22.6. Rapport coût/ efficacité : Les parties prenantes doivent être guidées par les données disponibles sur les politiques et les actions qui ont l'impact le plus étendu et le plus durable à moindre coût. Les gouvernements seront chargés de coordonner les approches multi-acteurs de renforcement de la nutrition et les parties prenantes, pour leur part, devraient fonder leurs actions sur les meilleures preuves disponibles sur la rentabilité et la démonstration transparente de leur démarche.

22.7. Communication permanente : Toutes les parties prenantes se sont engagées à faire des échanges réguliers sur leurs intentions, leurs actions, leurs expériences et leurs préoccupations auprès des points focaux du gouvernement et des plates-formes nationales multi-acteurs, dans tous les secteurs du gouvernement, de la société civile, des entreprises et de toutes les autres parties prenantes dans leurs pays et dans d'autres pays du Mouvement SUN. Les parties prenantes du Mouvement sont tenues de maintenir un dialogue ouvert et continu au sein et entre les réseaux SUN. Ce principe s'applique également à l'identification et la gestion des conflits d'intérêts effectifs ou probables.

Principes directeurs supplémentaires pour éviter les conflits d'intérêts

23. Les principes suivants reflètent les préoccupations distinctes soulevées par les participants au cours du processus de consultation et doivent être pris en compte en traitant des conflits d'intérêts :

23.1. Agir avec intégrité et de façon éthique pour renforcer la réputation et l'impact du Mouvement SUN : Les parties prenantes doivent agir d'une manière qui établisse les normes les plus élevées d'honnêteté et d'incorruptibilité. Ferme adhésion à un code de conduite éthique, fonctionnement dans une culture organisationnelle axée sur le respect des principes et des idéaux les plus élevés et solidité éthique : tels sont les concepts qui traduisent l'intégrité. Les parties prenantes doivent reconnaître que les conflits d'intérêts individuels et organisationnels doivent être gérés avec le plus haut degré d'intégrité afin de se prémunir contre un avantage indu pour toute partie prenante.

23.2. Être mutuellement respectueux et chercher à gagner la confiance de ceux avec lesquels l'on travaille : Toutes les parties prenantes font différentes contributions à l'effort collectif. Construire la confiance nécessaire pour la collaboration exige le respect de ces différences. Cela inclut l'écoute de ce que les autres parties prenantes ont à offrir, la recherche d'un terrain commun pour la collaboration et le travail ensemble d'une manière respectée et appréciée par d'autres. Le respect doit être mérité : les parties prenantes devraient chercher à travailler de façon à encourager les autres à les croire sur parole et à se fier à leurs intentions. Toute approche de la prévention, de l'identification, de la gestion et du suivi des conflits d'intérêts devrait être basée sur ce principe de respect mutuel.

23.3. Ne pas nuire : Toutes les parties prenantes se sont engagées à veiller à ce que toutes les mères et tous les enfants soient habilités à exercer leur droit à une alimentation adéquate. Quelle que soit l'action entreprise, le bien-être des mères et des enfants à risque de sous-nutrition doit rester un objectif primordial. Pour cette raison, les conséquences négatives possibles de toutes les actions doivent être examinées avant toute prise de décision.

24. Les sept Principes d'engagement SUN, avec ces trois principes supplémentaires, sont les dix Principes d'engagement SUN pour l'orientation et la pratique du Mouvement SUN en cas de conflits d'intérêts. Dans le cas où les plates-formes nationales multi-acteurs développent des principes d'engagement complémentaires, ils devraient s'assurer de leur compatibilité avec les principes ci-dessus.

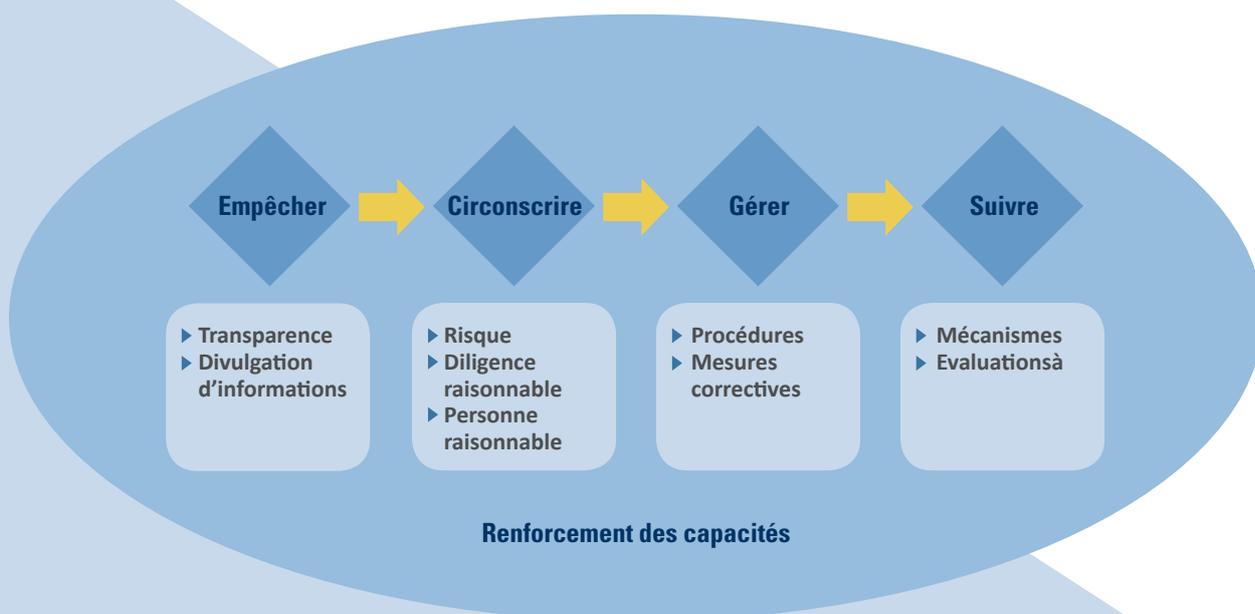
25. Bien que cette Note de référence soit à l'attention des gouvernements pour la gestion des plates-formes nationales multi-acteurs, les Principes d'engagement SUN sont applicables à toutes les parties prenantes opérant dans leurs réseaux respectifs. Certains de ces réseaux élaborent des principes supplémentaires. Le Réseau du secteur privé SUN, par exemple, a mis au point un **ensemble de principes supplémentaires**, visant à assurer la participation des entreprises responsables et l'adoption de pratiques commerciales responsables dans le contexte plus global du Mouvement SUN. Il s'agit d'assurer une certaine cohérence de principes supplémentaires à travers divers réseaux et les gouvernements des pays du Mouvement SUN peuvent bien vouloir les prendre en compte.

Éléments d'un cadre de politique de conflit d'intérêts

26. Cette Note de référence décrit quatre éléments d'un cadre de politique de conflit d'intérêts qui peut servir de guide aux gouvernements participant au Mouvement SUN. Ils ont été élaborés à travers un processus de consultation impliquant les participants du Mouvement SUN dans une série de trois séances de consultation en 2013. Les quatre éléments sont (a) la prévention, (b) l'identification, (c) la gestion et (d) le suivi des conflits d'intérêts. La Note de référence se termine par une section sur le renforcement des capacités nécessaires pour mettre en œuvre ces éléments. Dans les plates-formes multi-acteurs nationales, l'élaboration de politiques en matière de promotion de la bonne nutrition devraient envisager l'inclusion de ce type de cadre.

27. Avant de plonger dans ces éléments, cependant, il est important de souligner que pour qu'un cadre de politique de conflit d'intérêts soit efficace, les gouvernements doivent adopter une approche de gestion active. De plus, ils doivent placer le cadre dans le contexte global d'un programme inclusif et coordonné de collaboration pour donner aux femmes et aux enfants la possibilité d'exercer leur droit à une nutrition adéquate. Les définitions de conflits d'intérêts et les Principes d'engagement SUN dans les sections précédentes restent le fondement pour les gouvernements dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur cadre de politique.

28. L'organigramme suivant présente les principaux éléments d'un modèle pour l'élaboration d'une politique de conflit d'intérêts destinée aux pays membres du Mouvement SUN :



Prévention des conflits d'intérêts

29. Le premier élément du cadre de politique répond à deux fonctions de base pour la prévention des conflits d'intérêts. Bien que toute plate-forme multi-acteurs risque l'éventualité de subir des dommages opérationnels et de réputation à la suite d'un conflit d'intérêts, des mesures pour prévenir ou atténuer ces conflits peuvent encore être mises en place. Il est toujours préférable de prévenir les comportements dommageables résultant de conflits d'intérêts ou, si le conflit se produit, d'en atténuer les dommages probables le plus rapidement possible. Le premier élément d'une politique inclusive de conflit d'intérêts consiste à établir des mécanismes de prévention. Il s'agit principalement (a) d'une politique clairement écrite et transparente sur les conflits d'intérêts et de (b) procédures de déclaration appliquées avec cohérence.

Politiques transparentes pour éviter les conflits d'intérêts

30. Les parties prenantes doivent se familiariser avec les politiques applicables à leur participation à des plates-formes nationales multi-acteurs. Comme point de départ, les gouvernements devraient communiquer et les parties prenantes devraient être conscientes des obligations juridiques existantes relatives aux conflits d'intérêt et de la façon dont elles s'appliquent à la plate-forme nationale et aux initiatives qu'on y entreprend. Même en cas d'absence d'obligations juridiques applicables, les gouvernements sont toutefois encouragés à adopter et diffuser des politiques et procédures écrites pour résoudre les conflits d'intérêts. L'adoption de ces politiques et procédures grâce à la participation de multiples parties prenantes renforce leur légitimité. Les politiques devraient énoncer clairement les attentes du gouvernement ainsi que les responsabilités des différentes parties prenantes en matière de déclaration d'intérêts, dans le respect des principes SUN de transparence et de redevabilité mutuelle.

31. Les gouvernements sont encouragés à être précis dans leur définition des conflits d'intérêts. Les définitions doivent être incluses dans les politiques écrites, qui devraient être applicables à toutes les parties prenantes. Les définitions adoptées dans la section précédente de cette Note de référence peuvent être adoptées pour cette tâche. Les politiques globales pourraient être fondées sur un code de conduite en vigueur, liant le code aux dix Principes d'engagement SUN et à ces définitions. À défaut, il pourrait y avoir une politique écrite distincte adaptant ces mêmes principes et définitions au contexte de la plate-forme nationale donnée. Un guide pour l'élaboration d'une politique de conflit d'intérêts et un exemple de modèle de politique écrite sont inclus dans la section prévention de la boîte à outils d'accompagnement.

32. Une étape préliminaire pour toutes les parties prenantes participant à une plate-forme multi-acteurs pourrait alors être une affirmation de la conformité avec la politique du gouvernement et/ou de la plate-forme. Cela peut être fait de manière implicite : annonce publique du gouvernement précisant l'entrée en vigueur de la politique et conformité des parties prenantes requise ; elle peut aussi être explicite, en exigeant des parties prenantes qu'elles s'engagent de manière proactive (verbalement ou par écrit) à se conformer à la politique.

Rôle de la déclaration d'information dans la prévention des conflits d'intérêts

33. Le fait pour toutes les parties prenantes de déclarer tout intérêt privé ou secondaire susceptible d'avoir une incidence sur leur participation à la plate-forme multi-acteurs de mise en œuvre du plan d'action national pour le renforcement de la nutrition est un élément important d'une politique de conflit d'intérêts permettant de prévenir ou d'atténuer les conflits d'intérêts. La déclaration de ces intérêts est un moyen de mettre en œuvre le Principe de transparence SUN et d'assurer le respect du principe SUN de redevabilité mutuelle. Il existe une gamme d'options de déclarations, allant de déclarations générales à des formes de déclaration détaillées. La boîte à outils d'accompagnement comporte un modèle indicatif de formulaire de déclaration et une liste d'autres exemples de formulaires de déclaration. Ils peuvent être mis au point par les gouvernements membres du Mouvement SUN à mesure qu'ils accumulent de l'expérience dans la mise en œuvre des exigences de déclarations variées dans leurs politiques de conflit d'intérêts.

34. Une approche largement utilisée consiste à partir de l'hypothèse que, même si cela n'apparaît pas de prime abord, de nombreuses parties prenantes auront des intérêts divergents ou concurrents à l'avenir, et cela pourrait bien aboutir à des conflits d'intérêts. Le défi est d'anticiper sur les informations qui doivent être déclarées de façon raisonnable et gérable. Il est recommandé d'inclure parmi les critères d'identification des types d'intérêts à déclarer des éléments techniquement faisables et de garder à l'esprit que cela doit s'appliquer de façon équitable à toutes les parties prenantes. Ainsi, les critères devraient être élaborés par le gouvernement en consultation avec toutes les parties prenantes et devraient être mis à la disposition de tous de manière transparente.

35. Certains types d'intérêts peuvent déjà être connus du public. Toutefois, certaines informations peuvent être sensibles et, à cet effet, il convient de respecter des exigences raisonnables en matière de vie privée ou de confidentialité. Le Mouvement SUN est une affiliation ouverte de parties prenantes, et les pays participant au Mouvement ont leurs propres groupes de parties prenantes avec lesquelles ils travaillent et ces groupes se modifient avec l'arrivée de nouvelles parties prenantes. L'on exhorte les gouvernements à trouver un consensus entre les parties prenantes à leurs plates-formes nationales au sujet des renseignements à déclarer et du traitement des informations confidentielles.

36. Les réseaux du Mouvement SUN jouent également un rôle important dans la recherche visant à minimiser les conflits d'intérêts impliquant leurs membres. Les définitions et la liste des dix Principes d'engagement relatifs aux conflits d'intérêts au sein du Mouvement SUN peuvent servir de guide utile pour les réseaux dans l'examen de leur approche de conflits d'intérêts. Chaque réseau SUN peut décider d'établir ses propres procédures pour identifier les types d'intérêts privés ou secondaires à prendre en compte lors de l'élaboration des procédures de règlement des conflits d'intérêts au niveau multi-acteurs.

Identification d'un conflit d'intérêts

37. Les conflits d'intérêts seront soit déclarés par le particulier en conflit participant à une plate-forme nationale, soit soulevés par une autre partie prenante se plaignant que telle partie prenante n'a pas entièrement déclaré tous ses intérêts pertinents. En cas de conflit d'intérêts probable ou apparent déclaré d'une partie prenante dans une plate-forme nationale multi-acteurs, la prochaine étape consiste à déterminer l'existence réelle du conflit d'intérêts, la nature divergente ou concurrente des intérêts et le potentiel à les faire converger à travers le dialogue et la négociation. Les distinctions sont souvent difficiles à faire, et pourtant des mesures doivent être prises sans définir tous les intérêts divergents ou concurrentiels comme des conflits d'intérêts. Pour ce faire, il convient de lister des critères permettant de distinguer les intérêts divergents ou concurrents et ceux qui sont ou ne sont plus susceptibles de devenir des conflits d'intérêts réels (ou effectifs). Il importe d'identifier rapidement ces conflits et d'explorer les mesures à prendre, car il s'agit de promouvoir le facteur inclusion dans le recrutement et la collaboration avec les parties prenantes. Cette action s'appuie également sur la confiance entre les parties prenantes, contribue à leur redevabilité mutuelle, augmente le respect mutuel et contribue à l'efficacité de l'effort collectif.

38. Les procédures d'identification des conflits d'intérêts devraient permettre d'engager l'action soit par les parties prenantes du Mouvement SUN, soit par des groupes extérieurs au Mouvement SUN. Toute personne qui soupçonne qu'une partie prenante est dans un conflit d'intérêts et cherche à engager des procédures de gestion, doit avoir des motifs raisonnables de croire qu'il existe effectivement un conflit et être de bonne foi. Les canaux pour signaler les conflits d'intérêts doivent être transparents, accessibles et conçus pour permettre aux personnes ou aux groupes de répondre rapidement et ouvertement à des allégations. Le comité d'examen ou un autre mécanisme de supervision peut souhaiter permettre une certaine confidentialité dans les premiers stades du processus, de sorte que la position de la partie prenante ne soit pas ternie en cas d'allégation non fondée. Le comité d'examen ou un autre mécanisme de supervision doit également établir des procédures par lesquelles leurs décisions ou recommandations peuvent être examinées et, si nécessaire, contestées.

39. Cette Note de référence décrit une approche fondée sur les risques pour identifier d'importants conflits d'intérêt au sein du Mouvement, ainsi qu'une approche de diligence raisonnable visant à garantir la reconnaissance et la prise en compte des conflits les plus dommageables. La boîte à outils d'accompagnement comporte des outils et mécanismes supplémentaires permettant l'élaboration de critères d'identification des conflits d'intérêts effectifs.

Approche fondée sur le risque

40. Le Mouvement SUN est conçu pour servir d'espace ouvert et non structuré dans lequel une variété de parties prenantes peut se réunir en plates-formes multi-acteurs. Ces plates-formes opèrent sous la direction du gouvernement et appuient la mise en œuvre des plans nationaux de renforcement de la nutrition. Les groupes de parties prenantes doivent travailler en toute transparence et reconnaître l'importance de la déclaration publique de leurs intérêts pertinents. Cela fait partie du premier élément de prévention, mais ne devrait pas aboutir à une situation non-gérable où toutes les parties prenantes doivent déclarer tous leurs intérêts. Seuls les intérêts les plus importants devraient être déclarés, de sorte que les types d'intérêts les plus susceptibles de compromettre, perturber ou prendre le pas sur l'effort commun puissent alors être identifiés et gérés.

41. Une approche fondée sur les risques peut anticiper et analyser le risque probable de conflits d'intérêts lié à l'initiative en particulier, plutôt que d'exiger des déclarations sans distinction. Cette approche implique la mise en place de procédures permettant d'appliquer l'analyse des risques à des situations spécifiques. Une typologie utile pour une approche fondée sur les risques comprend : (a) les risques marginaux non susceptibles d'affecter l'initiative, (b) les risques susceptibles d'affecter

l'initiative mais gérables, (c) les risques qui suscitent des préoccupations et un besoin de conseils, et (d) les risques qui de toute évidence causeront des dommages. L'analyse doit être effectuée de façon équitable, en tenant compte des possibilités à risque élevées parmi tous les groupes de parties prenantes. Certaines informations pouvant être utilisées pour évaluer le niveau de risque peuvent déjà être disponibles dans le domaine public, mais il peut être nécessaire de les compléter par la collecte d'informations contextuelles liées aux intérêts de certaines parties prenantes.

42. Une suggestion consiste à envisager ce qu'une « personne raisonnable » penserait d'une situation : « Une personne raisonnable en possession des faits pertinents conclurait-elle que l'objectif collectif du Mouvement SUN est menacé par les actions de toute partie prenante ? » C'est un moyen par lequel le principe de « non-nuisance » peut être mis en pratique. La meilleure pratique suggère de travailler avec un groupe consultatif multi-acteurs équilibré pour appliquer cette norme de « personne raisonnable » et veiller à l'intégration de tous les points. L'approche devrait prendre en compte la connaissance fondée sur des preuves d'une bonne nutrition et des attentes fondées sur les droits humains pour permettre aux femmes et aux enfants d'exercer leur droit à une nutrition adéquate. La boîte à outils d'accompagnement fournit des indications complémentaires sur la typologie de cette approche et sur la norme de la personne raisonnable.

43. Même avec une approche fondée sur le risque, cependant, il y a certains types de comportements des parties prenantes qui sans aucun doute ternissent la réputation et nuisent à la capacité du Mouvement SUN à atteindre ses objectifs. Par exemple, le Code de commercialisation des substituts du lait maternel est une recommandation de l'Assemblée mondiale de la Santé, qui invite les États membres à incorporer ses dispositions dans la législation nationale. Toutes les parties prenantes doivent s'abstenir de comportement susceptible d'encourager la poursuite des intérêts privés ou secondaires plutôt que les objectifs collectifs du Mouvement SUN au niveau des pays.

44. Dans les plates-formes nationales multi-acteurs, la question de savoir si oui ou non une partie prenante a un conflit d'intérêts doit être traitée de façon sensible, à partir de l'hypothèse que les intérêts divergents ou concurrents ne sont pas nécessairement en conflit. Compte tenu des principes énoncés ci-dessus, la partie prenante devrait prendre l'initiative d'identifier ouvertement ses intérêts et, à la suite de la déclaration d'intérêts divergents ou concurrents pertinents, prendre des mesures pour éliminer le conflit d'intérêts ou agir de manière à éviter que son intérêt ne prévale sur l'entreprise commune. Cette attente est appelée diligence raisonnable de la part de la partie prenante. En participant à des plates-formes multi-acteurs ou à un réseau SUN, la partie prenante doit être capable de collaborer efficacement avec les autres, en gérant de façon transparente les intérêts divergents ou concurrents qui peuvent exister et en appuyant les objectifs du gouvernement national et du Mouvement SUN dans son ensemble. En pratique, cependant, la perception d'un conflit d'intérêts peut interférer avec la construction de la confiance, et le manque de confiance peut saper les efforts collectifs des acteurs d'une plate-forme nationale. Par conséquent, l'auto-déclaration ne suffit pas.

Approche de diligence raisonnable

45. Il est possible que l'interprétation par la partie prenante de son obligation de déclaration ne soit pas largement diffusée à travers la plate-forme nationale multi-acteurs. Cela peut être dû aux différentes interprétations des faits ou au fait que la déclaration faite par l'intéressé est jugée ne soit pas jugée complètement transparente ou ne semble pas comporter tous les intérêts pertinents. En tant qu'éléments du cadre de politique, les procédures doivent être incluses pour donner aux parties prenantes l'occasion de soulever la possibilité qu'une autre partie prenante ait omis de déclarer son conflit d'intérêts pertinent. Dans de tels cas, un processus d'examen et de délibération en diligence raisonnable doit être effectué par la(s) personne(s) / l'entité responsable de l'application de la politique de conflit d'intérêts. La boîte à outils comprend une liste de circonstances possibles qui méritent un examen, mais l'évaluation de ces circonstances doit être exécutée avec diligence raisonnable par les gouvernements et les parties prenantes. La diligence raisonnable peut entraîner la conclusion que les circonstances suggèrent un conflit d'intérêts apparent ou probable, mais que le conflit n'est pas encore réellement manifeste. Les plates-formes nationales multi-acteurs et les groupes de parties prenantes participants peuvent avoir besoin d'outils pour recueillir plus d'informations avérées et de faire la distinction entre les intérêts divergents ou concurrents et un conflit d'intérêts par des moyens qui répondent à la perception d'un conflit probable. La boîte à outils contient des outils d'illustration.

46. Bien que les mécanismes d'identification de conflits d'intérêts probables, apparents ou effectifs puissent différer d'un pays à l'autre, les définitions et les critères de détermination des éléments constitutifs d'un conflit d'intérêts devraient être appliqués, si possible, de manière uniforme à travers tous les pays membres SUN. Les critères peuvent inclure des preuves scientifiques sur la nutrition appropriée, complétées par les connaissances locales et les pratiques culturelles, ainsi que la sensibilité à un engagement fondé sur les droits humains à l'exercice du droit à une alimentation adéquate. Il devrait y avoir une norme cohérente au sein du Mouvement, l'incohérence pouvant bien nuire à l'harmonie du Mouvement dans son ensemble. Pour garantir la cohérence, les pays sont encouragés à échanger et à apprendre des politiques et des pratiques des uns et des autres.

Gestion des conflits d'intérêts

47. S'appuyant sur les Principes d'engagement SUN, la prévention des conflits d'intérêts doit être la priorité absolue. Dès confirmation de l'existence d'un conflit, la prochaine étape consiste à trouver un accord sur la façon de le gérer et de procéder à un équilibre raisonnable entre l'urgence et la diligence. Les procédures de gestion des conflits d'intérêts doivent être en place avant la survenue de tout conflit, et il devrait également y avoir un consensus sur l'application appropriée des différentes options de gestion d'un conflit.

Procédures

48. Les procédures de gestion des conflits d'intérêts nécessitent une gestion active des gouvernements. Le gouvernement peut mettre en place un comité d'examen, élément du cadre de politique de conflit d'intérêts, ou adapter un mécanisme d'examen existant pour superviser la gestion des conflits entre les parties prenantes engagées dans des plates-formes multi-acteurs ainsi que leurs efforts. La boîte à outils d'accompagnement de cette Note de référence présente un certain nombre d'options pour remplir ce rôle.⁷ Les mécanismes de gestion des conflits d'intérêt devraient inclure toutes les parties prenantes, y compris les protagonistes du conflit d'intérêts apparent ou probable. L'accent devrait être mis sur la formation continue axée sur les approches efficaces (et celles qui ne fonctionnent pas) à travers l'échange régulier des enseignements pertinents, la communication entre les parties prenantes, des rapports transparents et à travers la tenue de dossiers. Les gouvernements devraient encourager les parties prenantes à collaborer dans le respect mutuel et à échanger leurs points de vue et leurs intentions de façon constructive, en accord avec les principes de respect mutuel et de communication. Cette démarche va contribuer à la confiance nécessaire pour que les parties prenantes soient mutuellement redevables et aident les gouvernements des pays SUN à atteindre leurs objectifs.

49. La tâche d'un comité d'examen ou d'un autre mécanisme d'examen est à la fois d'identifier les conflits d'intérêts, de déterminer si oui ou non ils existent quand ils sont déclarés ou quand des allégations sont faites, et de recommander des moyens de les gérer. Si un conflit est identifié, il devrait y avoir une procédure en place pour déterminer les mesures correctives. Il peut être nécessaire d'obtenir un consensus au sein du comité d'examen ou entre toutes les parties prenantes avant d'engager une action.

Mesures correctives

50. Il y a plusieurs façons possibles de gérer un conflit d'intérêts. L'organigramme illustre une échelle mobile des mesures correctives et des informations plus détaillées sont fournies pour chacune de ces options dans la boîte à outils d'accompagnement. Une procédure de gestion de conflit d'intérêts consiste à se fonder uniquement sur la déclaration transparente des intérêts en cause faite par la partie prenante. La simple identification d'un conflit d'intérêts probable peut être suffisante pour permettre à la partie prenante d'être incluse dans l'effort commun, surtout lorsque le niveau de participation de l'intéressé rend faible la probabilité d'un conflit. Le recours à la déclaration transparente d'un conflit d'intérêts probable peut être renforcé si les parties prenantes sont prêtes à discuter de ces intérêts reconnus publiquement et à parvenir à un consensus sur un terrain commun de collaboration.

Mesures correctives	
Exclusions	Volontaires
Connaissance publique	Prise de décision sur des initiatives spécifiques
Modification de comportement	Participation à des initiatives spécifiques
Redevabilité mutuelle	Exclusion temporaire de plates-formes
Respect et dialogue mutuels	Exclusions permanentes

⁷ Voir également la section sur l'identification des conflits d'intérêts pour ce qui est du rôle d'un comité d'examen

51. Un autre ensemble d'options consiste à inviter la partie prenante impliquée dans le conflit d'intérêts à prendre des mesures volontaires pour éliminer ledit conflit. Cela pourrait inclure l'élimination d'un intérêt financier ou d'une affiliation professionnelle et l'abstention de participer à la prise de décision concernant l'initiative en question, ou la non-participation à des activités ayant un rapport avec le conflit d'intérêts.

52. Sans une action volontaire de l'intéressé, cependant, des mesures disciplinaires peuvent être nécessaires. Si c'est le cas, les options et les circonstances dans lesquelles elles seraient appliquées doivent être clairement définies et connues de tous. Les principales options disciplinaires visant à régler les conflits d'intérêt consistent à exclure le particulier ou l'organisation en conflit. Mais il est préférable de limiter la portée et la durée de toute décision d'exclusion. Les critères dictant la décision d'exclure une partie prenante devraient être connus à l'avance (dans le cadre de politique de conflit d'intérêts) et les procédures d'examen devraient être en place pour permettre la réintégration en cas de respect ultérieur des principes. Dans des situations extrêmes, il peut être nécessaire pour la partie prenante de se retirer complètement de la plate-forme nationale multi-acteurs. Ce n'est pas une option privilégiée, compte tenu des principes en vertu desquels le Mouvement, les gouvernements et autres parties prenantes devraient participer à l'effort commun.

53. Les autres options d'exclusion sont moins drastiques. Il s'agit notamment de l'interdiction pour les parties prenantes de participer à des initiatives ou activités spécifiques. Il convient d'établir des procédures de récusation d'une des parties prenantes de la prise de décision sur une initiative spécifique ou même d'exiger de la partie prenante qu'elle se retire des délibérations sur cette initiative. Ces options sont plus amplement développées dans la boîte à outils d'accompagnement.

54. Lorsque le consensus sur une action disciplinaire appropriée fait défaut, il peut être nécessaire de recourir à un service de médiation externe. De préférence, une telle médiation sera menée au niveau national, en s'appuyant sur les services disponibles dans le pays, mais il peut y avoir des options régionales ou même une liste établie à l'échelle mondiale des services de médiation crédibles. Cela ne devrait pas être considéré comme un goulot administratif de trop. Les gouvernements doivent identifier à l'avance les circonstances dans lesquelles la médiation externe peut être demandée, avec une attention particulière accordée à l'application uniforme et équitable du processus. Les termes de référence du processus de médiation devraient établir des mesures à prendre au moment de décider des tâches à accomplir par toute partie prenante à l'origine d'un conflit d'intérêts.

55. En résumé, les conflits d'intérêts doivent être évalués et gérés de façon transparente et opportune, sans entraver indûment l'efficacité et l'efficience de l'appui des parties prenantes aux initiatives du Mouvement SUN. Une définition trop étendue du type d'intérêts privés ou secondaires constituant un conflit d'intérêts peut avoir pour effet de dissuader les autres parties prenantes de participer au Mouvement. Il y aura aussi des situations dans lesquelles la confidentialité sera requise. La question centrale est de déterminer si le comportement de la partie prenante a un effet qui compromette, entrave ou prenne le pas sur l'entreprise commune ou une initiative de la plate-forme multi-acteurs, ou le Mouvement SUN dans son ensemble. S'il y a un impact et une rectification ultérieure du comportement de la partie prenante, celle-ci doit être incluse.

Suivi

56. La gestion par un gouvernement, de sa plate-forme nationale multi-acteurs devrait comporter un mécanisme de suivi pour s'assurer que les procédures de prévention, d'identification et de gestion des conflits d'intérêts sont appliquées de manière cohérente et efficace. Les réseaux SUN peuvent avoir besoin d'un mécanisme similaire. Le suivi est une activité à intégrer dans tous les aspects de la prévention, de l'identification et de la résolution des conflits d'intérêts.

57. Le mécanisme de suivi d'un pays devrait permettre une évaluation régulière de la mesure dans laquelle la politique globale de conflit d'intérêts est suivie, et devrait également évaluer son impact sur les parties prenantes. Ce sont deux objectifs de surveillance différents. Les gouvernements jouent un rôle dans le suivi du processus et du progrès pour assurer la conformité à leurs politiques ainsi que l'impact de ces dernières. Les modalités de suivi devraient faire partie du cadre de politique de conflit d'intérêts, avec une liste de normes convenues pour mesurer l'efficacité et l'impact. La boîte à outils propose des listes de vérification pour ces deux fonctions : une sur le suivi de la mise en œuvre et la pertinence d'une politique de conflit d'intérêts et l'autre sur le suivi de la gestion de la politique. Le personnel qui prend ce rôle de suivi devrait être bien imprégné de la politique et avoir des compétences pour entreprendre des examens et évaluations périodiques. Le mécanisme doit fournir des informations sur la fréquence avec laquelle la politique est invoquée, les réactions des parties prenantes, la rapidité avec laquelle les enquêtes sont menées, et la mesure dans laquelle les décisions prises permettent de remédier à la situation. Un échange d'informations entre les pays SUN sur leurs expériences dans la gestion des politiques de conflits d'intérêts peut également contribuer à une base de ressources.

58. Les pays SUN devront maintenir leurs propres mécanismes de suivi et systèmes de contrôle, tout en modifiant leurs procédures, au besoin. Une telle modification pourrait entraîner la création d'un nouveau mécanisme de suivi, l'adaptation d'un mécanisme de suivi existant pour le plan d'action national d'un pays, ou même l'utilisation d'un processus d'examen externe. Tout processus d'examen externe devrait passer un audit indépendant.

59. De toute évidence, les gouvernements eux-mêmes ont un intérêt dans le suivi et la supervision de leurs politiques, mais des groupes extérieurs peuvent également être intéressés à tenir les gouvernements et autres parties prenantes redevables pour une politique de conflit d'intérêts. Il existe beaucoup de ces groupes externes de suivi dans d'autres contextes : Transparency International en est un et Human Rights Watch en est un autre.

60. La redevabilité mutuelle entre toutes les parties prenantes participantes fait partie des Principes d'engagement du Mouvement SUN et doit être prise en compte dans tout système de surveillance. La transparence des intérêts et la transparence des procédures permettent à toutes les parties prenantes de se suivre elles-mêmes les unes les autres à travers l'observation du grand public. Les médias peuvent jouer un rôle important dans ce domaine, et les pays peuvent rendre publics et accessibles les ordres du jour, les procès-verbaux, les plans de passation des marchés et d'autres initiatives.

61. Le suivi devrait jouer un rôle d'appui pour permettre aux groupes participants d'apprendre les uns des autres. À cette fin, la boîte à outils contient des conseils et des options de suivi utiles, mais elle est également destinée à servir de véhicule pour la collecte d'informations sur les expériences avec différents systèmes de suivi, des outils et des indicateurs.

Renforcement des capacités

62. Les gouvernements participant au Mouvement SUN peuvent souhaiter renforcer leurs capacités de gestion des conflits d'intérêts. Ces stratégies devraient avoir une vision à long terme basée sur une boucle de formation continue et l'échange d'informations sur les leçons apprises. Le renforcement des capacités doit se faire à plusieurs niveaux, du niveau national au niveau sectoriel et au niveau de la communauté. Beaucoup de groupes et de particuliers ne comprennent pas le sens d'un conflit d'intérêts et sa corrélation avec des intérêts divergents ou concurrents. Les outils pédagogiques pour expliquer la signification de conflit d'intérêts et les facteurs qui y contribuent doivent faire partie d'un programme de renforcement des capacités. La formation des formateurs devrait également être encouragée afin de renforcer les capacités locales. À court terme, une série d'exercices d'apprentissage améliorés contribuera au renforcement des capacités dans les pays. À plus long terme, le Secrétariat du Mouvement SUN peut servir de référentiel d'un inventaire d'études de cas, d'exemples pratiques et de résultats positifs, qui fournissent du matériel pour des exercices d'apprentissage continu.

63. Les pays et les réseaux SUN sont les principales parties prenantes du Mouvement SUN. Cette Note de référence sert de compilation des éléments d'un cadre de politique de conflit d'intérêts et fournit des conseils aux gouvernements sur la mise en œuvre effective. Il existe des synergies entre l'engagement au niveau mondial des parties prenantes à travers les réseaux et le soutien que ces parties prenantes offrent pour la mise en œuvre des politiques dans les pays SUN. L'une des fonctions de supervision du Groupe principal est de promouvoir la confiance et la collaboration entre les parties prenantes.

64. Les listes de vérification, des modèles et des choix présentés dans la boîte à outils qui accompagne cette Note de référence indiquent les étapes à suivre pour prévenir, identifier, résoudre et suivre les conflits d'intérêt dans différents contextes. Tous les points focaux SUN de gouvernement, les animateurs de réseau et les membres du Secrétariat du Mouvement sont invités à démontrer leur capacité à encourager les parties prenantes avec des intérêts divergents ou concurrents à mieux aligner ces intérêts. Ils sont tous encouragés à aider les gouvernements à prévenir, identifier, gérer et suivre les conflits d'intérêts probables, apparents et effectifs dans les efforts de leurs pays respectifs pour améliorer la nutrition.



www.gsogeneva.ch

Soutenir le Mouvement pour le renforcement de la nutrition



S'ENGAGER • MOTIVER • INVESTIR



www.gsogeneva.ch

Soutenir le Mouvement pour le renforcement de la nutrition



S'ENGAGER • MOTIVER • INVESTIR