



Global Social Observatory

Geneva, Switzerland

Engagement dans le Mouvement SUN :

Prévention et gestion des conflits d'intérêts

Note de référence et Boîte à outils

Janvier 2015



www.gsogeneva.ch

Soutenir le Mouvement pour
le renforcement de la nutrition



S'ENGAGER • MOTIVER • INVESTIR

Contenu de la Note de référence

INTRODUCTION	9
MOUVEMENT SUN	9
INTRODUCTION DE CETTE NOTE DE RÉFÉRENCE DANS LE CONTEXTE DE LA REDEVABILITÉ MUTUELLE	9
OBJET DE LA NOTE DE RÉFÉRENCE	10
LES PRINCIPES D'ENGAGEMENT SUN	11
ADAPTER LES PRINCIPES D'ENGAGEMENT SUN AUX SITUATIONS DE CONFLIT D'INTÉRÊTS	11
PRINCIPES DIRECTEURS SUPPLÉMENTAIRES PERMETTANT D'ÉVITER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS	12
DÉFINITION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	13
INTÉRÊTS DIVERGENTS ET CONVERGENTS	13
DÉFINITIONS DES CONFLITS D'INTÉRÊT INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS	13
CONFLIT D'INTÉRÊTS PROBABLE	14
CONFLIT D'INTÉRÊTS APPARENT	14
TRAVAILLER DANS LE CADRE JURIDIQUE EXISTANT	15
ÉLÉMENTS D'UN CADRE DE POLITIQUE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS	16
PRÉVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	17
POLITIQUES TRANSPARENTES POUR ÉVITER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS	17
RÔLE DE LA DÉCLARATION D'INTÉRÊTS DANS LA PRÉVENTION	17
IDENTIFICATION D'UN CONFLIT D'INTÉRÊTS	18
UNE APPROCHE FONDÉE SUR LE RISQUE	18
UNE APPROCHE DE VÉRIFICATION PRÉALABLE	19
GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	20
PROCÉDURES	20
MESURES CORRECTIVES	20
SUIVI DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	21
RENFORCEMENT DE CAPACITÉS	22



www.creativecommons.org

Ce document est distribué sous licence internationale de type Paternité-Partage des Conditions Initiales à l'Identique 4.0 (Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0)

Contenu de la Boîte à outils

INTRODUCTION À LA BOÎTE À OUTILS	25
STRUCTURE DE LA BOÎTE À OUTILS	25
PRINCIPES D'ENGAGEMENT SUN	26
APPLICATION AU-DELÀ DU MOUVEMENT SUN	26
PRÉVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	27
AVOIR UNE POLITIQUE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS EN PLACE	27
DÉVELOPPER UNE POLITIQUE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS : UNE SUGGESTION DE PROCESSUS	27
PREMIÈRE ÉTAPE : CRÉER UNE ÉQUIPE DE DÉVELOPPEMENT DE LA POLITIQUE	28
DEUXIÈME ÉTAPE : RECUEILLIR LES RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	28
TROISIÈME ÉTAPE : DÉFINIR LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE ET LE PUBLIC	28
QUATRIÈME ÉTAPE : DÉVELOPPER UN CONSENSUS SUR LES PRINCIPES GÉNÉRAUX	29
CINQUIÈME ÉTAPE : RÉDIGER UNE POLITIQUE	29
SIXIÈME ÉTAPE : SOLLICITER DES COMMENTAIRES	29
SEPTIÈME ÉTAPE : APPORTER LES RÉVISIONS NÉCESSAIRES	29
HUITIÈME ÉTAPE : SOLLICITER DES COMMENTAIRES SUPPLÉMENTAIRES	29
NEUVIÈME ÉTAPE : ADOPTER LA POLITIQUE	29
RÉDACTION D'UNE POLITIQUE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS : SUGGESTION DE CONTENU	30
POLITIQUES ET PROCÉDURES DE DÉCLARATION D'INTÉRÊTS TRANSPARENTES	31
CLAUSES DE CONFIDENTIALITÉ	31
CATÉGORIES DE DÉCLARATION D'INTÉRÊTS ILLUSTRATIVES	32
IDENTIFICATION D'UN CONFLIT D'INTÉRÊTS	33
L'APPROCHE FONDÉE SUR LE RISQUE POUR L'IDENTIFICATION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	34
APPLICATION DE L'APPROCHE DE LA PERSONNE RAISONNABLE	35
L'APPROCHE DE LA VÉRIFICATION PRÉALABLE POUR IDENTIFIER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS	35
VÉRIFICATION PRÉALABLE PAR UNE PERSONNE OU UN GROUPE	35
VÉRIFICATION PRÉALABLE PAR DES RESPONSABLES EXERÇANT DES FONCTIONS D'AUTORITÉ	36
GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	37
MISE EN PLACE D'UN CADRE DE GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	37
MESURES CORRECTIVES	38
SUIVI	43
SUIVI DE L'APPLICATION ET PERTINENCE D'UNE POLITIQUE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS	44
SUIVI D'UNE POLITIQUE DE GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	45
SUIVI- EXAMENS SUPPLÉMENTAIRES	47
ANNEXE 1 : MODÈLE DE POLITIQUE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS	49
ANNEXE 2 : EXEMPLE DE FORMULAIRE DE DÉCLARATION POUR DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	52
ANNEXE 3 : FORMULAIRES DE RÉOLUTION ET DE SUIVI DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	53
FORMULAIRE 3.1 : REGISTRE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS	53
FORMULAIRE 3.2 : INITIATIVE D'EXCLUSION DE LA PLATE-FORME MULTI-ACTEURS	54
FORMULAIRE 3.3 : INITIATIVE DE DÉMISSION DE LA PLATE-FORME MULTI-ACTEURS	55
FORMULAIRE 3.4 : SUIVI DE L'EXAMEN ET DE L'ANALYSE DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	56
FORMULAIRE 3.5 : SUIVI DES ADAPTATIONS À LA GESTION D'UN CONFLIT D'INTÉRÊTS	57
BIBLIOGRAPHIE	58
GÉNÉRALITÉS	58
POLITIQUES DES ORGANISMES INTERNATIONAUX	60
POLITIQUES D'INITIATIVES MULTI-ACTEURS	60
POLITIQUES DES GOUVERNEMENTS	61
POLITIQUES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE	62
POLITIQUES DU SECTEUR PRIVÉ	64
FORMULAIRES DE DÉCLARATION D'INTÉRÊTS	65
SPÉCIFICITÉ À LA NUTRITION	65

Note de référence Engagement dans le Mouvement SUN :

Prévention et gestion des conflits d'intérêts



Janvier 2015

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) décident 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 dans la 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 élaborer ce document et la Boîte à outils d'accompagnement.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 d'appui du Mouvement SUN. Elle a été révisée, ainsi que la Boîte à outils d'accompagnement, afin de tenir compte des leçons apprises au cours des quatre Exercices de renforcement d'apprentissage organisés au cours de l'année 2014.⁵

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.

⁵ Les Exercices de renforcement d'apprentissage étaient organisés par les points focaux au Ghana (1 au 2 avril 2014), au Kenya (29 au 30 mai 2014,) à El Salvador (16 au 17 juillet 2014) et en Indonésie (3 au 4 décembre 2014). Les 4 Exercices de renforcement d'apprentissage avaient réuni des participants de 15 pays membres SUN.

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 gouvernements des pays du Mouvement SUN forment- ou renforcent des plates-formes- multi-acteurs existantes pour atteindre les objectifs nationaux de nutrition. Les plates-formes peuvent inclure à la fois les ministères de tutelle au sein du gouvernement et des partenaires clés en dehors du gouvernement, comme la société civile, les agences des Nations Unies, les donateurs, la communauté technique et de recherche et le secteur privé. Les plates-formes nationales multi-acteurs (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 (régionale ou de district) de la plate-forme.
7. Les MSP nationales diffèrent d'un pays à l'autre, mais toutes les MSP des pays du Mouvement SUN exécutent un certain nombre de fonctions communes. 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.
8. Les efforts visant à améliorer la nutrition dans les pays SUN incluent régulièrement des processus qui encouragent les parties prenantes à harmoniser leurs efforts et programmes avec un ensemble unique convenu des résultats escomptés individuels pour conduire à la mise en œuvre plus efficace des efforts qui sont orientés vers des résultats durables. Néanmoins, des divergences d'opinion ou d'approche sont communes dans toute initiative ou plate-forme multi-acteurs orientée vers un effort collectif. Ces différences ne sont pas nécessairement des conflits d'intérêts, et la Note de référence fait la distinction entre les conflits d'intérêts et les autres conflits. C'est lorsque les conflits d'intérêts interfèrent avec l'ensemble unique de résultats attendus que les politiques et procédures sont nécessaires.
9. Bien que les questions autour de conflits d'intérêts auxquels sont confrontés les MSP nationales diffèrent en fonction du contexte individuel et des dispositions propres à chaque pays, établir des politiques et des procédures pour répondre à ces questions relève de la redevabilité des gouvernements nationaux. L'action communautaire peut également varier d'un pays à un autre, en fonction de la structure de gouvernance et des relations entre le niveau national et local ; mais encore une fois, il s'agit d'une partie importante de la stratégie de tout gouvernement.
10. 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. La Note de référence doit être considérée comme une ressource pour les gouvernements et les MSP quand ils cherchent à répondre à ces questions.
11. Il convient de noter qu'il n'est peut-être pas possible d'identifier et de prévenir tous les conflits d'intérêts probables avant qu'ils n'émergent. Certaines parties prenantes estiment que la probabilité de conflits d'intérêts entre certains groupes de parties prenantes est si grande que de telles 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. 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. Avec cette hypothèse et en mettant l'accent sur l'instauration d'un climat de 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 impliquées dans le Mouvement.
12. La Note de référence elle-même est divisée en quatre sections. Premièrement, elle intègre les Principes d'engagement SUN en tant que fondement d'un cadre de politique de conflit d'intérêts. Ces principes constituent un point de départ essentiel pour la mise en place du degré de confiance nécessaire pour réaliser les objectifs nationaux et mondiaux dans le cadre du Mouvement SUN. Deuxièmement, elle présente et discute la définition opérationnelle de conflit d'intérêts dans le cadre du Mouvement SUN. Troisièmement, elle place le cadre de politique dans le contexte des obligations juridiques existantes. Et quatrièmement, elle décrit les quatre principaux éléments de prévention, d'identification, de gestion et de suivi d'un cadre de politique relatif au conflit d'intérêts et l'importance fondamentale du renforcement des capacités.
13. Enfin, la Note de référence est accompagnée d'une Boîte à outils qui présente des techniques de gestion des conflits d'intérêts d'une manière impartiale, transparente et en temps opportun quand ils se posent. Les politiques et procédures clairement définies et diffusées publiquement pour la prévention, l'identification, la gestion et le suivi des conflits d'intérêts font partie intégrante de la bonne gouvernance, et la Boîte à outils offre une variété d'outils, de modèles et approches pour développer et mettre en œuvre ces politiques et procédures.

Principes d'engagement SUN

14. 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 la base pour une collaboration positive, et tous les participants sont supposés les respecter. 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.
15. Cette Note de référence prévoit des propositions de mesures pour traiter les conflits d'intérêts dans le cadre des Principes d'engagement. Les Principes de l'engagement servent de base pour la promotion et l'évaluation du comportement individuel et organisationnel et de base d'identification des éventuels conflits d'intérêts entre les parties prenantes au sein d'une plate-forme nationale multi-acteurs. 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

- 15.1. **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.
- 15.2. **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 mesure corrective consiste à décider de l'exclusion de la partie prenante impliquée- soit de la participation à une initiative, soit, si nécessaire, de toutes les activités du Mouvement SUN. Toutefois, l'exclusion doit être évitée autant que possible.
- 15.3. **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 qui permet aux populations de revendiquer et d'exercer leurs droits et de s'acquitter de leurs redevabilités, doit imprégner les politiques et les pratiques pour la promotion d'un plan d'action multi-acteurs et la prévention, l'identification, la résolution et le suivi des conflits d'intérêts.
- 15.4. **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.
- 15.5. **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.

15.6. 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.

15.7. Communication permanente : Toutes les parties prenantes s'engagent à procéder à des échanges réguliers sur leurs intentions, actions, expériences et préoccupations avec les points focaux de gouvernement et les plates-formes nationales multi-acteurs, dans tous les secteurs du gouvernement, de la société civile, du secteur privé et avec toutes les autres parties prenantes dans leurs propres pays et 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

16. 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 :

16.1. 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.

16.2. 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. Inversement, la confiance est renforcée par le respect d'un cadre de politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts.

16.3. 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 être la motivation primordiale. Pour cette raison, les conséquences négatives possibles de toutes les actions doivent être examinées avant toute prise de décision.

17. 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.

18. 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. Les différents réseaux doivent être cohérents et harmonisés sur tout principe supplémentaire, et les gouvernements des pays du Mouvement SUN pourraient vouloir en tenir compte.

Définition du conflit d'intérêts

19. 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

20. 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 différence d'opinion ou de position, sur une question ou procédure n'est 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

21. 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

22. Chacun a un ensemble d'intérêts, comme indiqué dans l'encadré. 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 sont conçus pour assurer des avantages pour un individu ou une organisation avec pour effet de **saper les efforts collectifs** des autres participants. Les questions d'intérêts et les conflits surviennent à la fois dans les contextes de la politique publique et privée. Pour les besoins des plates-formes nationales multi-acteurs qui font partie du Mouvement SUN, l'attention est portée sur le contexte de la politique publique.

Intérêts :

Peut être privé ou secondaire ; individuel ou institutionnel. Les exemples incluent une entreprise, une société commerciale ou financière, une cause, une activité professionnelle, un passe-temps ou même une activité sociale. Tous les intérêts ne conduisent pas à un conflit d'intérêts.

Conflit :

Un conflit signifie le genre de désaccord actif entre personnes ou entre des idées ou des croyances qui peut survenir dans un contexte de la politique publique. Tous les conflits ne conduisent à une situation de conflit d'intérêts.

Travailler dans le cadre juridique existant

23. Définition : Un **conflit d'intérêt individuel** se pose lorsque la poursuite des intérêts privés ou secondaires d'un individu a pour effet de compromettre, de perturber ou de prendre le pas sur les efforts objectifs de l'entreprise commune.

24. Définition : Un **conflit d'intérêts 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 les objectifs de l'entreprise commune.⁶

Au sein du Mouvement SUN, un conflit d'intérêts peut survenir lorsqu'un participant de la plate-forme nationale multi-acteurs, ou réseau d'appui, poursuit des intérêts personnels ou organisationnels au détriment des objectifs nationaux liés à la nutrition.

Les institutions ou organisations opérant à différents niveaux ou ayant plusieurs entités distinctes au sein d'un pays doivent assurer la cohérence entre toutes leurs opérations pour garantir le respect des principes d'engagement.

Probable conflit d'intérêts

25. En raison des variations dans les intérêts des différentes parties prenantes, l'alignement des intérêts n'est pas un processus aisé. Il existe des intérêts qui ont la *capacité* 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.

Conflit d'intérêts apparent

26. 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.

27. Le cadre de la Note de référence et la Boîte à outil d'accompagnement décrivent les options pour gérer des conflits d'intérêts apparents, ainsi que pour empêcher que des conflits d'intérêts probables ou apparents interfèrent avec l'objectif global. Le conflit d'intérêts probable ou apparent nécessitera parfois une intervention pour l'empêcher de devenir un conflit d'intérêts réel pour le Mouvement SUN ou pour le gérer lorsqu'il survient.

28. Avant de présenter les éléments proposés d'un cadre de politique relatif au conflit d'intérêts, la Note de référence reconnaît l'accent mis par les participants à la fois sur le processus de consultation et les Exercices de renforcement d'apprentissage sur l'importance du cadre juridique en place dans un pays. Les participants ont également renforcé le caractère primordial du respect par tous les pays membres et par les parties prenantes SUN des Principes d'engagement dans le Mouvement SUN, y compris des trois principes supplémentaires qui ont émergé du processus de consultation.

29. Cette Note suggère que les pays du Mouvement SUN adoptent et mettent en œuvre un cadre de politique relatif au 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 juridiques, et un ensemble fiable de règles fournit les moyens d'harmoniser les intérêts des parties prenantes avec ceux de l'entreprise commune. 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.

30. Dans de nombreux cas, les obligations juridiques existantes dans un pays sont issues de traités, de conventions, de codes et de résolutions. 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 droits des femmes, des enfants, 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.

31. Les questions autour de l'harmonisation des institutions juridiques formelles avec les politiques publiques au niveau des collectivités nationales, sous-nationales et locales, ainsi qu'entre les pays voisins, en particulier dans les cas où il existe un mandat de collaboration régionale doivent être envisagées. En outre, les pratiques traditionnelles de résolution des conflits, le cas échéant, doivent être inspirées des approches nationales ou être intégrées dans ces approches. Le processus d'élaboration d'une politique relative au conflit d'intérêts peut inclure un exercice de cartographie pour identifier les domaines où les lois et pratiques existantes sont applicables à la mise en place d'un cadre de politique relatif aux conflits d'intérêt. La Boîte à outil d'accompagnement de cette Note de référence décrit quelques pistes qui pourraient être suivies pour mener des exercices de cartographie.

32. Ces sections d'introduction sur le rôle des Principes d'engagement SUN, sur les définitions de base concernant les conflits d'intérêt et l'accent sur l'importance des cadres juridiques existants reflètent les contributions des participants aux consultations venant de différents pays et réseaux du Mouvement SUN. Comme avec ces sections d'introduction, les sections suivantes sur les quatre éléments clés d'un cadre de politique relatif au conflit d'intérêts ont également été élaborées dans le cadre des consultations entre les représentants des gouvernements des pays du Mouvement SUN et les différents groupes de parties prenantes qui les aident à atteindre leurs objectifs.

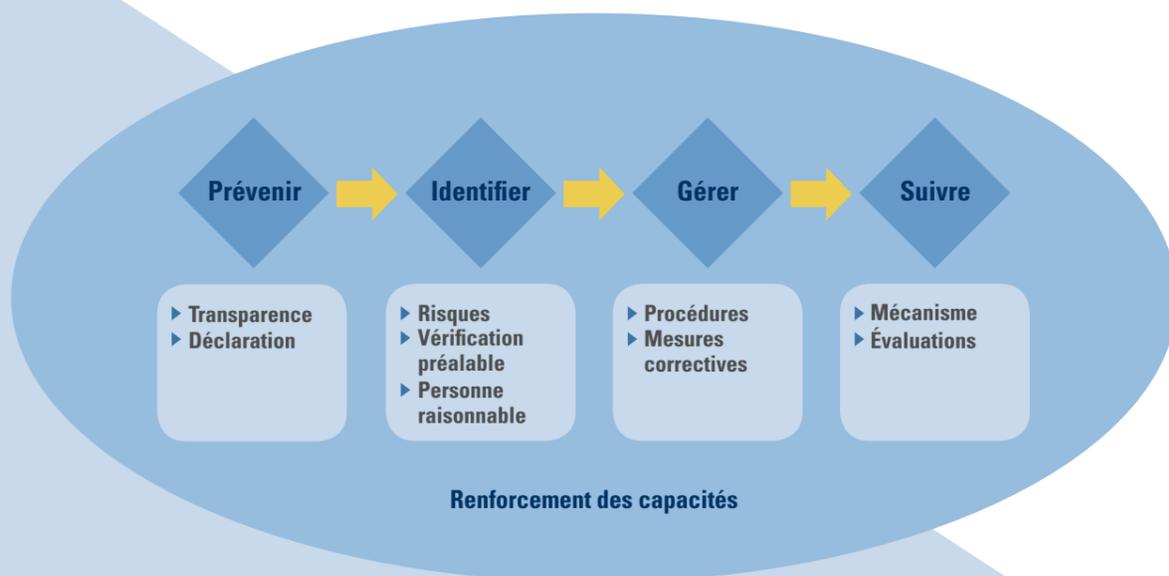
⁶ Ces définitions de conflits d'intérêts impliquant des particuliers ou de ceux impliquant des organisations ou des institutions ont été élaborées par le processus de consultation coordonnée de l'Observatoire social mondial pour adapter des définitions couramment utilisées de conflit d'intérêts et les 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.

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

33. 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 développés à travers un processus de consultation impliquant des participants du Mouvement SUN dans une série de trois réunions de consultation en 2013, avec d'autres améliorations provenant d'une série de quatre Exercices de renforcement d'apprentissage en 2014. Les quatre éléments d'un cadre de politique relatif au conflit d'intérêts 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.

34. 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 Principes d'engagement dans le Mouvement SUN, les définitions de conflits d'intérêts et l'intégration des obligations juridiques existantes telles que dans les sections précédentes restent la base sur laquelle les gouvernements peuvent élaborer et mettre en œuvre leur cadre de politique. Les gouvernements sont encouragés à inclure un cadre de politique relatif aux conflits d'intérêt en tant que partie intégrante du cadre juridique ou technique global pour leur MSP. Ceci est important pour établir la confiance entre les différentes parties prenantes, ce qui est essentiel pour un tel effort commun et pour le fonctionnement efficace du Mouvement SUN.

35. 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

36. 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

37. 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. Cela peut nécessiter une cartographie des parties prenantes existantes et éventuelles et la définition de leur relation avec l'objectif global de la plate-forme nationale multi-acteurs et nécessiter également une harmonisation de la cartographie des parties prenantes avec les obligations juridiques existantes pour chaque partie prenante. Même dans les cas où il n'existe pas d'obligations juridiques applicables, toutefois, les gouvernements sont encouragés à adopter et à faire largement connaître les 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. Dans le cadre du processus de cartographie, les politiques devraient énoncer clairement les attentes du gouvernement ainsi que les redevabilités des différentes parties prenantes concernant la déclaration d'intérêts, dans le respect des principes de transparence et de redevabilité mutuelle du Mouvement SUN.

38. L'engagement communautaire est important dans le Mouvement SUN. Il renforce l'importance de communiquer souvent et régulièrement avec les parties prenantes à tous les niveaux, y compris au niveau de la communauté, sur le but et le contenu de la politique écrite. Lorsque la gouvernance est très décentralisée, le cadre de politique nationale devrait servir de modèle applicable à toutes les unités de gouvernance sous-nationales et locales, avec un accent sur des efforts pour garantir la cohérence des politiques entre les différents niveaux et unités de gouvernance.

39. Les gouvernements sont encouragés à être précis dans leur définition des conflits d'intérêts. Les définitions applicables à toutes les parties prenantes devraient être incluses dans les politiques écrites. Ces définitions devraient également être applicables au niveau des communautés sous-nationales et locales. Les définitions fournies 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. Sinon, il pourrait s'agir d'une politique écrite distincte adaptant ces mêmes principes et définitions propres à certains pays, plate-forme nationale, ainsi qu'à n'importe quel contexte sous-national ou niveau communautaire, le cas échéant. 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.

40. 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. Cela peut également être appliqué ou adapté aux niveaux sous-national ou autres niveaux local et communautaire.

Le rôle de la déclaration d'intérêts dans la prévention

41. 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 relative au 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. La déclaration d'intérêts est un moyen important pour instaurer la confiance entre les participants de différents contextes et surtout dans les cas où il existe des déséquilibres de pouvoir apparents entre, par exemple, les grandes entreprises et les ONG locales. Il existe une gamme d'options de déclarations, allant de déclarations générales à des formes de déclaration détaillées. Un modèle illustratif de formulaire de déclaration d'intérêts se trouve dans la Boîte à outils d'accompagnement, et une liste d'autres formulaires de déclaration d'intérêts se trouve dans la bibliographie à la fin de la Boîte à outils. Ces formulaires peuvent être élaborés 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 relatives au conflit d'intérêts.

42. 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. Le gouvernement peut choisir d'élaborer des critères, par exemple, mettre l'accent sur les intérêts financiers, où la charge de la déclaration d'intérêts peut être plus grande pour les participants à vocation commerciale que pour les groupes de la société civile. Néanmoins, les principes d'inclusivité et de redevabilité mutuelle doivent être suivis en appliquant les mêmes critères à tous les participants. Encore une fois, la Boîte à outils propose certains critères génériques pour identifier les types d'intérêts qui doivent être déclarés.

43. Certains types d'intérêts peuvent déjà être connus du public. Toutefois, certaines informations peuvent être sensibles, auquel cas des demandes raisonnables de respect de la vie privée ou de la confidentialité doivent être respectées. 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. Encore une fois, la Boîte à outils comprend une approche par laquelle les gouvernements peuvent recevoir et gérer les demandes de respect de la vie privée ou de la confidentialité. Les gouvernements sont encouragés à équilibrer cela avec l'importance de bâtir la confiance par la déclaration d'intérêts pour tous les intérêts concernés.

44. 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

45. L'objectif principal d'un cadre de politique relatif aux conflits d'intérêt devrait être de prévenir la survenue des conflits d'intérêts. Cependant, la politique a besoin d'avoir des dispositions en place pour identifier les conflits réels ou probables. On peut prévoir la déclaration des conflits d'intérêts probables par des individus ou des institutions qui participent à une plate-forme nationale, mais même quand il existe une déclaration complète des intérêts probables pertinents, il peut encore y avoir désaccord sur leur pertinence ou applicabilité entre d'autres parties prenantes dans la plate-forme nationale. Alternativement, un conflit d'intérêts pourrait être soulevé par une autre partie prenante alléguant que la partie prenante en question n'a pas entièrement déclaré tous ses intérêts pertinents.

46. Quand il existe un conflit d'intérêts probable ou apparent déclaré par une partie prenante au sein d'une plateforme nationale multi-acteurs, l'étape suivante consiste à déterminer si un conflit d'intérêts existe vraiment. Il se peut que les intérêts en cause soient des intérêts divergents ou concurrents que l'on peut 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 doit y avoir une autorité désignée (comme un comité d'examen spécialement créé ou un autre mécanisme de suivi) et des critères convenus de distinction entre ces types d'intérêts. Une action rapide pour identifier les différents types d'intérêts et explorer ce qu'il faut en faire est importante car elle peut promouvoir l'inclusion dans le recrutement et le travail 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.

47. 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 impliquée dans un conflit d'intérêts et qui cherche à engager des procédures de gestion doit avoir des motifs raisonnables de croire que le conflit existe et doit 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 surveillance (comme il est expliqué dans la section suivante) peut souhaiter permettre une certaine confidentialité dans les premiers stades du processus de sorte que la position de la partie prenante ne souffre d'aucun préjudice si l'allégation s'avère non fondée. De l'autre côté, il peut également être nécessaire de mettre en place des mesures protectives de l'initiateur du cas de conflit qui peut être réticent par peur d'être exposé comme contestataire. Enfin, le comité d'examen ou un autre mécanisme de contrôle doit également établir des procédures permettant à leurs propres décisions ou recommandations d'être examinées et - si nécessaire - contestées.

48. Cette Note de référence décrit une approche d'identification de conflits d'intérêts importants au sein du Mouvement fondée sur les risques, ainsi qu'une approche de vérification préalable visant à garantir l'identification et la résolution 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

49. 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.

50. Une approche fondée sur le risque peut anticiper et analyser le risque probable de conflits d'intérêts liés à une initiative particulière plutôt que d'exiger des déclarations d'application générale. Cette approche implique la mise en place de procédures permettant d'appliquer l'analyse des risques à des situations spécifiques. Une typologie utile d'une approche basée sur le risque inclut : (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.

51. 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.

52. 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 respect du Code international de commercialisation des substituts du lait maternel, qui est une recommandation de l'Assemblée mondiale de la Santé, et qui invite les États membres à incorporer ses dispositions dans la législation nationale. Toutes les parties prenantes doivent s'abstenir des comportements susceptibles d'encourager la poursuite des intérêts privés ou secondaires plutôt que les objectifs collectifs du Mouvement SUN au niveau des pays. L'approche fondée sur le risque est bien adaptée pour permettre aux gouvernements de conclure si certaines parties prenantes doivent être exclues d'emblée, en les identifiant dans la quatrième catégorie, car elles sont réputées comporter des risques qui de toute évidence causeront des dommages à l'effort national.

Approche de vérification préalable

53. La Note de référence renforce l'importance de combiner l'approche fondée sur le risque avec « une approche de vérification préalable ». ⁷ C'est ainsi parce que le processus par lequel un gouvernement identifie un conflit d'intérêts réel, apparent ou probable et leur degré de risque par rapport à l'effort national est une préoccupation importante et fondamentale pour le cadre de politique relatif au conflit d'intérêts d'un pays. L'approche de vérification préalable s'applique à la fois à la partie prenante individuelle et à l'organisme de suivi qui est redevable de la mise en œuvre du cadre de politique relatif aux conflits d'intérêt. Cela signifie que la réponse à la question de savoir si une partie prenante a un conflit d'intérêts ou non doit être abordée avec précaution. L'obligation de déterminer ce qui est en fait un conflit d'intérêts doit être prise au sérieux, en examinant tous les angles envisageables avant de tirer des conclusions.

54. La partie prenante individuelle doit prendre l'initiative d'identifier ouvertement ses intérêts, compte tenu des principes énoncés ci-dessus. Suite à la déclaration des intérêts divergents ou concurrents pertinentes par le concerné, la partie prenante devrait prendre des mesures proactives pour soit éliminer le conflit d'intérêts soit agir d'une manière à éviter que l'intérêt ne devienne prioritaire par rapport à l'effort commun. Cette attente est appelée vérification préalable de la part de la partie prenante.

55. En participant à des plates-formes multi-acteurs ou dans un réseau de SUN, une partie prenante qui s'acquitte de ses redevabilités avec vérification préalable des éventualités de conflit d'intérêts doit être en mesure de collaborer efficacement avec les autres, en résolvant les intérêts divergents ou contradictoires qui peuvent exister d'une manière transparente et en soutenant 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 mise en place de la confiance, et le manque de confiance peut saper les efforts collectifs des parties prenantes d'une plate-forme nationale. Par conséquent, l'auto-déclaration n'est pas suffisante, même si la partie prenante applique cette approche.

56. Par conséquent, une approche de vérification préalable est également nécessaire pour l'organisme de suivi du gouvernement. Il est possible que l'interprétation par la partie prenante de son obligation de déclaration d'intérêts ne soit pas largement partagée à travers la plate-forme nationale multi-acteurs en raison des différentes interprétations des faits ou parce que la déclaration d'intérêts par la partie prenante est jugée n'avoir pas été totalement transparente ou conforme à l'obligation de vérification préalable. 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 avec vérification préalable doit être effectué par la(s) personne(s) / l'entité responsable de l'application de la politique de conflit d'intérêts.

57. La Boîte à outils comprend une liste de circonstances possibles qui méritent un examen, mais l'évaluation de ces circonstances doit être exécutée avec vérification préalable de la part des deux gouvernements et parties prenantes. La vérification préalable par l'organisme de suivi peut entraîner la conclusion que les circonstances suggèrent un conflit d'intérêts apparent ou probable, mais que le conflit n'est pas encore réellement présent. Il n'est pas toujours facile de distinguer une situation où il existe un conflit entre les parties prenantes pour des intérêts divergents ou contradictoires, d'une situation où il peut y avoir un conflit d'intérêt probable ou apparent ou d'une situation où il existe un conflit d'intérêts réel. Les plates-formes nationales multi-acteurs et des groupes de

⁷ Le terme « vérification préalable » a acquis une signification particulière en anglais, mais ne se traduit pas bien en français ("vérification préalable") ou en espagnol ("la debida diligencia") pour véhiculer l'idée d'un examen complet de toutes les interprétations possibles d'un ensemble de faits particuliers.

parties prenantes participantes peuvent avoir besoin d'outils qui les aideront à recueillir plus d'informations fondées sur des preuves pour distinguer entre les intérêts divergents ou concurrents dans une situation de conflit typique et une situation où il existe un conflit d'intérêts avec les objectifs de la plate-forme multi-acteurs. La Boîte à outils contient des outils d'illustration.

58. 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. Pour englober une approche de vérification préalable, les critères peuvent englober des preuves scientifiques sur la nutrition à proprement parler, complétées par des connaissances et pratiques culturelles locales, ainsi que la sensibilité à un engagement fondée 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 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

59. 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

60. Les procédures de gestion des conflits d'intérêts nécessitent une gestion active des gouvernements. Pour son cadre de politique relatif au conflit d'intérêt, le gouvernement pourrait mettre en place un comité d'examen ou adapter un mécanisme d'examen existant pour superviser la tâche de gérer les conflits entre les parties prenantes engagées dans les plates-formes multi-acteurs et superviser leurs efforts. La Boîte à outils d'accompagnement de cette Note de référence présente un certain nombre d'options pour remplir ce rôle*.

61. Les mécanismes de gestion des conflits d'intérêt doivent inclure toutes les parties prenantes- y compris celles qui ont un 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.

62. La tâche d'un comité d'examen ou d'un autre organisme de suivi consiste à la fois à identifier les conflits d'intérêts, c'est-à-dire de déterminer si oui ou non ils existent quand ils sont déclarés ou quand des allégations sont faites, et à recommander des approches pour 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

63. Il existe 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.

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

64. Une approche de gestion de conflit consiste à s'appuyer uniquement sur la déclaration transparente par la partie prenante des intérêts en cause. Le simple fait qu'un conflit d'intérêts probable soit de « de notoriété publique » peut être suffisant pour inclure la partie prenante dans l'effort commun, surtout dans le cas où le niveau de participation de ladite partie prenante rend la survenue du conflit d'intérêts peu probable.

65. Un autre ensemble d'options consiste à inviter la partie prenante ayant le conflit d'intérêts à prendre des mesures volontaires pour éliminer le conflit, lesquelles mesures sont présentées comme des « Changements de comportement » dans le graphique. 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.

66. La dépendance sur la déclaration transparente d'un conflit d'intérêts probable peut être renforcée si les parties prenantes sont prêtes à discuter de ces intérêts publiquement reconnus et parvenir à un consensus sur les mesures nécessaires pour garantir que le conflit d'intérêts probable est neutralisé. Cela commence par un engagement à la « redevabilité mutuelle », comme prévu dans les Principes d'engagement SUN et applicable à la redevabilité de se conformer à une politique de conflit d'intérêts. Ceci est encore renforcé lorsque les parties prenantes apprennent à avoir « le respect mutuel et le dialogue » l'une avec l'autre. Les participants au processus de consultation ont conclu que ce devrait être l'un des trois autres principes qui devraient s'appliquer aux parties prenantes dans la mise en œuvre d'un cadre de politique relatif aux conflits d'intérêts.

67. Sans une action volontaire de la partie prenante, cependant, des mesures disciplinaires peuvent être nécessaires. Le tableau sur les mesures correctives décrit quatre de ces options. Les options et les circonstances dans lesquelles elles seraient appliquées doivent être clairement énoncées et connues de tous à l'avance. Comme le montre le graphique, les principales options disciplinaires pour régler les conflits d'intérêt consistent à exclure l'individu ou l'organisation en conflit, avec une certaine approche ou procédure. Il est préférable de limiter la portée et la durée de toute décision d'exclusion, et à cet effet, le graphique va des actions moins drastiques aux actions d'exclusion plus drastiques. 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- ou même d'être invitée à se retirer- 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.

68. Les autres options d'exclusion sont moins drastiques. Il s'agit notamment d'interdire la partie prenante du processus décisionnel sur des initiatives ou des activités spécifiques- ou de la participation à des initiatives ou des activités spécifiques. Il convient d'établir des procédures de récusation de la partie prenante du processus décisionnel sur une initiative spécifique ou même d'exiger de cette partie prenante qu'elle se retire de la participation à cette initiative. Ces options sont plus amplement développées dans la Boîte à outils d'accompagnement. Surtout, elles devraient être appliquées de manière uniforme à toutes les parties prenantes.

69. 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 ou communautaire, en s'appuyant sur les services disponibles dans le pays, et selon le domaine où la question a été soulevée ; mais il peut y avoir des options régionales ou même une liste des services de médiation crédibles élaborée à l'échelle mondiale. 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.

70. 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 existe un impact et une rectification ultérieure du comportement de la partie prenante, celle-ci doit être incluse. Et toutes les actions doivent être appliquées de manière uniforme à toutes les parties prenantes, ce qui ramène droit au quatrième élément du cadre de politique sur le « Suivi ».

Suivi des conflits d'intérêts

71. 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.

* Voir également le chapitre sur l'identification de conflits d'intérêts traitant du rôle d'un comité d'examen

72. 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 relatif au conflit d'intérêts, avec un aide-mémoire de normes convenues pour mesurer l'efficacité et l'impact. La Boîte à outils propose des aide-mémoires 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.

73. Le personnel qui joue ce rôle de suivi doit être bien imprégné de la politique et disposer des aptitudes lui permettant d'entreprendre des estimations 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.

74. 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.

75. 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.

76. 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 suivi. 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.

77. 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, outils et indicateurs de suivi.

Renforcement des capacités

78. 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. De nombreux groupes et individus ne comprennent pas le sens d'un conflit d'intérêts, et la façon dont il se rapporte à des intérêts divergents ou concurrents, et cette Note de référence cherche à clarifier les différences de sens, ainsi que les procédures permettant aux participants d'identifier ces différences.

79. Des outils pédagogiques pour expliquer le sens 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. La Note de référence et la Boîte à outils d'accompagnement sont disponibles pour permettre à tous les pays membres du Mouvement d'adopter et de mettre en œuvre un cadre de politique relatif aux conflits d'intérêts. Les manuels de l'utilisateur peuvent être élaborés à l'échelle nationale à partir des matériaux, et des études de cas nationaux peuvent fournir des indications utiles sur la mise en œuvre. En outre, le Secrétariat du Mouvement SUN peut servir de référentiel d'un inventaire d'études de cas, d'exemples pratiques et des résultats positifs qui s'accroissent au fur et à mesure.

80. 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.

81. Les aide-mémoires, modèles et choix présentés dans la Boîte à outils d'accompagnement de cette Note de référence indiquent les étapes à suivre pour prévenir, identifier, résoudre et suivre les conflits d'intérêts 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.

Engagement dans le Mouvement SUN :

Prévention et gestion des conflits d'intérêts

Boîte à outils



Janvier 2015

Introduction à la Boîte à outils

À lire conjointement avec les paragraphes 1 - 35 de la Note de référence

Cette Boîte à outils du Mouvement SUN pour prévenir et gérer les conflits d'intérêts a été élaborée par l'Observatoire social mondial (GSO), en consultation avec les parties prenantes et le Secrétariat du Mouvement SUN. La Boîte à outils vise à compléter la Note de référence sur l'Engagement dans le Mouvement SUN : Prévention et gestion des conflits d'intérêts en fournissant des exemples pratiques des outils et des modèles à l'appui des quatre éléments de base d'un cadre de politique relatif au conflits d'intérêts présenté dans la Note de référence. La Boîte à outils doit être consultée conjointement avec la Note de référence. La Boîte à outils est destinée à soutenir et aider les points focaux SUN de gouvernement (et d'autres parties prenantes SUN) désireux de répondre pro-activement aux questions liées aux conflits d'intérêts et à renforcer la confiance et la redevabilité mutuelle. Pour la bonne gouvernance et le maintien de la confiance au sein des organisations publiques (OCDE, 2003), il est essentiel d'identifier et de gérer les conflits d'intérêts. Cette approche contribue à la fois à la consolidation du Mouvement SUN et des plates-formes nationales multi-acteurs au sein des pays du Mouvement SUN. Il est également envisagé que la Boîte à outils contribue au renforcement des capacités des pays soucieux d'améliorer la gestion de leurs plates-formes multi-acteurs.

Les conflits d'intérêts peuvent, en général, être gérés en faveur de l'intérêt public si les gouvernements ont mis en place des politiques et procédures y afférentes et si celles-ci sont appliquées de manière cohérente. L'établissement de ces politiques et procédures est de la redevabilité des gouvernements. Ni la Note de référence, ni la Boîte à outils ne sont des documents normatifs. Elles servent plutôt à expliquer certains aspects et à orienter des pays chargés de leur mise en place. Elles sont fournies comme un point de référence pour les décideurs traitant de ces questions, et qui cherchent à mettre en place des cadres politiques nationaux ou locaux pour mieux y répondre. Elles sont adéquates pour servir comme modèle possible pour les gouvernements, et peuvent également être utiles pour ceux qui cherchent à harmoniser leurs politiques et pratiques en matière de conflit d'intérêts au niveau régional, sous-régional et au sein du Mouvement SUN en général. Les cadres juridiques internationaux, locaux et nationaux applicables et les structures demeurent les principaux mécanismes pour traiter ces questions au niveau national ou local. Les principes généraux d'engagement SUN sont applicables à tous les gouvernements et parties prenantes du Mouvement SUN.

Structure de la Boîte à outils

La Note de référence sur l'engagement dans le Mouvement SUN : Prévention et gestion des d'intérêts a été élaborée sur la base des discussions et des recommandations suite à un processus de consultation interactif qui a engagé les gouvernements et les réseaux d'appui dans le Mouvement SUN. La Boîte à outil suit et détaille le cadre stratégique proposé pour la prévention et la gestion des conflits d'intérêts.¹ Elle fournit des documents d'orientation pour les quatre éléments d'un cadre de politiques qui servent d'éléments centraux de la Note de référence telle que reflétée dans le diagramme suivant :

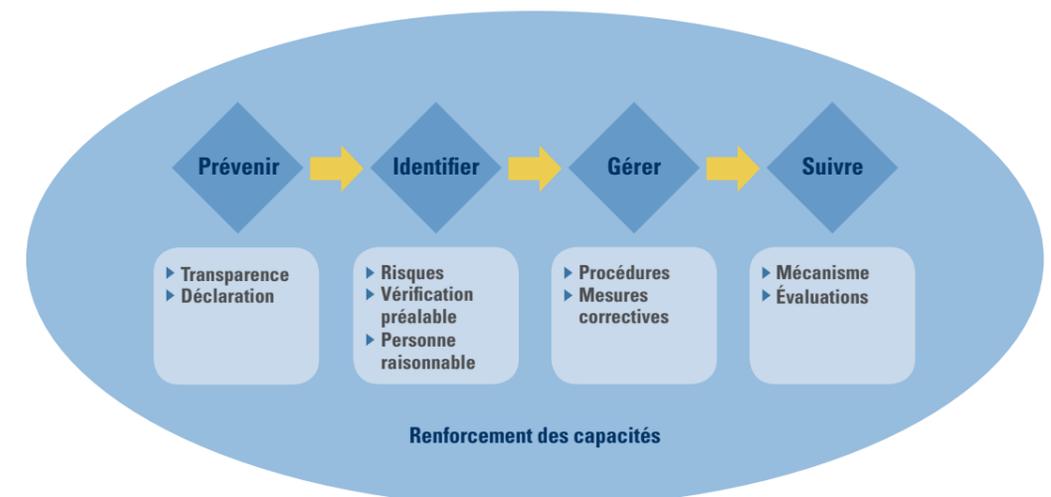


Figure 1 : Éléments d'un cadre de politique

¹ Des directives détaillées et des informations sur les principes et définitions se trouvent dans la Note de référence elle-même.

La Boîte à outils fournit des informations pratiques pour la mise en œuvre de ces quatre éléments. Avant de plonger dans ces éléments, cependant, il convient de souligner que la Note de référence met l'accent sur le fait que les gouvernements doivent adopter une approche de gestion active et place le cadre dans le contexte global d'un programme inclusif et coordonné de collaboration pour aider les femmes et les enfants à exercer leur droit à une nutrition adéquate. Chaque section de la Boîte à outils contient un résumé des points clés de la Note de référence et s'appuie sur chaque élément avec des outils d'accompagnement, tels que des aide-mémoires, un exemple de modèle d'une politique, la déclaration d'intérêts et des formulaires de suivi et d'autres suggestions pratiques pertinentes ainsi que des orientations pour une approche de gestion active de la mise en œuvre d'un cadre de politique relatif aux conflits d'intérêts. Pour faire fonctionner ces outils, les gouvernements doivent assumer le leadership de leurs plates-formes multi-acteurs pour inspirer et bâtir le consensus pour un programme inclusif et coordonné de collaboration entre toutes les parties prenantes clés. Cela implique une gestion active, des consultations régulières et des communications fréquentes par les gouvernements dans leur capacité de leadership.

Principes d'engagement

Les **Principes d'engagement** du Mouvement SUN constituent le fondement pour une collaboration positive entre les parties prenantes et pour les orientations du Mouvement SUN sur la gestion des conflits d'intérêts. Ils sont destinés à servir de base pour la promotion et l'évaluation du comportement individuel et organisationnel et l'identification d'éventuels conflits d'intérêts au sein de plates-formes nationales multi-acteurs. La Boîte à outils est destinée à fournir aux pays des moyens d'interpréter et d'appliquer les Principes d'engagement SUN à leurs contextes particuliers.

Principes d'engagement du Mouvement SUN	Principes directeurs supplémentaires pour éviter les conflits d'intérêt
<ul style="list-style-type: none"> • Être transparent, notamment sur les intentions et l'impact • Être inclusif • Agir au respect des droits • Être disposé à négocier • Être prévisible et mutuellement redevable • Être rentable • Rester communicatif en permanence 	<ul style="list-style-type: none"> • Agir avec intégrité et d'une manière éthique qui améliore la réputation et l'impact du Mouvement SUN • Être mutuellement respectueux et rechercher à gagner la confiance des personnes avec qui vous travaillez • Ne pas nuire

Figure ii : Principes d'engagement SUN

Application au-delà du Mouvement SUN

Tel que mentionné ci-dessus, la Note de référence et la Boîte à outils du Mouvement SUN ont été développées par l'Observatoire social mondial en réponse à un besoin identifié d'un débat interne sur la confiance et la redevabilité mutuelles parmi les parties prenantes du Mouvement SUN. En particulier, cette discussion doit se concentrer sur la façon de régler les conflits d'intérêts effectifs, probables ou apparents.

Le Mouvement est conscient que bon nombre des questions abordées ne sont pas limitées au domaine de la nutrition, mais sont également d'intérêt pour ceux qui travaillent dans d'autres initiatives multi-acteurs, notamment dans le domaine de la santé et des maladies non transmissibles. Les outils et les conseils fournis dans ce document ont été développés spécifiquement pour répondre aux questions soulevées au cours du processus de consultation sur les conflits d'intérêt au sein du Mouvement SUN, mais il faut espérer qu'ils peuvent être d'intérêt et d'utilité pour d'autres qui étudient actuellement ces questions dans d'autres contextes.

Prévention des conflits d'intérêts

À consulter conjointement avec les paragraphes 36 à 44 de la Note de référence

La première étape dans l'élaboration d'un cadre de politique globale de conflit consiste à établir des mécanismes de prévention. Il s'agit principalement (a) d'une politique clairement rédigée et transparente sur les conflits d'intérêts et (b) de procédures de déclaration appliquées avec cohérence.

Mise en place d'une politique de conflit d'intérêts

La Note de référence encourage les gouvernements à adopter et diffuser des politiques et procédures écrites de résolution des conflits d'intérêts. Comme point de départ, il est important que toutes les parties prenantes existantes et probables soient conscientes des obligations juridiques en place relatives aux conflits d'intérêts et de leur applicabilité aux initiatives du Mouvement SUN du pays qui opèrent à travers ses plateformes multi-acteurs. Cela peut être mieux réalisé en ayant en place des politiques écrites qui définissent les conflits d'intérêts et en rendant ces politiques et procédures disponibles et applicables à toutes les parties prenantes existantes et probables. Cela devrait également être fait le plus tôt possible dans le processus d'établissement d'une plate-forme nationale multi-acteurs.

Lorsque la plate-forme est encore en développement, il sera important de faire une cartographie minutieuse des parties prenantes qui sont susceptibles d'être impliquées. Dans le cas où elle a déjà été établie, il est toujours utile de revoir la typologie des parties prenantes participantes. L'existence d'un code de conduite appliqué à toutes les parties prenantes dans la plate-forme multi-acteurs, ou encore, d'une politique distincte élaborée à cet effet n'empêche pas que soit effectué un examen de cohérence avec les Principes d'engagement SUN. L'examen devrait également porter sur les questions de mise en conformité avec les conventions internationales pertinentes, y compris le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel.

Élaboration d'une politique de conflit d'intérêts : proposition de processus

Lors de l'élaboration d'une politique de conflits d'intérêts, certaines mesures peuvent être prises, avant même la rédaction proprement dite ou l'adoption d'une politique. Un aide-mémoire pourrait être suivi afin de déterminer la nécessité d'une politique écrite :

1. Cartographie des parties prenantes existantes par type, taille et fonction aux niveaux national, sous-national et communautaire, le cas échéant.
2. Enquête sur les codes de conduite existants ou d'autres obligations juridiques applicables à chaque partie prenante.
3. Histoire de collaboration ou de non-collaboration entre les parties prenantes participantes.
4. Présence ou absence de confiance entre les parties prenantes participantes

Une fois une décision est prise d'engager les procédures, la Note de référence recommande la participation inclusive de multiples parties prenantes dans l'élaboration de toute politique ou procédure pour renforcer leur légitimité. Voici une suggestion d'étapes à suivre.²

² Ces étapes sont adaptées de la CICC, Gestion des conflits d'intérêts dans le secteur public (2004).



Figure iii : Étapes à suivre pour l'élaboration d'une politique de conflit d'intérêts

Première étape : mise en place d'une équipe d'élaboration de la politique

La première étape consiste à décider qui doit participer à l'élaboration de la politique et à inviter les participants à se joindre à une équipe d'élaboration. Des représentants de tous les groupes de parties prenantes qui pourraient être concernés par la politique doivent être invités à participer ou au moins, être consultés par l'équipe d'élaboration de la politique.

Deuxième étape : collecte d'informations nécessaires

Il importe de recueillir des informations sur les lois ou règlements en vigueur applicables aux groupes de parties prenantes participantes, y compris le gouvernement même. Ces informations peuvent être internes aux structures participantes du gouvernement, mais peuvent également provenir d'une source externe, telles qu'un autre organisme gouvernemental. Certaines de ces politiques peuvent ne pas contenir plus précisément une spécifique aux conflits d'intérêts, mais elles peuvent être des politiques connexes pouvant être examinées pour éviter tout chevauchement. C'est le cas des codes de conduite, des politiques d'éthique ou d'autres politiques sur des informations confidentielles, la propriété intellectuelle, les marchés, le parrainage, l'emploi secondaire, la gestion des responsabilités réglementaires ou des relations d'affaires. Une enquête sur les fonctions et activités de la plate-forme nationale multi-acteurs peut également être utile pour identifier les domaines d'activité où les conflits d'intérêts peuvent survenir.

Troisième étape : définition des objectifs de politique et du public cible

Les participants à l'équipe de développement de la politique peuvent souhaiter s'appuyer sur la base d'informations en abordant les risques spécifiques devant être couverts par une politique de conflit d'intérêts.³ Des objectifs clairement définis de la politique peuvent être articulés pour répondre à ces risques spécifiés. La politique écrite doit définir le champ de couverture (inclure en général toutes les personnes et organisations participant à la plate-forme multi-acteurs). La portée et la couverture de la politique peuvent être définies par l'équipe d'élaboration de la politique pour faire mieux comprendre le ou les groupes de parties prenantes seront concernés par la politique et l'impact de celle-ci sur ces groupes et personnes.

Quatrième étape : mise au point d'un consensus sur les principes généraux

Cette étape consiste à trouver un accord entre les membres de l'équipe d'élaboration de la politique, sur les principes généraux à la base des objectifs spécifiques de la politique. Il serait utile d'articuler les principes pour vérifier qu'ils sont conformes aux lois et règlements applicables en vigueur, aux Principes d'engagement SUN ainsi qu'aux obligations et codes internationaux pertinents. On peut chercher à répondre aux questions suivantes : Les principes de la politique proposés sont raisonnables ? Pratiques/faisables ? Adéquats ? Peuvent-ils aider à renforcer la confiance et encourager la collaboration entre les groupes participants ?

Cinquième étape : rédaction de la politique

À partir du consensus sur les objectifs et les principes sous-jacents, l'équipe de politique peut commencer à rédiger la politique. Cette rédaction peut être confiée à un sous-groupe désigné. Elle peut également être enrichie par l'implication de personnes ayant de l'expérience ou une expertise juridique dans la gestion des conflits d'intérêt. Il y a ci-dessous, un aide-mémoire pour le contenu probable de la politique (Figure iv). L'élaboration de la politique doit être menée dans un esprit de couverture exhaustive de tous les types de risques de conflits d'intérêt identifiés, tout en offrant des possibilités d'ajustement aux circonstances spécifiques.

Sixième étape : collecte de commentaires

L'équipe d'élaboration de la politique doit partager la première ébauche de la politique avec tous les groupes de parties prenantes pour commentaires. Un examen juridique peut également être approprié, si un avocat n'est pas inclus dans le processus de rédaction en soi. Chaque groupe peut avoir besoin d'un délai raisonnable pour poser des questions et faire part de ses commentaires et suggestions.

Septième étape : implémentation des modifications nécessaires

Sur la base des commentaires de tous les groupes participants, l'équipe d'élaboration de la politique peut procéder à des modifications en cas d'accord pour le faire.

Huitième étape : collecte de commentaires supplémentaires

Le projet de politique révisé peut alors être mis à la disposition du public pour examen par tous les groupes de parties prenantes.

Neuvième étape : adoption de la politique

L'équipe d'élaboration peut faire effectuer les changements qui s'imposent avant de soumettre la politique aux autorités compétentes pour approbation formelle. L'identification des autorités compétentes dépendra du régime juridique du pays concerné.

³ (Voir l'analyse d'une typologie fondée sur les risques à la p. 16)

Rédaction d'une politique de conflit d'intérêts : proposition de contenu

Un modèle de politique écrite sur les conflits d'intérêts est inclus à l'annexe 1 de la présente la Boîte à outils.

L'encadré ci-dessous, Figure iv) comporte un aide-mémoire à titre indicatif sur les sections qui pourraient être incluses dans une politique de conflit d'intérêts.

Éventuelles sections d'une politique de conflit d'intérêts	
Section 1	Préface / Présentation / Déclaration de but / Objectifs de la politique
Section 2	Définitions des particuliers couverts / parties prenantes couvertes
Section 3	Définitions de conflit d'intérêts <ul style="list-style-type: none"> Définitions de base : conflit de particulier ou d'organisation
Section 4	Catégories de conflit d'intérêts <ul style="list-style-type: none"> Probable, apparent ou effectif Primaire ou secondaire Direct ou indirect Inclure des exemples de situations dans lesquelles les conflits sont susceptibles de se produire ou Identifier une typologie des risques pour évaluer les conflits d'intérêts
Section 5	Principes directeurs du Mouvement SUN et législation pertinente <ul style="list-style-type: none"> Principes d'engagement et code SUN Examen des obligations juridiques en vigueur Acceptation des intérêts divergents et des mécanismes en place pour la résolution Prise de décision consensuelle entre les participants sur une base d'équité Application du test de la personne raisonnable
Section 6	Procédures de gestion des conflits d'intérêts <ul style="list-style-type: none"> Déclaration <ul style="list-style-type: none"> Liste publique des déclarations applicables en vertu de la politique et des examens périodiques Transparence et obligation générale de déclaration (fréquence, portée, émetteur et récepteur) Procédures spécifiques d'identification de périodes propices aux conflits d'intérêts <ul style="list-style-type: none"> Réunions de la plate-forme multi-acteurs (préavis, options de récusation, le cas échéant, instance de décision) Mesures correctives <ul style="list-style-type: none"> Défaut de déclaration (pénalités à la fois pour les contextes généraux et spécifiques) Réexamen des défis basés sur les conflits d'intérêts apparents Mécanismes de règlement des griefs et d'examen en appel Suivi et évaluation
Section 7	Autres préoccupations <ul style="list-style-type: none"> Dons Protection des données / vie privée
Section 8	Diffusion et révision de la politique
Addenda	Formulaires de déclaration

Figure IV : Sections d'une politique de conflit d'intérêts

Dans la plupart des pays, il existe un large éventail de codes de conduite applicables aux conflits d'intérêts. La plupart traitent des conflits d'intérêt impliquant des personnes et non des organisations, tandis que d'autres traitent des deux. Les codes de conduite légalement contraignants définissent souvent les redevabilités du service public dans divers secteurs, tandis que les associations professionnelles ont souvent leurs propres codes de conduite. D'autres initiatives multi-acteurs au niveau mondial ont adopté des politiques qui peuvent aussi servir de références utiles, en particulier dans les professions de la santé. Une liste de sources recueillies à l'échelle mondiale est incluse dans la **bibliographie** à la fin de cette Boîte à outils, mais il faut commencer par une recherche au niveau national dans un premier temps.

Politiques et procédures de déclarations transparentes

Une deuxième partie de l'élément sur la prévention dans le cadre de la politique consiste à garantir et permettre la déclaration de tous les intérêts susceptibles de causer un conflit d'intérêts entre les parties prenantes participant à la plate-forme nationale multi-acteurs. Cette section décrit un ensemble d'étapes de déclaration possibles que les gouvernements voudront peut-être suivre et une liste indicative des catégories d'intérêts présentant un risque éventuel de conflit d'intérêts effectif ou probable.

Les étapes de déclaration décrivent les niveaux de déclaration pour les différents types d'intérêts de groupes de parties prenantes (Figure de V, VI et VII). Remarque : Des règles différentes peuvent s'appliquer lorsque la déclaration est celle d'un individu représentant un groupe de parties prenantes par rapport à une déclaration d'intérêts détenus par le groupe de parties prenantes. La politique devrait préciser la nature des exigences de déclaration pour chaque cas.

À la suite, il y a une liste indicative des catégories de déclaration (tableau I) d'intérêts pouvant être considérés comme des intérêts capables de causer des conflits d'intérêts par rapport à la plate-forme multi-acteurs.

Étapes préliminaires
<p>Exiger une déclaration de conformité lors de son adhésion à la plate-forme multi-acteurs du pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> Implicitement réalisée à travers une annonce publique par le gouvernement qu'une telle politique est en vigueur et que tous les groupes participants se sont engagés à être en conformité Explicitement réalisée en demandant à tous les groupes participants de publier une déclaration de conformité proactive, que ce soit verbalement ou par écrit Prévoir l'affirmation périodique de la conformité avec la politique

Figure v : Mesures préliminaires

Étapes spécifiques aux événements
<p>Exiger une déclaration de reconnaissance des intérêts susceptibles de causer un conflit d'intérêts avec un point spécifique de l'ordre du jour de la réunion, initiative ou événement</p> <ul style="list-style-type: none"> Déclarer les intérêts comme point systématique à l'ordre du jour des toutes les réunions de prise de décision ; Faire connaître les sujets et le contenu des initiatives à l'étude ; Diffuser des ordres du jour avec un délai suffisant pour que les parties prenantes concernées prennent les mesures appropriées ; Rendre compte au public des décisions prises et des actions engagées ; Tenir avec transparence, les dossiers transparents de toute prise de décision concernant les conflits d'intérêts ainsi que des mesures prises pour les résoudre.

Figure vi : Étapes spécifiques aux événements

Autres étapes
<p>Exiger une forme de déclaration de reconnaissance d'intérêts susceptibles de causer des conflits d'intérêts avec l'initiative multi-acteurs sur la nutrition dans son ensemble</p> <ul style="list-style-type: none"> Fournir un aide-mémoire des catégories d'intérêts qui sont couverts par la politique de conflit d'intérêts Exiger des participants de signer un formulaire de déclaration fondé sur un aide-mémoire de catégories et détailler tous les intérêts présents dans chaque catégorie Mettre régulièrement à jour les formulaires de déclaration signés

Figure vii : Mesures supplémentaires

Clauses de confidentialité

- Le traitement des informations sensibles de propriété ou autre peut être abordé en instituant des accords de non-déclaration d'intérêts dans des situations spécifiques
- D'autres situations peuvent nécessiter un examen par un organisme de suivi pour déterminer le bien-fondé de l'exclusion de l'intérêt de la déclaration d'intérêts publique, mais tout en recevant toujours l'information dans un dépôt confidentiel.

La confidentialité doit également être possible dans des limites raisonnables pour les plaignants qui peuvent avoir observé une apparence de conflit d'intérêts, mais avoir peur des répercussions (aussi connu comme « la protection des dénonciateurs »).

Catégories de déclarations à titre indicatif

Voici une liste de catégories d'intérêts possibles ou des comportements dont la déclaration peut être nécessaire. Il est recommandé que la liste actuelle fasse l'objet d'un accord et soit applicable à l'avance à tous les particuliers et organisations qui sont parties prenantes. Chaque organisation de parties prenantes peut être invitée à procéder à une déclaration d'une relation directe ou indirecte de ces intérêts avec un effort conjoint de la plate-forme ou avec ses initiatives spécifiques. Il faut clarifier le fait que les particuliers et les organisations ont de nombreux intérêts dans ces catégories sans relation avec l'effort commun de la plate-forme ou ses initiatives spécifiques. Ils devraient être invités à ne déclarer que les intérêts susceptibles d'avoir une incidence ou un lien direct ou indirect avec la plate-forme multi-acteurs ou ses initiatives spécifiques. Il convient également de préciser que la simple déclaration de ces intérêts ne vise pas à suggérer la présence d'un conflit d'intérêts. Le but ici est de faciliter l'identification des conflits d'intérêts probables et d'empêcher, par la déclaration publique préalable, que ces intérêts génèrent des conflits d'intérêts effectifs ou apparents.

Les gouvernements peuvent opter pour différentes politiques de déclaration pour les particuliers par opposition aux organisations qu'ils peuvent représenter dans la plate-forme multi-acteurs. En outre, les exemples de catégories de déclaration ne doivent pas être considérés comme constituant une liste exhaustive ou inclusive, mais plutôt comme un guide pour les catégories possibles que les gouvernements peuvent choisir de prendre en considération. Les gouvernements peuvent également vouloir aborder les questions de taille disproportionnée, de trafic d'influence ou d'enrichissement illicite, mais celles-ci ne sont pas répertoriées comme catégories de déclaration. Un modèle de déclaration d'intérêts d'organisation de parties prenantes est inclus à l'annexe 2. Les sources pour les autres exemples sont énumérées sous une rubrique distincte dans la bibliographie.

Catégories de déclarations à titre indicatif	
Intérêts financiers d'une organisation de parties prenantes susceptibles d'avoir un impact sur sa participation ou avoir une relation directe ou indirecte avec la plate-forme multi-acteurs ou ses initiatives	Intérêts immobiliers Produits ou services de l'organisation Participations ou placements Marchés publics Droits de propriété intellectuelle Commandites ou dons accordés aux autres
Intérêts financiers d'un particulier susceptibles d'avoir un impact sur sa participation ou avoir un lien direct ou indirect avec la plate-forme multi-acteurs ou ses initiatives	Emploi / bureaux d'études / sources de revenus Biens immobiliers Actions, fiducies, partenariats ou autres investissements Mandats, nominations et emploi connexe dans d'autres entreprises Réception de cadeaux, voyage parrainé ou hospitalité
Intérêts non financiers susceptibles d'avoir un impact sur la participation d'une partie prenante ou avoir une relation directe ou indirecte avec la plate-forme multi-acteurs ou ses initiatives	Appartenance à une organisation ayant un intérêt dans les initiatives de nutrition multi-acteurs Publications relatives à des initiatives multi-acteurs en matière de nutrition
Affiliations personnelles ou familiales	Particulier ou membre de famille rapprochée avec une position de décision dans la plate-forme multi-acteurs ou ses initiatives Membre de famille rapprochée ayant des intérêts financiers ou non financiers (tels que décrits ci-dessus pour les organisations ou particuliers) en lien direct ou indirect avec la plate-forme multi-acteurs ou ses initiatives
Comportements d'organisations susceptibles d'avoir un impact sur la réputation de la plate-forme multi-acteurs et/ou le Mouvement SUN dans son ensemble	Producteur de, ou association avec les producteurs de produits malsains et/ou interdits (conformément aux lois locales et internationales applicables) Commercialisation ou autres formes de promotion de produits inappropriés (conformément aux lois locales et internationales applicables) Pratique actuelle ou antérieure, qui a eu ou a un impact négatif sur les droits de l'homme ou sur les conventions internationales des droits de l'homme Implication actuelle ou antérieure dans le travail des enfants, le travail forcé, la discrimination, la violation de la négociation ou du droit d'association

Tableau I : Catégories de déclaration

Identification d'un conflit d'intérêts

À consulter conjointement avec les paragraphes 45 à 58 de la Note de référence

Le deuxième élément du cadre de la politique proposé dans la Note de référence consiste à disposer de procédures d'identification d'un conflit d'intérêts effectif après la déclaration d'un conflit d'intérêts probable par une partie prenante, ou des allégations de perception de conflit d'intérêts d'une partie prenante ou l'omission de déclarer. Ces procédures sont nécessaires pour déterminer si un conflit d'intérêts existe vraiment, ou si les intérêts en question sont divergents ou opposés, mais peuvent être amenés à converger à travers le dialogue et la négociation.

La Note de référence recommande que la détermination prenne la forme d'une approche fondée sur le risque, afin d'évaluer les intérêts et d'identifier ceux plus susceptibles de compromettre, d'entraver ou de prendre le pas sur les intérêts de l'entreprise commune. Voir les paragraphes 49 à 52 de la Note de référence.

La Note de référence décrit également une approche de vérification préalable visant à assurer que ces conflits d'intérêts qui sont potentiellement les plus dommageables sont reconnus et pris en compte. Voir les paragraphes 53 à 58 de la Note de référence. Dans cette section, la Boîte à outils dispose d'outils et des mécanismes pour la mise en œuvre de chacune de ces approches.

Tant l'approche fondée sur les risques que l'approche de vérification préalable dépend de l'existence préalable d'une procédure permettant de suivre à la fois : (i) les déclarations des groupes de parties prenantes et des particuliers participant et (ii) les allégations formulées contre une partie prenante particulière pour avoir omis de faire des déclarations. Voici quelques suggestions pour la mise en place d'une telle procédure, sur la base des éléments d'une politique écrite comme décrit dans la Figure iv de la section précédente.

Suggestions pour la mise en place et l'utilisation d'une procédure d'identification des conflits d'intérêts

- Faire élaborer des politiques écrites et les faire accepter par un organe représentatif de toutes les parties prenantes et un cadre incluant :
 - Définitions convenues de conflit d'intérêts.
 - Formulaire de déclaration d'intérêts et registre pour ces formulaires. (Voir l'Annexe 2 pour le modèle)
 - Rapports réguliers et cohérents par les parties prenantes sur leurs conflits d'intérêts réels ou probables. (Voir les formulaires figurant en Annexe 3)
 - Disposition d'un mécanisme transparent permettant aux parties prenantes de souligner des conflits d'intérêts réels ou probables des autres parties prenantes avec des mesures opportunes visant à déterminer s'il existe effectivement un conflit d'intérêts réel ou probable. (Voir les formulaires figurant en Annexe 3)
 - Règles pour traiter les cas spécifiques
 - Rôle d'un organisme de suivi clairement défini (en utilisant éventuellement les mécanismes nationaux existants, comme un médiateur ou agent d'éthique ou par la création d'un nouveau mécanisme de suivi)
 - Mécanisme contre les défis à toute mesure corrective
 - Procédure de plaintes internes en place
 - Prévoir l'affirmation périodique de la conformité avec la politique

Figure VIII- Suggestions pour l'établissement et l'exploitation d'une procédure d'identification des conflits d'intérêts

Identification d'un conflit d'intérêts par l'approche basée sur le risque

L'identification d'un conflit d'intérêts par l'approche basée sur le risque, qui consiste à déterminer s'il existe, est fondée sur la reconnaissance que la plate-forme multi-acteurs implique des intérêts de particuliers, mais surtout des intérêts d'organisations. Ces intérêts peuvent être divergents ou contradictoires aux objectifs et intérêts de l'entreprise commune ou ses initiatives spécifiques. Une approche fondée sur les risques peut servir pour anticiper et analyser le risque potentiel de conflits d'intérêts liés à des initiatives particulières de l'entreprise commune. La typologie proposée des risques contenus dans la Note de référence est la suivante :

Catégorie A : Risques marginaux non susceptibles d'affecter l'initiative
Catégorie B : Risques susceptibles d'affecter l'initiative, mais qui sont gérables
Catégorie C : Risques qui suscitent des préoccupations et un besoin de conseils
Catégorie D : Risques devant certainement causer des dommages

Figure ix : Typologie des catégories d'approches fondées sur le risque

Typologie de l'analyse des conflits d'intérêts en fonction du risque
<p>Catégorie A : Risques marginaux non susceptibles d'affecter l'initiative Si l'intérêt est révélé, mais n'est pas pertinent pour le cas en présence, l'éventualité qu'il devienne un conflit d'intérêts est très faible.</p>
<p>Catégorie B : Risques susceptibles d'affecter l'initiative, mais qui sont gérables Si l'intérêt est pertinent pour le cas en présence, il convient de déterminer s'il est important ou non.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un intérêt déclaré est insignifiant ou minime quand il est peu probable d'affecter ou être raisonnablement perçu d'affecter l'objectivité de jugement de la personne représentant l'organisation ou l'intégrité de son avis ou décision. • Les intérêts insignifiants ou minimes peuvent être définis comme ceux qui ne sont pas liés ou ne sont qu'accessoirement liés au cas en présence, ont une valeur nominale ou sont sans conséquence importante.
<p>Catégorie C : Risques qui suscitent des préoccupations et un besoin de conseils Si l'intérêt pertinent est significatif ou très significatif, une évaluation du risque de conflit peut être appropriée.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les risques pour le conflit d'intérêts d'avoir une incidence sur l'initiative sont-ils gérables ? • La personne prend-elle des mesures pour éliminer ou atténuer l'effet du conflit sur le projet ? • Y a-t-il, au contraire, un besoin de conseils et de consultation entre les représentants des autres parties prenantes participantes ? Ou de consultation avec l'organisme de suivi de la plate-forme ? • Un critère de pondération peut être mis en œuvre pour peser l'ampleur du conflit en vue de déterminer s'il peut être géré convenablement ou neutralisé.
<p>Catégorie D : Risques devant certainement causer des dommages Existe-t-il des risques certains d'impact néfaste compromettant, entravant ou prenant le pas sur les intérêts de l'entreprise commune si l'on ne les empêche pas d'influencer le cas en présence ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cette catégorie peut comprendre les conflits d'intérêts apparents où il est certain que les risques causent des dommages, mais l'accent est surtout dirigé vers des conflits d'intérêts réels ou probables qui ne sont pas propices pour être convenablement gérés ou neutralisés. • Cette quatrième catégorie, cependant, peut englober la pratique d'« incitations » – cadeaux, dons, concours subventionnés et cours de formation parrainés, susceptibles de sembler encourager la poursuite d'intérêts privés/primaires ou secondaires par le donateur ou le bénéficiaire. • Certains types de comportements sont reconnus comme constituant en soi des conflits d'intérêts pour le Mouvement SUN. Ce sont des risques qui, à coup sûr, compromettent, entravent ou prennent le pas sur les intérêts de l'entreprise commune et peuvent, par définition, être classés dans la quatrième catégorie de cette typologie. • Les parties prenantes peuvent être tenues de respecter les Principes d'engagement SUN et les pactes internationaux pertinents, y compris le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel.

Figure x : Typologie de l'analyse de conflit d'intérêts fondée sur le risque

Cette typologie est décrite plus en détail ci-dessous.

Application de l'approche de la personne raisonnable

La Note de référence suggère d'utiliser un test de la « personne raisonnable », caractérisé comme suit : « 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 ? » Ceci est couramment utilisé comme un moyen d'évaluer les niveaux ou l'importance du risque quand il n'y a pas de mesures statistiques claires du risque probable. C'est une forme de jugement pragmatique pour classer les degrés de risque. Par exemple, si une personne informée de manière appropriée pourrait raisonnablement conclure que sur la question en présence, la prise de décision serait biaisée ou que la discussion se ferait sous contrainte ou autrement, qu'elle serait compromise en raison de la présence d'un représentant de l'intérêt en conflit, alors il peut bien être approprié d'exclure ou de limiter la participation de cette personne/représentant. Le test de la personne raisonnable peut être réalisé par une accumulation d'études de cas et précédents, une fois que les outils sont restés dans la pratique pour une période de temps.

Identification d'un conflit d'intérêts par l'approche de vérification préalable

Le devoir de vérification préalable s'applique à la fois à des particuliers ou des groupes qui ont la responsabilité d'identifier et de faire des déclarations lorsque leurs intérêts peuvent constituer un conflit, ainsi qu'à ceux dans des positions officielles d'autorité en charge de l'identification des situations de conflits d'intérêt qui peuvent être soulevés par d'autres. La Note de référence décrit cette approche dans les paragraphes 53 à 58 et explique l'importance de renforcer l'application de l'approche fondée sur les risques en mettant l'accent sur la vérification préalable. Bien sûr, on doit continuer à souligner que des intérêts divergents ou concurrents ne constituent pas nécessairement des conflits d'intérêts, et il y a une nécessité d'éviter un cadre trop prescriptif concernant la déclaration d'intérêts et l'identification des intérêts pertinents qui pourraient être divergents ou en concurrence, sans toutefois saper les objectifs de la plate-forme multi-acteurs. C'est là que la redevabilité de vérification préalable contribue à une gestion pragmatique des attentes.

Vérification préalable de la part d'un particulier ou d'un groupe

La déclaration volontaire des intérêts qui peuvent être en conflit avec les objectifs des plates-formes nationales multi-acteurs fait partie intégrante de la prévention des conflits d'intérêts par des individus ou des groupes dans le cadre des Principes d'engagement SUN. En participant à des plates-formes nationales multi-acteurs, chaque partie prenante a la capacité de collaborer efficacement avec les autres. Chaque partie prenante est tenue de déclarer les intérêts divergents ou contradictoires avec vérification préalable pour leur effet probable sur les objectifs de l'initiative conjointe, et en conformité avec les catégories de déclaration préalablement convenues. Voici quelques suggestions sur la façon dont les personnes représentant une organisation dans une plate-forme multi-acteurs peuvent appliquer une approche de vérification préalable à leurs intérêts.

Les personnes représentant une organisation dans une plate-forme multi-acteurs peuvent poser les questions suivantes :

- L'organisation a-t-elle des intérêts financiers ou économiques dans le domaine de la nutrition ?
- Ces intérêts peuvent-ils être bénéfiques à l'effort commun ? Si oui, comment ?
- Ces intérêts peuvent-ils nuire à l'entreprise commune ou à son efficacité ? Si tel est le cas, comment peut-on les gérer pour éviter des dommages ?
- L'organisation reconnaît-elle la primauté des objectifs collectifs dans l'effort commun ?
- Les comportements de l'organisation sont-ils conformes aux Principes d'engagement SUN ?

Figure xi : Intérêts de particulier

Vérification préalable de la part des responsables exerçant des fonctions d'autorité

Même lorsque le particulier ou le groupe est conscient de l'intérêt divergent ou concurrent qui peut être perçu par les autres sources d'un conflit d'intérêts et prend des mesures pour gérer ces intérêts, les perceptions d'un conflit d'intérêts peuvent interférer avec la construction de la confiance. Parce que le manque de confiance peut saper les efforts collectifs des parties prenantes au sein de la plate-forme multi-acteurs, il devrait y avoir une procédure en place pour ceux en position d'autorité afin qu'ils puissent entreprendre un processus d'examen et de délibération avec vérification préalable, surtout si une plainte a été déposée par une autre partie prenante. Dans certaines situations, il peut y avoir des interprétations différentes des faits, tandis que dans d'autres, la déclaration par l'une des parties prenantes peut être jugée insuffisante. L'une des parties prenantes pourrait ne pas être totalement transparente sur ses intérêts ou pourrait ne pas déclarer tous les intérêts concernés. En abordant ces situations avec vérification préalable, le responsable en mesure d'identifier la présence d'un conflit d'intérêts rassemble soigneusement toute l'information fondée sur des preuves pour le guider à aborder les perceptions de conflits d'intérêts probables ou réels. Cette procédure doit être suivie indépendamment du fait que l'organisme de suivi a entrepris l'examen ou du fait que la plainte vient d'une autre partie prenante. Elle doit également être applicable pour identifier la présence ou l'absence de conflits d'intérêts aux niveaux sous-nationaux ou communautaires, ainsi que toutes les informations fondées sur des preuves qui guident le responsable dans son approche pour aborder les perceptions de conflits d'intérêts probables ou réels.

Un processus officiel d'examen avec vérification préalable peut être mis en œuvre pour :

- confirmer la primauté des objectifs du Mouvement SUN sur les autres intérêts ;
- confirmer l'harmonisation et le respect des principes d'engagement du mouvement SUN
- comparer les intérêts d'un individu, une organisation ou un groupe aux objectifs du Mouvement SUN et vérifier la présence active/affirmative des objectifs communs
- examiner de plus près les situations qui révèlent :
 - un risque d'interférence avec des normes ou des standards
 - des attentes du secteur commercial ou autre pour toute reconnaissance publique
 - une menace à la neutralité ou crédibilité scientifique / base de preuves
 - un avantage déloyal
 - un risque financier
- élaborer une politique sur les aspects nécessitant des affirmations pour inclure :
 - la non-exclusivité avec aucun traitement préférentiel, avantage indu ou approbation de tout produit ou de l'entité
 - la non-limitation pour négocier des accords similaires avec d'autres partenaires
 - Aucune attention particulière en matière de recrutement, d'approvisionnement ou de la procédure de passation de marchés ou donnant l'apparence d'un tel traitement de faveur

Figure xii : Processus d'examen de vérification préalable

Gestion des conflits d'intérêts

À consulter conjointement avec les paragraphes 59 à 70 de la Note de référence

S'appuyant sur les Principes d'engagement SUN, la prévention des conflits d'intérêts doit être appliquée le cas échéant. Mais, dès confirmation de l'existence d'un conflit, la prochaine étape consiste à trouver un accord sur la façon de le gérer et, éventuellement, de l'éliminer, puis à procéder à un équilibre raisonnable entre l'urgence et la diligence. Dans les sections précédentes, la Boîte à outils offre des suggestions sur la façon de mettre en œuvre des politiques visant à assurer la déclaration d'intérêts en tant que mesure préventive et à préciser quels types de conflits d'intérêts sont importants grâce à une approche fondée sur le risque et les types de procédures à suivre pour les identifier avec vérification préalable. Dans cette section, l'accent est mis sur la gestion des conflits d'intérêts quand ils surviennent.

Les lois nationales et les codes peuvent fournir la principale référence pour les définitions nécessaires, les lignes directrices et les conditions préalables de la politique de conflit d'intérêt. En s'appuyant sur ceux-ci, les gouvernements peuvent élaborer des documents, y compris des directives sur la façon de résoudre les situations de conflit d'intérêt dans le cadre de plateformes multi-acteurs. La Note de référence décrit les avantages des deux diverses approches de gestion des conflits d'intérêts : (1) avoir des procédures en place à l'avance, pour traiter tous les cas qui pourraient survenir et (2) établir un consensus entre les parties prenantes sur les mesures correctives et leur application appropriée pour résoudre différents types de conflits d'intérêts. Les gouvernements sont encouragés à élaborer ces procédures et mesures correctives dans un environnement qui favorise le respect et l'apprentissage mutuel et qui inclue toutes les parties prenantes. Elles peuvent également être appliquées aux niveaux sous-nationaux et communautaires, avec le renforcement des procédures et du consensus en place pour tenir compte des circonstances locales.

Mise en place d'un cadre pour la gestion des conflits d'intérêts

Le cadre institutionnel de gestion des conflits d'intérêts et les règles de procédure pour identifier et gérer les conflits d'intérêts sont une partie intégrante de toute politique écrite proposée pour la prévention et la gestion des conflits d'intérêts et doivent être considérés comme faisant partie du cadre plus large instituant la MSP. Ils nécessitent une gestion active des gouvernements. Le cadre institutionnel peut prendre plusieurs formes et peut bénéficier de liens avec les organes de suivi existants que le gouvernement peut choisir d'adapter aux besoins de la plate-forme multi-acteurs. L'encadré ci-dessous dresse la liste des options pour un cadre institutionnel.

Options pour un cadre institutionnel :

1. Un comité exécutif ou un organe consultatif de la plate-forme nationale multi-acteurs comprend dans ses statuts, des règles sur la façon de gérer les conflits d'intérêts, lorsque de tels statuts existent.
2. Un comité consultatif indépendant de la plate-forme nationale multi-acteurs (ou une personne désignée) est spécifiquement chargé de régler les conflits d'intérêts à mesure qu'ils surviennent.
3. La plate-forme multi-acteurs est d'accord pour reporter des problèmes de conflit d'intérêts à un organisme existant qui est le garant du code de déontologie ou organisme gouvernemental similaire.
4. Permettre aux comités de pilotage des initiatives spécifiques d'appliquer un code existant ou une politique écrite relative aux conflits d'intérêts.
5. Permettre aux comités de pilotage des initiatives spécifiques d'adopter des règles sur les conflits d'intérêts applicables à l'initiative spécifique.

Les variations de ces options ou d'autres options peuvent être adaptées à la situation d'un pays donné. De même, il existe des options pour l'établissement d'une procédure de révision, et le tableau répertorie les types de règles de procédure ou de termes de référence qui doivent être intégrés dans une politique écrite de conflit d'intérêts.

Éléments à prendre en compte pour établir une procédure d'examen de la gestion des conflits d'intérêts

- Implication des parties prenantes dans le processus d'examen
- Règles sur la façon dont les conflits d'intérêts doivent être identifiés (dans le respect des principes d'engagement SUN)
- Règles de la façon de résoudre différents types de conflits d'intérêts
- Règles sur le consensus ou l'approbation des mesures correctives prises
- Canaux transparents, accessibles et adaptés pour signaler et enquêter sur les conflits d'intérêts (voir le formulaire 3.4 : Suivi de l'examen et analyse des conflits d'intérêts)
- Dispositions et mécanismes de défis / appels des partenaires du Mouvement SUN
- Dispositions et mécanismes de défis de groupes extérieurs au Mouvement SUN
- Préoccupations de confidentialité
- Rapports transparents et archivage des décisions prises sur les conflits d'intérêts (voir le formulaire 3.1 : Registre des conflits d'intérêts)
- Procédures de partage des leçons pertinentes sur les approches à succès avéré et les approches qui ne fonctionnent pas

Figure XIII : Éléments à prendre en compte pour établir une procédure d'examen

Disposer d'un organisme doté de termes de référence clairs permettra de s'assurer que les conflits d'intérêts sont gérés d'une manière clairement définie et acceptable pour toutes les parties.

Mesures correctives

Il existe plusieurs façons possibles de gérer et, peut-être, de résoudre définitivement un conflit d'intérêts. Un tableau, contenu dans la Note de référence et inséré également ici (figure xiv), présente une variété d'options à titre de mesures correctives pouvant être prises pour gérer un conflit d'intérêts. Elles commencent par la prémisse que la pertinence de toute mesure corrective devrait avoir l'effet le moins restrictif sur la partie prenante concernée dans la poursuite de sa participation à la plate-forme nationale multi-acteurs ou aux niveaux sous-nationaux ou communautaires. Les mesures correctives volontaires dans les interventions qui se trouvent sur la couverture gauche qui dépendent de la coopération de la partie prenante contestée pour mettre sur pied une mesure permettant la participation continue de la partie prenante. Les mesures correctives d'exclusion à la droite qui décrivent une portée croissante de l'exclusion. Ces éléments sont expliqués plus en détail ci-dessous.

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

Figure xiv : Mesures correctives

Actions volontaires

Notoriété publique

L'affirmation publique du conflit réel ou probable d'intérêt peut suffire sans autre action. Ce résultat est obtenu grâce à la déclaration publique d'intérêts qui peuvent constituer un conflit d'intérêts.

Modification de comportement

La partie prenante à l'origine du conflit d'intérêts (par exemple, un intérêt financier ou une association professionnelle) décide d'éliminer ce conflit. Les options possibles sont :

- éliminer l'intérêt financier opposé ;
- suspendre une association professionnelle ;
- s'abstenir de participer à une décision au sujet de l'initiative pour laquelle un conflit d'intérêts existe ;
- s'abstenir de participer à tout débat politique sur l'initiative pour laquelle un conflit d'intérêts existe.

Redevabilité mutuelle

À ce stade de l'échelle des options, des règles de déclaration d'intérêts ont été suivies et les intérêts sont publiquement enregistrés pour toutes les parties prenantes. La redevabilité mutuelle est confirmée comme un principe éthique pour que toutes les parties prenantes soutiennent les objectifs de la plate-forme nationale, se rendent mutuellement redevables, et s'abstiennent de compromettre ces objectifs.

Respect et dialogue mutuels

L'une des parties prenantes du conflit d'intérêts présumé s'engage dans un dialogue au sujet de son intérêt effectif ou potentiellement conflictuel avec celui d'autres parties prenantes. Le dialogue est fondé sur le respect mutuel pour écouter tous les points de vue. Consensus entre les parties prenantes sur la façon de gérer la participation de la partie prenante.

Actions d'exclusion

Un ensemble plus restrictif de mesures correctives par rapport à celles énumérées ci-dessus est un ensemble d'exclusion et il y a plusieurs degrés d'exclusion qui peuvent être envisagés. Avant de les aborder individuellement, il peut être utile de réaffirmer les Principes d'engagement SUN dans la politique de conflit d'intérêts, et leur respect par les participants. Cependant, il peut être prudent d'envisager de limiter la portée et la durée de l'exclusion dans la mesure du possible. Il est également important d'appliquer des règles transparentes dans toutes les situations. Les degrés d'exclusion peuvent être caractérisés comme indiqué ci-dessous :

Restriction de la prise de décision sur une initiative spécifique

Les activités d'une plate-forme multi-acteurs dans un pays donné peuvent inclure plusieurs initiatives, chacune avec une combinaison différente de participants. L'identification de conflit d'intérêts par un ou plusieurs participants à une initiative spécifique peut être corrigée par l'exclusion des participants du processus de planification spécifiquement pour cette initiative sans les exclure de la mise en œuvre effective de l'initiative.

Interdiction de participation à des initiatives spécifiques

Une réaction plus restrictive à un conflit d'intérêts identifié peut être l'exclusion d'un participant à la fois de la planification et la mise en œuvre de l'initiative spécifique, mais pas nécessairement d'autres initiatives prises par la plate-forme multi-acteurs dans le cadre du plan national.

Exclusion temporaire de plates-formes

Une violation identifiée des Principes d'engagement SUN ou un comportement flagrant constituant un conflit d'intérêts sérieux peut contraindre l'organisme de supervision des politiques de conflits d'intérêts à exclure temporairement un participant de la plate-forme multi-acteurs. La politique devrait inclure des dispositions à réintégrer dans des conditions particulières

Exclusion définitive de plates-formes

Enfin, des comportements totalement inacceptables ou des actions constituant une violation des Principes d'engagement SUN et démontrant clairement un conflit d'intérêts ou compromettant la réalisation des objectifs convenus à l'échelle nationale peuvent conduire à une exclusion définitive de la plate-forme multi-acteurs

Mise en œuvre d'une structure de décision

Il serait avantageux pour l'application pratique de cette orientation, qu'un consensus préalable soit trouvé à l'avance des étapes clés à prendre pour déterminer si certaines mesures correctives seront appropriées ou non. La structure adaptée de décision (Figure xv) et l'explication (tableau II) constituent une approche qu'il peut être utile d'examiner et celle-ci peut être adaptée aux besoins et aux exigences d'un pays. L'approche regroupe les options énumérées ci-dessus pour les actions volontaires un peu différemment (comme indiqué) et introduit la possibilité d'une médiation avant de prendre l'une des options d'exclusion.

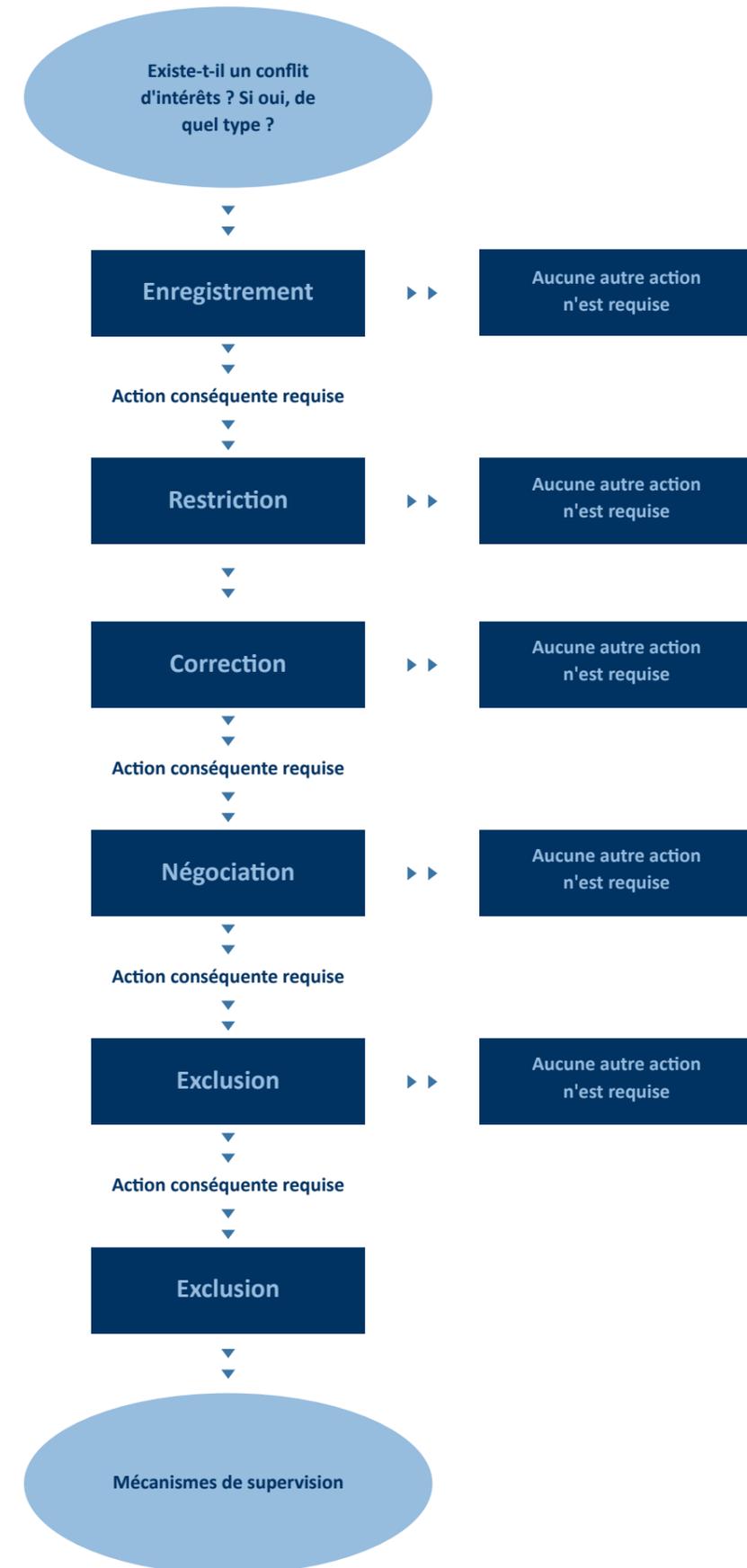


Figure xv : Structure de décision
Adapté de la Commission contre la criminalité et l'inconduite et la CICC (2004)

Mesures correctives	Le cas échéant	Si inapproprié
Enregistrement (Déclaration publique ou redevabilité mutuelle) Information identifiée et enregistrée sur un conflit d'intérêts éventuel ou probable. (Voir le Formulaire 3.1)	<ul style="list-style-type: none"> Lorsque les conflits d'intérêts réels ou probables sont considérés comme à faible risque ou lorsque l'enregistrement transparent d'un conflit d'intérêts est adéquat. 	<ul style="list-style-type: none"> Le conflit d'intérêt est perçu comme présentant un risque plus élevé. L'effet d'un conflit d'intérêts probable ou apparent sur l'effort conjoint ou initiative nécessite une gestion plus active.
Restriction Des restrictions sont imposées sur la participation du particulier ou de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> L'organisation ou un individu peuvent être détachés de certaines parties de l'initiative conjointe, soit par exclusion du processus décisionnel ou de l'initiative elle-même Le conflit d'intérêts est susceptible de survenir de manière pérenne. 	<ul style="list-style-type: none"> Le conflit devrait se produire régulièrement. L'organisation ou un individu sont continuellement touchés dans leur capacité à contribuer efficacement à l'effort commun en raison des questions de conflit d'intérêt
Correction (modification de comportement ou respect et dialogue mutuels) L'organisation ou le particulier renonce ou permet de faire des ajustements par le dialogue à la question ou à l'intérêt à l'origine du conflit.	<ul style="list-style-type: none"> L'obligation de l'organisation ou du particulier envers l'effort commun prend le pas sur son attachement à la question ou à l'intérêt à l'origine du conflit d'intérêts, soit par l'abandon, soit par l'ajustement des intérêts en cause. 	<ul style="list-style-type: none"> L'organisation ou le particulier, pour diverses raisons, est réticent à abandonner ou ajuster ses intérêts, ce qui aboutit au conflit d'intérêts effectif
*Négociation Un service de médiation est utilisé pour gérer une partie ou la totalité du processus traitant de la question.	<ul style="list-style-type: none"> Il n'est pas possible ou souhaitable pour les décideurs de l'effort commun de résoudre un conflit d'intérêts en cours par des mesures volontaires, mais ils ne sont pas prêts à adopter des mesures d'exclusion sans autre orientation. 	<ul style="list-style-type: none"> Les parties prenantes associées au conflit ne favorisent pas la négociation. L'attribution de la médiation n'est pas considérée comme un mécanisme efficace pour résoudre le problème Un service de négociation approprié ne peut pas être mis à disposition.
Exclusion (temporaire) L'organisation ou le particulier est exclu d'une initiative spécifique ou temporairement de la plateforme multi-acteurs (Voir Formulaire 3.2).	<ul style="list-style-type: none"> Les conflits d'intérêts continus concernent le cas où la restriction informelle n'est pas adaptée. Des options sont disponibles pour que la partie prenante prenne des mesures correctives dans le futur. 	<ul style="list-style-type: none"> L'impact du conflit d'intérêts est considéré comme à faible risque et de moindre importance (nécessite moins d'actions correctives ou volontaires). L'organisation ou le particulier est prêt à renoncer à l'intérêt pertinent plutôt que de se retirer du processus/projet. Les exclusions doivent être temporaires dans la mesure du possible, avec des dispositions permettant la réintégration. Une exclusion temporaire ne peut être possible que si la partie prenante se cambre indéfiniment dans la situation de conflit d'intérêts.
Exclusion (permanente) L'organisation ou le particulier démissionne de la plate-forme multi-acteurs ou il lui est demandé de démissionner (voir le Formulaire 3.3).	<ul style="list-style-type: none"> Aucune alternative n'est possible. L'organisation ou le particulier est incapable ou refuse de renoncer à son intérêt à l'origine du conflit. 	<ul style="list-style-type: none"> Le conflit d'intérêts et ses impacts probables ou apparents sont de faible risque ou de moindre importance et seront résolus par des actions correctives ou volontaires. D'autres options sont disponibles pour l'organisation ou le particulier.

Tableau II

Suivi

À consulter conjointement avec les paragraphes 71 à 81 de la Note de référence

L'élaboration et la mise en œuvre de la politique de conflit d'intérêts est un processus essentiel pour garantir l'identification et la gestion transparentes et responsables des conflits d'intérêts dans le cadre de l'engagement multi-acteurs. La nécessité d'examiner et de suivre à la fois la politique et sa mise en œuvre dans les pays SUN pour en assurer de la pertinence est un élément important de ce processus. La Note de référence souligne que « le suivi est une activité intégrée de manière appropriée dans tous les aspects de la prévention, de l'identification et de la résolution des conflits d'intérêts ». Les utilisateurs de la Boîte à outils sont invités à se reporter aux paragraphes 71 à 81 de la Note de référence pour de nouvelles informations.

Le suivi est une activité qui est souvent identifiée avec les fonctions d'une entité externe. Les mérites du suivi externe sont qu'il constitue une source indépendante pour s'assurer de la redevabilité et pour évaluer l'efficacité. La Boîte à outils se concentre sur le rôle de suivi dans le leadership par le gouvernement, de sa plateforme nationale multi-acteurs, mais les outils, formulaires et aide-mémoires peuvent être adaptés pour le suivi par un groupe externe. Dans tous les cas, le suivi peut être abordé sous deux angles : d'une part, le suivi de l'application ou de la mise en œuvre et de la pertinence de la politique et d'autre part le suivi de la gestion d'un conflit d'intérêts donné. Cette section de la Boîte à outils fournit des suggestions quant aux types de procédures qui pourraient être mises en place pour atteindre ces objectifs.

* Dans un souci d'équité et de respect de la procédure, il peut être approprié d'inclure un mécanisme d'appel et la possibilité de réintégration d'un participant exclu ou restreint à l'un des degrés énumérés ci-dessus. Un tel mécanisme peut utiliser un **service de médiation externe** pour les cas où il n'existe pas de consensus sur les mesures à prendre. Un barreau national d'appel peut être idéal, mais dans le cas contraire, un mécanisme régional ou mondial peut servir.

Suivi de l'application et de la pertinence d'une politique de conflit d'intérêts

Le mécanisme de suivi d'un pays peut inclure une évaluation régulière de la mesure dans laquelle la politique globale de conflit d'intérêts est suivie. À cet effet, le mécanisme de suivi peut comprendre des procédures, telles que l'utilisation d'un aide-mémoire, permettant d'effectuer l'évaluation. L'aide-mémoire ci-dessous (tableau III) est un exemple pouvant être adopté et adapté, en tout ou en partie, pour suivre la mise en œuvre et la pertinence de la politique de conflit d'intérêts.

Aide-mémoire pour le suivi de la mise en œuvre et de la pertinence de la politique de conflits d'intérêts*		
Propositions de critères de suivi	Oui	Non
Les parties prenantes à tous les niveaux ont-elles exprimé leur attachement à la politique ?		
La politique a-t-elle été mise à la disposition de toutes les parties prenantes au sein de la plate-forme multi-acteurs ?		
La politique est-elle facilement accessible à toutes les parties prenantes engagées dans les plates-formes multi-acteurs ?		
La politique est-elle disponible à la fois sur Internet et sur papier ?		
Toutes les personnes participant ou soutenant la plate-forme multi-acteurs ont-elles été formées en gestion des conflits d'intérêts ?		
Toutes les parties prenantes savent-elles où chercher des conseils sur la politique ?		
Une personne ou un comité donné a-t-il reçu mandat pour maintenir la politique et gérer sa mise en œuvre ?		
Un examen régulier de la politique est-il effectué ?		
Existe-t-il un suivi continu de la nouvelle législation susceptible d'influer sur la politique menée ?		
Les changements et les mises à jour de la politique et du processus de suivi sont-ils documentés de manière appropriée ?		
Les changements de politique et de suivi sont-ils communiqués à toutes les parties prenantes de la plate-forme multi-acteurs ?		
L'examen des questions de conflits d'intérêts est-il à l'ordre du jour des réunions de la plate-forme multi-acteurs ?		
Des exemples de conflits d'intérêt efficacement résolus sont-ils divulgués au sein d'autres plates-formes multi-acteurs ?		
Existe-t-il des mécanismes pour assurer une sensibilisation accrue sur la politique des conflits d'intérêts en dehors de la plate-forme multi-acteurs ?		
Existe-t-il un processus en place pour enregistrer les commentaires des différents acteurs sur l'utilité de la politique et de ses mécanismes de soutien ?		
Existe-t-il un processus en place pour enregistrer les plaintes relatives aux conflits d'intérêts mal gérés ou gérés de manière inefficace qui sont préjudiciables au groupe de travail multi-acteurs et/ou aux gouvernements nationaux ?		
Existe-t-il des organismes externes de suivi de l'efficacité avec laquelle les conflits d'intérêts au sein de plates-formes multi-acteurs de pays sont gérés ?		

Tableau III- Aide-mémoire pour le suivi de la mise en œuvre d'une politique de conflit d'intérêts

*Adapté de la Commission contre la criminalité et l'inconduite et l'ICAC (2004)

Notez que les réponses aux questions devraient être binaires dans cet exemple- chaque question devient un simple « Oui » ou « Non ». Un « Non » peut signaler la nécessité de traiter de la disponibilité, de la pertinence et de l'efficacité des procédures et pratiques actuelles, ainsi que de la disponibilité, de la pertinence et de l'accès sans entrave aux sources d'information. Ce processus pourrait être complété afin d'inclure un moyen d'évaluer l'impact des politiques de conflit d'intérêts sur les parties prenantes qui sont des particuliers.

Suivi de la gestion de la politique de conflits d'intérêts

Le deuxième point de vue de la procédure de suivi est la gestion d'un conflit d'intérêt particulier. Avec une politique globale sur les conflits d'intérêts en place, les personnes chargées du suivi peuvent adopter des outils et des procédures pour examiner l'éventail de circonstances pouvant faire partie des initiatives de la plate-forme multi-acteurs, sur une fréquence jugée appropriée pour les circonstances. Cela peut impliquer l'examen et l'analyse des circonstances qui ont conduit à un conflit d'intérêts réel ou probable, ainsi que la méthode utilisée pour gérer le conflit d'intérêts. L'aide-mémoire ci-dessous (Tableau IV) est un exemple de mesures pouvant être adoptées et adaptées, en tout ou en partie, à la fois pour examiner et analyser les circonstances ayant causé la survenue d'un conflit d'intérêts et pour mettre en œuvre des stratégies de résolution. L'aide-mémoire fournit des recommandations sur les outils potentiels tels que les formulaires pertinents, joints en annexe (annexe 3), qui peuvent fournir des mécanismes pratiques et utiles pour soutenir les différents éléments d'un processus de suivi.

L'aide-mémoire pour le suivi de la gestion de la politique de conflits d'intérêts		
Capacité d'examiner et d'analyser	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> L'organisation ou le particulier a-t-il/elle pu identifier efficacement sa situation de conflit d'intérêts, et les mesures qu'il/elle devrait prendre pour mettre en œuvre les actions nécessaires appropriées ? (Voir les formulaires figurant en Annexe 3) 		
<ul style="list-style-type: none"> La personne redevable du suivi des conflits d'intérêts a-t-elle pu surveiller adéquatement la participation du membre de la plate-forme multi-acteurs à la question pour laquelle ils ont déclaré un conflit d'intérêts ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Ce suivi comprend-il un examen de leurs actions et décisions sur les questions y afférentes et les résultats qui en découlent ? (Voir les formulaires figurant en Annexe 3) 		
<ul style="list-style-type: none"> L'assistance d'une tierce partie impartiale a-t-elle été sollicitée pour suivre et/ou réévaluer la situation ? (Voir les formulaires figurant en Annexe 3) 		
Choisir la stratégie pour résoudre/Gérer les conflits d'intérêts		
<ul style="list-style-type: none"> les décisions prises pour gérer le conflit d'intérêts ont-elles permis au membre de la plate-forme multi-acteurs de prendre des mesures correctives, de manière équitable, impartiale et objective ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Existe-t-il des problèmes qui perdurent entre le membre de la plate-forme multi-acteurs et les décisions prises par la personne responsable de la gestion des conflits d'intérêts ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Si des problèmes persistent, des mesures ont-elles été prises pour y remédier avec le membre de la plate-forme multi-acteurs ? 		
Mise en œuvre de la stratégie pour gérer les conflits d'intérêts		
<ul style="list-style-type: none"> Le membre de la plate-forme multi-acteurs a-t-il entrepris des démarches pour gérer les conflits d'intérêts ? 		
<ul style="list-style-type: none"> les mesures prises pour gérer les conflits d'intérêts ont-elles été entreprises par le membre de la plate-forme multi-acteurs d'une manière ouverte et transparente ? 		
<ul style="list-style-type: none"> La personne responsable de la gestion des conflits d'intérêts s'est-elle assurée que les mesures prises pour résoudre le conflit d'intérêts n'affectent pas la stratégie convenue ? 		
<ul style="list-style-type: none"> L'une des parties prenantes en conflit a-t-elle rencontré des problèmes dans l'application des mesures convenues identifiées dans la gestion du conflit d'intérêts ? 		

Tableau IV Examen et analyse

*Adapté de la Commission contre la criminalité et l'inconduite et de l'ICAC (2004)

Suivi - Perspectives

Enfin, certains aspects du suivi peuvent impliquer une adaptation aux changements, tout en reconnaissant que bon nombre des éléments qui précèdent sont des suggestions pour la mise en œuvre des cadres, des politiques, des procédures et des outils qui peuvent être nouveaux pour un pays du Mouvement SUN. Cette section a abordé plus spécifiquement les aspects en cours sur le suivi. Avec un cadre approprié, des procédures et des outils en place, le processus de suivi peut réagir aux changements dans les initiatives et activités qui peuvent influencer sur la politique du Mouvement SUN, et affecter les moyens par lesquels les conflits d'intérêts sont identifiés et traités.

La personne ou l'équipe chargée de veiller au respect de la politique de conflit d'intérêts peut souhaiter faciliter un tel processus avec l'utilisation d'un formulaire tel que celui de l'annexe 3 (Formulaire 3.5), intitulé « Suivi des modifications dans la gestion d'un conflit d'intérêts ». Sur ce formulaire, les personnes responsables sont invitées à fournir des détails sur les changements qui sont survenus depuis qu'une décision sur la façon de gérer un conflit d'intérêt particulier a été convenue et les actions, le cas échéant, engagées pour gérer de façon appropriée ces circonstances changeantes. Ils répondent à l'évolution des circonstances, mettant en place des changements, et maintenant la transparence.

Aide-mémoire - Perspectives		
Évolution de la situation	Oui	Non
• Existe-t-il des circonstances qui ont changé avec le temps, depuis que les mesures ont été adoptées dans la résolution du conflit d'intérêts ? (Voir le Formulaire 3.5)		
• Avez-vous été tenu informé de ces changements par le membre de la plate-forme multi-acteurs ?		
• Les mesures convenues pour gérer les conflits d'intérêts sont-elles toujours adéquates ? (Voir le Formulaire 3.5)		
• Avez-vous reçu quelque information faisant référence à une quelconque influence que le conflit d'intérêt pourrait avoir sur les actions du membre de la plate-forme multi-acteurs ?		
• Les mesures convenues pour gérer les conflits d'intérêts sont-elles encore applicables à la nouvelle situation ?		
Opérer des changements		
• Le membre de la plate-forme multi-acteurs a-t-il besoin d'apporter des modifications aux déclarations de conflits d'intérêts déjà enregistrées en ce qui concerne cette question ? (Voir les formulaires figurant en Annexe 3)		
• Le membre de la plate-forme multi-acteurs a-t-il besoin de déclarer et d'enregistrer d'autres conflits d'intérêts qui ont changé cette situation ? (Voir les formulaires figurant en Annexe 3)		
• Les étapes convenues de gestion de conflit d'intérêts devraient-elles être modifiées pour s'adapter à la nouvelle situation ? (Voir les formulaires figurant en Annexe 3)		
• Pouvez-vous travailler de concert avec le membre de la plate-forme multi-acteurs pour convenir des changements nécessaires pour gérer les conflits d'intérêts, tout en garantissant la transparence et la protection de l'objectif global de s'assurer que les femmes et les enfants sont bien nourris pendant les périodes importantes de leur vie ?		
• Des conseils supplémentaires d'un appui extérieur sont-ils nécessaires pour accepter des modifications en vue de la gestion appropriée des conflits d'intérêts ?		
• Les modifications apportées à la gestion des conflits d'intérêts garantissent-elles encore l'ouverture et la transparence ?		
Maintien de la transparence		
• Les détails et précisions qui ont soutenu le processus d'examen et qui ont entraîné des modifications dans la gestion du conflit d'intérêts ont-ils été adéquatement enregistrés ?		
• Les particuliers et les autres parties prenantes concernées par les modifications apportées à la gestion des conflits d'intérêts ont-ils été informés ?		
• Les modifications apportées à la gestion des conflits d'intérêt permettent-elles au gouvernement, dans le cadre du travail qu'il mène avec les plates-formes multi-acteurs, de continuer d'être perçu de manière positive, objective et équitable ?		

Tableau V- Aide-mémoire pour le suivi

Suivi - Autres préoccupations

Les suggestions contenues dans la Note de référence et cette Boîte à outils pour le développement, la mise en œuvre et la gestion d'un cadre de politique, des procédures et les outils de suivi de conflit d'intérêts dans le Mouvement SUN, ne sont que des suggestions. Il ne fait l'ombre d'aucun doute que chaque pays est différent, que chaque plate-forme multi-acteurs du Mouvement SUN est unique, et qu'il existe une grande diversité dans la composition de ces plates-formes. Ainsi, la configuration effective des activités de suivi de conflit d'intérêts peut être très différente d'un pays à l'autre. Le Secrétariat du Mouvement SUN peut être considéré comme une ressource pour le renforcement du suivi de conflit d'intérêts, en fournissant un avis consultatif, des suggestions pour l'établissement et la mise en œuvre de la politique, et des pistes pour avis de tierce parties ou pour arbitrage.

Le suivi des conflits d'intérêts par la prévention, l'identification et la gestion est mieux servi par un processus continu par lequel les gouvernements sont encouragés à examiner le processus dans le cadre d'une politique globale nationale de conflit d'intérêt.

*Adapté de la Commission contre la criminalité et l'inconduite et l'ICAC (2004)

Annexe 1 : Modèle de politique de conflit d'intérêt

Il s'agit d'un modèle écrit de politique de conflits d'intérêts. Il a été adapté à partir de la CICC (2004).

Section première : But

La plate-forme multi-acteurs du pays X du Mouvement SUN (la « Plate-forme ») est un groupe ouvert, collaboratif réuni pour assurer une implication et une participation effective des parties prenantes concernées au renforcement de la nutrition dans le pays [Pays X]. Elle comprend les agences gouvernementales, les organismes donateurs, les organisations internationales, les organisations de la société civile et le secteur privé concernés.

Compte tenu de la structure de collaboration de la plate-forme, les conflits d'intérêts de divers degrés d'importance ou nature sont une réalité incontournable dans la conduite des activités de la plate-forme. Un conflit d'intérêts en soi n'est pas négatif et peut ne pas être contraire à l'éthique, mais ceux qui sont impliqués dans le processus de prise de décision au nom de la plate-forme doivent prendre les mesures appropriées pour s'assurer de la déclaration et de la bonne gestion de tout conflit d'intérêts réel, apparent ou probable.

Section deux : Couverture

(a) « Particulier couvert » désigne une personne qui participe à des discussions ou des initiatives de la plate-forme.

(b) « Organisation couverte » désigne toute organisation, entreprise ou un gouvernement qui est représenté(e) par un dirigeant, un administrateur, un fiduciaire, un partenaire ou un employé de cette organisation, société ou gouvernement et participe à une discussion ou aux initiatives de la plate-forme.

Troisième section : Définitions

(c) Un conflit d'intérêt impliquant un particulier survient lorsque la poursuite des intérêts privés ou secondaires d'un particulier couvert a pour effet de compromettre, de perturber ou de prendre priorité sur l'intérêt de l'effort conjoint de la plate-forme.

(d) Un conflit d'intérêts organisationnel ou institutionnel survient lorsque la poursuite des intérêts primaires ou secondaires couverts d'une organisation a pour effet de compromettre, d'entraver ou de prendre le pas sur les intérêts de l'effort commun de la plate-forme.

Section quatre : Catégories d'intérêts

(a) Intérêts primaires et secondaires :

Les intérêts primaires sont des intérêts directs ou indirects privés ou institutionnels de l'Organisation ou du particulier couvert(e), alors que les intérêts secondaires sont accessoires à ces intérêts primaires.

(b) Intérêts réels, probables et apparents :

On parle de conflit d'intérêts effectif lorsque ce conflit d'intérêts sape les efforts collectifs de la plate-forme et de ses autres participants.

On parle de conflit d'intérêts probable quand il y a un risque que l'intérêt ou les intérêts visés par les efforts collectifs de la plate-forme ne soient pas affectés, mais qu'ils puissent être affectés à un moment donné dans le futur.

Les conflits d'intérêts apparents peuvent se fonder sur l'apparence d'un conflit d'intérêts réel ou probable, même si aucun dommage n'est survenu ou n'est susceptible d'entraver les efforts collectifs de la plate-forme.

(c) Intérêts directs et indirects :

Un intérêt direct peut être établi lorsqu'un particulier couvert ou un organisme visé bénéficie directement d'une décision (y compris, en particulier la décision de délivrer un contrat) ou une politique établie par la plate-forme.

Une participation indirecte peut être établie lorsque le particulier ou l'organisation couvert(e) bénéficie indirectement de la décision ou de la politique par le biais des liens familiaux personnels ou d'associations professionnelles.

Cinquième partie : Principes

Tous les membres de la Plate-forme reconnaissent que l'éventualité de conflits d'intérêts de particuliers et d'organisations doit être gérée avec le plus haut degré d'intégrité pour se protéger contre toute perception que la participation d'un particulier, gouvernement, société ou organisation dans n'importe quelle position à cette plate-forme lui confère un avantage indu dans les décisions ou les politiques de la plate-forme.

La plate-forme vise à atteindre ses objectifs grâce à la collaboration de ses membres et partenaires. Tous les membres et partenaires de la plate-forme ont adopté les principes suivants :

- adopter et partager la vision et la stratégie commune (tel qu'il est décrit dans le Plan d'action du Mouvement SUN et les Principes d'engagement SUN) ;
- reconnaître la nécessité de respecter les obligations juridiques et les règlements ainsi que les codes et obligations internationales en place ;
- examiner l'avantage comparatif de chaque partenaire et identifier son domaine d'expertise ou d'avantage comparatif en s'engageant dans la plate-forme qui appuie le plan national de nutrition ;
- Promouvoir une approche coordonnée et d'appui et utiliser les mécanismes de fonctionnement de la plate-forme.

Section six : Procédures d'identification et de gestion des conflits d'intérêts

a. Le gouvernement doit désigner un comité d'examen ou un autre organisme de suivi approprié pour établir et mettre en œuvre les procédures d'identification et de gestion des conflits d'intérêts.

b. Le gouvernement doit préparer une liste publique des catégories de déclaration applicables et examiner régulièrement la liste.

c. Tous les particuliers et les personnes couvertes représentant des organisations visées ont le devoir de déclarer l'existence de tout conflit d'intérêts réel ou probable et la nature d'un tel conflit, chaque fois qu'ils sont informés qu'il existe un conflit ou qu'un conflit est raisonnablement susceptible de se produire.

d. Transparence et obligation générale de déclaration : Toutes les personnes visées et les représentants des organisations visées doivent remplir et soumettre une « déclaration d'intérêt », sous la forme appropriée, à un représentant désigné du Comité d'examen ou d'un autre organisme de suivi désigné, mise à jour chaque année ou chaque fois qu'il y a un changement important dans l'information.

e. Le comité d'examen ou tout autre organisme de suivi désigné doivent élaborer et appliquer une série de mesures correctives allant de la non-participation à des initiatives spécifiques à l'exclusion de la plate-forme, sur la base de l'évaluation de la gravité d'un conflit d'intérêts qui a pour effet de compromettre, d'influencer ou de prendre le pas sur les intérêts de l'effort commun de la plate-forme. Le Comité de révision peut renvoyer les affaires non résolues à un service de médiation externe, le cas échéant.

f. La notification et l'ordre du jour doivent toujours être divulgués avant toutes les réunions de la plate-forme, et les particuliers couverts et organisations couvertes devraient avoir l'occasion de déclarer les conflits d'intérêts réels ou probables avant chaque réunion. Lorsqu'il est établi qu'un conflit d'intérêts réel ou probable existe, le particulier et/ou la personne couvert(e) qui représente l'organisation couverte ne vote pas ou ne s'exprime sur la question et doit s'absenter sans commentaire avant toute discussion ou vote sur la question, sauf si une dérogation a été accordée par le Comité d'examen. Le Comité d'examen élabore des règles de récusation, le cas échéant et doit prendre la décision qui s'impose.

g. Approvisionnement et marchés : Les lois et réglementations nationales en vigueur sont applicables à tout approvisionnement ou contrats par des particuliers couverts ou des organisations couvertes.

h. Défaut de déclaration. Un particulier couvert ou une autre personne avec un motif raisonnable de croire qu'un autre particulier couvert ou organisation couverte a omis de déclarer un conflit d'intérêts réel, apparent ou probable, peut-il/elle porter cette question à l'attention du Comité d'examen ? Le Comité donnera à la personne ou à l'institution l'occasion d'expliquer le défaut présumé de déclaration. Le défaut de déclaration ou les cas non résolus peuvent être soumis à l'organe de décision approprié de la plate-forme.

i. L'organe de décision de la plate-forme peut souhaiter mettre en place un mécanisme de règlement des griefs pour les appels et/ou recourir à la médiation externe de plaintes non résolues.

j. Suivi et évaluation : Le comité d'examen surveillera la conformité et l'impact de cette politique de conflit d'intérêts sur une base annuelle et soumettra une évaluation à tous les participants de la plate-forme.

Section sept : Autres préoccupations

a. Dons : Il est interdit à tous les particuliers couverts et les organisations institutionnelles couvertes d'accepter ou d'offrir des dons dans des circonstances où il pourrait être raisonnablement interprété que le don est motivé par la position et les intérêts susceptibles d'affecter substantiellement les politiques ou les pratiques de la plate-forme.

b. Protection des données et vie privée : Lorsque la participation d'un particulier couvert ou d'une organisation couverte lui donne accès à des informations privées ou autres informations potentiellement sensibles, il peut être demandé aux participants de signer un accord de confidentialité à l'égard de l'objet. En outre, un particulier couvert ou une organisation couverte peut demander la révision de l'exclusion partielle ou totale de la déclaration publique des intérêts contraires qui doivent être divulgués par cette politique sur la base de la nécessité de protéger des informations privées ou autres informations potentiellement sensibles.

Section huit : Diffusion et révision

Une copie de cette politique sera distribuée à tous les particuliers couverts ou organisations couvertes annuellement, avec une copie du formulaire de Déclaration d'intérêts. Des exemplaires de ce formulaire de politique et de déclaration d'intérêt sont accessibles sur le site Web de la plate-forme.

Annexe 2 : Exemple de formulaire de déclaration des conflits d'intérêts

Exemple de formulaire de déclaration d'intérêts

Remarque : Ce formulaire de déclaration d'intérêts fait partie de, et doit être consulté conjointement avec la politique nationale de conflits d'intérêts applicable à la plate-forme multi-acteurs.

Pour être efficace et réussir dans sa mission, la plate-forme multi-acteurs d'un pays dans le cadre du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (SUN), ses membres et ses partenaires, doivent œuvrer de manière à être en conformité avec les normes les plus élevées et l'intégrité, et perçue comme tel.

Tous les membres de la plate-forme multi-acteurs sont donc encouragés à déclarer toutes les circonstances qui pourraient donner lieu à un conflit d'intérêts liés à l'objet de l'activité ou de l'initiative dans laquelle ils sont impliqués [Remarque : une liste de catégories de déclaration doit être fournie pour donner des orientations à la personne qui remplit le formulaire, et le tableau ci-dessous doit être conforme à la liste.]

Veuillez procéder à la déclaration et fournir des détails sur tout conflit d'intérêts réel ou probable identifié dans la liste d'intérêts préparée à cet effet.

Personne physique ou organisation	Nature de l'intérêt	Nature de la relation et ou nature du conflit d'intérêts réel ou probable
par exemple Société ABC par exemple Association KYM	par exemple Financier par exemple Non-financier	Membre du Comité Fournisseur actuel

Signé _____

Titre / fonction / Entreprise : _____

Nom complet : _____

Signature : _____ Date : _____

Annexe 3 : Formulaire de résolution et de suivi des conflits d'intérêts

Formulaire 3.1 : Registres de conflits d'intérêts

Date de la dernière mise à jour :

Veuillez indiquer le(s) conflit(s) qui ont été identifiés en ce qui concerne le membre de la plate-forme multi-acteurs. Veuillez inclure également quelques détails sur le conflit (réel ou apparent) et les mesures prises pour gérer et/ou l'atténuer :

Membre de plate-forme multi-acteurs	Conflit d'intérêts identifié	Conflit réel	Conflit apparent	Mesures correctives	Durée

Formulaire 3.2 : Exclusion de l'Initiative de la plate-forme multi-acteurs

Une décision d'exclure entraînera l'exclusion de tout processus d'examen, d'évaluation et de prise de décision à l'égard de l'initiative en question. Lors des réunions, il peut être demandé au membre de la plate-forme multi-acteurs de quitter les discussions relatives à cette initiative.

Position de suivi dans le projet :

Membre de plate-forme multi-acteurs :

Date :

Veillez indiquer le motif d'exclusion et les étapes suivies pour y arriver.

Motif d'exclusion :

Mesures prises pour arriver à la décision d'exclusion
1.
2.
3.
4.

Formulaire 3.3 : Démission de l'Initiative de la plate-forme multi-acteurs

Position de suivi dans le projet :

Membre de plate-forme multi-acteurs :

Date :

Veillez énumérer les raisons motivant la décision de démission de l'initiative et les étapes pour y arriver.

Justification de la démission

Mesures prises pour parvenir à la décision de démission
1.
2.
3.
4.

Formulaire 3.4 : Suivi de l'examen et de l'analyse des conflits d'intérêts

Position de suivi dans le projet :

Rapport sur le membre de la plate-forme multi-acteurs concerné par le conflit d'intérêts :

Date :

Veillez fournir des détails sur le conflit d'intérêts identifié et les mesures prises pour gérer de façon appropriée la question et les résultats qui en découlent.

Conflit d'intérêts

Mesures prises pour gérer les conflits d'intérêts	Résultats des mesures prises
1.	
2.	
3.	
4.	

Formulaire 3.5 : Suivi des adaptations à la gestion d'un conflit d'intérêts

Position de suivi dans le projet :

Membre de plate-forme multi-acteurs :

Date de la dernière mise à jour :

Veillez fournir des détails sur les changements qui sont survenus depuis qu'une décision sur la façon de gérer le conflit d'intérêts a été convenue et les actions, le cas échéant, prises pour gérer convenablement ces circonstances changeantes.

Changements intervenus dans les situations / questions de conflits d'intérêts	Mesures prises pour gérer les changements
1.	
2.	
3.	
4.	

Tout autre détail

Généralités

Ayee, Joseph. (1998) L'éthique dans la fonction publique.

Ayee, Joseph R.A. (2014). « Rapport sur les conclusions tirées de l'exercice de renforcement d'apprentissage pour le processus de consultation relatif à l'engagement dans le Mouvement SUN : Prévention et gestion des conflits d'intérêts ». Disponible en ligne à l'adresse : <http://gsogeneva.ch/wp-content/uploads/REPORT-ON-CONCLUSIONS-DRAWN-FROM-ENHANCED-LEARNING-EXERCISE-FOR-THE-CONSULTATION-PROCESS-ON-ENGAGING-IN-THE-SUN-MOVEMENT-FOR-SC.pdf> (Consulté en janvier 2015)

Balcazar, H., Northridge, ME, Benjamin, GC, Kapadia, F., Hann, NE « Résoudre les conflits. » (2009). *American Journal of Public Health*(99), 3, 394-396. En ligne. Disponible à l'adresse : http://ajph.aphapublications.org.ezproxy.bu.edu/doi/abs/10.2105/AJPH.2008.156356?url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori:rid:crossref.org&rfr_dat=cr_pub%3dpubmed (Consulté en janvier 2015)

Buse, Kent et Harmer, Andrew M. (2007) « Sept habitudes de partenariats mondiaux hautement efficaces de santé public-privé : pratique et potentiel ». *Sciences sociales et médecine* 64 259-271. En ligne Disponible à l'adresse : <http://www.eslevier.com/locate.socscimed> (Consulté : Janvier 2015)

Commission contre la criminalité et l'inconduite et L'ICAC (2004) *la gestion des conflits d'intérêts dans le secteur public*. Disponible en ligne à l'adresse : http://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.icac.nsw.gov.au%2Fdocuments%2Fdoc_download%2F3323-managing-conflicts-of-interest-in-the-public-sector-toolkit&ei=AXTKU-6NuWdOQXDj-oGYDg&usq=AFQjCNGHU4r2cWP8HWWOCWS-PfARBzkkJw&bvm=bv.58187178,d.d2k (Consulté en janvier 2015)

Galea, G. et McKee, M (2014). « Les partenariats public-privé avec les grandes sociétés : fixer les règles de base pour une meilleure santé ». *Politique de santé* (115), 2-3, 138-140. En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851014000487>. (Consulté en janvier 2015)

Hannum, Hurst. (2009) « Intérêts opposés, mais pas nécessairement des conflits d'intérêts. » (2013) Centre international pour les politiques liées à l'alcool (ICAP)

Commission indépendante contre la corruption (ICAC) (2012) « Identification et Gestion des conflits d'intérêts dans le secteur public ». ICAC. En ligne. Disponible à l'adresse : https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.icac.nsw.gov.au%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc_download%2F3325-identifying-and-managing-conflicts-of-interest-in-the-public-sector-2012&ei=bymwVMTPCoavUaSngJAP&usq=AFQjCNEF27axhZly8uhBT7jU8PRr-mF5jjA&sig2=0t9NDvcAz7WEWT26phbQYw&bvm=bv.83339334,d.d24 (Consulté en janvier 2015)

Kickbusch, Ilona, et Martina Marianna Cassar Szabo (2014) « Un nouvel espace de gouvernance pour la santé ». *Action sanitaire mondiale* 7. En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.globalhealthaction.net/index.php/gha/article/view/23507>. (Consulté en janvier 2015)

Kings College London (2012) *Gestion des conflits d'intérêts*. En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.kcl.ac.uk/innovation/research/support/grants/Managingconflictsofinterest/Index.aspx> (Consulté en janvier 2015)

Kraak V.I. et al. (2011) « Équilibre entre les avantages et les risques des partenariats public-privé pour faire face au double fardeau de la malnutrition. » *Nutrition dans la Santé publique* : 15(3), 503-517. 13

Mangham, LJ, Hanson, K. (2010) « Améliorer l'accès à la santé sur le plan international : quels sont les principaux enjeux ? » *Politique publique et planification* (25) 85-96. En ligne. Disponible à l'adresse : <http://heapol.oxfordjournals.org/content/25/2/85.full.pdf+html> (Consulté en janvier 2015)

Marinero Cortés José (2014) « Processus de consultation sur l'engagement dans le Mouvement SUN : Prévenir et gérer les conflits d'intérêts à El Salvador, Rapport éthique d'expérience de renforcement d'apprentissage ». Disponible en ligne à l'adresse : <http://gsogeneva.ch/wp-content/uploads/El-Salvador-Report-Enhanced-Learning-Experience-Ethics-JUL201.pdf> (Consulté en janvier 2015)

Morreim, EH (2011) « Prendre une leçon d'avocats : définir et régler les conflits d'intérêts ». (2013) *American Journal of Bioethics*(11), 33-34. En ligne. Disponible à l'adresse : <http://web.ebscohost.com.ezproxy.bu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=085d1a56-fa7d-4d5d-9656-1c63438ff701%40sessionmgr104&vid=2&hid=113>. (Consulté en janvier 2015)

Ofori-Mensah, Michael M. (2011) « Réglementation des conflits d'intérêts : peut-on mieux faire ? » *Bulletin de gouvernance de l'Institut des affaires économiques*, Vol. 17 N° 2

Peters, Anne et Handschin, Lukas (ed). (2012) *Conflits d'intérêts dans la gouvernance mondiale, publique et d'entreprise*. Cambridge University Press ISBN : 978-1-107-02932-3

Peters, Anne, Koechlin, Lucy, Förster, Till et Zinkernagel, Gretta Fenner. (2009) *Parties prenantes non étatiques comme normalisatrices*. Cambridge University Press ISBN 978-0-521-11490-5.

Reuters (2012) « L'industrie de l'alimentation et des boissons paie pour siéger à la table de la politique de santé ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.reuters.com/article/2012/10/19/us-obesity-who-industry-idUSBRE89I0K620121019> (Consulté en janvier 2015)

Rowe, Sylvia, et Nick Alexander (2014) « Les partenariats public-privé dans la nutrition : Relever le défi de la communication public-privé ». *Nutrition Today (La nutrition aujourd'hui)* 49.2, 83-86. En ligne. Disponible à l'adresse : http://journals.lww.com/nutritiontodayonline/Abstract/2014/03000/Public_Private_Partnerships_in_Nutrition__Meeting.9.aspx. (Consulté en janvier 2015)

Ruckert, Arne et Labonté, Ronald (2014) « Les partenariats public-privé (PPP) dans la santé mondiale : le bon, le mauvais et l'inacceptable, » *Revue trimestrielle du Tiers Monde*, (35) 9, 1598-1614, DOI: 01436597,2014 / 10,1080 / 970870 Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01436597.2014.970870>. (Consulté en janvier 2015)

Stükelberger, Christoph. (2009) « L'éthique de dialogue : Critères et conditions éthiques pour un dialogue fructueux entre les entreprises et parties prenantes de la société ». *Journal of Business Ethics (Journal d'éthique d'entreprise)* : 84:329-339 DOI 10.1007/s10551-009-0201-2.

Velasquez, German. (2014) « Les partenariats public-privé dans la santé mondiale : Mettre les affaires Avant de santé ? » Document de recherche n° 49. The South Centre (Le Centre Sud). En ligne. Disponible à l'adresse : http://www.southcentre.int/wp-content/uploads/2014/02/RP49_PPPs-and-PDPs-in-Health-rev_EN.pdf (Consulté en janvier 2015).

Victoria, C. G., Barros, F. C., Assuncao, M. C., Restrepo-Mendez, M. C., Matijasevich, A., Martorell, R. (2012) « L'élargissement des programmes de nutrition maternelle pour améliorer les résultats de naissance : une revue des questions de mise en œuvre » *Food and Nutrition Bulletin (Bulletin de l'alimentation et de la nutrition)* (33), 2, S6-26. Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.ncbi.nlm.nih.gov.ezproxy.bu.edu/pubmed/22913105>. (Consulté en janvier 2015)

Zachwieja, Jeffrey et al. (2013) « Partenariats public-privé : Le rôle évolutif du financement et de la recherche dans l'industrie ». *Progrès dans la nutrition*(4), 570-572. En ligne. Disponible à l'adresse : <http://advances.nutrition.org/content/4/5/570.full>. (Consulté en janvier 2015)

Zamitt, Ann. (2003) *Développement à risque : Repenser les partenariats ONU pour les entreprises*. South Centre et UNRISD. ISBN 92 9162 020 8.

Politiques des organismes internationaux

Convention relative aux droits de l'enfant. (2013) « Observation générale n° 16 (2013) sur les obligations de l'État en ce qui concerne l'impact du secteur privé sur les droits de l'enfant. » Réf. document : CRC/C/GC/16

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) (2014), conflits d'intérêts (GIEC) (2014), « GIEC, Politique de conflits d'intérêts ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.ipcc.ch/pdf/ipcc-principles/ipcc-conflict-of-interest.pdf> (Consulté en janvier 2015)

Fonds international de développement agricole (FIDA) (2012) (FIDA)(2012) « Intensification de la collaboration du FIDA avec le secteur privé ». Stratégie du secteur privé. ISBN 978-92-9072-295-3

Partenariat pour la santé maternelle, néonatale et infantile (PMNCH) « Conflits d'intérêts et Comité de financement élargi ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.who.int/pmnch/getinvolved/join/conflictinterests/en/> (Consulté en janvier 2015)

UNICEF, UN Global Compact et Save the Children (2013) « Droits de l'enfant et principes d'entreprise ». Internet. Disponible à l'adresse : https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/CRBP/Childrens_Rights_and_Business_Principles.pdf. (Consulté en janvier 2015)

UNICEF (2014), « Rapport du Bureau de l'éthique ». Réf. document : E/ICEF/2014/11

UNICEF (2012) « Rapport sur la mise en œuvre du cadre stratégique de partenariats et de relations de collaboration ». Réf. document : E/ICEF/2012/18

Bureau des Nations Unies. (2009) « Directives concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et le secteur privé. » Disponible en ligne à l'adresse : <http://business.un.org/fr/assets/83f0a197-b3b8-41ba-8843-d8c5b5d59fe1.pdf> (Consulté en janvier 2015)

Organisation des Nations Unies. (2011) « Principes directeurs sur les entreprises et les droits de l'homme. » Réf. document : HR/Pub/11/04

Programme des Nations Unies pour le développement PNUD (2009) « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation des résultats de développement ». New York

Comité permanent des Nations Unies sur la nutrition. (2011) « Nutrition et secteur privé : comment s'engager ? » SCN Nouvelles n° 39. ISSN 1564-3743

UN Global Compact et Transparency International. (2009) « Rapport d'orientation sur le 10^{ème} principe contre la corruption ». Internet. Disponible à l'adresse : https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf. (Consulté en janvier 2015)

OMS (2014) « Cadre d'engagement avec les parties prenantes non étatiques ». Rapport du Secrétariat, EB126 / 5, le 15 décembre 2014. Internet. Disponible à l'adresse : http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB136/B136_INF2-en.pdf. (Consulté en janvier 2015)

OMS (2014) « Cadre d'engagement avec les parties prenantes non étatiques, information sur les débats des comités régionaux », Rapport du Secrétariat, EB136/Inf./2, 12 décembre 2014. Internet. Disponible à l'adresse : *Manuel du personnel de la Banque mondiale (2013) « Déclaration d'intérêts et résolution des conflits d'intérêts ». Section 3.* Internet. Disponible à l'adresse : <http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2013/8/436571374626393769/SR300-306.txt>. (Consulté en janvier 2015)

Politiques d'initiatives multi-acteurs

Camaerts, Bart. (2011) « La dynamique du pouvoir dans les processus politiques multi-acteurs et les réseaux internes de la société civile. » John Wiley and Sons. ISBN : 9781405198714

GAVI Alliance (2012) « GAVI Alliance, conflits d'intérêts » *GAVI Alliance*, Version 2.0

GAVI Alliance (2013) « conflits d'intérêts » Version 2.0. En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.gavialliance.org/about/governance/corporate-policies/conflict-of-interest/> (Consulté en janvier 2015)

Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, « Politique sur l'éthique et les conflits d'intérêts des institutions du Fonds mondial »(2013) Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.reuters.com/article/2012/10/19/us-obesity-who-industry-idUSBRE89I0K620121019> (Consulté en janvier 2015)

Partenariat mondial pour le savoir « Publication sur les partenariats multi-acteurs ». (2013) ISBN : 983 2588 04 9

Malena, Carmen. (2004) « Partenariat stratégique : Défis et meilleures pratiques dans la gestion et la gouvernance des partenariats multi-acteurs impliquant les acteurs de l'ONU et de la société civile ». New York

Medicines for Malaria Venture (2013) « Conflit MMV de la politique d'intérêt ». POL-03 Version 1

Omobowale, Emanuel B. et al. (2010) « Résoudre les conflits d'intérêts dans les partenariats public-privé ». *BMC International Health and Human Rights*. En ligne. Disponible à l'adresse : http://www.southcentre.int/wp-content/uploads/10/19/RP49_PPPs-and-PDPs-in-Health-rev_EN.pdf (Consulté en janvier 2015).

PATH Publications (2005) « Principes directeurs de PATH pour la gestion des conflits d'intérêts ». Washington, États-Unis. Internet. Disponible à l'adresse : http://www.path.org/publications/files/ER_gp_conflict.pdf. (Consulté en janvier 2015)

Partenariat Roll Back Malaria (2009) « Politiques et procédures de gestion des conflits d'intérêts ». Et « Formulaire de déclaration d'intérêt »

Politiques des gouvernements

Commission australienne de la fonction publique (2013) « valeurs de la FPA et code de conduite dans la pratique : un guide de conduite officielle pour les employés de l'APS et les chefs d'agence ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/aps-values-and-code-of-conduct-in-practice> (Consulté en janvier 2015)

Gouvernement brésilien. (2013) « Code de conduite pour les hauts fonctionnaires du Gouvernement au pouvoir exécutif fédéral. » En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.mct.gov.br/> (Consulté en janvier 2015)

Éditions du gouvernement du Canada (2015) « ministère de la Justice, Code des valeurs et d'éthique : Chapitre II : Conflits d'intérêts et après-mandat ». *Ministère de la Justice, Gouvernement du Canada.* En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/cp-pm/vec-cve/c2.html>. (Consulté en janvier 2015)

Éditions du gouvernement (2014) « Travaux publics et Services gouvernementaux, Code de conduite du Canada ». *Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada.* En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/apropos-about/code-cond-eng.html>. (Consulté en janvier 2015)

Éditions du gouvernement du Canada (2003) « Codes des valeurs et d'éthique pour la fonction publique ». N° de catalogue : BT22-89/2003. ISBN 0-660-62352-8

Bureau du Conseil privé du Canada. (2011) « Pour un gouvernement responsable : Un guide pour les ministères et les ministres d'État ». ISBN : 978-1-100-18756-3. ISSN 1717-7596

Conseil de gestion du Centre européen pour la prévention et la prise en charge des maladies (ECDC) (2005). « Document d'orientation sur les conflits d'intérêts. » N° document : MB3/9

Gouvernement grec (2000) « Code de la fonction publique ». Athènes. PUBLICATION n° A/19/09.02.1999

Irish Charities Tax Research Ltd.(Recherche sur les impôts dans les œuvres de bienfaisance irlandaises.(2008)) « Déclaration de principes directeurs pour la collecte de fonds ». Dublin

Gouvernement coréen. (2013) « Code de conduite pour préserver l'intégrité des agents publics. » Décret présidentiel n° 17906

National Institutes of Health (Institut national de la santé). (2013) « La gestion des conflits d'intérêt ». Disponible en ligne à l'adresse : <http://ethics.od.nih.gov/topics/conflicts.htm> (Consulté en janvier 2015)

Archives nationales. (2011) « Un guide de conflits d'intérêts pour les administrateurs de charité ». Version 02/11 en ligne. Disponible à l'adresse : http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.charitycommission.gov.uk/charity_requirements_guidance/charity_governance/good_governance/conflicts.aspx (Consulté en janvier 2015)

Gouvernement de Nouvelle-Zélande (2007) (2007) « Code de conduite pour les services de l'État : Normes d'intégrité et de conduite ». *Commission des services de l'État*. ISBN : 978-0-478-30309-4

Codes d'éthique de l'OCDE et codes de conduite dans les pays de l'OCDE. En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.oecd.org/fr/gov/ethique/ethicscodesandcodesofconductinoecdountries.htm> (Consulté en janvier 2015).

Gouvernement polonais (2002) « Code d'éthique de la fonction publique ».

Gouvernement espagnol. (2005) « Code de bonne gouvernance ». ARRÊTÉ MINISTÉRIEL APU/516/2005.

Agence américaine pour le développement international (USAID) (2012) « Normes de conduite et dispositions pour les conflits d'intérêts ». Nom du fichier : 437sae_060712

États-Unis d'Amérique. (2002) « Normes de conduite éthique pour les employés de l'exécutif ». Codifiée dans 5 C.F.R. Partie 2635 (01/01/02 Edition), telle que modifiée à 67 FR 61761-61762

US Food and Drug Administration (FDA) (2012) « Conflit d'intérêts ». En ligne. Disponible à l'adresse : http://www.fda.gov/aboutfda/workingatfda/fellowshipinternshipgraduatefacultyprograms/medicaldevicefellowship_programcdhr/ucm108129.htm (Consulté en janvier 2015)

Politiques de la société civile

Action Contre la Faim (2014) « Charte des principes ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.actionagainsthunger.org.uk/about-us/our-values-and-principles/charter-of-principles/> (Consulté en janvier 2015)

Alliance contre la faim et la malnutrition. (2011) « Organisation pour l'action : un guide pour établir et développer des alliances nationales contre la faim et la malnutrition ».

Société américaine pour la nutrition parentérale et entérale. (2014) « Politique de conflits d'intérêt et Déclaration ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.nutritioncare.org> (Consulté en janvier 2015)

Comité pour le développement rural du Bangladesh. (2014) « Gouvernance et bonnes pratiques : Comité des finances et de vérification, BRAC ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.brac.net/content/governance-good-practices-brac-finance-and-audit-committee#.UtUbivRDvnQ> (Consulté en janvier 2015)

Care International. (2011) « Manuel de l'employé ». En ligne. Disponible à l'adresse : http://careweb.care.org/help/ehandbook/CARE_Employee_Handbook_-_SOURCE_DOCUMENT_1.htm. (Consulté en janvier 2015)

Coalition COI. (2012) « Déclaration de la coalition pour le conflit d'intérêts » Disponible en ligne à l'adresse : <http://coicoalition.blogspot.ch/> (Consulté en janvier 2015).

Concern Worldwide. (2007) « Politique de relation de Concern Worldwide avec d'autres institutions (Politique de partenariat) ». En ligne. Disponible à l'adresse : https://www.concern.net/sites/default/files/resource/2010/12/5000-policy_on_concerns_relationships_with_other_organisations_-_partnership_policy.pdf (Consulté en janvier 2015)

Helen Keller International. (2012) « HKI, conflits d'intérêts : Du Manuel de finances. En ligne. Disponible à l'adresse : http://www.hki.org/file/resource/Board_of_Trustees_Site/Trustee_Information/Key_Board_Policies/Conflict_of_Interest_Policy_revised_November_30_2012.pdf (Consulté en janvier 2015).

Projet Faim. (2010) « Politique de conflits d'intérêts ». En ligne. Disponible à l'adresse : http://www.thp.org/files/Conflict%20of%20Interest%20Policy%20-%20FINAL_0.pdf (Consulté en janvier 2015)

Humanitarian Accountability Partnership (Partenariat pour la redevabilité humanitaire). (2003) « Politique HAP de Conflits d'intérêts ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.hapinternational.org/pool/files/HAP%20International%20Conflicts%20of%20Interest%20Policy-%202013.pdf> (Consulté en janvier 2015)

ICSA international. (2013) « Note d'orientation ICSA - Modèle de politique de conflits d'intérêts » Numéro de référence : 070610

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (2015) « Code de conduite ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.ifrc.org/en/publications-and-reports/code-of-conduct/> (Consulté en juin 2014)

Charte de responsabilisation des ONGI (2014) « Bonne gouvernance ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/home/the-charter-principles/good-governance/> (Consulté en janvier 2015)

Association internationale de pédiatrie. (2005) « Lignes directrices pour la relation avec l'industrie ». En ligne. Disponible à l'adresse : http://www.bebe.bg/Information%20in%20English/ipa_guidelines.htm (Consulté en janvier 2015)

Union internationale des sciences de la nutrition (IUNS) (2013) « Lois et règles de procédure ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.iuns.org/about-iuns/policy/statutes-and-rules-of-procedure> (Consulté en janvier 2015)

Kean, Yeoung Joo. (2014) *Breaking the Rules: Stretching the rule 2014, IBFAN (enfreindre la règle : étendre la règle)*. Internet. Disponible à l'adresse : http://www.ibfan-icdc.org/files/1__Preliminary_pages_5-2-2014.pdf. (Consulté en janvier 2015).

Médecins Sans Frontières (2012) « Charte et principes MSF ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.msf.org/msf-charter-and-principles> (Consulté en janvier 2015)

Conseil NHS de mise en service (2013) « Gestion des conflits d'intérêts : Lignes directrices pour les groupes de mise en service cliniques ». *NHS England*. En ligne. Disponible à l'adresse : www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2013/03/manage-con-int.pdf (Consulté en janvier 2015)

Oxfam International (2011) « Code de conduite ». Document n° AMS1880173

Conduite responsable de la recherche (2012) « Conflits d'intérêt RCR ». En ligne. Disponible à l'adresse : http://ccnmtl.columbia.edu/projects/rcr/rcr_conflicts/foundation/ (Consulté en janvier 2015)

Richter, Judith. (2012) « La réforme de l'OMS et les garanties d'intérêt public : Une perspective historique ». *Médecine sociale* 143, volume 6, numéro 3, mars 2012. Internet. Disponible à l'adresse : www.socialmedicine.info. Et à l'adresse : http://www.ibfan.org/art/Richter-WHO_reform-article_2012_FIN.pdf. (Consulté en janvier 2015).

Richter, Judith. (Inconnu) *Conflits d'intérêts et mise en œuvre de politique : Réflexions dans les domaines de la santé et de l'alimentation du nourrisson*. Internet. Disponible à l'adresse : <http://www.ibfan.org/art/538-1.pdf>. (Consulté en janvier 2015)

Save the Children (2006) « Code d'éthique et de conduite professionnelle ». Politique n° : 3,1

Sight and Life (2005) « Code de pratiques pour les opérations de prémélanges alimentaires ». Washington. N° document : FCH/NU/66-16/04. ISBN 92 75 12589 9

« Sphere Handbook, The » (2011) En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.sphereproject.org/resources/download-publications/?search=1&keywords=&language=English&category=22> (Consulté en janvier 2015).

World Vision International. (2013) « Redevabilité »

Politiques du secteur privé

Accenture (2014) "Code of Business Ethics: Our Core Values in Action." (Code d'éthique : Nos valeurs fondamentales dans l'action)

Ajinomoto. (2012) « La philosophie/vision d'entreprise ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.ajinomoto.com/en/aboutus/vision/> (Consulté en janvier 2015)

Barilla Holding SpA. (2004) "Ethics and Business" (éthique et entreprise) En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.barillagroup.com/corporate/en/home/chisiamo/Barilla-Group/Barilla-corporate-governance.html> (Consulté en janvier 2015)

Cargill Incorporated (2012) « éthique et conformité ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.cargill.com/company/ethics-compliance/index.jsp> (Consulté en janvier 2015)

Carrefour S.A. (2013) « Conditions de préparation et d'organisation du travail de la Commission et procédures de contrôle interne et de gestion des risques ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.carrefour.com/sites/default/files/Report%20by%20the%20Chairman%20of%20the%20Board%20of%20Directors%20on%20internal%20control%20and%20risk%20management%20procedures.pdf> (Consulté en janvier 2015)

Cargill Incorporated (2012) « Nos principes directeurs : le code de conduite Cargill. » N° document : CCA-103A-ENG

DSM. (2013) « Code de conduite des affaires. » En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.dsm.com/corporate/about/corporate-governance/code-of-business-conduct.html> (Consulté en janvier 2015)

DuPont « Code de conduite DuPont. » (2013) en ligne. Disponible à l'adresse : http://www2.dupont.com/Social_Commitment/en_US/conductguide/ (Consulté en janvier 2015)

GAIN Health (2013) « Code de conduite ». En ligne. Disponible à l'adresse : http://www.gainhealth.org/wp-content/uploads/2014/10/GAIN_code_of_conduct.pdf (Consulté en janvier 2015)

International Business Leaders Forum (IBLF) (2012). « Pour devenir inclusives, les entreprises doivent accélérer leurs compréhension et capacité de partenariat avec d'autres secteurs de la société » En ligne. Disponible à l'adresse : <http://blog.iblf.org/2012/06/21/partnering-with-other-societal-sectors/> (Consulté en janvier 2015)

Chambre de commerce internationale (à laquelle est affiliée l'Alliance internationale d'aliments et de boissons). (2011) « Bâtir la confiance des consommateurs grâce aux meilleures pratiques de commercialisation ». Document n° 240-46/660. Internet. Disponible à l'adresse : <file:///C:/Users/Ralph/Downloads/ICC-Consolidated-Code-of-Advertising-and-Marketing-2011-English.pdf>. (Consulté en janvier 2015)

Mars (2014) « Cinq principes de Mars, Les. » En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.mars.com/global/about-mars/the-five-principles-of-mars.aspx> (Consulté en janvier 2015)

Nelson, Jane. « Business as a partner in overcoming malnutrition: an agenda for action ». (2013) Une série de dialogues et des documents à l'appui de la Clinton Global Initiative. En ligne. Disponible à l'adresse : http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_14_NUTRITION%20FINAL.pdf (Consulté en juillet 2013)

Nestlé S.A. (2008) « Code de conduite des affaires ».

Nutriset (2013) « Charte du réseau Plumpyfields ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.nutriset.fr/en/plumpyfield/plumpyfield-charter.html> (Consulté en janvier 2015)

Groupe Rabobank 2007) « Code de conduite Rabobank ». En ligne. Disponible à l'adresse : https://www.rabobank.com/en/images/Code_of_Conduct_Rabobank_Group_tcm43-37320.pdf (Consulté en janvier 2015)

Syngenta International AG (2009) « Code de conduite de Syngenta, Le ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.syngenta.com/global/corporate/SiteCollectionDocuments/pdf/publications/syngenta-code-of-conduct-english.pdf> (Consulté en janvier 2015)

Forum économique mondial. (2013) « La collaboration multi-acteurs pour une vie saine : Boîte à outils pour l'action commune ». REF110113

Formulaires de déclaration

Gouvernement australien, Conseil national de recherche en santé et médicale. (2013) « Formulaire NHMRC de déclaration des intérêts (élaboration des lignes directrices). » En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.nhmrc.gov.au/guidelines-and-publications/information-guideline-developers/guideline-development-and-conflicts>. (Consulté en janvier 2015)

Conseil des services sociaux de NSW. (2013) « Modèle de déclaration d'intérêt : annexe 2, NCOSS MSU, Fiche d'information 14 ». En ligne. Disponible à l'adresse : www.ncoss.org.au/msu (Consulté en janvier 2015)

Deutsche Forschungsgemeinschaft. (2010) « Lignes directrices pour éviter les conflits d'intérêts ». En ligne. Disponible à l'adresse : http://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CDkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.dfg.de%2Fformulare%2F10_201e%2F10_201e.pdf&ei=F6jXUqWTNJDYQW384CAAQ&usq=AFQjCNHag3V7sRWiaxr483a27y1QxMIQcA (Consulté en janvier 2015)

Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (2013), Formulaire de déclaration d'intérêt ». En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.theglobalfund.org/en/documents/governance/> (Consulté en janvier 2015)

Comité international des éditeurs de revues médicales. (2013) « Formulaire ICMJE de déclaration d'intérêts de conflits probables ». Disponible En ligne. Disponible à l'adresse : <http://www.icmje.org> (Consulté en janvier 2015)

Commission indépendante contre la corruption (ICAC) et le crime et Commission contre l'inconduite (2004) « Boîte à outil pour la gestion des conflits d'intérêt dans le secteur public ». Queensland. ISBN : 1 920726/44

OCDE (2005) « Gestion des conflits d'intérêts dans le secteur public. Une boîte à outils. » Éditions de l'OCDE, France. ISBN : 92-64-01822-0

Note d'orientation de l'Observateur de l'OCDE (2005) « Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêts dans la fonction publique », édition de septembre.

Interventions spécifiques à la nutrition

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) (2005) « Directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale ». Rome.

National Academies Press (2007) « Progrès dans la prévention de l'obésité infantile : Comment les mesure-t-on ? » Disponible en ligne à l'adresse : http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=11722&page=19 (Consulté en janvier 2015)

Organisation mondiale de la Santé. (2012) « Approches fondées sur la population pour la prévention de l'obésité chez les enfants » ISBN 978 92 4 150478 2

Centre Yale Rudd pour la politique alimentaire et la lutte contre l'obésité. (2013) « Lignes directrices de financement ». Disponible en ligne à l'adresse : http://www.yaleruddcenter.org/who_we_are.aspx?id=43 (Consulté en janvier 2015)



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