

ANALYSE CRITIQUE DES OUTILS ÉTHIQUES DÉVELOPPÉS PAR LE COMITÉ AVISEUR EN ÉTHIQUE

Anne-Isabelle Cloutier

Bryn Williams-Jones

Version finale : le 1^{er} décembre 2018

Soumis au Comité aviseur en éthique de l'Observatoire de la qualité de l'offre alimentaire

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
A. Fiche de déclaration d'intérêts et grille d'analyse des intérêts y étant divulgués.....	1
A.1 Analyse critique	2
A.1.1 Réception de la fiche de déclaration d'intérêts par les membres de l'Observatoire.....	2
A.1.2 L'efficacité de la fiche de déclaration d'intérêts.....	2
A.1.3 La quasi non-utilisation de la grille d'analyse des intérêts déclarés.....	3
A.2 Recommandations.....	3
B. Diagnostic éthique	4
B.1 Analyse critique	4
B.1.1 Réception du diagnostic éthique par les membres du comité directeur....	4
B.1.2 Les défis soulevés par la rédaction d'un diagnostic éthique	5
B.1.3 L'efficacité du diagnostic éthique	5
B.2 Recommandations.....	5
C. Outils et mesures supplémentaires	6
C.1 Outils à développer.....	6
C.2 Mesures à prendre	6
Conclusion.....	6
ANNEXE 1 – fiche de déclaration d'intérêts révisée	7
ANNEXE 2 – Le diagnostic éthique dépersonnalisé	15

INTRODUCTION

L'Observatoire de la qualité de l'offre alimentaire (ci-après « Observatoire ») a pour objectif de devenir une source de référence reconnue à l'échelle canadienne et internationale sur les questions relatives à la qualité de l'offre alimentaire, à son accessibilité et au comportement d'achat des consommateurs envers une saine alimentation. Pour être en mesure d'atteindre cet objectif, il été considéré crucial que l'Observatoire mette en place les meilleurs outils de gouvernance pour assurer son bon fonctionnement et donc sa crédibilité ainsi que son indépendance. C'est dans cette optique qu'un Comité aviseur en éthique (ci-après « CAÉ ») a été mis sur pied pour soutenir le Comité directeur dans la création et l'adoption d'outils favorisant, entre autres, la gestion saine et transparente des conflits d'intérêts des membres de l'Observatoire ainsi que de toutes les personnes étant associées directement à ses activités.

Plus spécifiquement, dans le cadre de son mandat, le CAÉ a créé les outils suivants pour appuyer le Comité directeur dans une gestion garante de la crédibilité et de l'indépendance de l'Observatoire :

- une fiche de déclaration d'intérêts
- une grille d'analyse des intérêts divulgués dans la fiche
- un diagnostic éthique de la structure de gouvernance de l'Observatoire

Ce rapport a pour objectif de faire une analyse critique de chacun des trois outils développés par le CAÉ pour aider à leur amélioration continue. À la lumière d'une série d'entrevues semi-dirigés effectués (par AIC) auprès de membres du CAÉ et l'ancienne présidente du Comité directeur de l'Observatoire, ce rapport présente les forces et les faiblesses de chaque outil et, s'il y a lieu, formule des recommandations pour leur perfectionnement. De plus, ce rapport fait état des outils additionnels identifiés par certains membres du CAÉ qu'il serait souhaitable, à leur avis, de développer pour appuyer l'Observatoire dans l'atteinte de son objectif. Il propose aussi d'autres mesures qui pourraient être prises pour soutenir davantage le comité directeur dans la gestion saine et transparente de l'Observatoire.

La première partie (A) analyse à la fois la fiche de déclaration d'intérêts qui est remplie par les membres de l'Observatoire et la grille d'analyse des intérêts utilisée par le CAÉ, puisque ces deux outils sont complémentaires. La deuxième partie (B) traite du diagnostic éthique qui a été mené par le CAÉ en 2017-2018 pour évaluer la structure de gouvernance de l'Observatoire. La troisième partie (C) suggère des outils et des mesures supplémentaires qui pourraient être mis de l'avant par le CAÉ dans l'avenir.

A. FICHE DE DÉCLARATION D'INTÉRÊTS ET GRILLE D'ANALYSE DES INTÉRÊTS Y ÉTANT DIVULGUÉS

Au courant de l'année 2016-2017, le CAÉ a élaboré une fiche de déclaration d'intérêts que tous les membres de l'Observatoire ainsi que toutes les personnes qui sont associées directement à ses activités auraient à remplir annuellement. Une grille d'analyse des intérêts déclarés a également été développée afin de faciliter (1) l'évaluation du degré d'intensité de chaque intérêt déclaré, (2) la différenciation des intérêts majeurs de ceux qui sont mineurs, et (3) l'identification de solutions justes et appropriées pour gérer les intérêts majeurs représentant un risque trop élevé de porter atteinte à l'intégrité, l'indépendance et la crédibilité de l'Observatoire.

L'année suivante, au courant de l'année 2017-2018, les membres du comité scientifique et du comité directeur de l'Observatoire ont été appelés à remplir pour la première fois cette fiche de déclaration de leurs intérêts. Au moment où les entrevues semi-dirigées ont été menées, les membres du CAÉ

avaient reçu les fiches remplies et avaient commencé à les analyser en se référant, notamment, à la grille d'analyse. La sous-section A.1 fournit une analyse critique de la fiche de déclaration d'intérêts et de la grille d'analyse des intérêts en faisant état de leur réception au sein des membres et des améliorations possibles pour leur efficacité. La sous-section A.2 émet des recommandations pour perfectionner ces deux outils ainsi que leur complémentarité.

A.1 ANALYSE CRITIQUE

A.1.1 Réception de la fiche de déclaration d'intérêts par les membres de l'Observatoire

Il semble que la fiche ait bien été perçue par les membres des comités directeur et scientifique. En effet, comme l'ont souligné plusieurs membres du CAÉ en entrevue, avec le rôle que souhaite jouer l'Observatoire et les relations que cela implique avec l'industrie agroalimentaire, il était clair à l'esprit des membres qu'une éthique rigoureuse était nécessaire et qu'une telle fiche de déclaration était plus que nécessaire. C'est donc sans grande surprise ni réticence que les membres ont rempli la fiche. Cela étant dit, notons qu'un membre n'a toutefois jamais transmis sa déclaration.

Par ailleurs, les membres relancés par le CAÉ pour avoir davantage d'informations relativement à certains intérêts divulgués dans leur fiche ont généralement très bien réagi à la demande. En effet, mise à part un membre qui semblait plutôt sur la défensive, ils ont tous répondu rapidement au CAÉ et semblaient heureux de fournir davantage d'informations.

Il a été souligné durant les entrevues que cette réaction plus négative de la part d'un membre pourrait être liée à l'ignorance de ce dernier relativement aux diverses mesures possibles d'atténuation des risques de liens d'intérêts majeurs. Ce membre, ne connaissant pas les diverses solutions existantes pour gérer un intérêt conflictuel, pouvait craindre qu'un intérêt à risque élevé signifie nécessairement qu'il ait à cesser l'ensemble de ses activités avec l'Observatoire. Ceci est l'une des explications plausibles pour comprendre la source de cette attitude plutôt méfiante lorsque des informations additionnelles ont été réclamées par le CAÉ.

A.1.2 L'efficacité de la fiche de déclaration d'intérêts

Un nombre important des fiches recueillies (au moins 50%) étaient incomplètes et ne permettaient pas une analyse de risque contextuelle des intérêts divulgués par les membres pour être en mesure de réellement évaluer leur degré respectif d'intensité. Les membres du CAÉ interviewés attribuent le manque d'efficacité de la fiche de déclaration d'intérêts à deux problèmes distincts : 1) le format incomplet de la fiche et 2) le manque de clarté de la fiche.

A.1.2.1 Le format incomplet

Il semble que les questions posées ne permettaient pas de recueillir suffisamment d'informations ou, du moins, l'information pertinente, pour que le CAÉ soit en mesure d'évaluer chaque lien d'intérêt déclaré dans son contexte. Par exemple, il a été souligné par l'un des membres du CAÉ qu'il n'était pas demandé à chaque membre de dévoiler son affiliation ni le titre de son poste au sein des organismes, organisations ou entreprises pertinentes. Or, ces informations sont essentielles pour évaluer le degré de risque d'un intérêt. En effet, elles permettent, par exemple, de comprendre l'intensité du pouvoir d'influence dont dispose un membre au sein d'une entité dont les activités peuvent plausiblement être affectées par les activités de l'Observatoire.

A.1.2.2 Le manque de clarté de la fiche

Il ressort de la première année d'essai que les définitions, les explications et les exemples inclus dans la fiche ne sont pas suffisants pour assurer chez les membres une compréhension suffisante de ce qui constitue un intérêt réel, potentiel ou apparent. De plus, il semble qu'un flou persiste quant à la quantité d'informations à inclure dans la divulgation d'un intérêt pour le décrire suffisamment afin de permettre au CAÉ de l'évaluer adéquatement.

A.1.2.3 Conséquences du caractère incomplet de la fiche et de son manque de clarté

Le caractère incomplet de la fiche et son manque de clarté ont eu des conséquences dans le processus de révision des fiches de déclaration d'intérêts par le CAÉ. Certains membres des comités directeur et scientifique, dont le parcours professionnel était connu d'autres membres du CAÉ, ont été relancés de façon personnelle et ciblée lorsque leur fiche semblait largement incomplète. Ceci se produisait lorsque certains membres du CAÉ jugeaient que des éléments qu'ils connaissaient du parcours professionnel de la personne en question aurait dû se retrouver dans la fiche. Davantage d'informations sur ces éléments étaient alors demandés au membre concerné. Ces relances ciblées, bien que compréhensibles, sont malheureuses puisqu'elles laissent transparaître la défektivité des fiches et la compréhension déficiente des membres de ce qui est attendu d'eux.

A.1.3 La quasi non-utilisation de la grille d'analyse des intérêts déclarés

Il semble que la grille d'analyse des intérêts divulgués développée l'été dernier n'a pas été utilisée par tous les membres du CAÉ pour évaluer les fiches des membres des comités directeur et scientifique. Ceci peut s'expliquer par le fait que la fiche de déclaration d'intérêts et la grille pour l'analyser ne sont pas bien arrimées. En effet, le format de la fiche de déclaration et les questions posées font en sorte que l'information divulguée s'analyse difficilement à travers la grille. Comme la grille d'analyse n'a pas été utilisée de façon systématique par les membres du CAÉ, il demeure difficile de se prononcer sur son efficacité. Notons toutefois qu'un membre du CAÉ a indiqué l'avoir trouvée très utile.

A.2 RECOMMANDATIONS

En vertu des observations de la sous-section précédente, il est possible d'émettre les recommandations suivantes :

1. Pour compléter la fiche et l'information qui y est divulguée dans l'optique de permettre au CAÉ de faire une analyse de risque contextuelle de chaque intérêt divulgué, il serait souhaitable de demander aux membres de dévoiler leur affiliation, leur titre et leurs fonctions au sein de tout organisme, organisation ou entreprise lié à un intérêt qu'il déclare.
2. Pour améliorer la clarté de la fiche, il serait souhaitable de réviser et d'étoffer les définitions et les exemples qui y sont insérés. Ceci clarifierait à l'esprit des membres qui remplissent la fiche la nature des informations recherchées ainsi que la quantité d'informations à divulguer.
 - Par exemple, dans la définition de ce que constitue un intérêt, il serait pertinent de spécifier le contexte dans lequel il peut surgir. Notamment, il serait souhaitable de mentionner qu'un intérêt ne survient pas uniquement lorsqu'un individu possède effectivement un pouvoir décisionnel au sein d'un organisme, d'une organisation ou entreprise et qu'un pouvoir d'influence peut tout aussi bien être la source d'un intérêt.
3. Toujours dans l'optique de clarifier la fiche de déclaration, il ressort des entrevues semi-dirigées qu'il serait souhaitable pour le CAÉ de rencontrer chaque comité pour montrer aux membres comment une personne X remplirait la fiche. Une telle rencontre permettrait aux membres de poser les questions qui surgissent à leur esprit en observant une personne

compléter la fiche en temps réel tout en leur donnant l'occasion de se familiariser avec la quantité d'informations qu'il est nécessaire de divulguer pour chaque intérêt ainsi qu'avec ce qui constitue un intérêt apparent, réel ou potentiel.

- Lors de ces rencontres, il serait également possible de mettre l'accent sur les mesures de gestion possibles afin de montrer aux membres que différents types de solutions existent lorsqu'un intérêt problématique est identifié. Ceci permettrait sûrement de diminuer les réactions de méfiance lorsque le CAÉ demande des informations additionnelles à un individu à la suite de l'analyse de sa fiche.
 - Comme le souligne certains membres du CAÉ, l'Observatoire est une organisation assez petite. Ainsi, bien que cela requiert un certain temps, il est réaliste pour le CAÉ d'envisager de rencontrer individuellement chaque comité.
4. Pour que la fiche de déclaration d'intérêts et la grille d'analyse soient réellement des outils complémentaires, il serait souhaitable d'arrimer le format de la fiche de déclaration avec celui de la grille d'analyse.
 - Voir l'annexe 1 pour une version modifiée de la fiche de déclaration actuelle pour qu'elle s'arrime davantage avec la grille d'analyse.
 5. Enfin, avant la mise en circulation de la fiche de déclaration d'intérêts révisée, il serait souhaitable de les tester auprès de quelques membres — chose qui semble ne pas avoir été faite avec la première version de la fiche.

B. DIAGNOSTIC ÉTHIQUE

Puisque le Comité directeur souhaitait avoir une structure de gouvernance irréprochable, il a donné le mandat au CAÉ de compléter un diagnostic éthique de la structure de gouvernance de l'Observatoire. L'objectif de ce mandat était double :

1. identifier, à la lumière de la vision, de la mission et des valeurs de l'Observatoire, quels sont les risques éthiques découlant des fonctions et des responsabilités assumées par chacun des secteurs formant sa structure de gouvernance.
2. formuler des recommandations visant l'adoption de pratiques exemplaires sur le plan de l'éthique et le maintien de la crédibilité et de l'indépendance de l'Observatoire.

La sous-section B.1 fournit une analyse critique du diagnostic éthique en faisant état de sa réception au sein des membres et des défis engendrés inévitablement par un tel exercice. La sous-section B.2 émet des recommandations pertinentes à la lumière des observations incluses dans la sous-section B.1.

B.1 ANALYSE CRITIQUE

B.1.1 Réception du diagnostic éthique par les membres du comité directeur

Il semble que le diagnostic éthique ait été bien accueilli par le comité directeur. Cet accueil favorable est attribué principalement à l'excellent travail effectué par les membres du CAÉ qui a su allier avec brio la théorie à la pratique. En effet, le diagnostic se basait sur des bases théoriques solides, qu'il appliquait de façon réaliste et convaincante à la situation de l'Observatoire. De plus, la réceptivité du Comité directeur est liée, selon certains, au fait que, dans ses recommandations, le CAÉ s'en est tenu à ce qui est observable et facilement anticipé — il n'a pas élaboré sur des scénarios hypothétiques ou sensationnalistes ce qui aurait miné la crédibilité du diagnostic aux yeux des dirigeants de l'Observatoire.

Il convient néanmoins de souligner qu'évidemment ce n'est pas parce que la réceptivité du Comité directeur était relativement bonne que l'ensemble des recommandations seront implantées. En effet, le CAÉ a un rôle conseil. Ainsi, le Comité directeur a l'entière discrétion quant aux recommandations qu'il choisit d'implanter ou non. Il peut très bien décider de faire le choix conscient de ne pas donner suite à certaines recommandations et d'accepter les risques découlant d'une telle décision.

B.1.2 Les défis soulevés par la rédaction d'un diagnostic éthique

Faire un diagnostic éthique comporte son lot de défis, principalement humains. En l'espèce, les membres qui voyaient leur rôle affecté par les recommandations du CAÉ pouvaient être émotifs et certains avaient de la difficulté à accepter les implications de la mise en place des recommandations. Par exemple, pour un membre, cela impliquait un changement quant à ses rôles et responsabilités qui lui déplaisait et qui, à ses yeux, amoindrissait l'impact de son engagement au sein de l'Observatoire. L'émotivité de ce membre était par ailleurs partagée par certains de ses collègues qui n'étaient pas insensibles à sa situation. Pour surmonter les défis inhérents à une telle situation, un dialogue constant avec ces individus afin de valoriser l'importance non seulement des changements structurels amenés par le diagnostic éthique, mais également du nouveau rôle qui attendait le membre concerné par les changements s'est avéré pertinent et efficace.

B.1.3 L'efficacité du diagnostic éthique

Il convient de souligner que le but ultime d'avoir recours à un diagnostic éthique de la structure de gouvernance c'est d'être en mesure de « prévenir plutôt que de guérir », ou en d'autres termes, d'éviter d'avoir à gérer des crises continuellement en se dotant d'emblée d'une structure de gouvernance transparente. Seul le temps nous dira si les recommandations émises dans le diagnostic et implantées par le Comité directeur auront été efficaces.

B.2 RECOMMANDATIONS

En vertu des observations de la sous-section précédente, il est possible d'émettre les recommandations suivantes.

1. Si le Comité directeur choisit de ne pas mettre en place certaines recommandations et d'accepter consciemment certains risques relativement à sa structure de gouvernance, il serait souhaitable de s'assurer que les outils adéquats sont développés en parallèle avec l'appui du CAÉ pour prévenir les dérives possibles associées aux risques identifiés dans le diagnostic. Par exemple, un plan de gestion des risques avec des mesures d'atténuation pourrait être développé.
2. Certains membres du CAÉ ont affirmé qu'il serait souhaitable de mieux informer les membres de l'Observatoire des conclusions du diagnostic éthique et des raisons pour lesquelles ces conclusions ont été tirées. Ceci faciliterait potentiellement une plus grande acceptation des répercussions de la mise en place de ces recommandations.
3. Comme l'utilité et la grande qualité du diagnostic éthique semblent faire l'unanimité, il serait souhaitable d'éventuellement rendre accessible cet outil au public pour que d'autres organisations désireuses d'assurer leur indépendance et leur crédibilité puissent s'en inspirer.
 - Voir l'Annexe 2 pour consulter une version dépersonnalisée et diffusable du diagnostic éthique.

C. OUTILS ET MESURES SUPPLÉMENTAIRES

Au cours des entrevues semi-dirigées les membres du CAÉ ont mentionné différents outils (C.1) et mesures (C.2) additionnels qu'il serait souhaitable de développer pour renforcer la transparence des pratiques de gouvernance de l'Observatoire et donc assurer sa crédibilité au sein de la communauté de chercheurs, de décideurs et au sein du public. Les deux sous-sections suivantes en font état.

C.1 OUTILS À DÉVELOPPER

Il serait souhaitable de développer des outils pour aider la prise de décision rapide relativement à des partenariats privé-public futurs qui permettront de diversifier les sources de financement de l'Observatoire. Le CAÉ n'est pas en mesure d'assurer ce rôle conseil dans le contexte de négociations puisqu'il ne se rencontre pas assez régulièrement et aucun de ses membres n'est présent de façon permanente à l'Observatoire. Pour ce faire, le CAÉ tenterait de prévoir différentes situations pouvant surgir au cours de la négociation d'un partenariat entre l'Observatoire et un partenaire privé ou une OBNL et proposerait des manières éthiques de réagir. Une personne clé à l'Observatoire aurait accès à ces documents et s'en inspirerait pour prendre des décisions rapides lors de la négociation d'un partenariat. Une fois par X mois, le CAÉ se pencherait sur les décisions prises par cette personne, les évaluerait et donnerait des recommandations pour le futur.

Il a été mentionné qu'il pourrait être utile de rendre disponible en ligne un quiz que les membres de l'Observatoire seraient invités à compléter pour déterminer leur degré de sensibilité éthique. Les individus obtenant un score trop bas pourraient se voir offrir de la formation complémentaire. Une boîte à questions disponibles en ligne pour sensibiliser les gens aux (conflits d') intérêts et les façons de les gérer pourrait également être un atout dans la sensibilisation des membres et du public à ce que constitue une gestion saine et transparente d'une organisation comme l'Observatoire.

C.2 MESURES À PRENDRE

1. Il serait souhaitable d'assurer la formation continue des membres du Comité directeur présents et futurs. Dans ces formations, on pourrait leur rappeler l'importance de leurs rôles et responsabilités, les objectifs à court, moyen et long terme de l'observatoire, etc.
2. Un membre suggère d'analyser les avantages et les inconvénients associés au fait de rendre public, par souci de transparence à l'égard du public, les fiches de déclaration d'intérêts des membres ou, du moins, une partie de celles-ci.

CONCLUSION

Ce rapport avait pour objectif de faire une analyse critique de chacun des trois outils développés par le CAÉ pour appuyer le Comité directeur dans la gestion saine et transparente de l'Observatoire. À la lumière des entrevues semi-dirigées menées avec les membres du CAÉ, il semble que si la fiche de déclaration d'intérêts et la grille d'analyse méritent encore d'être retravaillées et testées, le diagnostic éthique quant à lui est satisfaisant. Ultimement, lorsque l'ensemble des outils seront à point, il serait souhaitable de les dépersonnaliser, de les rendre accessible au public et de les diffuser pour que d'autres organisations désireuses d'assurer leur indépendance et leur crédibilité puissent s'en inspirer.

ANNEXE 1 - FICHE DE DÉCLARATION D'INTÉRÊTS RÉVISÉE

Voici la fiche de déclaration révisée pour qu'elle s'arrime davantage avec la grille d'analyse des intérêts développées durant l'été 2017 et qui est disponible dans le *Document de travail en appui à l'analyse du comité aviseur en éthique*. Veuillez noter que la section gris pâle est incluse dans le présent document à titre indicatif pour les membres du CAÉ (puisque leur permet de constater la concordance entre les questions posées et la grille d'analyse développée au courant de l'été 2017). Pour les membres de l'Observatoire qui rempliront la fiche de déclaration, cette section devra bien évidemment être retirée au préalable.

Observatoire de la qualité de l'offre alimentaire

DÉCLARATION D'INTÉRÊTS

Obligation de déclarer

Tous les membres de l'Observatoire de la qualité de l'offre alimentaire (ci-après nommé « Observatoire »), ainsi que toutes les personnes qui sont associées directement aux activités de l'Observatoire, ont l'obligation de déclarer annuellement tous les intérêts qu'ils possèdent qui sont susceptibles de les placer dans des situations de conflits d'intérêt.

Pour ce faire, vous devez compléter le formulaire ci-dessous et le transmettre au comité aviseur en éthique par l'intermédiaire de la personne déléguée par l'Observatoire :

Madame Laurélie Trudel, Coordonnatrice exécutive Observatoire de la qualité de l'offre alimentaire, <laurelie.trudel@fsaa.ulaval.ca>

Définition du conflit d'intérêt

Le conflit d'intérêt s'entend d'une situation dans laquelle un individu possède un intérêt susceptible d'interférer avec l'exercice approprié de son jugement dans le cadre de la fonction qu'il occupe ou des devoirs et responsabilités liés à son statut.

Il peut s'agir d'un intérêt de nature commerciale, financière, non pécuniaire (par ex. : sentiment de gratitude ou animosité) ou autre, propre à l'individu en cause, à des membres de sa famille, à des amis ou à des relations professionnelles actuelles, passées ou futures. L'intérêt vise donc toute influence qui est susceptible de rendre le jugement de l'individu moins fiable qu'à l'ordinaire et de compromettre l'indépendance et l'impartialité nécessaires à sa fonction ou à son statut.

Le conflit d'intérêt peut être potentiel, réel ou apparent. Comme l'apparence de conflit d'intérêt peut nuire à la confiance de tierces parties et à la réputation de l'individu ou de l'organisation à laquelle il appartient tout autant qu'un conflit d'intérêt réel ou potentiel, il doit être évalué et géré de la même manière que ce dernier.

Un conflit d'intérêt est réel lorsqu'une personne se trouve dans une situation où elle doit exercer son jugement professionnel alors qu'elle détient un intérêt qui se trouve en tension avec le mandat confié.

Un conflit d'intérêt est potentiel lorsqu'on peut prévoir qu'un intérêt compromettra éventuellement l'objectivité du jugement professionnel d'une personne, et ce, même si l'intérêt n'est pas encore conflictuel ou si la personne n'a pas encore été amenée à participer à une prise de décision.

Un conflit d'intérêt est apparent lorsqu'il est raisonnable et justifié de croire qu'une personne peut être en situation de conflit d'intérêt, et ce, même si l'existence d'un tel conflit ne peut être démontrée.

Il est à noter qu'un conflit d'intérêt peut concerner un individu (conflit d'intérêt individuel) ou une organisation (conflit d'intérêt institutionnel).

FORMULAIRE À COMPLÉTER

Veillez indiquer laquelle de ces situations correspond à la vôtre en fournissant l'information y afférente.

Première déclaration annuelle – *veuillez indiquer l'année civile en cours :*

Mise à jour de la déclaration annuelle précédente – *veuillez indiquer la date :*

Ma situation est inchangée depuis ma dernière déclaration :

(Le cas échéant, vous n'avez pas besoin de compléter les sections ci-dessous)

Ma situation a changé depuis ma dernière déclaration :

(Le cas échéant, vous devez compléter les sections ci-dessous)

SECTION A - IDENTIFICATION DU DÉCLARANT

Prénom et nom :

Lien(s) avec l'Observatoire :

SECTION B – INTÉRÊTS DU DÉCLARANT

Veuillez répondre aux questions suivantes en fonction de votre situation actuelle ou de votre situation depuis la date de votre dernière déclaration d'intérêts.

LIENS DIRECTS OU INDIRECTS AVEC UNE ORGANISATION, UN ORGANISME OU UNE ENTREPRISE DU SECTEUR BIOALIMENTAIRE

Types de liens directs ou indirects	Dans l'affirmative, veuillez fournir l'information demandée	Situation déclarée et intensité du lien d'intérêt (pour fin d'analyse du CAÉ) ¹	
		Majeur	Mineur
Possédez-vous des intérêts financiers dans le capital d'une entreprise du secteur bioalimentaire (valeurs mobilières cotées ou non, actions, options, parts ou autre avoirs financiers)? OUI ou NON	Identifiez l'entreprise; son domaine d'activités du secteur bioalimentaire; valeur de l'intérêt financier (= ou > 5% ou < 5%).	Détention d'une part importante du capital (= ou > 5%) d'une entreprise du secteur bioalimentaire susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.	Détention d'une part négligeable (< 5%) du capital d'une société susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.
Participez-vous ou avez-vous participé au cours des 5 dernières années à une instance décisionnelle d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire ? (ex : à titre de dirigeant, membres votant ou non-votant d'un conseil d'administration, etc.) OUI ou NON	Identifiez chaque organisation, organisme ou entreprise et leur domaine d'activités du secteur bioalimentaire; mentionnez votre titre, votre rôle, vos tâches/mandats/activités; valeur des avantages/rémunération reçus, le cas échéant.	Membre, rémunéré ou non, du conseil d'administration ou d'autres instances décisionnelles d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.	Membre, rémunéré ou non, du conseil d'administration ou d'autres instances décisionnelles d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire non susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.
Participez-vous ou avez-vous participé au cours des 5 dernières années à une activité de consultant, de conseil ou d'expertise auprès d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire ? OUI ou NON	Identifiez chaque organisation, organisme ou entreprise et leur domaine d'activités du secteur bioalimentaire; mentionnez votre titre, votre rôle, vos tâches/mandats/activités; la fréquence à laquelle vous agissez comme consultant; valeur des avantages ou rémunération reçus, le cas échéant.	Activité de consultant, de conseil ou d'expertise régulière, avec ou sans rémunération , auprès d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.	Activité de consultant, de conseil ou d'expertise occasionnelle, avec rémunération , auprès d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.
			Activité de consultant, de conseil ou d'expertise occasionnelle, sans rémunération , auprès d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.
Participez-vous ou avez-vous participé au cours des 5 dernières années à une activité rémunérée ou non au sein d'un organisme, d'une organisation ou d'une industrie du secteur bioalimentaire (activité libérale, rémunérée ou bénévole) ? OUI ou NON	Identifiez chaque organisation, organisme ou entreprise et leur domaine d'activités du secteur bioalimentaire; mentionnez votre titre, votre rôle, vos tâches/mandats/activités; valeur des avantages ou rémunération reçus, le cas échéant.	Activité au sein d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.	Activité au sein d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire non susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire, mais dont l'activité, les objectifs, les techniques ou les produits sont reliés au champ de compétence de l'Observatoire.

¹ La section gris pâle est incluse dans le présent document à titre indicatif pour les membres du CAÉ (puisque'elle leur permet de constater la concordance entre les questions posées et la grille d'analyse développée au courant de l'été 2017). Pour les membres de l'Observatoire qui rempliront la fiche de déclaration, cette section sera bien évidemment retirée.

RÉCEPTION D'UN AVANTAGE, QU'IL SOIT EN NATURE OU EN ARGENT, D'UNE PERSONNE, D'UNE ORGANISATION, D'UN ORGANISME OU D'UNE ENTREPRISE QUI ŒUVRE DANS LE SECTEUR BIOALIMENTAIRE EN RAISON D'UNE FAVEUR OU D'UN SERVICE RENDU OU QUI POURRAIT ÊTRE RENDU ÉVENTUELLEMENT			
Types de liens directs ou indirects	Dans l'affirmative, veuillez fournir l'information demandée	Situation déclarée et intensité du lien d'intérêt (pour fin d'analyse du CAÉ)	
		Majeur	Mineur
<p>Avez-vous reçu au cours des 5 dernières années un avantage, qu'il soit en nature ou en argent, d'une personne, d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise qui œuvre dans le secteur bioalimentaire en raison d'une faveur ou d'un service rendu antérieurement ou que vous pourriez rendre éventuellement ?</p> <p>(ex. toute forme de paiement ou de rémunération; tout accès à une source de données, toute remise d'actions, d'options ou de parts d'une compagnie ou d'une société; toute forme de compensation pour la participation à des congrès ou autres activités scientifiques; tout don ou cadeau d'une valeur importante, incluant le paiement de frais de repas, de voyages ou d'activités)</p> <p>OUI ou NON</p>	<p>Identifiez la personne, l'organisation, l'organisme ou l'entreprise et leur domaine d'activités du secteur bioalimentaire; la nature de l'avantage; la valeur de l'avantage; date; faveur ou service rendu ou à rendre.</p>	<p>Faveur ou service rendu antérieurement ou que vous pourriez rendre éventuellement pour lequel vous avez reçu un avantage (ex. prise en charge des frais d'extension de séjour ou des frais de déplacement d'un accompagnateur non intervenant) de la part d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.</p>	<p>Faveur ou service rendu antérieurement ou que vous pourriez rendre éventuellement pour lequel vous avez reçu un avantage (ex. prise en charge des frais d'extension de séjour ou des frais de déplacement d'un accompagnateur non intervenant) de la part d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire non susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.</p>

INTÉRÊT PROPRE À UN MEMBRE DE LA FAMILLE, À DES AMIS OU À DES RELATIONS PROFESSIONNELLES ACTUELLES QUI VOUS A PLACÉ OU EST SUSCEPTIBLE DE VOUS PLACER EN SITUATION DE CONFLIT D'INTÉRÊTS RÉEL, POTENTIEL OU APPARENT			
Types de liens directs ou indirects	Dans l'affirmative, veuillez fournir l'information demandée	Situation déclarée et intensité du lien d'intérêt (pour fin d'analyse du CAÉ)	
		Majeur	Mineur
<p>Avez-vous un membre de la famille rapprochée, amis et/ou une autre personne avec laquelle vous êtes personnellement lié(e) (par ex. : collègue) salariés et/ou possédant des intérêts financiers dans un organisme, une organisation ou une entreprise du secteur bioalimentaire?</p> <p>OUI ou NON</p>	<p>Identifiez la personne et son lien avec vous; l'organisation, l'organisme ou l'entreprise et le domaine d'activités du secteur bioalimentaire; la nature du lien (salariés et/ou intérêts financiers); la valeur des actions en jeu, le cas échéant (approximation est suffisante).</p>	<p>Membre de la famille rapprochée, amis ou autre personne avec laquelle vous êtes personnellement lié(e) salarié ou actionnaire d'une part importante d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.</p>	<p>Membre de la famille rapprochée, amis ou autre personne avec laquelle vous êtes personnellement lié(e) actionnaire d'une part négligeable d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.</p> <p>Membre de la famille rapprochée, amis ou autre personne avec laquelle vous êtes personnellement lié(e) salarié ou actionnaire d'une part importante d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire non susceptible de bénéficier ou d'être pénalisée par les activités de l'Observatoire.</p>
<p>Avez-vous comme membre de l'Observatoire ou personne associée directement aux activités de l'Observatoire participé à l'encadrement, l'embauche ou l'évaluation de votre conjoint, d'un membre de votre famille rapprochée ou d'autres personnes avec lesquelles vous êtes personnellement lié (par ex. : collègue ou étudiant)?</p> <p>OUI ou NON</p>	<p>Identifiez la personne et son lien avec vous; le lien de cette personne avec l'Observatoire; décrivez votre participation à son encadrement, embauche ou évaluation; mentionnez la date.</p>	<p>Membre de la famille rapprochée, amis ou autre personne avec laquelle l'individu est étroitement lié(e).</p>	<p>Membre de la famille éloignée, amis ou autre personne avec laquelle la personne est lié(e) de quelque façon que ce soit.</p>

AUTRES INTÉRÊTS

Types de liens directs ou indirects	Dans l'affirmative, veuillez fournir l'information demandée	Situation déclarée et intensité du lien d'intérêt (pour fin d'analyse du CAÉ)
<p>Avez-vous utilisé votre participation comme membre de l'Observatoire ou personne associée directement aux activités de l'Observatoire de manière à favoriser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • vos intérêts personnels autres que ceux associés à votre participation à l'Observatoire; • les intérêts d'une organisation, d'un organisme ou d'une entreprise du secteur bioalimentaire dans laquelle vous possédez, directement ou indirectement, des intérêts ou dont vous avez le contrôle; • les intérêts d'une personne liée (ex. : conjoint, parent ou ami) ? <p>OUI ou NON</p>	<p><i>Identifiez la personne et son lien avec vous; l'organisation, l'organisme ou l'entreprise et son domaine d'activités du secteur bioalimentaire; la nature des intérêts favorisés; la valeur de ces intérêts, le cas échéant; la description et la nature de l'action visant à favoriser les intérêts du tiers.</i></p>	<p>En raison de la multiplicité de liens pouvant être déclarés, ceux-ci doivent être analysés au cas par cas.</p>
<p>Avez-vous à déclarer un autre intérêt qui vous est propre ou qui est propre à des membres de votre famille, à des amis ou à des relations professionnelles actuelles, passées ou futures qui vous place, vous a placé ou est susceptible de vous placer en situation de conflit d'intérêt réel, potentiel ou apparent ?</p> <p>OUI ou NON</p>	<p><i>Décrivez la nature de l'intérêt; mentionnez les dates pertinentes; identifiez les personnes, organisations, organismes ou entreprises impliquées et leur domaine d'activités dans le domaine bioalimentaires; décrivez la nature de l'avantage et sa valeur, le cas échéant.</i></p>	<p>En raison de la multiplicité de liens pouvant être déclarés, ceux-ci doivent être analysés au cas par cas.</p>

SECTION C - DÉCLARATION DU DÉCLARANT

_____ J'atteste avoir pris connaissance du processus d'évaluation et de gestion des conflits d'intérêt en vigueur à l'Observatoire.

Veillez indiquer laquelle de ces situations correspond à la vôtre.

_____ J'estime ne posséder aucun intérêt susceptible de me placer en situation de conflit d'intérêt réel, potentiel ou apparent à l'égard de l'Observatoire.

_____ J'estime ne posséder depuis ma dernière déclaration d'intérêts aucun intérêt susceptible de me placer en situation de conflit d'intérêt réel, potentiel ou apparent à l'égard de l'Observatoire.

_____ J'estime posséder un ou plusieurs intérêt(s) susceptible(s) de me placer en situation de conflit(s) d'intérêt réel(s), potentiel(s) ou apparent(s) à l'égard de l'Observatoire.

_____ J'estime posséder depuis ma dernière déclaration d'intérêts un ou plusieurs intérêt(s) susceptible(s) de me placer en situation de conflit(s) d'intérêt réel(s), potentiel(s) ou apparent(s) à l'égard de l'Observatoire.

Le cas échéant, veuillez décrire ci-dessous les mesures prises par vous ou par un tiers pour éliminer ce(s) conflit(s) d'intérêt ou en réduire au maximum l'impact.

_____ Je déclare que les renseignements fournis dans la présente déclaration d'intérêts sont exacts et complets à ma connaissance.

_____ Je m'engage à déclarer tout intérêt qui surviendrait entre la date de ma signature ci-après et ma prochaine déclaration d'intérêts annuelle et qui modifierait la présente déclaration d'intérêts.

Nom du déclarant : _____

Signature : _____

Date : _____

Pour toute question, n'hésitez pas à consulter le comité aviseur en éthique par l'intermédiaire de la personne déléguée par l'Observatoire :

*Madame Laurélie Trudel, Coordonnatrice exécutive Observatoire de la qualité de l'offre alimentaire,
<laurelie.trudel@fsaa.ulaval.ca>*

Espace réservé au comité aviseur en éthique

Les membres du comité aviseur en éthique ont lu la présente déclaration et conviennent que le déclarant ne se trouve pas en situation de conflit d'intérêt :

Président(e) du comité aviseur en éthique :

Signature : _____

Date : _____

Si le déclarant se trouve en situation de conflit(s) d'intérêt, le plan de gestion du (des) conflit(s) d'intérêt(s) doit être joint en annexe.

ANNEXE 2 - LE DIAGNOSTIC ÉTHIQUE DÉPERSONNALISÉ

Voici le diagnostic éthique dépersonnalisé directement inspiré du document remis par le CAÉ en février 2018 au comité directeur de l'Observatoire. Ce document pourrait être donné à d'autres entités souhaitant elle aussi procéder à un diagnostic éthique de leur structure de gouvernance. Le document présente brièvement pourquoi le CAÉ a été amené à faire un diagnostic éthique, comment il s'y est pris (ex. outil développé et méthodologie) et illustre, à l'aide d'exemples, comment utiliser la grille d'analyse développée par le CAÉ.

Pourquoi le comité aviseur en éthique de l'Observatoire a-t-il procédé à un diagnostic éthique de sa structure de gouvernance ?

L'Observatoire de la qualité de l'offre alimentaire (ci-après « Observatoire ») a été inauguré en 2016 au sein de l'Institut sur la nutrition et les aliments fonctionnels (INAF) de l'Université Laval. Outil puissant de recherche et d'information l'Observatoire porte comme vision de devenir une *source de référence reconnue à l'échelle canadienne et internationale sur les questions relatives à la qualité de l'offre alimentaire, à son accessibilité et au comportement d'achat des consommateurs envers une saine alimentation.*

L'Observatoire peut compter sur la mobilisation de plus de 30 partenaires-clés, au sein d'une gouvernance inclusive et robuste pour soutenir ses travaux. Cette gouvernance repose sur l'équilibre de représentation entre les acteurs du secteur de l'offre alimentaire, ceux de la santé publique et les consommateurs, sous la responsabilité d'un **comité directeur**. Ce comité est responsable de soutenir son déploiement et de faciliter la réalisation de ses orientations stratégiques, dans le respect de ses valeurs fondamentales soit la rigueur, la transparence, l'objectivité, l'engagement et l'utilité sociale.

La gestion des conflits d'intérêts est un point central de la préservation de l'indépendance et de la crédibilité de l'Observatoire. Dans ce contexte, le comité directeur a choisi de mettre en place un **comité aviseur en éthique (CAÉ)** chargé de prévenir les conflits d'intérêt et d'en assurer la gestion au besoin, et de soutenir la prise en compte des valeurs en présence dans ses différentes orientations et activités.

Le CAÉ a reçu comme mandat d'effectuer le diagnostic éthique de la structure de gouvernance de l'Observatoire, et ce, dans le but :

- de déterminer à la lumière de la vision, de la mission et des valeurs de l'Observatoire quels sont les risques éthiques découlant des fonctions et responsabilités assumés par chacun des secteurs formant sa structure de gouvernance; et
- de formuler des recommandations visant l'adoption de pratiques exemplaires sur le plan de l'éthique et le maintien de la crédibilité et de l'indépendance de l'Observatoire.

Comment est-ce que le comité aviseur en éthique de l'Observatoire a-t-il procédé au diagnostic éthique de sa structure de gouvernance ?

Afin de faciliter la réalisation du diagnostic éthique de la structure de gouvernance de l'Observatoire, une grille d'analyse adaptée à sa structure organisationnelle a été élaborée. Celle-ci a été construite à l'aide de la documentation produite par les professeurs Luc Bégin² et Yves Boisvert³ ainsi que la docteure Ann Frazer, directrice exécutive, direction des valeurs, de l'intégrité et de la résolution des conflits de l'Agence canadienne d'inspection des aliments l'Agence canadienne⁴ La maquette de cet outil est représentée ci-dessous (voir Tableau 1) et est suivie d'une description de ses principaux éléments.

² Bégin, L. (2017, mai). *Diagnostic et gestion des risques éthiques*. Présenté à l'Université Laval. Université Laval.

³ Boisvert, Y. (2016). *Analyse thématique du diagnostic des risques éthiques dans le milieu municipal : Étude exploratoire*. Centre de recherche sur la gouvernance; Boisvert, Y. (n.d.). *Le management des risques éthiques*.

⁴ Fraser, A. (2015, juin). *L'importance des profils des risques éthiques pour une organisation fondée sur les valeurs*. Présenté à la Présentation aux membres de l'Association des praticiens en éthique du Canada.

Tableau 1 – Maquette de la grille d'analyse

SECTEUR	FONCTION(S) ET RESPONSABILITÉ(S)	SOURCE(S) DE VULNÉRABILITÉ	COMPORTEMENT(S) PROBLÉMATIQUE(S)	FACTEUR(S) AMPLIFICATEUR(S)	MODALITÉ(S) D'ATTÉNUATION
		Majeures Mineures			

L'approche adoptée pour procéder à l'analyse a consisté au départ à aborder la structure de gouvernance de l'Observatoire de façon sectorielle. Pour les besoins de cet exercice, le CAÉ a associé les « **secteurs** » aux différents comités composant la structure de gouvernance de l'Observatoire. À ceux-ci, ont été ajoutés deux autres secteurs non officiellement nommés dans cette structure mais qui paraissaient néanmoins importants : les « acteurs de la recherche », responsables de la réalisation des activités de l'Observatoire ; et les personnes assurant les opérations quotidiennes de l'Observatoire, à savoir le secteur des « opérations ».

Le CAÉ a établi en premier lieu, à partir de la documentation recensée, les fonctions et responsabilités propres à chaque secteur. Alors que le terme « **fonction** » s'entend du rôle préminent joué au sein de l'Observatoire par le secteur concerné, le terme « responsabilité » réfère aux actes, décisions et transactions à la charge du secteur visé. L'emploi du terme « transaction » se rapporte ici aux échanges que ce secteur peut avoir avec d'autres individus, groupes ou organisations.

Le CAÉ a par la suite identifié des « **sources de vulnérabilité** » – des imperfections organisationnelles – susceptibles d'affecter chacun des secteurs. C'est à cette étape que les entretiens se sont avérés utiles car ils ont permis de raffiner la compréhension du CAÉ non seulement du fonctionnement de chaque secteur mais aussi des enjeux éthiques susceptibles d'y être associés. Ces sources ont été classées en deux catégories : « **majeures** » et « **mineures** » afin d'indiquer leur degré de criticité⁵. D'une manière générale, les sources de vulnérabilité correspondent à ce que le CAÉ a perçu comme étant les occasions potentielles d'écarts de conduite ou de dérive comportementale suscitées par l'exercice des fonctions et responsabilités propres à chaque secteur de l'Observatoire. Ces écarts de conduite peuvent conduire à un éloignement de la vision, de la mission et des valeurs de l'Observatoire. Axée sur l'anticipation préventive, la détermination des sources de vulnérabilité caractérisant chaque secteur de l'Observatoire s'appuie sur la logique du « pire scénario envisageable ».

L'analyse s'est poursuivie en déterminant ce que le CAÉ a appelé les « **comportements problématiques** », c'est-à-dire les comportements d'individus ou de groupes d'individus susceptibles d'être associés aux situations de vulnérabilité relevées. Ainsi, dans la grille, les « risques éthiques » à proprement parler sont identifiés par la combinaison des colonnes « source(s) de vulnérabilité » et « comportement(s) problématique(s) ».

Finalement, l'exercice a été complété par l'ajout de deux autres aspects. Le premier, qui touche aux « **facteurs amplificateurs** », pointe les facteurs qui sont susceptibles, dans le contexte propre à l'Observatoire, d'amplifier la manifestation des comportements problématiques identifiés ou la possibilité que surviennent de tels comportements. Il s'agit donc en ce sens de facteurs incitatifs. Néanmoins, comme la démarche du CAÉ se voulait anticipative et que les facteurs amplificateurs trouvent plutôt leur importance dans les situations où l'organisation fait face à une crise éthique – ce qui n'est pas le cas à l'Observatoire -, une attention modérée a été portée à la recherche de tels facteurs. Le second ajout a trait aux « **modalités d'atténuation** ».

⁵ La **criticité** est définie comme le produit de la probabilité d'occurrence d'une dérive par la gravité de ses conséquences : $\text{criticité} = \text{probabilité} \times \text{gravité}$.

Exemples d'éléments à inclure dans le tableau

Les éléments inclus dans le tableau sont des exemples indépendants les uns des autres. Ils sont inclus uniquement à titre illustratif pour aider le lecteur à comprendre quel type d'informations peut être inclus dans chacune des colonnes.

SECTEUR	FONCTION(S) ET RESPONSABILITÉ(S)	SOURCE(S) DE VULNÉRABILITÉ	COMPORTEMENT(S) PROBLÉMATIQUE(S)	FACTEUR(S) AMPLIFICATEUR(S)	MODALITÉ(S) D'ATTÉNUATION
Ex. Comité directeur Comité aviseur en éthique Conseil d'administration Ressources humaines Ressources matérielles	Ex. Approuver la planification budgétaire. Approuver la programmation annuelle d'activités (recherche et autres). Entériner les conclusions d'ententes (par ex. : de partage de données, partenariats financiers, collaborations scientifiques, etc.). Assurer la gestion des liens d'intérêts. Contribuer à assurer la pérennité de l'organisation. Formuler des avis-conseils. Préparer et rédiger des demandes de soutien financier à la recherche. Coordonner et gérer les activités opérationnelles quotidiennes de l'organisation. Coordonner le recrutement du personnel et la gestion des ressources humaines. Assurer la gestion financière de l'organisme. Octroyer des accommodements raisonnables Gestion des appels d'offres et des	Majeures Ex. Présence de membres ayant des affiliations avec l'industrie, des organismes gouvernementaux ou d'autres organisations intéressées. Lacunes ou déséquilibre dans la composition du comité se traduisant par un déficit d'expertise, une prise de décision partielle ou orientée, etc. Flou dans la structure hiérarchique. Attribution de contrats. Peu de ressources à l'interne pour évaluer les soumissions de compagnies privées. Fragilité du système des appels d'offres. Absence de coordination administrative transversale. Mineures Ex. Lacunes sur le plan de la communication avec les médias. Gestion des	Ex. Gouvernance organisationnelle « sous emprise ». Écart par rapport au rôle attendu des membres. Conflits d'intérêt réels, potentiels ou apparents. Biais idéologique. Biais institutionnel. Favoritisme ou apparence de favoritisme dans l'attribution des responsabilités, des ressources et des promotions. Absence de respect de la confidentialité. Conflits de rôle au sein d'un comité. Fraude, collusion ou corruption. Népotisme. Harcèlement sexuel ou psychologique. Racisme et discrimination. Subventions arbitraires. Laxisme professionnel volontaire. Non-application des règlements en	Ex. Proximité avec une organisation liée à des intérêts privés	Ex. Clarification des liens avec l'organisation liée à des intérêts privés Révision de la composition du comité en définissant le type souhaité de représentativité. Modification de la structure de gouvernance au besoin. Mise en place d'un processus formel de déclaration et gestion des conflits d'intérêt Élaboration et adoption de lignes directrices sur les relations avec les médias et la représentation de l'organisation. Offrir une formation obligatoire sur la discrimination raciale, le harcèlement psychologique et sexuel. Créer un comité à l'interne pour gérer les plaintes relatives à la discrimination et au harcèlement.

	contrats	informations confidentielles. Laxisme disciplinaire.	vigueur.		<p>Optimiser les ressources</p> <p>Prévoir une gestion disciplinaire rigoureuse.</p> <p>Se doter d'un service de dotation rigoureux et indépendant.</p> <p>Rendre explicite les motifs décisionnels.</p> <p>Mettre le maximum d'informations par écrit.</p> <p>Développer une culture de la responsabilité et de l'imputabilité.</p>
--	----------	---	----------	--	--