



15^e Forum annuel sur la

Politique des investissements

Panama City, Panama
25 au 27 Octobre, 2023

Faire progresser la réforme pour le développement durable



Boîte à outils du Forum sur la politique d'investissement de Panama

Un outil pratique pour renforcer la cohérence institutionnelle

Contexte

Lors de la dernière session plénière du 15^e Forum sur la politique d'investissement (FPI) qui s'est tenu au Panama, l'IISD a présenté aux participants au Forum un outil de vérification (sous forme de liste de contrôle) des résultats concernant la cohérence institutionnelle. Au cours de cette session, ils ont été invités à proposer et à examiner des outils pratiques susceptibles d'améliorer la cohérence institutionnelle dans leurs pays respectifs. Le présent document vise à regrouper ces points de vue et ces perspectives afin de fournir aux décideurs politiques un document accessible, adaptable et facile à utiliser (boîte à outils) pour atteindre l'objectif de cohérence institutionnelle.

Format : Au cours de la session, les participants ont été divisés en groupes pour examiner l'outil de liste de contrôle proposé par l'IISD et ont ensuite été invités à : a) identifier les défis auxquels ils sont souvent confrontés lors de la mise en œuvre et ; b) identifier les solutions innovantes dont ils ont connaissance et qui pourraient compléter ou améliorer la cohérence institutionnelle. Les groupes ont proposé diverses options pour renforcer la cohérence institutionnelle tout en expliquant les problèmes politiques qui se posent souvent, en partageant les outils qu'ils utilisent et en mettant l'accent sur les enseignements tirés, présentant ainsi les avantages et les inconvénients de chaque option.

Dans l'idéal, ce document doit être utilisé avec l'outil *État des lieux de la gouvernance d'investissement* qui a été distribué aux participants avant le Forum pour cartographier les instruments juridiques et politiques nationaux, régionaux et internationaux existants sur la gouvernance des investissements dans leur pays et les départements/institutions concernés. Il convient de noter qu'il est difficile de prendre comme point de départ la gouvernance des investissements du pays dans sa globalité. En conséquence, l'exercice de *bilan de la gouvernance d'investissement* permettra de déterminer en priorité le point d'entrée le plus approprié. Ce point d'entrée peut être l'incohérence institutionnelle telle qu'elle se manifeste dans le cadre, par exemple, de la négociation de traités, de la gestion des différends ou de la coordination des investissements et des incitations fiscales, pour n'en citer que quelques-uns.



15^e Forum annuel sur la

Politique des investissements

Panama City, Panama
25 au 27 Octobre, 2023

Faire progresser la réforme pour le développement durable



Incohérence institutionnelle et ses causes

Les participants au 15^e FPI étaient unanimes dans leur désir de promouvoir une plus grande cohérence institutionnelle en tant qu'objectif politique primordial. Les tables rondes et les discussions du Forum ont permis d'apporter de nombreux exemples expliquant pourquoi le manque de cohérence institutionnelle est une préoccupation politique majeure en ce qui concerne la gouvernance des investissements. Toutefois, il est apparu clairement que le manque de cohérence institutionnelle se manifeste différemment et que ses causes sont variées. Par conséquent, le manque de cohérence institutionnelle peut rarement être résolu par un seul outil.

En conséquence, il est plus approprié de rechercher d'abord les causes les plus directes du manque de cohérence institutionnelle et de les traiter en tant que préoccupations politiques concrètes.

L'identification de préoccupations politiques plus spécifiques en tant que causes d'incohérence institutionnelle permet de concevoir des outils politiques spécifiques adaptés au contexte.

Exemple




Dans un État, la cause principale d'incohérence institutionnelle peut être liée à la répartition des compétences en matière de gouvernance des investissements entre plusieurs agences, tandis que dans un autre, elle peut être attribuée à une rotation rapide du personnel responsable. Pourtant, dans un autre pays, le problème principal peut concerner le manque de capacités.

Étape 1 : Identifier les principaux problèmes politiques à l'origine d'un manque de cohérence institutionnelle

S'inspirant des discussions en table ronde et de la séance plénière du 15^e FPI, le tableau 1 présente une liste non exhaustive des principales préoccupations politiques concrètes susceptibles d'entraver la cohérence institutionnelle. À chaque préoccupation politique est associée une liste non exhaustive d'outils pouvant être déployés pour y répondre.



Tableau 1. Préoccupations politiques concrètes, sources d'incohérences institutionnelles

Préoccupation politique	Outils disponibles
 Coordination et responsabilité institutionnelles insuffisantes	<ul style="list-style-type: none">• Comités, groupes de travail, conseils ou points focaux interinstitutionnels• Mécanismes conjoints publics-privés• Listes de diffusion• Initiatives de coordination• Protocoles conjoints• Compétences clairement définies (par l'intermédiaire de directives, de notes de service, de règlements)• Numérisation et plateformes en ligne à guichet unique• Organigrammes des processus interactifs
 Communication institutionnelle insuffisante	<ul style="list-style-type: none">• Comités, groupes de travail, conseils interinstitutionnels• Numérisation et plateformes en ligne à guichet unique• Listes de diffusion• Appels téléphoniques réguliers ou ponctuels
 Incohérence politique entre les principales institutions et agences	<ul style="list-style-type: none">• Statuts ou règlements institutionnalisant la coordination• Comités, groupes de travail, conseils interinstitutionnels• Consultations obligatoires par l'intermédiaire de directives ministérielles ou émanant du cabinet



15^e Forum annuel sur la

Politique des investissements

Panama City, Panama
25 au 27 Octobre, 2023

Faire progresser la réforme pour le développement durable



Préoccupation politique

Outils disponibles



Instabilité politique et institutionnelle

- Ateliers de formation et de renforcement des capacités
- Initiatives d'information et de sensibilisation destinées aux décideurs politiques
- Statuts, règlements, arrêtés de coordination
- Plateformes de partage et de stockage d'informations
- Numérisation et plateformes en ligne à guichet unique
- Listes de diffusion
- Documents d'orientation stratégique et notes de service
- Ateliers de formation et de renforcement des capacités



Complexité politique, juridique et bureaucratique ou « paperasserie »

- Mécanismes conjoints publics-privés
- Numérisation et plateformes en ligne à guichet unique
- Plateformes de partage et de stockage d'informations
- Protocoles conjoints



Contraintes en matière de capacités (information/expertise ; lacunes financières ; contraintes de personnel ; manque de mémoire institutionnelle)

- Plateformes de partage et de stockage d'informations
- Numérisation et plateformes en ligne à guichet unique
- Organigrammes des processus interactifs
- Ateliers de formation et de renforcement des capacités



15^e Forum annuel sur la

Politique des investissements

Panama City, Panama
25 au 27 Octobre, 2023

Faire progresser la réforme pour le développement durable



Préoccupation politique

Outils disponibles

- Initiatives d'information et de sensibilisation
- Listes de diffusion

Étape 2 : Choisir les bons outils pour répondre aux préoccupations politiques à l'origine d'un manque de cohérence institutionnelle

Après avoir identifié le(s) problème(s) politique(s) concret(s) pouvant donner lieu à des incohérences institutionnelles, l'étape suivante consiste à identifier les outils politiques appropriés pour remédier au problème.

Plusieurs outils peuvent répondre simultanément à diverses préoccupations (par exemple, des comités interinstitutionnels, des groupes de travail, des conseils ou des plateformes d'échange et de stockage d'informations, comme indiqué ci-dessus). Toutefois, ce seul fait ne doit pas conduire à la conclusion immédiate qu'il existe un outil optimal préférable. À chaque outil correspondent des avantages et des inconvénients différents et, selon le contexte de votre pays, certains des inconvénients de l'outil l'emportent largement sur les avantages, ce qui le rend inapte à répondre à une préoccupation donnée. Par exemple, si des ateliers de renforcement des capacités continus ou réguliers peuvent être avantageux pour combler des lacunes en matière d'information et de connaissances, ils peuvent devenir prohibitifs en termes de ressources financières et temporelles. Le tableau 2 présente donc les avantages et les inconvénients potentiels des options répertoriées dans le tableau 1, afin que vous puissiez les passer en revue.

Il convient de noter que les avantages et les inconvénients potentiels présentés dans le tableau 2 ne sont pas exhaustifs et qu'il peut y avoir d'autres éléments à prendre en compte en fonction des processus administratifs nationaux de chaque pays.



15^e Forum annuel sur la

Politique des investissements

Panama City, Panama
25 au 27 Octobre, 2023

Faire progresser la réforme pour le développement durable



Tableau 2. Principaux outils politiques et leurs avantages et inconvénients

Outil	Avantages potentiels	Inconvénients potentiels	Commentaires
Comités, groupes de travail, conseils interinstitutionnels	<ul style="list-style-type: none">• Centralisation du processus décisionnel• Amélioration de la communication• Amélioration de la cohérence et de la stabilité au fil du temps	<ul style="list-style-type: none">• Longueur du processus• Compétences éventuellement restreintes• Nécessité d'un engagement politique	La mise en place de ces comités, conseils et groupes de travail soulève diverses observations et questions (par exemple, la composition, la régularité des réunions, le mandat d'élaboration de règles ou de recommandations).
Mécanismes conjoints publics-privés	<ul style="list-style-type: none">• Le secteur privé apporte une contribution directe.• Les décisions peuvent être considérées comme des décisions gouvernementales.	<ul style="list-style-type: none">• Les intérêts publics et privés ne sont pas toujours en adéquation.	Les mécanismes conjoints peuvent être mis en place de différentes manières (par exemple, un organe général et des sous-groupes spécifiques travaillant sur une question ou un domaine particulier).



15^e Forum annuel sur la

Politique des investissements

Panama City, Panama
25 au 27 Octobre, 2023

Faire progresser la réforme pour le développement durable



Outil	Avantages potentiels	Inconvénients potentiels	Commentaires
Plateformes de partage et de stockage d'informations	<ul style="list-style-type: none">• Facilitent l'accès à l'information• Permettent la rétention de l'information• Amélioration de la mémoire institutionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Nécessitent des mises à jour régulières• Les mises à jour technologiques exigent un investissement initial pour éviter de devenir obsolètes et non pertinentes.• Préoccupations en matière de cybersécurité	
Numérisation et plateformes en ligne à guichet unique	<ul style="list-style-type: none">• Centralisent l'information• Facilitent l'accès à l'information• Rétention de l'information• Améliorent l'accessibilité des services gouvernementaux	<ul style="list-style-type: none">• Nécessitent des mises à jour régulières• Les mises à jour technologiques exigent un investissement initial pour éviter de devenir obsolètes et non pertinentes.• L'information publique doit être soigneusement vérifiée.	



15^e Forum annuel sur la

Politique des investissements

Panama City, Panama
25 au 27 Octobre, 2023

Faire progresser la réforme pour le développement durable



Outil	Avantages potentiels	Inconvénients potentiels	Commentaires
		<ul style="list-style-type: none">• Préoccupations en matière de cybersécurité	
Ateliers de formation et de renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none">• Création de capacités• Maintien des capacités	<ul style="list-style-type: none">• Coûteux	Les coûts peuvent être atténués par la création de modules d'apprentissage (en ligne) qui peuvent être revus lorsque le besoin s'en fait sentir.
Initiatives d'information et de sensibilisation	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilisation aux préoccupations politiques actuelles	<ul style="list-style-type: none">• Solution partielle• N'offrent pas de garanties de succès, car elles dépendent des décideurs	
Consultations obligatoires	<ul style="list-style-type: none">• Établir des canaux de communication et de coordination• Créer un environnement d'échange mutuel et de perspectives	<ul style="list-style-type: none">• Aucun suivi requis, en particulier des informations reçues• Investissement temporel considérable requis	
Listes de diffusion	<ul style="list-style-type: none">• Faciles à mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none">• Nécessitent des mises à jour régulières	



15^e Forum annuel sur la

Politique des investissements

Panama City, Panama
25 au 27 Octobre, 2023

Faire progresser la réforme pour le développement durable



Outil	Avantages potentiels	Inconvénients potentiels	Commentaires
	<ul style="list-style-type: none">• Utiles pour les informations prospectives et les mises à jour	<ul style="list-style-type: none">• Difficile de s'y retrouver• Ne favorisent pas la rétention de l'information	
Appels téléphoniques	<ul style="list-style-type: none">• Facilité d'utilisation• Absence de formalités• Taux de réponse rapide	<ul style="list-style-type: none">• Manque de traçabilité• Pas de mémoire institutionnelle ni de renforcement des capacités	
Statuts, règlements, arrêtés de coordination	<ul style="list-style-type: none">• Clarté• Stabilité	<ul style="list-style-type: none">• Moins de flexibilité• Source potentielle de complexité• Nécessitent un engagement politique	
Compétentes clairement définies	<ul style="list-style-type: none">• Clarté• Stabilité	<ul style="list-style-type: none">• Moins de flexibilité• Peuvent être complexes et longues à mettre en place	
Documents d'orientation	<ul style="list-style-type: none">• Maintien des capacités• Clarté	<ul style="list-style-type: none">• Nécessité d'être accessibles et à jour	



15^e Forum annuel sur la

Politique des investissements

Panama City, Panama
25 au 27 Octobre, 2023

Faire progresser la réforme pour le développement durable



Outil	Avantages potentiels	Inconvénients potentiels	Commentaires
stratégique et notes de service	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilité	<ul style="list-style-type: none">• Nécessité de créer une coordination entre les agences	
Initiatives de coordination (décentralisées, ascendantes)	<ul style="list-style-type: none">• Représentativité• Adaptation au contexte• Flexibilité	<ul style="list-style-type: none">• Tensions politiques potentielles• Nécessité de définir clairement les responsabilités	

Étape 3 : Déterminer quel(s) outil(s) est(sont) adapté(s) au contexte de votre pays

Le contexte est important, en particulier lorsqu'il s'agit d'examiner les différents outils qui seraient appropriés pour votre pays¹. Nous proposons une série de questions de réflexion pour aider les décideurs à prendre une décision en connaissance de cause. Les décideurs jugeront peut-être utile d'envisager les éléments suivants :

- 1) Caractère opportun de l'option
 - i. Quels sont les processus d'investissement gouvernementaux qui nécessitent une cohérence institutionnelle à court terme ? (par exemple, un besoin de combler des lacunes informationnelles au sein des agences gouvernementales et des ministères afin de formuler des recommandations en vue d'un débat ou

¹ Les responsables politiques doivent déterminer 1) leurs besoins immédiats en matière de cohérence institutionnelle, 2) leurs besoins à long terme en matière de cohérence institutionnelle et 3) les outils appropriés à utiliser dans leur contexte national.



15^e Forum annuel sur la

Politique des investissements

Panama City, Panama
25 au 27 Octobre, 2023

Faire progresser la réforme pour le développement durable



- d'une décision politique). Quelle serait la mesure la plus appropriée pour renforcer la cohérence institutionnelle afin d'atteindre le ou les résultats optimaux ?
- ii. Quels prochains processus de gouvernance des investissements le pays prévoit-il d'entreprendre à moyen ou long terme (négociations bilatérales, négociations régionales, réforme du droit de l'investissement) ? Quelle serait la mesure la plus appropriée pour renforcer la cohérence institutionnelle afin d'obtenir un ou plusieurs résultats optimaux ?
- 2) Caractère pratique et coût de l'option
- i. Quelles sont les options qui peuvent être mises en œuvre immédiatement avec des ressources limitées ?
 - ii. Quelles sont les options qui devraient être mises en œuvre à long terme en fonction des ressources disponibles ?
- 3) Faisabilité politique
- i. Quelles sont les options visant à renforcer la cohérence institutionnelle qui risquent de se heurter à des réactions politiques négatives ?

Dans l'ensemble, les performances des outils devraient également être examinées périodiquement afin d'évaluer leur efficacité.²

² Par exemple, les formations et les ateliers de renforcement des capacités peuvent être utiles pour renforcer les capacités initiales d'une institution donnée ; toutefois, pour conserver et renforcer ces capacités, d'autres outils, tels que les plateformes de partage et de stockage de l'information, peuvent s'avérer plus appropriés.