

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
1. MISE EN CONTEXTE DU STAGE.....	4
1.1 Historique des relations internationales du Québec aux États-Unis.....	4
1.2 La Doctrine Gérin-Lajoie .....	5
1.3 La création du ministère des Relations internationales .....	6
2. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION D'ACCUEIL .....	8
2.1 Historique du Bureau du Québec à Washington .....	8
2.2 Mandat du Bureau du Québec à Washington .....	9
2.3 Contexte politique et dossiers prioritaires .....	11
2.3.1 L'hydroélectricité.....	11
2.3.2 Le marché du carbone.....	11
2.3.3 L'électrification des transports .....	11
2.3.4 Les transports .....	12
2.3.5 La sécurité transfrontalière .....	12
2.3.6 Le <i>soft power</i> .....	12
2.4 Structure organisationnelle et fonctionnement.....	13
3. DESCRIPTION DU MANDAT DE STAGE.....	15
3.1 Mandat initial.....	15
3.2 Mandat réalisé.....	15
3.2.1 Activités de veille .....	16
3.2.2 Préparation de notes d'information et recherches.....	17
3.2.3 Communications et conception d'outils .....	18
3.2.4 Support technique et logistique.....	18

3.2.5 Autres tâches connexes .....	18
4. RECENSION DES ÉCRITS .....	19
4.1 La paradiplomatie du Québec.....	19
4.2 Les défis actuels de la paradiplomatie québécoise aux États-Unis .....	21
5. MÉTHODOLOGIE .....	26
5.1 Méthodes préliminaires .....	26
5.2 Démarche méthodologique.....	26
5.3 Sources d'information .....	28
5.4 Outils méthodologiques.....	28
6. RÉSULTATS.....	30
6.1 Livrables .....	30
6.2 Observations et recommandations.....	35
6.2.1 Délais .....	35
6.2.2 Ressources humaines et financières.....	36
6.2.3 Mémoire organisationnelle .....	37
7. INTÉGRATION DES ACQUIS.....	38
7.1 Management des organisations publiques .....	38
7.2 Management international .....	39
7.3 Principes et enjeux de l'administration publique .....	40
7.4 Consultation et changements organisationnels.....	40
7.5 Gestion des relations internationales du Québec et du Canada .....	41
CONCLUSION .....	42
ANNEXE A – Liste des conférences et audiences.....	45

ANNEXE B – Présentation sur l'énergie et l'environnement.....	46
ANNEXE C – Présentation sur le fait français au Québec.....	56
ANNEXE D - Exemples de comptes rendus .....	63
ANNEXE E – Note d'information .....	67
ANNEXE F – Biographie.....	69
RÉFÉRENCES .....	71

## INTRODUCTION

À titre d'État fédéré, le Québec est un acteur très actif sur la scène internationale. Son action internationale distincte sert de modèle pour d'autres entités sub-étatiques et retient l'attention des spécialistes. « Le Québec est parmi les gouvernements sub-étatiques les plus actifs dans le monde avec son réseau de délégations ; c'est le Québec qui, grâce à la doctrine Gérin-Lajoie, montre le chemin au plan international ». (Biette 2006, p.133) La province se distingue par sa diplomatie publique, institutionnalisée grâce au ministère des Relations internationales. Ce type de diplomatie est caractérisé par la poursuite d'objectifs tels que le renforcement de l'influence, la croissance économique et la prospérité, de même que la promotion de la culture et de l'identité.

Nécessaire dans le contexte de mondialisation et d'intégration régionale, le réseau des représentations à l'étranger du Québec, par ses compétences, ses connaissances et ses contacts auprès d'acteurs influents, permet d'aider les entreprises, les artistes, les chercheurs et les institutions du Québec à s'adapter aux divers contextes locaux et nationaux en leur fournissant services et conseils, mais aussi en organisant des activités pour soutenir leurs besoins. À ce titre, les représentations du Québec à l'étranger contribuent sans contredit au rayonnement de la province et de ses intérêts. Le réseau de représentation du Québec à l'étranger compte actuellement sur 26 représentations réparties dans 14 pays. (Gouvernement du Québec, page consultée le 23 juin 2014)

En fonction de ses intérêts, le Québec maintient une relation unique avec chacun de ses partenaires. Les États-Unis, avec plus de 300 millions de consommateurs, sont le premier partenaire économique du Québec, ayant accueilli 67,6% des exportations internationales québécoises en 2011. (Gouvernement du Québec, page consultée le 23 juin 2014) S'ajoute ainsi à la frontière commune et aux relations historiques une imbrication avancée de l'économie québécoise et de l'économie américaine. Une présence québécoise « active et soutenue » aux États-Unis (Balthazar 2006, p.116) est justifiée par le fait qu'une grande

part de notre produit intérieur brut relève de notre relation commerciale avec eux. « Au surplus, ce sont les éléments les plus dynamiques de notre économie [...] qui dépendent des exportations vers le sud. Enfin, les États-Unis sont un des rares pays avec lequel nous jouissons d'un solde positif dans nos échanges ». (Balthazar 2006, p.116) Il faut également rappeler le fait que la société québécoise est profondément affectée par la culture et les institutions des États-Unis. (Balthazar 2003, p.516) C'est donc sans surprise que le Québec maintient une relation intense avec les États-Unis grâce à ses six représentations (le Bureau à Washington, la Délégation générale à New York, la Délégation à Boston, l'Antenne à Atlanta, la Délégation à Los Angeles, et la Délégation à Chicago) qui sont les yeux et les oreilles du gouvernement du Québec en sol américain.

### **Objectifs du stage**

Un stage au sein du Bureau du Québec à Washington (ci-dessous « BQW » ou le « Bureau ») à l'hiver 2014 m'a offert l'occasion d'observer et de participer aux activités paradiplomatiques du Québec. Un des objectifs de ce stage était d'intégrer et de mettre à contribution les connaissances acquises lors de mes études universitaires. De plus, il s'agissait de démontrer et de développer certaines compétences et habiletés acquises lors de ces études, comme la capacité de rédaction et l'esprit de synthèse, la capacité de planifier des événements et de gérer des projets, le sens de l'organisation et l'esprit d'analyse. L'initiation au fonctionnement interne d'une représentation du Québec et aux pratiques diplomatiques était également recherchée. La mise en application de concepts théoriques était un autre objectif visé par la réalisation du stage. Par l'expérience de travail en milieu gouvernemental, ce stage visait à développer une plus grande autonomie, la gestion des priorités, et le respect d'une structure hiérarchique définie. Enfin, le stage avait pour but de mieux cerner les rouages institutionnels québécois et américains.

## **Plan du rapport**

Ce rapport de stage a pour but de rendre compte de l'expérience, des acquis et des conclusions suite au stage au sein du Bureau du Québec à Washington, dans le cadre de la maîtrise en administration publique pour analystes, concentration administration internationale. Ce rapport fait ressortir les différents défis et recommandations à tenir compte pour la réalisation efficace des relations Québec-États-Unis. L'analyse permet de définir le rôle et les enjeux de la paradiplomatie québécoise, plus spécifiquement concernant l'avenir des relations avec les États-Unis et la promotion des intérêts québécois sur la scène américaine. Enfin, le rapport parcourt les différents acquis de la maîtrise, appliqués au cours du stage.

La structure de ce rapport comporte une introduction, une mise en contexte, la présentation de l'organisation d'accueil, la description du mandat de stage, une brève recension des écrits, la méthodologie, les résultats, l'intégration des acquis, et la conclusion.

**N.B. :** Le rapport reprend la situation telle qu'elle était lors de mon stage au Bureau du Québec à Washington. Il ne fait donc pas état de la situation depuis le changement de gouvernement en avril dernier, qui a entraîné de nouvelles priorités et une modification des ressources humaines du Bureau.

## 1. MISE EN CONTEXTE DU STAGE

Dans la littérature sur les relations internationales des États non souverains, il n'est pas contesté que le Québec exploite le plus vaste réseau de représentations à l'étranger. À l'heure actuelle, son réseau est composé de 26 représentations dans 14 pays, soit 7 délégations générales, 4 délégations, 8 bureaux, 4 antennes, et 3 représentations en affaires multilatérales, sous l'égide du ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF). Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit le stage, il est essentiel de situer l'action internationale du Québec à partir des analyses faites dans la littérature. Nous verrons tout d'abord un bref historique des relations internationales du Québec aux États-Unis sera fait (1.1), suivi de la Doctrine Gérin-Lajoie (1.2), et enfin de la création du ministère des Relations internationales (1.3).

### 1.1 Historique des relations internationales du Québec aux États-Unis

L'activité internationale du Québec remonte aux premières années de la Confédération canadienne alors qu'il envoyait des agents d'immigration. En 1940, suite à une loi sur les agents généraux, un premier bureau est créé à New York. (Balthazar 2003, p.505-506) « Ce n'est toutefois qu'à partir des années 1960, dans le cadre de la Révolution tranquille, que les relations internationales du Québec prennent l'ampleur qu'on leur connaît aujourd'hui ». (Balthazar 2003, p.506)

Le premier grand mouvement vers les États-Unis s'est fait sous le premier ministre Robert Bourassa (1970-1976) alors qu'on a vu prendre forme une véritable politique du Québec envers les États-Unis, avec le projet de la Baie-James nécessitant d'importants capitaux financiers et avec l'institutionnalisation de diverses délégations du Québec aux États-Unis. (Paquin et Chaloux 2010a, p.298) Puis, le gouvernement péquiste de René Lévesque a cherché à accentuer les relations avec les États-Unis par de nombreux voyages en sol américain dans le cadre de l'*Opération Amérique*. (Balthazar et Hero 1999, p.68-69 ;

Paquin et Chaloux 2010a, p.301) Avec le retour au pouvoir de Robert Bourassa, les relations internationales du Québec étaient de plus en plus orientées vers l'économie et les États-Unis deviennent « la zone prioritaire du Québec à l'étranger » (Paquin et Chaloux 2010a, p.302), selon le livre blanc publié par le gouvernement en 1991.

L'après-référendum de 1995 vit un recul important dans les relations internationales du Québec en général, entraînant la fermeture de 13 bureaux à l'étranger, dont les délégations de Boston, Chicago et Los Angeles qui ne seront ré-ouvertes que quelques années plus tard. (Paquin et Chaloux 2010a, p.302) À partir de 2002, sous le Parti québécois, « l'intensification des relations transnationales a également donné lieu à la création d'organisations transnationales subétatiques » (Paquin et Chaloux 2010a, p.302) dans une pléthore de domaines tels que la santé, l'énergie, l'environnement, la sécurité transfrontalière, la gestion de l'eau, etc. (Paquin et Chaloux 2010a, p.303) Ainsi, « [p]eu importe les partis politiques au pouvoir, tous les premiers ministres du Québec, chacun à sa façon, ont reconnu l'importance des États-Unis et y ont véhiculé un message fort d'amitié et d'ouverture ». (Wilhelmy 2006, p.125)

## **1.2 La Doctrine Gérin-Lajoie**

Le 12 avril 1965, le ministre de l'Éducation Paul Gérin-Lajoie fit un discours devant le Corps consulaire de Montréal qui allait changer le cours des relations internationales du Québec. (Michaud 2006, p.263) Il rappelait alors qu'il « n'est dit nulle part que les relations internationales ressortissent uniquement à l'État fédéral ». (Gérin-Lajoie 1965, p.4) Gérin-Lajoie désirait « affirmer la volonté politique du Québec de répondre, en son nom propre, aux pressions d'une mondialisation » (Michaud 2006a, p.276). Aujourd'hui présentée comme la « Doctrine Gérin-Lajoie », celle-ci établit sans le mentionner explicitement le principe du prolongement externe, ou international, des compétences internes du Québec en vertu des dispositions constitutionnelles adoptées depuis 1867 (Michaud 2006a, p.265 ; Paquin et Chaloux 2010b, p.36), confirmé par la pratique dans les années qui suivirent. Cette doctrine jetait alors les fondements de l'action extérieure du Québec dans le contexte

constitutionnel canadien et confirmait le droit aux Québécois de « prendre en charge nos affaires partout où nos intérêts le commandent ». (Wilhelmy, 2006, p.125) En plus de donner un « élan à la pratique des relations internationales du Québec [...], [e]lle a également conduit le Québec à donner à celle-ci une assise juridique en droit québécois ». (Turp 2006, p.51 ; voir aussi Michaud 2006a, p.268)

Les années qui suivirent virent la doctrine Gérin-Lajoie se matérialiser, la Révolution tranquille amplifiant la portée de la doctrine. (Tardif 2006, p.97) Depuis le milieu des années soixante, tous les gouvernements du Québec, peu importe le parti politique, ont appuyé la doctrine dans ses deux dimensions (Paquin 2006, p.25), « celle du prolongement des compétences et celle d'une activité autonome cherchant à influencer en sa faveur le contexte international par une participation à divers forums ». (Michaud 2006a, p.269) Cette doctrine est encore, aujourd'hui, le justificatif principal du maintien et du fonctionnement du ministère des Relations internationales. (Michaud 2006a, p.276) Elle représente encore « un cadre de référence assez souple pour répondre aux besoins d'un monde en constante évolution et assez solide pour fournir les assises de l'action internationale du Québec ». (Michaud 2006b, p.95)

### **1.3 La création du ministère des Relations internationales**

En 1967, l'Assemblée nationale adopta à l'unanimité la loi créant le ministère des Affaires intergouvernementales pour la conduite des relations internationales du Québec, ministère qui allait changer à de multiples reprises pour devenir aujourd'hui le ministère des Relations internationales et de la Francophonie (ci-dessous « MRIF » ou le « Ministère »). Le prolongement externe des compétences internes du Québec s'institutionnalisait donc davantage. L'établissement de ce ministère permettait de rendre l'action internationale plus cohérente et coordonnée. Les fondements juridiques du Ministère ont ensuite changé, avec l'adoption en 1988 de la *Loi sur le ministère des Relations internationales*.

Son chapitre IV désigne spécifiquement le fonctionnement de la représentation du Québec à l'étranger. L'article 28 décrit les principales composantes pour l'établissement d'une

nouvelle représentation et la nomination du délégué général, délégué ou tout autre responsable à l'étranger. Selon des critères fixes, différents niveaux de responsabilité peuvent être accordés aux chefs de poste. La directrice du Bureau du Québec à Washington, Madame Isabelle Beaulieu, est une professionnelle nommée par le ministre des Relations internationales, en février 2013. Cette loi prévoit également « les modalités par lesquelles le Québec peut établir et poursuivre des relations avec des organisations internationales, sans limiter celles-ci à des organisations à caractère non politique ». (Turp 2006, p.64)

## **2. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION D'ACCUEIL**

Une description de l'organisation d'accueil, le Bureau du Québec à Washington, s'avère essentielle pour mieux comprendre le mandat qui m'a été attribué. Nous verrons donc son historique (2.1), son mandat (2.2), son contexte politique et ses dossiers prioritaires (2.3), ainsi que sa structure organisationnelle et son fonctionnement (2.4).

### **2.1 Historique du Bureau du Québec à Washington**

Les activités du gouvernement du Québec à Washington ont débuté suite au décret du 17 août 1977, créant le « Bureau de tourisme du Québec à Washington » qui fut inauguré officiellement le 2 février 1978. (MRI 2007, p.20) Extension directe des activités de la délégation générale du Québec à New York (DGQNY), son mandat officiel se limitait uniquement à faire la promotion touristique du Québec, en attirant des congrès et autres manifestations, bien que des doutes planaient sur l'exclusivité de cette fonction. (Balthazar et Hero 1999, p.83) La « nécessaire indivisibilité de la diplomatie canadienne » (Balthazar 2003, p.518) au sein des institutions nationales américaines était l'argument principal invoqué par Ottawa qui s'opposait à ce qu'une province soit représentée dans la capitale américaine. Le gouvernement canadien a refusé d'octroyer des visas de séjour A-2, nécessaires aux agents étrangers vivant aux États-Unis (Balthazar et Hero 1999, p.85), et a rangé de son côté le pouvoir exécutif américain. Les intérêts politiques du Québec et des autres provinces étaient assurés par l'ambassade canadienne.

Un poste de conseiller aux affaires nationales américaines, lié à la DGQNY, fut ensuite créé afin de faire un monitoring discret des affaires politiques de Washington. Ce poste a évolué pour devenir de plus en plus politique dans les années 1990. La présence de cet agent québécois à Washington était assortie de nombreuses conditions : sa résidence devait se situer dans la région de New York, ses visites, de courte durée et de fréquence irrégulière, devaient exclure « tout accès au gouvernement fédéral des États-Unis sans être accompagné

d'un fonctionnaire de l'ambassade canadienne ». (Balthazar et Hero 1999, p.86) Au début toléré par Ottawa, la situation a bien changé vers le milieu de la décennie. Diverses tractations et la détérioration des relations avec Ottawa et Washington caractérisent le milieu des années 1990, notamment dû au contexte référendaire. (Legaré 2003)

Ainsi, la diplomatie québécoise aux États-Unis devait faire preuve d'un tact particulier, « dans un État dont le gouvernement central ne reconnaît aucun autre véritable partenaire que le gouvernement canadien ». (Balthazar 2003, p.516) Malgré l'absence de reconnaissance officielle, les relations entre le Québec et les États-Unis se sont amplifiées et complexifiées au fil du temps. Le Québec a su compensé sa quasi-absence à Washington en développant une paradiplomatie multilatérale dans les institutions régionales (Conférence des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et des premiers ministres de l'est du Canada, Conseil des gouverneurs des Grands Lacs) et bilatérale par ses relations avec de nombreux États, mais aussi en suivant de près les dossiers économiques d'intérêt. (Balthazar 2003, p.520; Balthazar et Hero 1999, p.88; Paquin et Chaloux 2010a, p.294; Balthazar 2006, p.117) C'est finalement grâce au décret du 25 juin 2008 que le bureau de tourisme devint officiellement le « Bureau du Québec à Washington » (Gouvernement du Québec 2008), en vertu de l'article 28 de la *loi sur le ministère des Relations internationales*. Isabelle Beaulieu, directrice du BQW depuis 2013, est la première représentante du BQW à ne plus dépendre de la DGQNY. (Beaulieu 2014)

## **2.2 Mandat du Bureau du Québec à Washington**

Initialement créé pour promouvoir le tourisme au Québec, le Bureau du Québec à Washington est aujourd'hui responsable des relations bilatérales entre le gouvernement du Québec et le gouvernement fédéral américain. Le mandat du BQW est de « suivre l'activité législative, les programmes et les prises de position du gouvernement fédéral américain afin de pouvoir sensibiliser ses partenaires américains aux intérêts que partagent le Québec et les États-Unis ». (Gouvernement du Québec, page consultée le 25 novembre 2013) Par sa présence sur le territoire, le Québec a ainsi l'opportunité d'établir des contacts de premier

choix avec les acteurs d'influence comme les représentants du Congrès, les institutions académiques, les groupes de réflexion et les leaders d'opinion afin de faire connaître son expertise, principalement dans les domaines prioritaires que sont le commerce transfrontalier, l'énergie, l'environnement, la sécurité et les transports. Autrement dit, en plus de surveiller l'évolution de certains enjeux, le BQW fait valoir et protège les intérêts du Québec auprès des nombreux interlocuteurs présents dans la capitale américaine.

Le BQW cherche également à soutenir les entreprises québécoises désirant exporter aux États-Unis, tout comme il encourage les entreprises américaines à investir au Québec, notamment par l'organisation de missions d'entreprises américaines. Enfin, le BQW cherche à appuyer la collaboration scientifique entre le Québec et les États-Unis, et participe aux affaires interaméricaines grâce à sa présence au sein de la délégation canadienne à l'Organisation des États américains. (Gouvernement du Québec, page consultée le 25 novembre 2013)

Vu la nature de la ville où il se trouve, le mandat du Bureau est éminemment politique. Washington DC est considéré comme « Le » pôle de décision mondial. En effet, outre le gouvernement fédéral, ses agences et le Congrès, une multitude d'acteurs y sont présents, permettant au Bureau d'établir des rapports avec des intervenants à l'influence notoire. Cette situation privilégiée a d'ailleurs encouragé d'autres provinces –le Manitoba, l'Ontario et l'Alberta – à envoyer un ou plusieurs représentants dans la capitale américaine<sup>1</sup>.

Un accent est également mis sur la culture et la francophonie, bien que la mission du BQW ne comprenne pas de mandat culturel à proprement parler. Le Bureau participe notamment à de nombreuses activités dans le cadre du mois de la Francophonie. Le mandat du BQW reflète les priorités du gouvernement, énumérées dans la *Stratégie du gouvernement du Québec à l'égard des États-Unis* (2010).

---

<sup>1</sup> Le Québec est la seule province à posséder un bureau distinct de l'Ambassade du Canada. Le Québec et l'Alberta partagent une vision commune quant à la conduite des relations internationales par les provinces, mettant l'accent sur le partage de compétences avec le gouvernement fédéral canadien afin de défendre distinctement leurs intérêts.

## **2.3 Contexte politique et dossiers prioritaires**

Comme mon stage s'est principalement déroulé sous la supervision de l'attaché aux affaires gouvernementales, il est pertinent de présenter les dossiers politiques prioritaires du BQW, sur lesquels j'ai travaillé. Il s'agit de l'hydroélectricité (2.3.1), le marché du carbone (2.3.2), l'électrification des transports (2.3.3), les transports (2.3.4), la sécurité transfrontalière (2.3.5), et le *soft power* (2.3.6)<sup>2</sup>.

### **2.3.1 L'hydroélectricité**

En tant que quatrième producteur d'hydroélectricité au monde, il est naturel que le Québec se tourne vers cette ressource pour favoriser son commerce extérieur. L'hydroélectricité touchant tant les domaines de l'énergie que de l'environnement, cela implique pour le BQW de suivre les projets de loi au Congrès, les actions de l'Administration, ainsi que les réglementations pouvant nuire à l'incitation d'importer l'hydroélectricité québécoise.

### **2.3.2 Le marché du carbone**

Premier marché du carbone en Amérique du Nord, la liaison entre le marché québécois et celui de la Californie fait la fierté du gouvernement du Québec. Trouver des États américains intéressés à se joindre au marché pour faire face aux changements climatiques fait donc partie des priorités du gouvernement et du BQW. À cet égard, le *Climate Action Plan* du Président et les actions qu'il nécessite doivent faire l'objet d'un suivi régulier.

### **2.3.3 L'électrification des transports**

Lors de mon stage, l'électrification des transports était également une priorité stratégique du gouvernement du Québec. Comme 98% de l'électricité du Québec est produite à partir

---

<sup>2</sup> Les informations de cette section sont tirées de la rencontre avec l'attaché aux affaires gouvernementales en début de stage et des observations factuelles tout au long du stage.

d'une ressource propre renouvelable, l'hydroélectricité, l'électrification des transports est le prochain pas pour positionner le Québec comme leader de la lutte aux changements climatiques. Ainsi, le BQW fait connaître la stratégie du Québec auprès des divers intervenants rencontrés, pour informer et pour trouver des technologies ou des partenaires. Le BQW s'occupe également de suivre les projets qui peuvent affecter ce chantier.

#### **2.3.4 Les transports**

Les transports constituent un autre dossier prioritaire pour le BQW, qui a la responsabilité de surveiller les réglementations à venir et leur mise en application. La tragédie de Lac-Mégantic en juillet 2013 mais aussi plusieurs accidents de trains aux États-Unis ont suscité l'attention politique et législative américaine. Le transport du pétrole par train est sujet aux pressions pour de plus strictes réglementations. Vu le trafic entre le Québec et les États-Unis, la réglementation des transports a des impacts majeurs sur l'économie québécoise.

#### **2.3.5 La sécurité transfrontalière**

Dossier considéré prioritaire au BQW, la sécurité transfrontalière est relègue toutefois des compétences fédérales. Le Bureau est parfois consulté mais il ne cherche pas à influencer directement. Il désire trouver des alliés et voir les obstacles potentiels.

#### **2.3.6 Le soft power**

Enfin, le BQW mise de façon prioritaire sur le *soft power*, soit les *think tanks*, les universités, les centres de recherche, etc. Cela implique de rencontrer les chercheurs et les milieux d'influence afin de faire connaître l'action du Québec. Il existe une rotation cyclique entre les *think tanks* et le gouvernement fédéral, surnommée « opposition in waiting » : les *think tanks* les plus prestigieux regroupent en leur sein de nombreux experts et politiciens qui représentent souvent les futurs dirigeants de l'Administration<sup>3</sup>. Assister

---

<sup>3</sup> Par exemple, le *Center for American Progress* comportait les futurs hauts-dirigeants de l'Administration Clinton.

aux activités de ces centres et rencontrer leurs membres constituent une pierre d'assise afin de faire avancer les intérêts du Québec dans la capitale américaine. Ces lieux sont un accès privilégié aux perspectives des différentes mentalités aux États-Unis, permettant de mieux comprendre où se situe la position du Québec et de la mettre en perspective à Washington. « C'est en apportant les arguments des critiques les plus sévères envers le Québec que le BQW peut expliquer les défis au MRIFCE à Québec ». (Beaulieu 2014)

## **2.4 Structure organisationnelle et fonctionnement**

Afin de remplir son mandat, le BQW peut compter sur l'expérience et les compétences de quatre employés permanents<sup>4</sup>. En plus de la directrice du Bureau, Madame Isabelle Beaulieu, seule représentante officielle du gouvernement du Québec, on compte un attaché aux affaires gouvernementales, un attaché aux affaires économiques et commerciales, et une attachée aux affaires publiques et culturelles qui agit aussi à titre d'adjointe administrative. Actuellement, le Bureau peut également compter sur l'aide d'un consultant, ou conseiller spécial, sous contrat pour un an. Cet ancien diplomate américain, tant par son expérience du milieu diplomatique que par son réseau de contacts à Washington, est un atout majeur pour le BQW.

Le BQW accueille depuis l'été 2013 plusieurs stagiaires québécois afin de l'aider à mener à bien les nombreux mandats qui lui sont confiés. Il faut savoir que les ressources humaines du BQW ne sont pas suffisantes compte tenu des opportunités dans la capitale américaine. « La taille de l'équipe est trop petite pour accomplir toutes nos activités », me confiait Isabelle Beaulieu (2014). Or, « le manque de ressources chronique creuse un fossé entre les discours pleins de bonnes intentions et les actions concrètes ». (Monière 2006, p.171)

Par de nombreuses réunions d'équipe et de planification ainsi que divers briefings, les membres du Bureau peuvent continuellement être informés du travail de chacun et de l'avancement des dossiers, mais aussi des nouvelles normes en vigueur au Ministère. Par

---

<sup>4</sup> De nombreux changements ont eu lieu concernant les ressources humaines depuis la fin du stage.

exemple, un comité est formé pour rédiger les notes d'information sur les enjeux énergétiques et environnementaux. Les rencontres de ce comité permettent à chaque membre qui a pris part à des activités touchant ces enjeux de faire part de ses observations et conclusions. Cela aide à la rédaction et à la correction des notes d'information. Les comptes rendus effectués suite aux nombreuses audiences et conférences auxquelles assistent les membres du Bureau permettent de faire ressortir les tendances (par exemple, la place actuelle de l'hydroélectricité dans le discours à Washington) et de fournir du contenu pour les notes. Les notes peuvent également faire mention d'informations recueillies lors de rencontres avec des représentants du Congrès, par exemple. Ces notes sont envoyées à la Direction États-Unis du Ministère, avec le but de se rendre sur le bureau du sous-ministre.

Chaque délégation tente à sa façon « d'attirer l'attention » sur les enjeux touchant sa région d'activités. Chaque délégation travaille fort pour accomplir sa mission et cherche à attirer l'attention sur le travail qu'elle fait, les contacts qu'elle crée, ou les enjeux qu'elle soulève, rendant ainsi des comptes au Ministère et justifiant le budget qui lui est alloué, voire les ressources supplémentaires qu'elle pourrait demander. Enfin, le BQW s'est doté d'un Plan d'action 2014 afin de coordonner ses actions en lien avec ses dossiers prioritaires.

### **3. DESCRIPTION DU MANDAT DE STAGE**

Les responsabilités et tâches principales du mandat étaient préalablement établies dans la convention de stage et reprises dans l'offre de service. Nous allons ainsi revoir le mandat initial (3.1), pour ensuite examiner le mandat tel que réalisé concrètement (3.2).

#### **3.1 Mandat initial**

Il m'était demandé de soutenir l'ensemble des activités par une implication dans tous les aspects des relations du BQW avec ses interlocuteurs. Plus précisément, sous la supervision des attachés aux affaires économiques et aux affaires gouvernementales, mon rôle était d'assister la directrice du Bureau, Madame Isabelle Beaulieu, et de :

1. Contribuer à la préparation de missions, qu'elles soient économiques, académiques et ministérielles;
2. Contribuer à la préparation de notes d'information ainsi qu'à l'organisation de tournées d'experts et de personnalités du Québec;
3. Participer à la veille politique, économique, médiatique et culturelle sur le territoire;
4. Rédiger des articles et des nouvelles destinés au site Web et à la page Facebook du Bureau;
5. Appuyer la gestion du Bureau et supporter techniquement l'équipe lors de la tenue d'évènements, tenir à jour les bases de données et rédiger des rapports;
6. Effectuer toute autre tâche connexe aux activités du Bureau.

#### **3.2 Mandat réalisé**

Le stage s'est déroulé du 13 janvier 2014 au 2 mai 2014, à temps plein. Pour diverses raisons hors de mon contrôle, le mandat ne m'a pas permis d'assister l'attaché aux affaires économiques. Aucune mission économique, académique ou ministérielle n'a eu lieu lors de ma présence au BQW. Les principales tâches et responsabilités attribuées peuvent se

regrouper en cinq catégories : activités de veille (3.2.1) ; préparation de notes d'information et recherches (3.2.2) ; communications et conception d'outils (3.2.3) ; support technique et logistique (3.2.4) ; autres tâches connexes (3.2.5).

### **3.2.1 Activités de veille**

Les activités de veille sont une composante au cœur de l'action des représentations à l'étranger, leur permettant de suivre sur le territoire qu'elles desservent les développements « susceptibles d'avoir une incidence sur les intérêts du Québec ou d'amener de nouvelles possibilités ». (MRI 2010, p.35) Ces activités, qui comprennent la veille politique, économique, médiatique et culturelle, ont occupé une grande part de mon mandat.

Afin de suivre l'activité législative du Congrès, il importe d'effectuer une veille politique chaque matin en consultant les communiqués de presse sur les sites Web de gouverneurs, sénateurs et représentants des États-clés pour le Québec, des comités actifs dans nos domaines prioritaires ainsi que de leur président et « ranking member ». Axée sur les intérêts prioritaires du Québec, cette veille permet de suivre les développements en lien avec l'environnement, l'énergie, le commerce transfrontalier, les transports et la sécurité. Une prise de position ou la proposition ou le vote d'un projet de loi sont autant de développements qui peuvent avoir un impact, positif ou négatif, sur le Québec. La veille politique est envoyée chaque jour au personnel du BQW et au chef de pupitre Washington.

La veille économique, quant à elle, était faite une fois par semaine par la consultation des sites Web de certaines organisations à vocation économique ou commerciale. Elle servait principalement à suivre les développements du Partenariat transatlantique de commerce et d'investissement et de l'Accord de partenariat transpacifique.

Une recension des événements à venir se déroulant à Washington était également effectuée chaque lundi. Celle-ci permettait d'être à l'affût des événements à venir au Congrès, comme les audiences, les « mark up » ou les votes sur des projets de loi, et des conférences intéressantes pour le Québec dans les nombreux *think tanks* de la capitale. Cette veille

permettait d'envoyer un membre du Bureau lorsque cela portait sur une priorité du Québec. J'ai eu pour mandat d'assister à une vingtaine de conférences et audiences au Sénat, à la Chambre des représentants, dans les *think tanks* ou dans les organisations multilatérales (voir Annexe A pour cette liste). J'avais pour mandat de rapporter les informations cruciales et d'analyser les tendances qui ressortent du dialogue. La conférence ou l'audience faisait ensuite l'objet d'un compte rendu lorsqu'elle était considérée suffisamment pertinente. Ce document vise principalement à faire ressortir les informations relatives aux intérêts stratégiques du Québec, les citations des personnes influentes, etc. Le but n'est pas d'entrer dans les détails, ni de résumer l'entièreté de la séance, mais bien de rapporter uniquement ce qui est directement pertinent pour le Québec. Ces comptes rendus, accessibles à tous les membres du BQW, s'avèrent importants lorsque vient le temps de rédiger les notes d'information envoyées au Ministère.

### ***3.2.2 Préparation de notes d'information et recherches***

Un autre volet du mandat consistait à préparer des notes d'information, destinées au Ministère. Suite à ma participation aux briefings d'équipe, j'ai pu participer activement à ce processus de rédaction de note, en apportant des idées, puis en aidant à la reformulation et à la correction, enfin en rédigeant moi-même le contenu. Cet exercice de concision et d'articulation des informations était formateur et demandait une bonne capacité d'analyse afin de ne présenter que les éléments d'une grande pertinence pour le Québec. Ces notes, corrigées à de multiples reprises par les stagiaires, l'attaché, et la directrice du Bureau, sont ensuite acheminées à la Direction États-Unis du Ministère, et, parfois, au bureau du sous-ministre ou du ministre lorsqu'elles sont jugées hautement pertinentes. Enfin, j'ai effectué diverses recherches ponctuelles et rapports sur des thématiques précises afin d'aider les attachés et la directrice dans leurs activités.

### ***3.2.3 Communications et conception d'outils***

La participation aux communications, internes et externes, du Bureau était également une facette de mon mandat. Cela consistait à rédiger des articles et des manchettes pour le site Web et la page Facebook du Bureau, et à publier des photos prises lors de nos événements. Cela comprenait également la rédaction de courriels destinés à un public cible, que ce soit pour faire la promotion d'un produit québécois, pour lancer une invitation à un événement ou pour organiser une exposition de photos journalistiques. Enfin, j'ai confectionné divers outils informationnels pour le Bureau, comme des présentations Powerpoint, des guides à usage interne, des biographies sur des contacts-clés, etc.

### ***3.2.4 Support technique et logistique***

Le BQW organise et participe à plusieurs événements dans la grande région de Washington<sup>5</sup>. Dans le cadre de mon mandat, j'ai aidé à l'organisation et à la logistique de plusieurs événements : cocktail de réseautage de stagiaires francophones, Grande Fête de la Francophonie, réception pour le lancement du Carnet de la Francophonie<sup>6</sup>, présentation à l'école *Les Classes du samedi*, et atelier-jeu à l'Alliance Française. Ainsi, j'ai aidé à la planification des réceptions et rencontres, par les appels de nos invités et contacts mais aussi par la mise à jour des bases de données, comme le carnet de contacts du Bureau ou les listes d'invités. Il m'était également demandé de rechercher de nouveaux contacts pour nos activités ou des partenaires potentiels pour la promotion de produits québécois.

### ***3.2.5 Autres tâches connexes***

En termes de tâches connexes, j'ai contribué aux tâches liées à la réception, j'ai aidé la directrice dans la gestion de son agenda et j'étais responsable de la formation des nouveaux stagiaires.

---

<sup>5</sup> Cela inclut le Maryland et parfois la Virginie.

<sup>6</sup> Le Carnet de la Francophonie des Amériques est une application qui permet de répertorier, dans plusieurs villes des Amériques, des commerces ou institutions qui offrent des services en français. Cette initiative est soutenue par le Centre de la Francophonie des Amériques, organisme créé par le gouvernement du Québec en 2003. Pour plus de détails : <http://www.francophoniedesameriques.com/fr>

#### 4. RECENSION DES ÉCRITS

Au rythme de mon intégration, j'ai pu analyser les enjeux de la paradiplomatie québécoise aux États-Unis, et plus particulièrement dans la capitale américaine. Afin de faciliter la compréhension des résultats, une brève recension des écrits sur l'action internationale du Québec aux États-Unis permet de bonifier la réflexion sur l'exercice de la paradiplomatie québécoise et de mettre en lumière les défis de la représentation du Québec chez nos voisins du Sud. Cette section n'aspire pas à l'exhaustivité mais propose plutôt des pistes pour appuyer la réflexion sur l'importance de la paradiplomatie aux États-Unis, plus particulièrement dans la capitale nationale. Il importe tout d'abord de faire un bref survol du phénomène de la paradiplomatie québécoise et de ses composantes (4.1). Puis, l'analyse portera plus spécifiquement sur l'action internationale du Québec aux États-Unis et les défis qu'elle implique (4.2).

##### 4.1 La paradiplomatie du Québec

On pourrait décrire la paradiplomatie de la manière la plus simpliste comme étant la conduite des « activités internationales des entités subétatiques » (Paquin 2004b, p.17 ; Huijgh 2010, p.128), qu'il s'agisse d'un gouvernement sub-national, régional, local ou non-central. Cette diplomatie se fait donc en parallèle de la diplomatie menée par l'état central. (Huijgh 2010, p.128)

La paradiplomatie, concept encore contesté par certains auteurs, n'est pas un phénomène nouveau puisque le Québec jouait déjà un rôle international dès le 19<sup>e</sup> siècle. (Paquin et Chaloux 2010b, p.26) Trois variables ont favorisé le développement des paradiplomaties depuis les années 1960 : la crise de l'État-nation et la mondialisation, le nationalisme, et les processus d'internationalisation. (Paquin et Lachapelle 2004, p.75-76) « Dans cette ère de mondialisation, les gouvernements subétatiques dans de nombreuses fédérations ont décidé de mobiliser leurs efforts plus activement dans le secteur international afin de protéger les intérêts de leurs électeurs locaux ». (Fry 2004, p.119) Ces

gouvernements, surtout ceux à l'intérieur d'un système fédéral, désiraient ainsi faire face aux différents défis de gouvernance, face aux règlements internationaux et nationaux imposés par les pressions de la mondialisation. (Fry 2004, p.112) À la conduite des relations internationales du Québec s'ajoute une forte dimension, qui éclipse parfois même les questions économiques (Paquin et Chaloux 2010b, p.29) : il s'agit de la paradiplomatie identitaire, « c'est-à-dire une politique étrangère au niveau de l'État fédéré du Québec dont un des objectifs avoués est le renforcement de la nation québécoise ». (Paquin et Chaloux 2010b, p.29-30) Le désir du Québec de s'ouvrir sur le monde, né dans les années 60, « sera accentué par la mondialisation car cette dernière a changé la nature de son nationalisme, qui favorise le développement de stratégies internationales ». (Paquin et Chaloux 2010b, p.37 ; voir aussi Paquin 2004a, p.210 ; Paquin 2004b)

Les instruments diplomatiques utilisés par les régions qui mènent une paradiplomatie sont une représentation politique à l'étranger, la conclusion de traités, la conclusion de divers accords de nature formelle, le développement de programmes d'assistance et de partage de savoir-faire, la participation à des organisations multilatérales, la participation à des réseaux formels et informels, et le développement d'une diplomatie publique au niveau national et international. (Criekemans 2010, p.45-46) Suite à son analyse des instruments utilisés, Criekemans (2010) conclut que la paradiplomatie et la diplomatie « s'entremêlent ». (p.63)

En termes de diplomatie publique, le Québec est le grand champion des entités subétatiques avec son institutionnalisation grâce au ministère des Relations internationales, à ses directions, à ses divers documents stratégiques et politiques, et à son réseau de représentations à l'étranger. (Criekemans 2010, p.56 ; Huijgh 2010, p.128) La diplomatie publique du Québec se caractérise par sa base identitaire, son institutionnalisation, et son support au niveau domestique. (Huijgh 2010)

Quant à la paradiplomatie commerciale du Québec, elle a pour cible prioritaire les États-Unis. (Paquin et Chaloux 2010b, p.43) « Selon le ministère des Relations internationales, l'imbrication de plus en plus forte de l'économie québécoise dans l'économie américaine

fait en sorte que le destin économique du Québec est aussi lié à celui du Nord-Est américain qu'à celui du Canada ». (Paquin et Chaloux 2010b, p.44)

#### **4.2 Les défis actuels de la paradiplomatie québécoise aux États-Unis**

La relation du Québec avec les États-Unis présente des défis et enjeux réels pour la paradiplomatie québécoise. Pour l'ancien ministre des Relations internationales, Jean-François Lisée, le Québec doit composer avec les États-Unis, « il faut faire avec », disait-il (Lisée 2014). Il n'est donc pas surprenant de constater, en étudiant la relation Québec-États-Unis, que tous les gouvernements du Québec, depuis la Confédération, se sont préoccupés de cette relation avec les voisins du Sud. (Balthazar 2006, p.115) Non seulement « il faut faire avec », mais « cette relation avec les États-Unis, c'est une priorité et elle doit le rester. C'est une priorité pour l'économie, pour l'emploi, mais aussi pour la totalité du rayonnement de la société québécoise ». (Lisée 2014)

Le point de vue d'un praticien s'avérant non négligeable pour appréhender l'exercice des relations internationales par le Québec, l'article de Diane Wilhelmy (2006), ancienne déléguée générale du Québec à New York, donne un point de vue pratique et original. Elle y fait état de ses constats et recommandations et identifie six défis pour établir un « dialogue constructif » entre le Québec et les États-Unis, voisins interdépendants. (Wilhelmy 2006) Selon elle, la relation entre les deux voisins est marquée par le fait que « [l]a population québécoise n'est pas suffisamment consciente de la profondeur de l'intégration de l'économie américaine et de l'économie québécoise ». (Wilhelmy 2006, p.119) Elle va même jusqu'à affirmer que « nous connaissons peu et mal les États-Unis » (Wilhelmy 2006, p.120 ; Balthazar et Hero 1999, p.80), ce que la directrice du BQW nous a également rappelé à plusieurs reprises : deux faiblesses peuvent être attribuées aux Québécois, « la méconnaissance de l'importance de Washington et la méconnaissance de son fonctionnement » (Beaulieu 2014). Notre « américanisation », notre proximité, notre accès à la culture de masse américaine, font en sorte que nous nous complaisons dans un sentiment de familiarité face à notre voisin du sud.

Or, cette simili-connaissance n'est que superficielle ; un petit nombre d'entre nous peuvent réellement prétendre à la compréhension, par exemple, des mécanismes législatifs et des influences sur la politique américaine dans toute leur complexité. Pourtant, cette connaissance est essentielle à qui veut attirer des investisseurs, influencer des politiques, ou même créer des liens durables dans les milieux influents, surtout à Washington où la compétition est très forte, où le défi d'attirer l'attention est constant car « Washington est préoccupé par son propre nombril ». (Beaulieu 2014) David Biette, directeur de l'Institut canadien du Centre Wilson, explique lui aussi que le Québec, tout comme le Canada, est mal connu aux États-Unis. « Alors que le Canadien voit les États-Unis partout, l'Américain ne voit presque pas le Canada ». (Biette 2006, p.130) Il parle même d'un « effet jumelles », où les États-Unis voient le Canada comme « petit, insignifiant et lointain » alors que le Canada voit les États-Unis « plus grand que normal ». (Biette 2006, p.130) Selon lui, le succès du Québec aux États-Unis exige qu'il identifie ses besoins et cible ses intérêts, ces derniers étant bien souvent situés au niveau commercial (Biette 2006, p.130).

Wilhelmy nous propose des moyens afin d'améliorer la relation Québec-États-Unis et de permettre au Québec de tirer profit de cette dynamique, à travers les six défis. Parmi ceux-ci, notons l'importance d'adopter notre stratégie à l'écart démographique qui caractérise la relation. La croissance démographique s'effectuant particulièrement dans les États du Sud et de l'Ouest des États-Unis, les élites politiques et économiques qui montent les échelons semblent moins intéressées par le Québec que nos traditionnels alliés du Nord-Est. Il importe donc de pallier à ce phénomène en misant sur les domaines où le Québec est concurrentiel et reconnu comme leader, comme l'aéronautique, les technologies de l'information, et les biotechnologies (Wilhelmy 2006, p.122). Je me permets d'ajouter à cette liste l'hydroélectricité et les jeux vidéos. Heureusement, sur la place de Washington, « le *branding* québécois est archi-positif; on y ouvre des portes très facilement » (Beaulieu 2014), me confiait la directrice du BQW.

Un autre défi constant pour le Québec est de « jouer habilement ses cartes maîtresses », ce qu'il semble réussir jusqu'à présent, notamment par sa participation sur les tribunes

d'affaires publiques et par le développement d'un précieux réseau de contacts. (Wilhelmy 2006, p.124-125) Le BQW mise d'ailleurs énormément sur cet aspect de son mandat. Le Québec représentant un voisin utile pour les États-Unis en termes de ressources naturelles, le positionnement à titre de partenaire énergétique exportateur d'hydroélectricité fait donc partie de nos cartes à jouer pour intéresser notre voisin. Cet aspect stratégique a d'ailleurs été observé lors de mon expérience au BQW et se reflète dans la planification stratégique du Ministère. Selon Wilhelmy (2006), le Québec a su se bâtir « une place enviable dans l'espace américain » (p.124) par le développement et l'institutionnalisation de ses représentations qui soutiennent les relations tissées par ses acteurs économiques, scientifiques et culturels. La diplomatie développée par les gouvernements du Québec qui se sont succédé serait, selon Wilhelmy, « à géométrie variable », caractérisée par le développement de relations très diversifiées telles que les relations bilatérales avec des États, les relations multilatérales grâce aux forums régionaux, les relations avec les médias, les universités et les *think tanks*, les relations avec les gens d'affaires et les scientifiques, etc. (Wilhelmy 2006, p.125)

Plus concrètement, le BQW entretient des liens avec de grands *think tanks* (Brookings, CSIS, Center for American Progress, Woodrow Wilson Institute, Carnegie, Resources for the Future, etc.), des universités (Harvard, Georgetown, American University), le département d'État, l'ambassade du Canada et l'ambassade de France, les membres de la Francophonie, les musées Smithsonian, les élus du Congrès, et les institutions de l'Administration. La directrice du Bureau rappelle l'importance de conserver des liens dans les comités du Congrès car ce sont eux qui font avancer les projets de lois. Notons toutefois que de nombreux remaniements sont prévus avec les élections de mi-mandat de l'automne 2014 et que les contacts du BQW au sein de ces comités en seront affectés. Il s'agit d'un défi constant que celui de maintenir des liens et d'en créer de nouveaux.

Relativement à ce réseautage, il serait important de développer davantage les contacts dans l'Administration, car « c'est là où le jeu se joue en termes de changements de politiques ». (Johnson 2014) Les changements gouvernementaux se font de plus en plus via la

règlementation gouvernementale, et non par les modifications législatives du Congrès. Il serait donc important de participer davantage aux processus de l'Administration qui peuvent avoir un impact sur le marché du carbone ou sur l'hydroélectricité québécoise. De plus, Washington a la particularité de regrouper au sein de son petit territoire d'importants acteurs économiques, notamment de grandes organisations internationales de finance, comme la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, ou le Fonds monétaire international. Selon l'attaché aux affaires gouvernementales, « ce sont de gros joueurs où le Québec peut avoir un impact, comme l'opportunité de faire connaître ce que le Québec fait en solidarité internationale ». (Johnson 2014) Les questions économiques et stratégiques du Québec pourraient y être entendues.

Parmi les défis soulevés par Diane Wilhelmy, notons que le Québec doit se donner des moyens d'action efficaces pour tirer profit de la relation avec les États-Unis. Elle propose à cet effet trois mesures, soit : « investir les forums américains pour débattre, comprendre et influencer ; créer les groupes de travail requis pour faire fonctionner la zone économique nouvelle ; renforcer les mécanismes institutionnels ». (Wilhelmy 2006, p.126) Relativement au travail d'influence, il est important d'être présent dans les forums d'affaires publiques, les *think tanks* et les centres de recherche. Cette nécessité est d'ailleurs soulevée tant par la directrice du BQW que par l'attaché aux affaires gouvernementales. Pour la directrice, il serait surtout important de miser sur le développement de liens avec les *think tanks*, car ils ont de l'influence sur les conversations, ils agissent comme des « multiplicateurs ». Il serait également avantageux d'aller rencontrer l'association des maires des États-Unis, la mairie de Washington, les gouverneurs des États voisins, et les chambres de commerce; « il faut se concentrer sur les multiplicateurs » (Beaulieu 2014). À cela, il faut ajouter l'importance d'amener les universités américaines, « relais par excellence » (Wilhelmy 2006, p.126), à s'intéresser au Québec. À cet égard, nous avons remis une subvention à un chercheur qui désire créer une base de données en ligne sur les élections québécoises.

Ces propos démontrent l'importance d'apprendre à mieux connaître les États-Unis, d'y faire connaître le Québec et d'intéresser les États-Unis. Selon Biette, si le Québec veut se

faire connaître aux Etats-Unis, il doit expliquer pour quelles raisons. « Face au bruit politique et à la lutte pour l'attention des décideurs, c'est un travail difficile. Il faut faire des choix avec des budgets limités ». (Biette 2006, p.132) Par exemple, le gouvernement du Québec devrait renforcer son programme grâce auquel il reçoit des représentants du niveau municipal américain. (Biette 2006, p.132) Selon l'attaché aux affaires gouvernementales du BQW, il faut être davantage stratégiques en termes de création de contacts plutôt que de chercher à répondre à des besoins immédiats. Une vision à long terme doit être priorisée, ce qui semble parfois en contradiction avec les volontés politiques à court terme. Les changements de gouvernements et, par le fait même, de priorités peuvent donc positionner les représentations à l'étranger face à certains dilemmes.

## 5. MÉTHODOLOGIE

En ce qui a trait à la méthodologie, rappelons que le mandat de stage ne portait pas sur un projet ou une recherche précise. Il s'agissait plutôt d'une expérience pratique permettant de se familiariser avec les diverses facettes du travail dans une représentation à l'étranger. De ce fait, la méthodologie utilisée reflète cette diversité des tâches qui m'étaient confiées. Bien que les grandes lignes du mandat étaient définies à l'avance dans l'offre de stage, il n'en reste pas moins qu'elles pouvaient être appelées à évoluer au gré des besoins internes du Bureau. Il était donc nécessaire de faire preuve de capacité d'adaptation et de proactivité dans le choix des outils méthodologiques. La section suivante présente les méthodes préliminaires préparant au stage (5.1), la démarche méthodologique développée (5.2), les sources d'information utilisées (5.3), et les outils méthodologiques (5.4).

### 5.1 Méthodes préliminaires

Avant même le début du stage, une recension de littérature était la première étape nécessaire afin de mieux connaître l'organisation mandante et de contextualiser le mandat de stage qui m'était confié. La lecture de plusieurs documents officiels du MRIFCE (*Stratégie du Gouvernement du Québec à l'égard des Etats-Unis, Politique internationale du Québec et son plan d'action 2009-2014*, etc.), du site Web du BQW, de textes sur la paradiplomatie des entités sub-étatiques, sur la dynamique politique américaine et sur les institutions culturelles à Washington m'ont permis de mieux appréhender le contexte dans lequel œuvrait le BQW. Cela a favorisé ma compréhension des dossiers prioritaires confiés au BQW et a permis de faciliter les tâches qui m'ont été confiées par la suite.

### 5.2 Démarche méthodologique

L'approche employée dans la réalisation des biens livrables a été semblable d'une tâche à l'autre. Évidemment, des ajustements ont été apportés selon l'objectif visé. La collaboration

avec mes collègues et la directrice m'a permis de mener à terme chacune de mes interventions. Qu'il s'agisse de la rédaction d'une note, de la conception d'un outil pour le Bureau ou de la préparation d'un événement, voici les étapes généralement suivies :

1. Attribution de la tâche par un attaché ou la directrice et consignes générales.
2. Questions générales (thème, personnes impliquées, horaire).
3. S'il s'agit d'un événement : inventaire des ressources disponibles (humaines, matérielles, budgétaires, etc.).

S'il s'agit de la production d'un document : première cueillette d'informations, brève recherche documentaire sur le sujet.

4. Élaboration d'une vision générale du projet.

En tant qu'activité de formation pratique, il est normal que le besoin de vérification se fasse sentir. On peut donc ajouter une cinquième et sixième étapes facultatives :

5. Échange d'idées avec les collègues stagiaires sur l'analyse des informations.
6. Consultation des personnes-ressources (attachés ou directrice) afin de valider les informations et les démarches.
7. Recherches supplémentaires.

Diverses questions doivent ponctuer la démarche méthodologique de production d'un bien livrable. Par exemple, il faut toujours se demander l'objectif visé par une telle activité ou la production d'un tel document. À quel public s'adresse le produit? Quelles autorisations sont nécessaires? Comment désirons-nous présenter l'information? Ces questions permettent d'orienter le produit final qui doit être livré, en suivant les prochaines étapes.

8. Première ébauche du document ou du plan d'action (s'il s'agit d'un événement).
9. Validation avec le superviseur de l'ébauche.
10. Ajustements suite aux commentaires apportés à l'étape précédente.
11. Remise du livrable dans sa version finale (rapport, compte rendu, note

d'information, présentation Powerpoint, etc.) ou réalisation du projet final (présentation, événement, etc.).

Évidemment, l'organisation d'évènements ou de présentations peut subir l'influence de facteurs externes, tels que la disponibilité d'invités ou de partenaires. Il était donc essentiel d'être flexible et d'avoir un plan de remplacement en cas d'imprévu.

### **5.3 Sources d'information**

La diversité des tâches confiées se reflète également dans la diversité des sources d'informations. Ainsi, les sources d'informations furent les suivants : observations factuelles sur le terrain, recension de littérature écrite, recherche documentaire, documents internes du BQW (guides, « comment faire », anciennes présentations, plans d'action, etc.), documents et politiques officiels du MRIFCE disponibles sur l'Intranet, journaux, fils de presse sur les sites Web des élus du Congrès, site *Politico Pro*, réseautage, carnet d'adresses CliQue du Bureau, sites Web du gouvernement du Québec, etc.

### **5.4 Outils méthodologiques**

Comme certains dossiers s'étalaient sur longue période et que des activités quotidiennes et autres projets ponctuels s'entrecoupaient, il était nécessaire de faire un suivi des échéances de chaque tâche. Ainsi, la tenue d'un journal de bord quotidien m'a permis d'assurer le suivi des livrables demandés. La démarche méthodologique devait permettre une grande flexibilité et tenir compte des diverses activités s'ajoutant à l'horaire. Le mandat multitâche exigeait la gestion de plusieurs dossiers en même temps, une bonne organisation du travail, et l'efficacité en recherche et rédaction afin de réaliser les livrables à temps.

La méthodologie de recherche documentaire a été nécessaire à plus d'une reprise dans le cadre de certaines recherches. Cette recherche se concentrait notamment sur les documents officiels rendus publics par le gouvernement du Québec ou le MRIFCE afin de se conformer à leurs priorités. Mes capacités de synthèse et de précision étaient mises à l'œuvre car la plupart des livrables exigeaient d'être courts et concis. Ainsi, une sélection

adéquate et réfléchi de l'information était nécessaire. La veille politique quotidienne constituait également un outil de cueillette d'informations essentiel pour accomplir mon mandat, notamment pour faciliter la rédaction des notes d'information. Afin de me conformer aux modèles exigés par le MRIFCE, les documents internes du BQW et les documents officiels du MRIFCE disponibles sur l'Intranet étaient mes guides de référence.

Enfin, la confection des présentations sur le Québec mais aussi la rédaction des notes d'information ou l'organisation d'évènements ont exigé la collaboration continue avec mes collègues stagiaires et les attachés. Le travail d'équipe est une composante essentielle du fonctionnement de l'équipe du Bureau du Québec à Washington. Évidemment, ma connaissance de l'organisme d'accueil et des enjeux traités au BQW s'est amplifiée en cours de mandat, me permettant de gagner en efficacité.

## 6. RÉSULTATS

La Stratégie du gouvernement du Québec à l'égard des États-Unis (MRI 2010), complétée par son Plan d'action 2010-2013, s'inscrit dans un contexte où la croissance économique du Québec est fortement dépendante des exportations vers son voisin du Sud. Dans son partenariat avec les États-Unis, la stratégie du Québec reposera sur « différentes initiatives et [...] interventions ciblées auprès d'interlocuteurs et de partenaires clés » (MRI 2010, p.11). Cette stratégie établit cinq objectifs prioritaires « déterminés en fonction des intérêts du Québec et des possibilités qui pourraient découler de nouvelles orientations politiques américaines » (MRI 2010, p.11) :

1. Favoriser les échanges économiques
2. Assurer le leadership du Québec sur les plans énergétique et environnemental
3. Contribuer à la sécurité du continent nord-américain
4. Encourager le partage et la diffusion de la culture et de l'identité québécoises
5. Accroître la capacité d'action du Québec et appuyer le développement des expertises.

Les biens livrés dans le cadre du mandat s'inscrivent donc dans le cadre de cette stratégie américaine. En associant les livrables à ces objectifs, nous pourrions évaluer dans quelle mesure le mandat qui m'a été confié répondait à cette stratégie. Cette section présente donc les livrables et des réflexions sur le mandat (6.1) ainsi que des observations et recommandations (6.2).

### 6.1 Livrables

Dans le cadre de mon mandat, j'ai participé aux objectifs 2, 4 et 5 de la Stratégie. Le tableau 1 suivant présente la liste des activités qui m'ont été confiées ainsi que livrables que j'ai produits. Certains livrables sont reproduits en annexes ; toutefois, pour des raisons de confidentialité vu la nature du mandat qui m'était confié, il m'est impossible de tous les reproduire dans ce rapport.

**Tableau 1. Liste des livrables**

Secteurs d'activités	Activités confiées	Livrables produits
Affaires gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille politique et comptes rendus</li> <li>- Préparation de notes d'information</li> <li>- Recherches ponctuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction de 14 comptes rendus de conférences et d'audiences</li> <li>- Rédaction d'une note d'information en énergie et environnement</li> <li>- Aide à la rédaction et à la correction de 4 notes (transports électriques, contexte politique, énergie et environnement, Arctique)</li> <li>- Confection d'une présentation sur l'énergie</li> <li>- Rédaction des biographies de 4 contacts-clés</li> <li>- Revue de presse sur la visite de la mairesse de Lac-Mégantic à Washington</li> <li>- Veille quotidienne</li> <li>- Rédaction d'une note sur la rencontre avec des responsables de la BID</li> </ul>
Francophonie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien et logistique lors d'évènements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'un quiz sur les expressions québécoises</li> <li>- Confection d'une présentation Powerpoint sur le fait français au Québec</li> <li>- Support technique et logistique de la réception pour le lancement du <i>Carnet de la Francophonie</i>, de l'atelier-jeu à l'Alliance Française, de la participation à la Grande Fête de la Francophonie et du cocktail de réseautage des stagiaires francophones</li> </ul>
Communications	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer à la page Facebook et au site Web du BQW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction de 3 articles pour la page Facebook</li> <li>- Rédaction de 2 manchettes pour l'Intranet du MRIFCE et le site Web du BQW</li> <li>- 2 courriels à une liste de contacts ciblés</li> </ul>
Affaires académiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logistique et développement d'outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logistique lors de 2 présentations sur les études collégiales et universitaires au Québec</li> <li>- Préparation d'un jeu et présentation sur le Québec</li> </ul>
Varia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche de contacts</li> <li>- Mise à jour des bases de données et des guides internes du BQW</li> <li>- Formation des stagiaires</li> <li>- Assistante personnelle de la directrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendrier des évènements en affaires publiques organisés par le BQW dans les 2 dernières années</li> <li>- Note sur les bourses pour les stages à l'étranger</li> <li>- Agenda global du BQW et gestion de la liste de choses à faire de la directrice</li> <li>- Présentation sur les lois régissant les relations internationales du Québec</li> <li>- Recherches ponctuelles sur les MOOC, le français dans l'enseignement supérieur, les RI du Québec, etc.</li> </ul>

***Objectif 2: Assurer le leadership du Québec sur les plans énergétique et environnemental***

Cet objectif regroupe six actions ou cibles. Dans le cadre de mon mandat, j'ai pu participer aux deux premières, à savoir « intensifier les représentations auprès des législateurs et du grand public afin d'assurer l'accès le plus avantageux possible de l'hydroélectricité québécoise, en vertu d'ententes à long terme, en assurant l'utilisation optimale des interconnexions actuelles et futures » (MRI 2010, p.26) ainsi que

mener des représentations auprès des autorités politiques et des décideurs économiques [...] du gouvernement fédéral américain afin de faire valoir les avantages de l'hydroélectricité comme élément de solution pouvant contribuer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et à l'atteinte des objectifs de lutte aux changements climatiques. (MRI 2010, p.26)

J'ai notamment aidé à la logistique d'un briefing intitulé « Powering North America : The importance of hydropower in 2014 and beyond », organisé par le BQW et le gouvernement du Manitoba dans le but d'informer le personnel des élus du Congrès sur l'importance de l'hydroélectricité dans le portfolio énergétique américain. Il faut savoir que le BQW effectue un travail de terrain sans relâche pour positionner l'hydroélectricité québécoise comme une solution durable et verte.

Dans le cadre de cet objectif, j'ai également confectionné une présentation intitulée « Québec : Leading the way in energy and environment » (voir Annexe B)<sup>7</sup>. Cet outil présente brièvement les trois axes sur lesquels agit le Québec en énergie et environnement, soit le développement d'une hydroélectricité propre, la réduction d'émissions grâce au marché du carbone, et l'électrification des transports. Ce support servira au BQW lors de présentations visant à faire connaître le Québec et ses priorités devant divers partenaires.

Dans le cadre de la cinquième cible, soit « participer au développement d'un marché nord-américain du carbone et promouvoir l'expertise québécoise en matière de produits financiers dans ce domaine, notamment celle du Marché climatique de Montréal (MCeX) »

---

<sup>7</sup> Notons qu'il s'agit d'une ébauche en cours d'approbation et de révision lorsque j'ai terminé mon mandat.

(MRI 2010, p.26), j'ai participé à une rencontre avec des responsables de la Banque interaméricaine de développement dans le domaine de l'énergie et l'environnement. L'expertise du Québec en matière de carbone a été discutée et les responsables ont proposé de mettre le gouvernement du Québec en contact avec d'autres gouvernements susceptibles d'être intéressés à se joindre au marché. Bien que je n'aie pas confectionné de livrable particulier suite à cette rencontre, j'ai fait un bref compte rendu destiné au Ministère.

***Objectif 4 : Encourager le partage et la diffusion de la culture et de l'identité québécoises***

Reconnaissant la culture comme « l'un des instruments modernes de diplomatie permettant de créer un contexte propice à une meilleure projection de notre identité » (MRI 2010, p.31), le gouvernement du Québec, par son action culturelle, cherche à répondre à trois objectifs : le développement de marché pour les créateurs et entreprises culturelles québécoises, la promotion des productions québécoises aux Etats-Unis, et le positionnement favorable de la singularité, la modernité et l'expertise du Québec. (MRI 2010, p.31)

Plusieurs tâches qui m'ont été confiées correspondaient au secteur d'activités « Francophonie », s'inscrivant dans la cinquième cible de cet objectif, qui est de collaborer à la réalisation d'activités de rayonnement de la langue française. De manière spécifique, j'ai contribué à la logistique et à la participation du BQW à la Grande Fête de la Francophonie à la Maison Française de l'Ambassade de France, à l'organisation et à la logistique de la réception pour le Lancement du Carnet de la Francophonie, et à l'organisation et la présentation d'un atelier et d'un jeu sur le Québec et le fait français à l'Alliance Française. Dans le cadre de ce dernier événement, j'ai concocté une brève présentation sur le fait français au Québec (voir Annexe C), présentée par la directrice, ainsi qu'un jeu composé d'expressions québécoises. J'ai également recherché des contacts francophones dans la région de Washington. Enfin, la rédaction et la publication d'articles sur la page Facebook et de manchettes sur le site Web du Bureau (également publiées sur l'Intranet du MRIFCE) visaient à diffuser la culture et l'identité québécoises.

***Objectif 5 : Accroître la capacité d'action du Québec et appuyer le développement des expertises***

Suivant ce cinquième objectif, le mandat des représentations québécoises aux États-Unis consiste, entre autres, à :

- Établir et maintenir des relations durables avec les gouvernements, élus, leaders d'opinion et interlocuteurs clés afin de promouvoir et défendre les intérêts du Québec ;
- Utiliser leurs réseaux d'influence pour faire connaître le Québec et trouver des marchés pour les entrepreneurs québécois ;
- Faire une veille sur le territoire desservi afin de connaître les développements pouvant avoir un impact sur les intérêts du Québec ;
- Conseiller les entreprises et institutions québécoises désirant créer des liens avec les États-Unis. (MRI 2010, p.35)

Une grande part du mandat qui m'a été confié s'inscrivait dans ce cinquième objectif de la Stratégie. Dans le cadre de la veille sur le territoire de Washington, j'ai rédigé 14 comptes rendus de conférences et d'audiences (voir Annexe D pour des exemples), une note d'information en énergie et environnement (voir Annexe E), quatre biographies de contacts-clés (voir Annexe F pour un exemple), et une note sur la rencontre avec les responsables de la BID. J'ai également participé à la rédaction et à la correction de quatre notes (transports électriques, contexte politique, énergie et environnement, Arctique), élaboré une présentation Powerpoint sur l'énergie, et fait une revue de presse sur la visite de la mairesse de Lac-Mégantic à Washington. En alternance avec les autres stagiaires, j'étais responsable de la veille politique quotidienne. Enfin, des recherches ponctuelles sur divers sujets m'ont également été demandées, ne requérant toutefois pas de rapport élaboré.

## **6.2 Observations et recommandations**

Les observations faites sur le terrain m'ont permis de déceler quelques obstacles à l'efficacité du BQW, et par extension du Ministère. Il s'agit des délais (6.2.1), des ressources humaines et financières (6.2.2), et de la mémoire organisationnelle (6.2.3).

### **6.2.1 Délais**

Les délais diminuent l'efficacité de l'action du BQW. Ces délais sont principalement dus à une certaine lourdeur protocolaire, mais aussi au manque de ressources humaines et à l'importance de communiquer au bon moment avec le siège.

Ainsi, une majeure partie de ce qui est produit par le Bureau fait l'objet d'une procédure un peu lourde en termes d'approbation, impliquant généralement l'approbation de la directrice. Cela concerne tant les notes de synthèses qui parviennent au Ministère, les manchettes sur l'Intranet du Ministère, les articles pour la page Facebook ou le site Web du BQW, mais aussi les présentations lors de divers événements culturels ou les courriels aux contacts du Bureau. Or, la directrice a un agenda très chargé entre les rencontres avec les multiples interlocuteurs de Washington. Malgré son travail ardu et sa bonne volonté, il demeure parfois difficile de conjuguer les exigences de ce poste très demandant à la lecture, la modification et l'approbation de ce que produisent les autres membres du Bureau. Or, cela ralentit grandement le rythme de croisière du Bureau, et donc son efficacité. Étant la seule à représenter officiellement le gouvernement du Québec, cette exigence est compréhensible bien qu'elle pourrait être assouplie. Les réseaux sociaux ayant pour but d'être réactifs en temps réel, il va sans dire que cela est plutôt impossible dans le contexte d'une représentation à l'étranger.

Cette procédure d'approbation implique des délais dans l'envoi de notes au Ministère. Or, il est crucial que les informations transmises soient à jour et l'envoi de notes datant de plusieurs semaines diminue l'intérêt et l'efficacité de cette activité. Lorsque la note est dédiée au bureau du sous-ministre, l'intérêt de la faire approuver par la directrice est

évident. Cependant, lorsque la note est dédiée à un répondant sectoriel, il pourrait être considéré de la faire acheminer plus rapidement, sur approbation d'un attaché par exemple.

Par exemple, lors de la campagne électorale de mars 2014, les activités du BQW étaient au ralenti. Il n'y a pas eu de rédaction de notes, ni même d'envoi de celles qui étaient pourtant déjà rédigées. La volonté d'être « entendus » à Québec fait en sorte que toute représentation à l'étranger désire correspondre avec le siège au bon moment. La campagne électorale occupant le ministre et ses conseillers, il était donc préférable de remettre à plus tard l'envoi d'informations. Cela a fait en sorte que des informations récoltées en février ne sont parvenues à Québec qu'en avril, une fois les élections passées.

### **6.2.2 Ressources humaines et financières**

Le manque de ressources humaines et financières handicape le potentiel d'action du BQW et l'empêche de tirer partie de l'éventail d'opportunités qui s'offrent à lui. Ce manque de ressources est d'ailleurs soulevé tant par la directrice que par l'attaché aux affaires gouvernementales. On peut sans aucun doute affirmer que le BQW n'a pas les moyens de ses ambitions. Les dossiers et les projets affluent, mais le manque de personnel ne permet malheureusement pas de tous les mener à terme. Malgré sa taille réduite, l'équipe fait donc face à une charge de travail impressionnante.

Avec plus de ressources, diverses fonctions d'attachés pourraient être créées. Par exemple, Timothy Johnson propose qu'un attaché s'occupe exclusivement des *think tanks*<sup>8</sup>, un autre des médias spécialisés avec des interventions clés auprès des acteurs médiatiques influents, un autre des institutions multilatérales comme les grandes banques, et enfin un attaché pourrait s'occuper des ambassades afin d'y développer des relations particulières. La directrice avait d'ailleurs ouvert un poste d'attaché aux affaires multilatérales, mais celui-ci n'a pas été comblé dû au changement de gouvernement et aux coupures subséquentes.

---

<sup>8</sup> Actuellement, les stagiaires se partagent les conférences dans les *think tanks* et les membres du Bureau y assistent également lorsque nécessaire.

Doté d'un budget opérationnel d'environ 90 000\$ (à l'exclusion des salaires), le BQW possède l'un des plus petits budgets des représentations québécoises à l'étranger. Ce manque de ressources limite indubitablement les activités du Bureau, que ce soit l'organisation d'évènements, la participation à la vie publique washingtonienne ou le démarrage de nouveaux projets. Notons que peu de ressources sont disponibles pour les activités culturelles, car le mandat du BQW est avant tout politique. Pourtant, « [l']identité culturelle de même que les liens culturels sont importants. Ils créent la base de l'amitié et de la coopération, la reconnaissance des points communs qui nous rapprochent et ils encouragent même un plus grand respect de nos différences ». (Ciaccia 2006, p.269)

### ***6.2.3 Mémoire organisationnelle***

Victime d'un roulement de personnel important dans les dernières années, le BQW fait face à un grand défi : le manque de mémoire institutionnelle. Ce problème constitue une grande source de perte d'efficacité puisque les employés doivent parfois recommencer le travail fait par leurs prédécesseurs. L'employé le plus ancien, soit l'attaché aux affaires gouvernementales, n'est au Bureau que depuis deux ans et demi. La phase d'acclimatation pour qu'un employé apprenne les méthodes et la culture organisationnelle revient ainsi continuellement au sein de l'organisation. Ce roulement de personnel peut également nuire à l'image du Bureau puisque leurs contacts font ainsi sans cesse face à de nouveaux interlocuteurs, nuisant à la création de liens durables. Bien que ces éléments affectent inévitablement la portée des activités du BQW, « le Québec bénéficie d'une réputation favorable dans les cercles de Washington et les activités du Bureau permettent de développer efficacement un réseau de contacts important » (Beaulieu 2014), me rassure la directrice.

## 7. INTÉGRATION DES ACQUIS

Cette expérience de stage m'a permis d'intégrer des connaissances et d'appliquer les outils et les cadres d'analyse développés durant ma formation universitaire afin de répondre aux mandats confiés par le BQW. La mise en pratique des compétences professionnelles et des qualités personnelles m'a permis d'acquérir une expérience déterminante pour la poursuite de ma carrière. La section ci-dessous fait état des différents champs de l'administration publique qui m'ont outillée pour réussir le mandat qui m'a été confié, à savoir management des organisations publiques (7.1), management international (7.2), principes et enjeux de l'administration publique (7.3), consultation et changements organisationnels (7.4), et gestion des relations internationales du Québec et du Canada (7.5).

### 7.1 Management des organisations publiques

Ce cours m'a familiarisée avec les principes de stratégie et de planification des organismes publics, que j'ai pu observer lors du stage grâce aux divers documents comme la Stratégie du gouvernement du Québec à l'égard des Etats-Unis, la planification stratégique du MRIFCE, le plan d'action du BQW, etc. Les notions de mécanismes de reddition de comptes et de mesure de la performance m'ont également permis de mieux comprendre le contexte entourant l'action du BQW. Plusieurs obstacles à l'évaluation des résultats peuvent survenir comme le chevauchement des missions, l'étalement dans le temps, ou les interférences politiques, comme le changement de gouvernement. La difficulté de mesure la réussite de certains événements est également un obstacle à la gestion par résultats.

L'importance d'une bonne gestion et utilisation de l'information dans la prise de décision au sein des organisations publiques, étudiée lors de ce cours, permet de comprendre l'importance des activités de veille d'une représentation à l'étranger, composante au cœur de mon mandat. Cela m'a également amenée à me questionner sur son utilisation. Est-elle vraiment consultée quotidiennement par les décideurs du Ministère?

Lors de ce cours, nous avons également abordé la question des restructurations. Les changements structurels, comme les fusions ou les scissions, ne sont pas toujours la solution adaptée, étant donné les conséquences administratives et budgétaires qu'ils entraînent. Depuis le changement de gouvernement en avril dernier, le commerce extérieur ne fait plus partie du ministère des Relations internationales, service qui a d'ailleurs été promené d'un ministère à l'autre, non « sans créer un remue-ménage propre à miner le moral des troupes. (Blondeau 2006, p.319) Les implications au niveau des ressources des représentations ainsi que les changements administratifs nécessaires au Ministère sont souvent sous-estimés. La fermeture des délégations est également une perte d'efficacité; il serait plus bénéfique de changer le statut du poste ou de le déménager. (Blondeau 2006, p.318) Sinon, le travail de réseautage et de création de contacts est lourdement miné.

Enfin, le stage m'a permis d'observer les diverses caractéristiques économiques, politiques et légales d'une organisation publique, le BQW. J'ai pu me familiariser avec sa structure et ses valeurs managériales.

## **7.2 Management international**

L'étude des principes du management international m'a permis d'intégrer l'importance de la culture organisationnelle. Définie comme « l'ensemble d'hypothèses de base développées par l'organisation pour s'adapter à son environnement interne et externe, la culture organisationnelle est constituée de lignes de conduite permettant de régir de la même façon des situations similaires ». (Villiard 2014) Le stage a permis d'observer les artefacts de la culture (habitudes de salutation, code vestimentaire, etc.) alors que le protocole est souvent très présent, surtout dans les événements publics. La culture organisationnelle du MRI et du BQW comportent également la politique formelle, comme les guides de politiques et procédures, l'organigramme, les méthodes d'embauche, les activités d'orientation, etc. Leur connaissance est essentielle à une bonne compréhension de l'esprit et du fonctionnement du BQW. Enfin, des normes informelles existent également et celles-ci ont davantage été intégrées au fur et à mesure du stage.

### **7.3 Principes et enjeux de l'administration publique**

Ce cours est essentiel afin d'acquérir des connaissances sur l'appareil public et le système politique canadien et québécois. Les notions sur la structure politico-administrative de notre gouvernement fournissaient des concepts utiles à la réalisation du stage au sein d'un organisme public tel que le BQW. L'enseignement des notions d'intérêts des acteurs sociaux, des groupes et stratégies de pression, du lobbying, du rôle de la pression médiatique et de l'éthique m'ont permis de bien comprendre ces phénomènes sur ce territoire et d'aider le BQW à exercer une action efficace. Il a été possible sur le terrain d'observer quelques notions théoriques acquises dans le cadre de ce cours, comme l'imbrication du politique au sein de l'appareil public administratif et le concept de bureaucratie de Weber, illustré par la hiérarchie caractérisant le travail du BQW.

### **7.4 Consultation et changements organisationnels**

Ce cours m'a donné les connaissances et les habiletés nécessaires afin de réaliser le mandat de stage au sein d'une organisation. J'étais ainsi mieux outillée afin d'identifier les besoins du BQW tout en développant mon pouvoir d'agir. Rappelant l'importance de l'approche et la relation à entretenir avec l'organisation mandante, ce cours m'a permis d'établir ma démarche d'intervention et d'élaborer mon offre de service au BQW. Ce contrat devait répondre à la fois aux besoins du mandat et aux critères du bureau des stages de l'ENAP.

Avant le début du mandat, il était nécessaire d'établir mon propre cadre de références et d'entreprendre un travail de connaissance sur moi-même afin d'être consciente de mes forces et mes faiblesses. Cela permet de préparer l'interaction avec le « système-client », ici le BQW, dans les meilleures conditions possibles. De plus, ce cours rappelle l'importance de comprendre le contexte et la culture organisationnelle dans laquelle on agit à titre de stagiaire, avant même d'entreprendre un mandat. La stagiaire qui entre au BQW doit impérativement se renseigner et accumuler un savoir sur l'organisation.

Ce cours m'a également appris que la gestion du changement est un élément qu'il ne faut pas négliger. Malgré la courte durée du mandat, j'ai pu expérimenter un processus de changement suite à l'élection du gouvernement libéral en avril, quoique cela n'a pas affecté mon travail puisque les nouvelles directives ont été émises après mon départ. La gestion du changement est un phénomène constant avec lequel toute représentation à l'étranger doit composer. À l'automne 2014, le BQW devra s'adapter aux changements qui auront lieu au sein du Congrès et tisser des liens avec les nouveaux acteurs qui entreront en jeu. Ces changements impliquent une adaptation constante et la recherche de nouvelles solutions.

### **7.5 Gestion des relations internationales du Canada et du Québec**

Ce cours a permis d'appréhender l'exercice des relations internationales par le Canada et par le Québec. L'exercice de rédaction d'une note de synthèse adressée à un sous-ministre et d'une note d'intervention m'a préparée à la rédaction des notes d'information lors du stage. Malgré tout, cet apprentissage a été continu puisque les exigences du Bureau étaient plus précises et celles du Ministère ont changé au courant du stage.

Enfin, ce cours m'a permis de mieux comprendre et apprécier les moyens d'actions d'une entité politique en matière internationale, ses limites, ses contraintes. Il m'a aussi permis de cerner le rôle des diplomates et des gestionnaires à l'égard des décisions politiques et de l'action internationale. Le développement du réseau des représentations à l'étranger, l'évolution de l'action internationale du Québec et la Doctrine Gérin-Lajoie ont également été étudiés. Ces apprentissages ont grandement facilité ma compréhension des activités de veille, des grands enjeux politiques et des priorités du gouvernement aux États-Unis.

## CONCLUSION

Effectuer un stage dans une représentation du Québec à l'étranger m'a permis d'apporter un nouvel éclairage à certains concepts théoriques. Grâce aux échanges avec mes collègues, aux briefings, aux discussions avec les interlocuteurs rencontrés, à l'apprentissage graduel et à l'observation sur le terrain, j'ai pu intégrer les façons de faire du Bureau, mieux comprendre l'exercice de la paradiplomatie et développer une vision pratique et critique de ce phénomène. Grâce à la petite taille de l'équipe, l'expérience a été particulièrement formatrice puisque cela m'a permis de participer activement à une grande part des activités du Bureau. La diversité des tâches qui m'étaient confiées m'a permis de me familiariser avec le travail global de la représentation et la majorité de ses enjeux, m'amenant à développer une compréhension intégrée des enjeux du Québec aux États-Unis.

Somme toute, cette expérience pratique fut enrichissante d'un point de vue personnel, professionnel et académique, me permettant d'acquérir et de perfectionner plusieurs habiletés, de mettre en application la théorie vue en classe, de faire du réseautage et de découvrir l'univers de la diplomatie. Cette expérience m'a permis de constater, de manière pratique, la mise en œuvre de la paradiplomatie québécoise dans la capitale américaine. La rédaction de ce rapport, en complément à la réalisation du stage au BQW, a contribué à jeter un regard rétrospectif et critique sur les activités réalisées au sein de l'organisation.

La recension des écrits a permis de faire la lumière sur les caractéristiques de la paradiplomatie québécoise et d'en apprendre davantage sur les défis de cette action internationale aux États-Unis. Comme le démontre la *Stratégie du Gouvernement du Québec à l'égard des États-Unis* (MRI 2010), positionner le Québec comme partenaire clé de la puissance américaine est gage de sa vitalité économique et de son avenir comme acteur sur la scène internationale. La recherche d'opportunités, la promotion des intérêts québécois et le renforcement de la coopération constituent les piliers de cette relation

bilatérale privilégiée. Bien que la relation avec les États-Unis apparaisse comme asymétrique (Balthazar et Hero 1999, p.108), elle demeure néanmoins primordiale pour la paradiplomatie québécoise en raison de liens économiques intenses.

Ce travail de réflexion, combiné à l'expérience sur le terrain, m'a amenée à questionner le rôle du BQW au sein du réseau québécois des représentations à l'étranger. À la vue des défis actuels de la paradiplomatie québécoise aux États-Unis, si le Québec veut stimuler ses exportations, exposer ses talents culturels sur la scène américaine, trouver des partenaires pour ses initiatives énergétiques et environnementales, et entretenir une relation politique profitable, il doit être présent et actif là où les décisions politiques et économiques se prennent, là où les acteurs influents se trouvent, c'est-à-dire à Washington. Le gouvernement du Québec doit donc maintenir une présence active et soutenue dans la capitale américaine. Basée sur les faits et sur l'expérience de terrain, j'ai pu constater que la situation stratégique de Washington est un lieu névralgique d'une paradiplomatie efficace aux États-Unis. Le Bureau du Québec « faisant déjà beaucoup avec peu », le ministère des Relations internationales et de la Francophonie devrait considérer une augmentation future des effectifs humains et financiers engagés dans la capitale américaine. Une étude comparative avec l'action paradiplomatique d'une autre entité fédérée ou même d'une autre représentation du Québec pourrait d'ailleurs élargir la portée de cette réflexion, chaque représentation ayant des priorités et des responsabilités à assumer au moyen d'outils adaptés à leurs activités et au territoire desservi.

Afin de mettre en valeur l'influence que le Québec peut gagner en travaillant à partir de la capitale nationale, le travail de réseautage et de monitoring (Balthazar et Hero 1999) prend toute son ampleur puisque c'est en agrandissant le réseau de contacts influents que le Québec pourra faire valoir ses intérêts efficacement. Une communication approfondie avec les acteurs des divers milieux ainsi que l'entretien des contacts constituent des éléments clés pour la réussite de la mission de la représentation. Les multiples instances publiques et privées, comme les *think tanks*, les organisations internationales, les forums multilatéraux et les centres de recherche, doivent être privilégiées pour faire connaître le Québec. Les

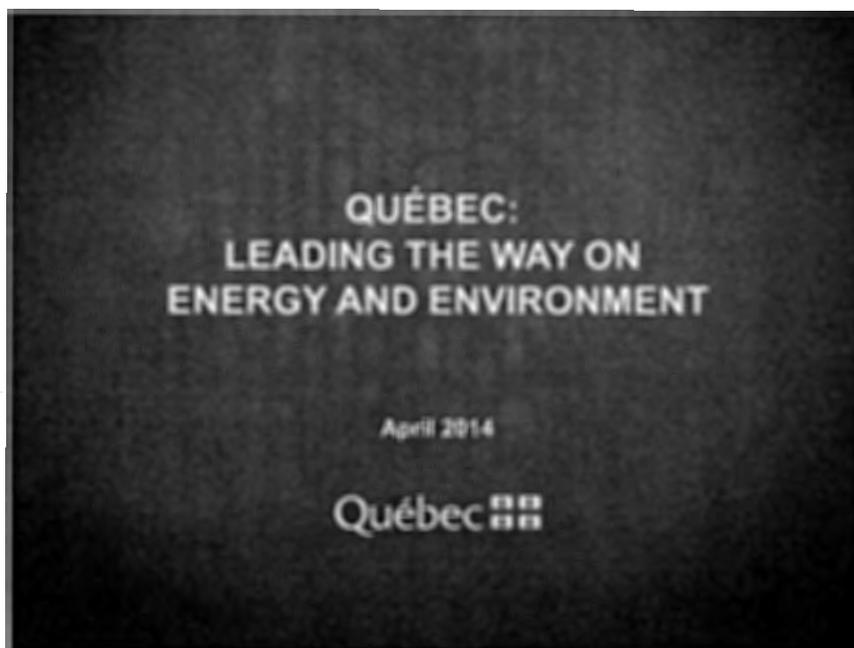
événements d'affaires publiques et la présence dans les colloques et forums d'envergure s'avèrent également primordiaux. Dans le domaine des affaires publiques, la construction d'une image positive du Québec, conforme à la réalité, est nécessaire pour permettre d'attirer des partenaires et des investissements. (Balthazar et Hero 1999, p.78 ; Paquin et Lachapelle 2004, p.79)

L'activité internationale du Québec étant sujette aux aléas de l'appareil politique, il sera intéressant de surveiller, au fil des gouvernements qui se succèdent, l'évolution de cette activité.

## ANNEXE A – Liste des conférences et audiences

Date	Titre de la conférence	Organisme
13-14 janvier	<i>Markup sur l'Electricity Security and Affordability Act</i>	Sous-comité de l'énergie et de l'électricité de la Chambre
16-17 janvier	<i>Transforming Transportation</i>	Banque mondiale
24 janvier	<i>The Year Ahead in Environment and Energy</i>	Wilson Center
28 janvier	<i>Markup du bill HR 3826</i>	Comité énergie et commerce de la Chambre des représentants
5 février	<i>Key Legal Issues Facing the Administration in 2014: Environment, Energy, and Natural Resources</i>	Environmental Law Institute
7 février	<i>U.S. Energy Independence: A New American Narrative?</i>	Wilson Center
14 février	<i>CEQ Chair Nancy Sutley on the Administration's Climate Change and Conservation Record and Agenda Moving Forward</i>	Center for American Progress
18 février	<i>Is Geography Destiny? North America on the Eve of the Leaders Summit</i>	Wilson Center
21 février	<i>Fourth Annual State Solutions Conference</i>	Politico
26 février	<i>Oversight of Passenger and Freight Rail Safety</i>	Comité des transports de la Chambre des représentants
27 février	<i>To consider pending legislation</i>	Senate Water and Power Subcommittee
13 mars	<i>The State of the U.S. Electric Vehicle Market: Webinar</i>	Bloomberg Government
26 mars	<i>Electric Transmission 201- The High-Voltage Grid: Its Operations, Challenges, and Benefits</i>	Environmental and Energy Study Institute (EESI)
28 mars	<i>National Renewable Energy Policy Forum</i>	American Council On Renewable Energy
2 avril	<i>Hearing: The Crude Truth: Evaluating U.S. Energy Trade Policy</i>	House Committee on Foreign Affairs, Subcommittee on Terrorism, Nonproliferation, and Trade
7 avril	<i>GHG Regulation of Existing Power Plants Under the Clean Air Act: State, Regional and Company Approaches to Reduce Power Sector GHG Emissions</i>	Bipartisan Policy Center
10 avril	<i>Keeping the lights on — Are we doing enough to ensure the reliability and security of the US electric grid?</i>	Comité de l'énergie et des ressources naturelles du Sénat
10 avril	<i>New Energy, New Geopolitics: Balancing Stability and Leverage</i>	Center for Strategic and International Studies
23 avril	<i>Rail Safety Forum: Transportation of Crude Oil and Ethanol</i>	National Transportation Safety Board

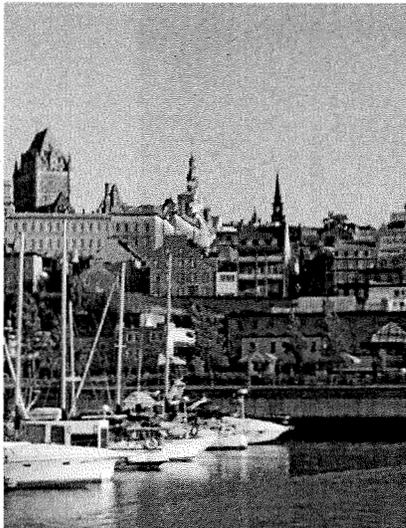
**ANNEXE B – Présentation sur l'énergie et l'environnement**



**QUÉBEC**



## QUÉBEC CITY – THE CAPITAL



- 766,000 inhabitants (2011)
- Birthplace of French America, founded in 1608
- Designated as a UNESCO World Heritage Site for its historic center
- The only fortified city north of Mexico

Québec 

## MONTREAL – THE METROPOLIS

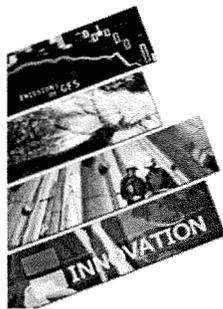


- 3,824,000 inhabitants (2011)
- Hub of ethnic and cultural diversity with over 120 established communities
- Several well-established international organizations
- One of North America's major commercial centers

Québec 



## Addressing climate change: An integrated approach



- Developing clean hydroelectricity
- Reducing emissions through a carbon market
- Electrifying transportation

Québec 

## Hydroelectricity in Québec



- 98% of Québec's electricity
- Fourth largest producer of hydropower in the world
- Lowest per capita carbon footprint in North America
- Québec expects to add 3,500 MW of renewable energy in the coming years

Québec 

## QUÉBEC AS A REGIONAL PARTNER

- Mutual energy goals
- Work together on energy in a North American context
- Extreme weather = pressure on the electricity market in New England
  - ↑ prices
  - ↓ natural gas reserves

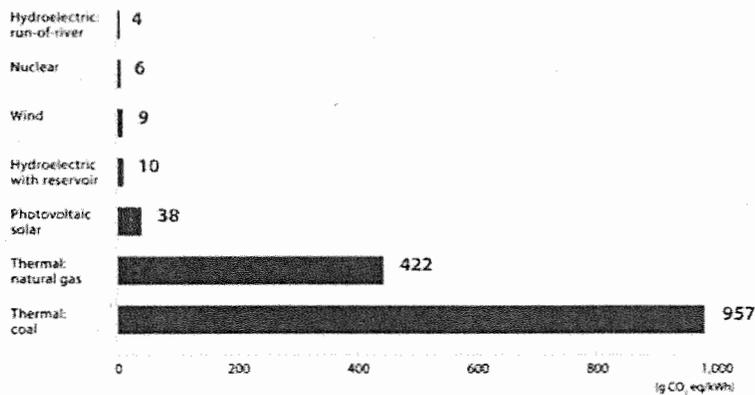
Québec 

## QUÉBEC'S HYDROPOWER

- New England States united to develop increased transmission capacity for Québec's hydropower
- Increased hydro = increased energy diversification for the region
- Baseload energy
  - development of local, more intermittent renewables like wind and solar
- One of the best solutions to fight against climate change in North America
  - Clean
  - Renewable
  - Reliable

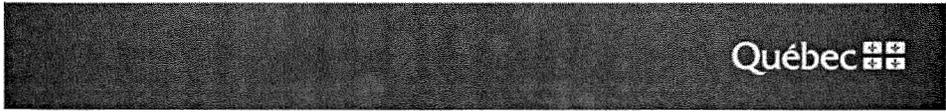
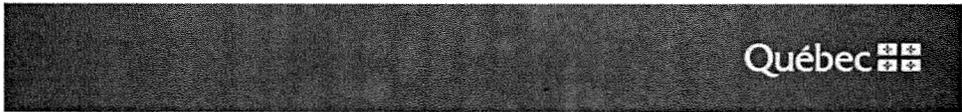
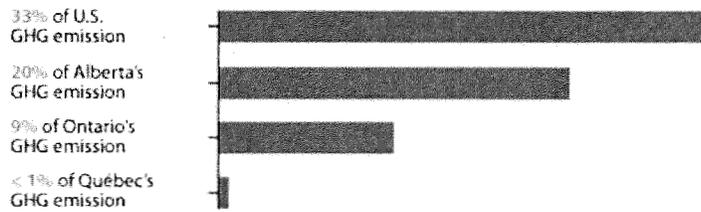
Québec 

### GREENHOUSE GAS EMISSIONS FROM THE DIFFERENT GENERATING OPTIONS



Québec 

## PART OF THE GHG EMISSIONS FROM THE ELECTRICITY SECTOR



## QUÉBEC'S HYDRO PROJECTS



Several projects under consideration, mutually beneficial long-term energy contracts with American States:

- More incentives from several states, like Vermont and Connecticut, to bring in more hydropower
- Legislation to do more in other states, like Massachusetts and Maine
- Increase awareness at the federal level and ensure that hydropower is treated fairly alongside other sources of energy in the U.S.

Québec 



Québec 

## CAP-AND-TRADE SYSTEM

- First in North America
- Linked with California
- Joint auctions upcoming in later 2014
- Ambitious climate goals
  - Reduce emissions by 25% from 1990 levels, by 2020
- Québec as a leader, looking for more jurisdictions
- Revenues from the carbon market reinvested into a Québec Green Fund
  - Finance climate mitigation and adaptation initiatives, like energy efficiency and electric vehicles



Québec 

## TRANSPORT ELECTRIFICATION STRATEGY

- 3 years, \$500 million
- Transportation = largest amount of GHG in Québec
- Power this sector by clean hydroelectricity
  - Enormous potential for emission reductions
  - Reduction of reliance on fossil fuels
- Projects:
  - Conversion of 525 taxis to Evs
  - 5,000 public charging stations
  - \$8,000 rebate on the purchase of an electric vehicle
  - Electrification of bus routes
  - Extension of a metro line.



Québec 

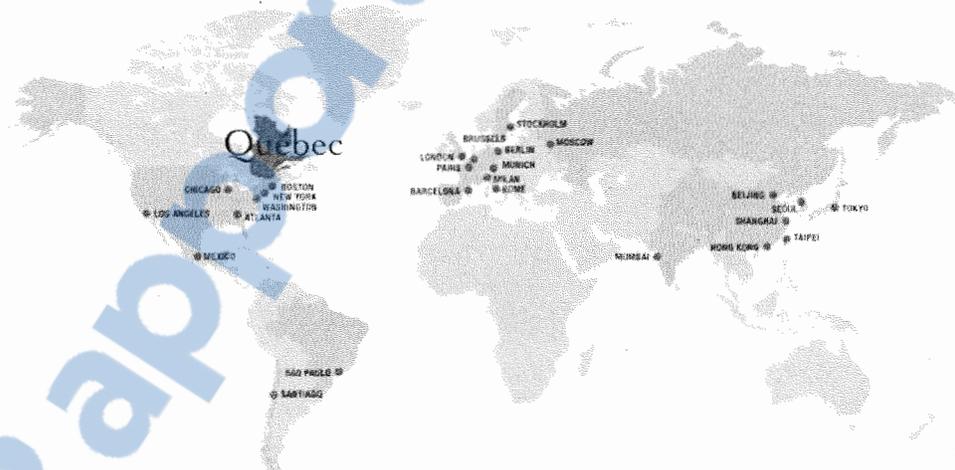
## FUNDAMENTALS FOR SUCCESS

- Lithium mine
- Battery manufacturing industry
- Electric vehicle, train, bus, utility vehicle, motorcycle and recreational vehicle assembly industry
- Recent agreement with Vermont for an electric corridor Montréal-Burlington

Québec 

## QUÉBEC ON THE WORLD STAGE

29 offices in 16 countries (6 offices in the US)



Québec 

## Québec Government Office in Washington

805 15<sup>th</sup> Street NW, suite 450  
Washington, DC 20005  
Tel : 202-659-8990

[Quebec-washington.org](http://Quebec-washington.org)  
[Facebook.com/QuebecWashington](https://Facebook.com/QuebecWashington)  
[Twitter.com/QcWashington](https://Twitter.com/QcWashington)  
[Qc.washington@mri.gouv.qc.ca](mailto:Qc.washington@mri.gouv.qc.ca)

Québec 

THANK YOU

Québec 

## ANNEXE C – Présentation sur le fait français au Québec



### Portrait du Québec



population (2013)	8 115 700 habitants
superficie	1 667 441 km <sup>2</sup>
capitale	Québec
type d'État	État fédéré
régime politique	démocratie parlementaire
devise	dollar canadien
PIB par habitant (2013)	40 764 \$ CA

Le Québec à grands traits

Québec



## Le territoire

*une terre d'immensité*

1,67 million km<sup>2</sup>

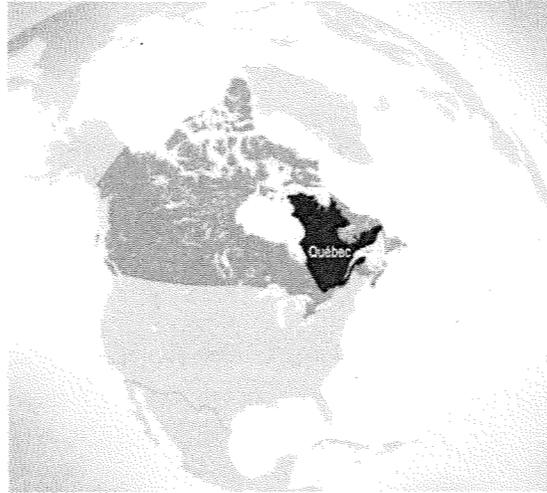
plus vaste des dix provinces  
du Canada

plus grand que le plus grand des  
États des États-Unis : l'Alaska

trois fois la taille de la France

cinq fois la superficie du Japon

4,8 habitants au km<sup>2</sup>



Le Québec à grands traits

Québec

## Le Québec...

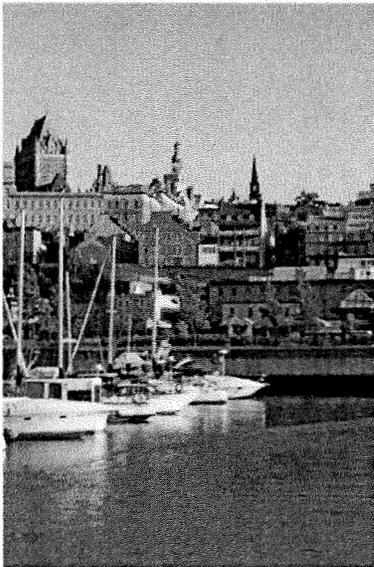
*... au sein du Canada*



Le Québec à grands traits

Québec

## Québec



### *la capitale nationale*

725 095 habitants (2013)

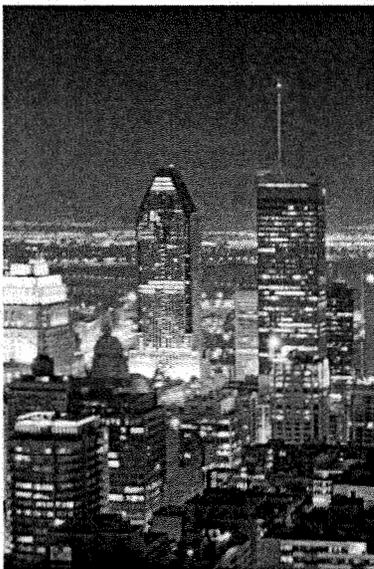
Berceau de l'Amérique française fondé en 1608

Classée site du Patrimoine mondial par l'UNESCO pour son quartier historique

Le Québec à grands traits

Québec 

## Montréal



### *la métropole*

3 824 221 habitants (2012)

Haut lieu de diversité ethnique et culturelle avec plus de 120 communautés établies

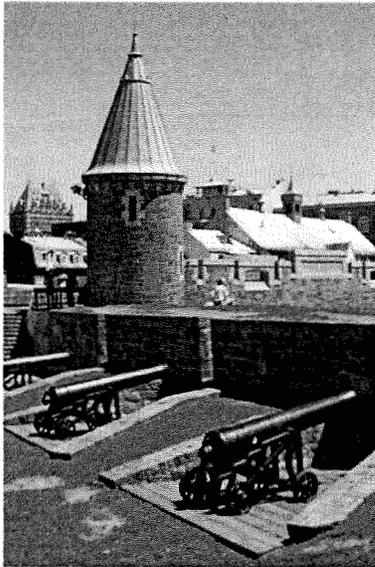
Plusieurs organisations internationales y ont pignon sur rue

Un des plus importants carrefours commerciaux du continent

Le Québec à grands traits

Québec 

## L'histoire



### quelques repères

1534

prise de possession du territoire par Jacques Cartier, à Gaspé

1763

cession de la Nouvelle-France à l'Angleterre  
*Traité de Paris*

1774

reconnaissance de la religion catholique, de la langue française et du droit civil français  
*Acte de Québec*

1867

création de la fédération canadienne (Québec, Ontario, Nouveau-Brunswick et Nouvelle-Écosse)  
*Acte de l'Amérique du Nord britannique*

Le Québec à grands traits

Québec

## La population

*une société plurielle, une terre d'accueil*

8,1 millions d'habitants (2013)

55 036 immigrants/an (2012)

une diversité liée à l'histoire

premiers arrivants

Autochtones  
Français  
Anglais  
Irlandais  
Écossais

au début du XX<sup>ème</sup>

Européens de l'Est  
Italiens  
Allemands



Le Québec à grands traits

Québec



## Historique du français au Québec

### *Le français après la Conquête*

- 1<sup>ère</sup> constitution canadienne en 1867
  - protège le français
- Apparition de « canadiens-français » et « canadiens-anglais »
  - Avant, "Canadiens" = uniquement les habitants francophones
- Tentative de l'administration anglophone d'angliciser les francophones
- Désir des francophones d'avoir autant de pouvoir politique et économique que les anglophones



Le Québec à grands traits

Québec 

## La Révolution tranquille – Années 1960

### *Affirmation de la culture québécoise*

- Modernisation de l'État et de la société
- Laïcisation de l'État, émancipation des femmes
- Affirmation de la culture québécoise et de la langue française
- Terme « Québécois »
- Expression de la spécificité culturelle et linguistique : littérature, théâtre, cinéma, chanson, télévision



Le Québec à grands traits

Québec 

## La protection et la promotion du français

### Lois linguistiques

- 1969: Loi pour promouvoir la langue française (loi 63)
- 1974: le français devient la seule langue officielle (loi 22)
- 1977 : adoption de la Charte de la langue française (loi 101)



Le Québec à grands traits

Québec 



## ANNEXE D – Exemples de comptes rendus

Bureau du Québec à Washington, le 30 janvier 2014

### **Compte-rendu : Markup de l'*Electricity Security and Affordability Act* au Comité Énergie et Commerce**

---

Le 28 janvier 2014, le comité de l'Énergie et du Commerce de la Chambre des représentants a tenu un vote sur le projet de loi H.R. 3826, intitulé *Electricity Security and Affordability Act*. Le projet de loi a été adopté par un vote de 29 à 19 selon les lignes partisans, à l'exception des représentants John Barrow (D-GA) et Jim Matheson (D-UT), de la Blue Dog Coalition, qui ont voté pour.

**Teneur du projet de loi H.R. 3826.** Ce projet de loi limiterait les réglementations proposées par l'Environmental Protection Agency (EPA) sur la pollution au carbone. En plus de réduire la sévérité des standards et de diminuer les pouvoirs de l'Administrateur de l'EPA, le projet de loi donnerait le dernier mot au Congrès sur les règles émises par l'agence pour les usines déjà existantes.

**Amendements.** Un premier amendement, identique à celui présenté au sous-comité de l'Électricité et de l'Électricité, a été proposé par Henry Waxman (D-CA) et exigeait une alternative pour remplacer l'autorité de l'EPA. « If you don't like what EPA is doing, tell us what your alternative plan is ». Rappelant les multiples propositions qu'il a faites pour réduire les émissions de GES, Waxman a dit aux républicains « *don't say no to everything (...), the only thing we can't do is nothing* ». Opposé à cet amendement, Ed Whitfield (R-KY) a reproché à l'Administration ses « décisions unilatérales » prises à Copenhague. Selon lui, « *this legislation simply gives us an option in the future to build a new powerplant* » et permet une stratégie énergétique « *all-of-the-above* ». Le comité a rejeté l'amendement à 28 contre 18; Matheson et Barrow ont voté avec les républicains.

Un deuxième amendement, proposé par John Yarmuth (D-KY), créait une société sous l'autorité de l'instance régulatrice de chaque état, visant à aider les compagnies à acquérir les technologies de CCS et à respecter les standards. Les républicains, menés par l'insistance de John Shimkus (R-IL), ont maintenu que les technologies nécessaires pour se conformer aux standards n'étaient ni disponibles ni économiquement possibles. Ils ont dit que cela coûterait trop cher au fédéral de les subventionner. Le comité a rejeté l'amendement à 30 contre 16; Matheson et Barrow ont voté avec les républicains.

Un troisième amendement, proposé par Jan Schakowsky (D-IL), demandait au Congrès de reconnaître les conclusions scientifiques de l'EPA sur les changements climatiques et l'impact des GES, sans affecter le fond du projet de loi. Il a été battu 24 contre 20, suivant les lignes partisans.

Un quatrième amendement, proposé par Lois Capps (D-CA), proposait de se référer aux technologies utilisées non seulement aux États-Unis mais également « ailleurs ». Les démocrates, à l'encontre de républicains, affirmaient que les technologies du CCS existent et que le Canada les utilise déjà. Le comité a rejeté l'amendement à 26 à 18; Matheson et Barrow ont voté avec les républicains.

Le cinquième amendement, proposé par Jerry McNerney (D-CA), abolissait l'exigence imposée à l'Administrateur de l'EPA de tester, par un « demonstration project », la faisabilité des technologies CCS ayant reçu un financement public. Le comité a rejeté l'amendement par un vote par acclamation.

**Commentaire.** Bien qu'il y ait peu de chance que le projet soit adopté au Sénat, le BQW devra suivre les développements sur ce projet de loi qui n'est pas à l'avantage du Québec. En allégeant les restrictions sur les usines au charbon, les États ont moins d'incitatifs à se tourner vers les sources d'énergie renouvelable telles que l'hydroélectricité.

---

Rédigé : **Joanie Gosselin**, stagiaire, BQW.

Bureau du Québec à Washington, le 14 février 2014

### **Compte rendu : U.S. Energy Independence : A New American Narrative ?**

---

Le 7 février 2014, le Wilson Center organisait la conférence intitulée *U.S. Energy Independence : A New American Narrative?*

Invités:

**Jane Harman**, President and CEO, Wilson Center

**Daniel Yergin**, Vice Chairman of IHS and Founder of Cambridge Energy Research Associates

**Michael Levi**, Senior Fellow for Energy and Environment, Council on Foreign Relations

**Coral Davenport**, Energy and Environment Reporter, New York Times

**Richard Harris**, Moderator, Science Correspondent, NPR

#### **« Reset moment » énergétique.**

- Harman a parlé d'un « *reset moment* » pour les États-Unis, expliquant que le marché énergétique vers lequel se tournent les États-Unis est *la* solution aux changements climatiques.
- Selon Levi, les « *réglementations agressives de l'EPA* » sur les émissions de GES des usines au combustible fossile seraient dues à la découverte du gaz naturel, qui remplacera le charbon.
- À la question « comment renverser la tendance vers les renouvelables? », Yergin a mentionné les réglementations en Californie ainsi que l'hydroélectricité dans le nord-ouest américain. Harris dit que les crédits d'impôt fédéraux sont nécessaires pour encourager ce changement de consommation.

#### **L'indépendance énergétique?**

- À la question « est-ce qu'on devrait avoir l'indépendance énergétique? », Harris croit que « *l'important pour les États-Unis est de réduire sa demande énergétique, car ils demeureront toujours dépendants du prix fixé sur le marché mondial* ». Pour Davenport, la réponse est « *non* ». Selon Yergin, la sécurité et la résilience énergétique sont plus importantes. Yergin et Davenport ont évoqué le « *potential for a natural gas bubble* », où le prix de l'énergie remonterait à long terme.

**Commentaire.** La diversification énergétique apparaît comme un aspect important dans le débat actuel. Aucune allusion à l'énergie hydroélectrique n'a été faite, mis à part à l'égard de celle dans le nord-ouest américain. Le marché du carbone semble davantage comme une solution envisagée, avec la Californie citée comme modèle.

---

Rédigé : **Joanie Gosselin**, stagiaire, BQW.

Bureau du Québec à Washington, le 12 mars 2014

**Compte rendu : Oversight of Passenger and Freight Rail Safety – Subcommittee on Railroads, Pipelines and Hazardous Materials**

---

Le *Subcommittee on Railroads, Pipelines and Hazardous Materials* de la Chambre des représentants a tenu une audience le 26 février 2014, présidée par Jeff Denham (R-CA). Les témoins ont présenté leur vision des enjeux entourant la sécurité des trains, mettant l'accent sur le transport du pétrole brut et les standards à adopter.

- La pression était palpable entre les législateurs du sous-comité et le Pipeline and Hazardous Materials Safety Administration (PHMSA), agence du département des Transports. Rep. Peter DeFazio (D-OR) s'est acharné sur l'administratrice du PHMSA afin d'obtenir une réponse quant au délai nécessaire pour que son agence propose un projet de loi et se dote de nouveaux standards.
- Selon Sen. Chuck Schumer (D-NY), l'accord passé le 19 février entre les compagnies ferroviaires et le département des Transports ne répond pas au problème le plus urgent de l'industrie, qui est de supprimer progressivement les wagons DOT-111 qui transportent la majorité du pétrole brut aux États-Unis, malgré la reconnaissance de leur dangerosité par les régulateurs fédéraux.
- Les invités s'entendent pour dire que la sécurité des transports par train ne peut se permettre d'attendre deux ans, temps pour l'entrée en vigueur de réglementations fédérales. Il est urgent de prendre des mesures législatives.
- La nécessité d'utiliser le *Positive Train Control* (PTC) pour surveiller et contrôler les mouvements des trains et améliorer la sécurité a été rappelée à maintes reprises, principalement par Hamberger, Melaniphy et Tolman.
- Hamberger a rappelé la nécessité de transparence du National Transportation Safety Board.

Témoins:

- Sen. Richard Blumenthal (D-CT) et Rep. Kevin Cramer (R-ND)
- Joseph Szabo, Administrator, Federal Railroad Administration
- Cynthia L. Quarterman, Administrator, PHMSA
- Robert L. Sumwalt, Member, National Transportation Safety Board
- John Tolman, Vice President, Brotherhood of Locomotive Engineers and Trainmen
- Jack N. Gerard, President and CEO, American Petroleum Institute
- Michael Melaniphy, President, American Public Transportation Association
- Edward R. Hamberger, President and CEO, Association of American Railroads

---

Rédigé : Joanie Gosselin, stagiaire, BQW.

## ANNEXE E – Note d'information



### États-Unis

NOTE D'INFORMATION, 22 avril 2014

---

**Objet : Washington - Synthèse des enjeux énergétiques et environnementaux**

---

**Sommaire.** La diversification des sources d'énergie et leur fiabilité préoccupent les décideurs américains; ces enjeux sont d'un grand intérêt à Washington. Le président Obama ignore le Congrès et met de l'avant quelques actions pour faire face aux changements climatiques. Au Congrès, de nombreux membres influents dans les dossiers environnementaux ont annoncé leur départ.

**La dépendance au gaz naturel.** Le froid extrême de cet hiver a gonflé le prix du gaz naturel. En Nouvelle-Angleterre, où 50% de l'électricité dépend de cette ressource, le prix de l'électricité a été multiplié par 10 et les réserves de gaz naturel dans la région sont au plus bas depuis 2009. À Washington, cela se traduit par un changement dans le discours : la *diversification* et la *fiabilité* des sources d'énergie deviennent prioritaires, devant les questions de changements climatiques et de GES. Les think tanks ont multiplié les discussions sur une éventuelle bulle du gaz naturel. La North American Electric Reliability Corporation (NERC) s'inquiète de la possibilité de « *perturbations catastrophiques* » des prix liés à la dépendance croissante au gaz naturel. Bien que l'hydroélectricité soit souvent abordée de façon positive par les élus fédéraux de la Nouvelle-Angleterre, elle est très peu présentée comme faisant partie des solutions; les élus se préoccupent de l'accès au gaz naturel avant tout. Plusieurs sénateurs de la région ont récemment écrit à l'Administration, déclarant qu'il est urgent de « ...bring relief to New England consumers from high and volatile natural gas prices ... (which are) threatening reliability... within our states».

**Le président agit sans le Congrès en environnement.** Le président Obama a ordonné à son Administration de renforcer les normes de rendement du carburant pour les camions de poids moyens et lourds, sans passer par le Congrès. Ces normes devraient entrer en vigueur en 2018. Les émissions de ces véhicules représentent 25% des émissions de GES des transports aux États-Unis.

**Départs de leaders influents au Congrès.** À l'approche des élections de mi-mandat, plusieurs élus influents dans les comités traitant des enjeux énergétiques et environnementaux ont annoncé leur retraite. Les postes à combler entraîneront des luttes intestines au sein des partis pour la présidence des comités et leur direction politique. Doc Hastings (R-Washington), un républicain modéré, quitte la présidence du comité des ressources naturelles de la Chambre. Sa place est convoitée par deux membres du Tea Party Caucus. Au comité de l'Énergie de la Chambre, plusieurs démocrates convoitent le poste de leader de la minorité que laissera vacant Henry Waxman (D-Californie) qui prend sa retraite.

**En bref :**

- Suite aux efforts du sénateur Patrick Leahy (D-Vermont), une disposition législative spécifique maintenant l'opposition des États-Unis aux projets de grands barrages hydroélectriques financés par

les banques internationales de développement telles que la Banque Mondiale. Face aux pressions des groupes en faveur de l'hydroélectricité, une conseillère de Leahy nous a affirmé que l'on « *ne devrait pas y voir de l'aversion envers l'hydroélectricité québécoise* ».

- Le 14 février, le secrétaire d'État John Kerry a annoncé la création du poste de Représentant spécial pour l'Arctique, déclarant que cette région est le point de convergence des priorités américaines. Selon nos contacts, la décision de créer un poste de représentant et non pas d'ambassadeur a été « *fortement contestée* » à l'interne.

**Commentaire.** Notre message quant à l'hydroélectricité aux États-Unis gagnerait à s'inscrire dans la logique de la diversification énergétique qui préoccupe nos voisins du sud. Le Quadrennial Energy Review (QER; voir notre synthèse du 21 janvier 2014) présente une opportunité importante pour le gouvernement du Québec. Il faut être actif dans ce processus de consultation et souligner à nouveau la qualité et la fiabilité de notre hydroélectricité. Il faut interpeller les autorités américaines en prévision de leur planification stratégique en matière d'énergie. Une lettre au QER peut et devrait être soumise avant le 21 juin 2014. Dans les prochaines semaines, le BQW tiendra une réunion d'information pour les conseillers énergétiques du Congrès afin de les informer sur l'hydroélectricité québécoise.

---

Bureau du Québec à Washington

## ANNEXE F – Biographie



### **Gary Albert Doer**

Ambassadeur, Ambassade du Canada aux États-Unis depuis 2009

Originaire de Winnipeg, Manitoba

Il est réputé bien connaître les enjeux et savoir représenter le Canada. Il

mentionne l'hydroélectricité dans ses remarques chaque fois qu'il en a l'occasion. En 2005, le *Business Week* l'a désigné parmi les 20 premiers leaders mondiaux dans le domaine des changements climatiques.

Lorsqu'il était premier ministre, il a travaillé avec les gouverneurs américains pour améliorer la coopération entre le Canada et les États-Unis dans les domaines du commerce, de l'agriculture, de la protection des cours d'eau, des changements climatiques et de l'énergie renouvelable.

Ancien chef du NPD du Manitoba 1988-2009 et premier ministre du Manitoba 1999-2009, à la tête d'un gouvernement néo-démocrate. Il a été élu PM pour 3 mandats consécutifs avec une majorité accrue à chaque fois. Sa cote de popularité était parmi les plus élevées au Canada (jusqu'à 81%).

Au début des années 1970, il a été conseiller auprès des jeunes et travaillait au Vaughan Street Detention Centre et au Manitoba Youth Treatment Centre, à Winnipeg. Il a été président du Syndicat des employés du gouvernement du Manitoba de 1979 à 1986.

Voix du Canada très respectée à Washington, il a la réputation d'être amical et d'être l'hôte de soirées « fun » à l'Ambassade. Lors des Olympiques d'hiver 2014, il a accueilli environ 600 personnes dont 200 Canadiens à l'Ambassade pour regarder les demi-finales et finales de hockey Canada-U.S.

- Leader en changements climatiques
- Parle de l'hydro quand il le peut
- Ancien PM du Manitoba, cote de popularité très élevée
- Chef du NPD Manitoba pendant 21 ans
- A été président du Syndicat des employés du gouvernement du Manitoba

Il aime les sports et trouve que Washington le gâte à ce niveau. Il va aux matchs des Capitals en portant un chandail rouge Team Canada. Fan de hockey, il va aux matchs réguliers des Jets de Winnipeg quand il est à la maison. Il a accueilli plusieurs joueurs de hockey à l'ambassade et est fier de ses chandails signés par les joueurs d'équipes canadiennes.

- Fan de hockey – Jets de Winnipeg
- Aime le whisky canadien
- Collection de chandails de hockey signés

Il aime le whisky manitobain Crown Royal. Il remplit le frigo de l'ambassade de bières Alexander Keith's ou Moosehead.

Il a fréquenté l'Université du Manitoba mais a quitté avant d'obtenir son diplôme. Il est marié à Ginny Devine, ancienne enseignante et membre du personnel politique du gouvernement

Pawley (NPD), et il est père de deux filles.

## RÉFÉRENCES

BALTHAZAR, Louis (2003). « Les relations internationales du Québec », dans Alain-G. Gagnon, *Québec : état et société*, Montréal, Québec-Amérique, chapitre 22, p.505-537.

BALTHAZAR, Louis et Alfred O. Jr. HERO (1999). *Le Québec dans l'espace américain*, Montréal, Québec-Amérique, 384 pages.

BALTHAZAR, Louis (2006). « Québec – États-Unis: une relation primordiale », dans Stéphane Paquin (dir.), *Les relations internationales du Québec depuis la Doctrine Gérin-Lajoie (1965-2005)*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 115-117.

BEAULIEU, Isabelle (2014). *Entrevue avec la directrice du Bureau du Québec à Washington*, Washington, le 22 avril 2014.

BIETTE, David (2006). « Le Québec vu des États-Unis », dans Stéphane Paquin (dir.), *Les relations internationales du Québec depuis la Doctrine Gérin-Lajoie (1965-2005)*, Québec, Presses de l'Université Laval, p.129-135.

BLONDEAU, Jean-Marc (2006). « Le métier de diplomate québécois », dans Louise Beaudoin et Stéphane Paquin (dir.), *Histoire des relations internationales du Québec*, Montréal, VLB éditeur, p.312-324, 357 pages.

CIACCIA, John (2006). « Le rôle essentiel du Québec sur la scène internationale », dans Stéphane Paquin (dir.), *Les relations internationales du Québec depuis la Doctrine Gérin-Lajoie (1965-2005)*, Québec, Presses de l'Université Laval, p.267-274.

CRIEKEMANS, David (2010). « Regional Sub-State Diplomacy from a Comparative Perspective : Quebec, Scotland, Bavaria, Catalonia, Wallonia and Flanders », *The Hague Journal of Diplomacy*, vol.5, p.37-64.

FRY, Earl H. (2004). « Les actions internationales des entités subétatiques à l'heure de la mondialisation et de la révolution des technologies de l'information », dans Guy Lachapelle et Stéphane Paquin (dir.), *Mondialisation, gouvernance et nouvelles stratégies subétatiques*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p.111-122.

GÉRIN-LAJOIE, Paul (1965). *Allocution du ministre de l'Éducation M. Paul Gérin-Lajoie aux membres du Corps consulaire de Montréal*, Montréal, 12 avril, p.1-5, [en ligne], [http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/ministère/histoire\\_ministere/documents\\_archives/discours\\_gerin\\_lajoie.pdf](http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/ministère/histoire_ministere/documents_archives/discours_gerin_lajoie.pdf)

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2008). « Décret 672-2008, 25 juin 2008 », *Gazette officielle du Québec*, vol.140, n°29, [en ligne],

<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=1&file=50292.PDF>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (Page consultée le 25 novembre 2013). *Site du Bureau du Québec à Washington*, [en ligne], <http://www.international.gouv.qc.ca/fr/washington/>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (page consultée le 23 juin 2014). *Site du Ministère des Relations internationales et de la Francophonie*, [en ligne], <http://www.mrifce.gouv.qc.ca/fr/>

HUIJGH, Ellen (2010). « The Public Diplomacy of Federated Entities : Examining the Quebec Model », *The Hague Journal of Diplomacy*, vol.5, p.125-150.

JOHNSON, Timothy (2014). *Entrevue avec l'attaché aux affaires gouvernementales du BQW*, Washington, le 25 avril 2014.

LEGARÉ, Anne (2003). *Le Québec otage de ses alliés : Les relations du Québec avec la France et les Etats-Unis*, Montréal, VLB Éditeur, 332 pages.

LISÉE, Jean-François (2014). « Discours sur les priorités du gouvernement du Québec aux États-Unis », *La stratégie américaine du Québec : Défis et perspectives*, 5<sup>e</sup> colloque du GERIQ, Montréal, 10 mars.

*Loi sur le Ministère des relations internationales*, L.R.Q., c. M-25.1.1

MICHAUD, Nelson (2006a). « La doctrine Gérin-Lajoie », dans Louise Beaudoin et Stéphane Paquin (dir.), *Histoire des relations internationales du Québec*, Montréal, VLB éditeur, p.263-277.

MICHAUD, Nelson (2006b). « La doctrine Gérin-Lajoie : évolution d'un cadre de référence », dans Stéphane Paquin (dir.), *Les relations internationales du Québec depuis la Doctrine Gérin-Lajoie (1965-2005)*, Québec, Presses de l'Université Laval, p.80-95.

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES (2007). *Chronologie 1967-2007*, [en ligne], [http://www.mrifce.gouv.qc.ca/content/documents/fr/Chronologie\\_40ans.pdf](http://www.mrifce.gouv.qc.ca/content/documents/fr/Chronologie_40ans.pdf) (page consultée le 2 juillet 2014)

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES (2010). *Stratégie du gouvernement du Québec à l'égard des Etats-Unis*, [en ligne], Gouvernement du Québec, [http://www.mrifce.gouv.qc.ca/content/documents/fr/Sommaire\\_QC\\_USA.pdf](http://www.mrifce.gouv.qc.ca/content/documents/fr/Sommaire_QC_USA.pdf) (page consultée le 18 juin 2014)

MONIÈRE, Denis (2006). « Les équivoques de la politique étrangère québécoise », dans Stéphane Paquin (dir.), *Les relations internationales du Québec depuis la Doctrine Gérin-Lajoie (1965-2005)*, Québec, Presses de l'Université Laval, p.167-175.

PAQUIN, Stéphane (2004a). « La paradiplomatie identitaire : Le Québec, la Catalogne et la Flandre en relations internationales », *Politique et Sociétés*, vol. 23, n° 2-3, p.203- 237.

PAQUIN, Stéphane (2004b). *Paradiplomatie et relations internationales : Théories des stratégies internationales des régions face à la mondialisation*, Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang, 189 pages.

PAQUIN, Stéphane et Guy LACHAPELLE (2004). « Pourquoi les régions font-elles des relations internationales ? », dans Guy Lachapelle et Stéphane Paquin (dir.), *Mondialisation, gouvernance et nouvelles stratégies subétatiques*, Québec, Presses de l'Université Laval, p.75-91.

PAQUIN, Stéphane (2006). « Le fédéralisme et les relations internationales au Canada : l'inévitable construction d'une diplomatie à paliers multiples ? », dans Stéphane Paquin (dir.), *Les relations internationales du Québec depuis la Doctrine Gérin-Lajoie (1965-2005)*, Québec, Presses de l'Université Laval, p.23-47.

TARDIF, Jean (2006). « Doctrines et politique au défi de l'action », dans Stéphane Paquin (dir.), *Les relations internationales du Québec depuis la Doctrine Gérin-Lajoie (1965-2005)*, Québec, Presses de l'Université Laval, p.97-111.

PAQUIN, Stéphane et Annie CHALOUX (2010a). « La paradiplomatie multilatérale du Québec aux États-Unis », dans Guy Lachapelle (dir.), *Le destin américain du Québec : américanité, américanisation et antiaméricanisme*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 293-312.

PAQUIN, Stéphane et Annie CHALOUX (2010b). « Le Québec sur la scène internationale. Les raisons de son dynamisme », *Globe : revue internationale d'études québécoise*, vol. 13, n° 1, p. 25-45.

TURP, Daniel (2006). « La doctrine Gérin-Lajoie et l'émergence d'un droit québécois des relations internationales », dans Stéphane Paquin (dir.), *Les relations internationales du Québec depuis la Doctrine Gérin-Lajoie (1965-2005)*, Québec, Presses de l'Université Laval, p.49-77.

VILLIARD, Jean-Claude (2014). *Notes de cours en Management international ENP7301*, ENAP, été 2014.

WILHELMY, Diane (2006). « Les relations entre le Québec et les États-Unis », dans Stéphane Paquin (dir.), *Les relations internationales du Québec depuis la Doctrine Gérin-Lajoie (1965-2005)*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 119- 128.