

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....	2
1.1 Le rôle de l'Ambassade du Canada à Washington D.C.	2
1.2 L'ambassadeur Michael Wilson.....	4
2. LE PROGRAMME DE STAGE A L'AMBASSADE	6
2.1 Le mandat réalisé par la stagiaire	6
2.2 Le superviseur du stage	7
3. LA SECTION DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES ET COMMERCIALES.....	9
3.1 Les enjeux de transport nord-américain.....	9
3.1.1 Le secteur de l'aviation	11
3.1.2 Le secteur maritime	11
3.1.3 Le transport de surface.....	12
3.1.4 Le secteur ferroviaire	13
3.2 L'importance du système de transport nord-américain	14
3.2.1 Échanges commerciaux du Canada avec les États-Unis	15
3.2.2 Exportations canadiennes par mode de transport.....	15
4. LE TRAVAIL DE RECHERCHE	16
4.1 La veille stratégique	16
4.1.1 L'élaboration de rapports thématiques.....	17
4.2 La préparation de dossiers	18
4.2.1 Dossier sur la « Consumer Electronics Association »	18
4.2.2 Dossier sur la sécurité des importations alimentaires	19
4.3 Les projets de recherche	20
4.3.1 Échanges transfrontaliers entre le Canada et les États-Unis	20
4.3.2 CANADA – États-Unis: Transport et Commerce	21
5. LE TRAVAIL DE TERRAIN	22
5.1 Le mandat de réseautage.....	22
5.2 Les comités du Congrès	24
5.3 Les conférences	25
5.4 L'organisation et la gestion d'événements.....	26
5.4.1 Forum "US-Canada cargo supply chain competitiveness".....	26
5.4.2 Le Comité d'examen de la loi sur la sécurité ferroviaire	28

6. LES ÉLÉMENTS IMPORTANTS POUR UN CONSEILLER À L'ÉTRANGER	30
7. LES COMPÉTENCES ACQUISES PAR LA STAGIAIRE	31
8. CONCLUSION	32
8.1 Les différentes thématiques	32
8.2 Les réflexions de la stagiaire.....	33
BIBLIOGRAPHIE.....	35
ANNEXE 1	37
ANNEXE 2	38
ANNEXE 3	39

INTRODUCTION

Ce rapport de stage est une réflexion descriptive et analytique du rôle de la stagiaire Sophie Leduc à titre de conseillère junior à l'Ambassade du Canada à Washington D.C.

Au cours d'un mandat d'une durée de quatre mois, la stagiaire était affectée à l'unité des politiques en transport de la section des politiques économiques et commerciales de cette ambassade. Dans ce contexte, elle a pu observer toute l'ampleur et l'étendue de la relation économique et commerciale entre le Canada et les États-Unis. Cette relation de coopération, généralement perçue comme étant bénéfique et essentielle au Canada, n'est toutefois pas sans embûches et contraintes. Cette cohabitation sur le territoire nord-américain se vit au jour le jour et tente, jusqu'aux limites qu'elle s'impose, de se projeter dans le futur. Le partenaire américain est pris très au sérieux par le gouvernement du Canada. A cet effet, la stagiaire a été témoin de la précarité mais aussi de la force qui unit le Canada aux États-Unis.

Le rapport de stage s'articule autour des parties suivantes : la présentation de l'ambassade, de son rôle et de ses principaux acteurs, une analyse du rôle de la section des politiques économiques et commerciales, une mise en contexte du stage et des réalisations de la stagiaire, une vue d'ensemble des sujets analysés ainsi qu'une analyse de l'importance du réseau de transport nord-américain pour la vitalité de la relation commerciale canado-américaine, un portrait des éléments importants d'un conseiller au volet international, des compétences développées par la stagiaire lors du mandat et enfin, une conclusion où sont mises en évidence les perspectives de cette relation bilatérale.

Ce rapport est présenté au professeur-conseiller de l'ENAP à Montréal, M. Marc T. Boucher, ainsi qu'au conseiller en transport de la section des politiques économiques et commerciales de l'Ambassade du Canada à Washington D.C., M. Ted Mackay.

1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

La représentation diplomatique canadienne tire son origine récente au premier quartile du siècle dernier. « Il faut attendre après la Conférence impériale de 1926, qui reconnaît l'égalité des dominions avec le Royaume-Uni, pour que le Canada accrédite des représentants diplomatiques à l'étranger¹ ». Ainsi, l'année suivante, la première mission diplomatique du Canada à l'étranger ouvre ses portes dans la capitale américaine, Washington D.C. Connue à ses débuts sous le nom de légation de Washington, le premier représentant canadien nommé à sa tête est M. Vincent Massey qui agit à titre de ministre du Canada à Washington. Ce dernier assume ses fonctions avec la collaboration d'un nombre restreint de fonctionnaires, soit quatre au cours des premières années.

Dans le contexte de la deuxième guerre mondiale, le Canada, souhaitant affirmer de façon plus soutenue sa souveraineté sur la scène internationale, décide d'accroître ses capacités diplomatiques en sol américain. Ainsi, en 1943, la légation est élevée au statut d'ambassade. Aujourd'hui, cette ambassade abrite plus de 200 employés, ce qui en fait l'une des plus grandes représentations canadiennes à l'étranger. L'importance stratégique que lui accorde le gouvernement canadien a fait en sorte qu'elle jouisse d'un emplacement de choix, positionnée entre le Congrès américain et la Maison-Blanche.

L'objectif principal de l'ambassade est de promouvoir la relation multidimensionnelle qui existe entre le Canada et les États-Unis ainsi que de défendre les intérêts du Canada aux États-Unis. Ceci se fait à plusieurs niveaux² tels les affaires économiques, les affaires politiques, les affaires publiques, la représentation intergouvernementale, l'État-major de liaison des Forces armées canadiennes ainsi que des services d'immigration et consulaires.

1.1 Le rôle de l'Ambassade du Canada à Washington D.C.

Le contexte de proximité entre l'Ambassade du Canada et les dirigeants américains permet à celle-ci de jouer un rôle primordial dans la gestion des questions d'ordre bilatéral. Effectivement, l'ambassade assume la fonction d'acteur de première ligne et possède une capacité de réaction extrêmement rapide. L'ouverture générale des Membres du Congrès et des représentants américains de l'industrie permet à l'ambassade d'organiser de façon régulière des rencontres

¹ HISTORICA *L'encyclopédie canadienne*, [en ligne], Ottawa, [Page consultée le 15 septembre 2007].

² Voir Annexe 1 : *L'organigramme de l'Ambassade du Canada à Washington, D.C.*, page 37

bilatérales. Le but de ces rencontres est d'initier des projets en ligne avec les priorités canadiennes ainsi que d'intervenir sur certains autres qui auraient un impact négatif sur les intérêts canadiens.

L'ambassade pourvoit aussi à la diffusion sur une base hebdomadaire d'informations stratégiques adressées aux représentants fédéraux à Ottawa portant sur les projets américains. Ceci permet d'assurer une coordination adéquate des politiques ainsi qu'une collaboration active entre les deux pays pour l'élaboration et la gestion des divers projets bilatéraux ou multilatéraux.

Afin de remplir ce vaste mandat, l'ambassade a recours à différentes catégories de personnel. Tout d'abord, elle possède un corps diplomatique important provenant du Ministère des Affaires Étrangères du Canada. Ses membres sont affectés à l'étranger sur une base rotative généralement pour un mandat de trois à quatre années. Ces diplomates sont choisis pour leurs compétences horizontales et pour leurs capacités à analyser de façon rigoureuse leur environnement et les enjeux sur lesquels ils sont appelés à travailler.

Dans cette catégorie, on retrouve au premier niveau les conseillers à qui l'on confie la responsabilité d'une thématique sectorielle. Ces conseillers sont des acteurs de terrain. Ils suivent de très près les enjeux américains et entretiennent de façon régulière des contacts avec les employés du Congrès (appelés staffers), des représentants de l'industrie américaine, du secteur privé ainsi que des intervenants de divers groupes de réflexions (appelés think tank).

A un niveau hiérarchique plus élevé, le troisième agent en importance de l'ambassade est le Ministre-conseiller. Ce dernier assure le rôle d'intermédiaire entre les conseillers et le comité exécutif de l'Ambassade composé des ministres et de l'Ambassadeur. D'une part, le ministre-conseiller donne une direction à son équipe et permet une meilleure coordination des différents projets de sa section. Grâce à son expérience, il stimule ses conseillers par ses suggestions. D'autre part, il assume le transfert d'information de ses conseillers aux ministres et à l'ambassadeur.

Enfin, agissant au niveau comité exécutif, le Ministre est le chef d'une des cinq grandes sections de l'ambassade. Il travaille en étroite collaboration avec l'ambassadeur avec lequel il établit les grandes orientations stratégiques. Le ministre est le deuxième agent en importance d'une ambassade. Ce poste n'est pourvu que dans les missions de très grande taille telles que Washington et Tokyo³.

³ MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL (MAECI) (2007). *Descriptions des bureaux du gouvernement du Canada à l'étranger*, [en ligne], Ottawa, [Page consultée le 5 septembre 2007].

Tout en ayant une structure fondée sur la hiérarchie, il existe une grande souplesse et une accessibilité certaine aux plus hautes sphères du pouvoir décisionnel. L'ambassade s'efforce de promouvoir un système de communication très efficace entre les différents agents aux divers niveaux hiérarchiques.

1.2 L'ambassadeur Michael Wilson

L'ambassadeur M. Michael Wilson, en poste depuis le 13 mars 2006, a partagé sa carrière entre le secteur privé et le secteur public. Sa première marque professionnelle s'est inscrite dans le secteur privé, spécifiquement dans le domaine de l'investissement bancaire.

À titre d'ambassadeur, M. Wilson remplit un mandat de haute importance pour le Canada. Effectivement, il est un des seuls à l'ambassade, outre les ministres, à posséder un accès privilégié aux plus hautes sphères du pouvoir américain. Ceci inclut les membres du Congrès, les Sénateurs et les Représentants de la chambre, les présidents de compagnies, d'association d'affaires et de groupes de lobby. Reconnaisant l'importance stratégique de cet accès privilégié, le message qu'il apporte à ces dirigeants doit être clair, basé sur des statistiques vérifiables et doit leur permettre de bien saisir toutes les nuances et la complexité de la relation canado-américaine afin d'en apprécier davantage les bénéfices potentiels.

Ce message porté par l'ambassadeur est ficelé grâce au travail de terrain et de recherche effectué par les conseillers, pour une grande part réalisé en collaboration avec les stagiaires. Les conseillers sont chargés de fournir à l'ambassadeur des notes d'orientation sur des enjeux pertinents de l'heure. Ceci se fait généralement par l'entremise des ministres et des ministres-conseillers mais aussi occasionnellement de façon directe.

Lors d'une rencontre avec les stagiaires, M. Wilson a révélé que sa tâche est cruciale pour le Canada et qu'il est indispensable de maîtriser parfaitement tous les dossiers d'intérêt pour le Canada. La tâche la plus importante de son mandat est de « raconter l'histoire canadienne » aux Américains. Il avoue dédier une grande partie de son temps à faire connaître le Canada et ses



réalisations. Un de ses objectifs est de faire la promotion du Canada comme partenaire sécuritaire. Depuis les attentats du 11 septembre 2001, l'ambassade consacre effectivement une grande partie de ses énergies aux questions de sécurité à la frontière. À la fin de son exposé, M. Wilson a aussi révélé aux stagiaires que selon lui, il n'y pas de chemin direct pour atteindre des postes élevés et stratégiques, il faut suivre ses rêves et se laisser guider par ses instincts.

Rapport-Gratuit.com

2. LE PROGRAMME DE STAGE A L'AMBASSADE

Chaque année, l'ambassade offre une quinzaine de stages à chaque trimestre dans les directions des Affaires économiques, politiques et publiques. Créé à l'origine pour la communauté étudiante américaine dans le but de mieux lui faire connaître le Canada, le programme s'est depuis quelques années ouvert aux étudiants canadiens.

Les candidats sont ciblés en fonction de leur profil académique et de leurs domaines d'intérêt. Le programme de stage de l'ambassade est conçu pour donner aux étudiants une opportunité d'être impliqué dans les affaires gouvernementales et de participer de façon très active sur le terrain à la relation bilatérale entre le Canada et les États-Unis.

Précisément, le mandat d'un stagiaire à l'ambassade consiste à appuyer le travail des conseillers dans leurs diverses fonctions. Ce rôle est très important et assure le bon fonctionnement de l'ambassade. Le stagiaire occupe une place prépondérante en ce qui a trait à l'analyse de l'information. Afin de bien remplir cet aspect du mandat, le stagiaire utilise les coupures de presse envoyées par fichier électronique par la section des affaires juridiques et du Congrès de l'ambassade. Il se charge d'identifier les thématiques ou les projets de lois les plus significatifs pour le Canada, de faire un résumé des principaux enjeux et de faire circuler cette information aux différents conseillers de l'ambassade et acteurs canadiens pertinents à Ottawa et dans les missions canadiennes aux États-Unis.

2.1 Le mandat réalisé par la stagiaire

La stagiaire a assumé le rôle de conseillère junior en s'impliquant activement dans plusieurs activités réalisées par le conseiller en transport de l'ambassade. Le travail s'est effectué à deux niveaux, soit au plan du travail de recherche et du travail de terrain.

D'abord, la stagiaire a effectué un travail de surveillance et d'analyse des différentes questions d'intérêts pour le Canada en lien avec les projets de lois américains liés au domaine du transport. Ceci impliquait la préparation des dossiers en vue de rencontres, le développement et la gestion de plusieurs projets de recherche. De façon quotidienne, le mandat de la stagiaire a consisté à suivre et à identifier les enjeux d'intérêts pour le Canada. Ceci s'est fait par l'analyse des coupures de presse filtrées par la section des affaires juridiques et du Congrès et par la surveillance des différents sites web d'associations d'affaires et d'agences gouvernementales. De la sorte, tout article, communiqué de presse ou projet de lois pouvant affecter directement ou

indirectement le Canada a dû faire l'objet d'une brève analyse et être distribué le plus rapidement possible aux acteurs décisionnels à Ottawa.

En deuxième lieu, la stagiaire a œuvré au niveau du travail de terrain. Ceci incluait tout d'abord de participer à des activités de réseautage dont le but était de développer de nouvelles collaborations. Elle a aussi participé à des réunions avec des « staffers » et assisté aux audiences de divers comités du Congrès américain. D'autre part, la stagiaire a eu l'opportunité d'organiser deux rencontres d'importance. Le premier événement était le Forum « U.S.-Canada Cargo Supply Chain Competitiveness » dont plusieurs représentants gouvernementaux, académiques et du secteur privé canadiens et américains ont été invités à présenter leurs recherches. Le second a été l'élaboration d'un programme de rencontres pour le Comité d'examen de la loi sur la sécurité ferroviaire en vue de leur visite à Washington, D.C. Par la suite, la stagiaire a accompagné les membres du comité lors de leurs réunions avec plusieurs représentants de l'industrie et du gouvernement américain. Ceci a permis un échange de connaissances mais surtout de faire connaître davantage les réalisations canadiennes aux homologues américains.

2.2 Le superviseur du stage

Le mandataire du stage est M. Ted Mackay, conseiller en transport de la section des politiques économiques et commerciales. Sa carrière comme agent des services extérieurs du Ministère des Affaires Étrangères du Canada remonte à la fin des années 1980. M. Mackay a donc une grande expérience de la gestion des affaires internationales canadiennes. Il a été en poste dans plusieurs pays dont le Zimbabwe, la Serbie et plus récemment le Costa Rica.

À l'Ambassade du Canada à Washington D.C., le rôle du M. Mackay est de faire progresser l'agenda bilatéral en transport entre le Canada et les États-Unis. Plus précisément, il a le mandat de fournir l'information stratégique en matière de transport aux dirigeants canadiens afin que ceux-ci puissent prendre des décisions éclairées sur les questions bilatérales ou internationales du jour. L'approche favorisée par le conseiller en transport dans un contexte de collaboration nord-américaine est une intégration efficiente des enjeux commerciaux et de sécurité. Reconnaisant le contexte de prévalence des enjeux de sécurité chez les Américains, cette approche privilégiée fait la promotion d'une gestion axée sur le risque visant à développer un réseau de transport nord-américain efficace facilitant le commerce tout en réduisant les risques d'attentat.

Dans le contexte d'un stage dans le département des politiques en transport, le rôle de M. Mackay a été de guider, d'informer et de superviser le travail de la stagiaire agissant à titre d'assistante du conseiller. Son objectif était aussi d'exposer la stagiaire à tous les acteurs d'importance dans la capitale américaine tels les agences gouvernementales, le Congrès, le secteur privé ainsi que de nombreux représentants du gouvernement du Canada.

À chaque jour, le conseiller et la stagiaire prenaient quelques instants pour discuter de l'actualité et des nouveautés à surveiller. Sur une base hebdomadaire, ils se sont rencontrés pour un échange plus approfondi faisant le point sur la semaine et le travail accompli. Ils en profitaient aussi pour déterminer les événements et audiences du Congrès auxquels la stagiaire devrait assister la semaine suivante.

Tout au long du stage, le conseiller a été responsable d'évaluer la stagiaire en lui donnant une rétroaction régulière sur son travail. Ceci lui a permis d'améliorer et de réorienter rapidement certains aspects de son travail afin de remplir son mandat de façon optimale. M. Mackay a aussi été tenu d'effectuer une évaluation mi-stage ainsi qu'une évaluation finale tripartite avec le professeur-conseiller.

Pour le conseiller en transport de l'ambassade, l'objectif principal a été de créer un environnement riche d'apprentissages en collaborant d'une façon soutenue avec la stagiaire. Celle-ci avait accès au conseiller en tout temps, ce qui a grandement facilité son travail. Ainsi, l'expérience a pu être significative et à la hauteur des capacités de la stagiaire, ce qui a été bénéfique et pour la stagiaire et pour le mandataire.

3. LA SECTION DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES ET COMMERCIALES

La poursuite de la vitalité commerciale entre le Canada et les États-Unis est une priorité pour la section des politiques économiques et commerciales de l'ambassade. Pour remplir adéquatement sa mission, cette section regroupe une quinzaine de conseillers qui travaillent sur les questions bilatérales ou multilatérales à caractère économique de l'heure. Considérant le poids que représente pour le Canada le commerce bilatéral canado-américain, les conseillers de cette section sont des acteurs décisifs dans l'arène politique canadienne.

De façon distincte, ces conseillers interviennent sur les politiques économiques et commerciales. Ils n'agissent aucunement en tant que facilitateur commercial auprès des entreprises canadiennes. En conséquence, leur mandat les amène à côtoyer des associations d'affaires, des groupes de lobby, des « staffers » ou de tous les autres acteurs d'importance avec lesquels le Canada pourrait trouver un appui certain au niveau de différents projets. Le travail d'un conseiller repose en grande partie sur sa capacité à faire du lobbying auprès de ces divers groupes afin d'établir des alliances avec des acteurs locaux stratégiques pour le Canada.

Afin d'avoir un aperçu de tous les enjeux économiques de l'heure, les conseillers à porte-folio économique se rencontrent à tous les mardis dans le bureau de la Ministre-conseillère, actuellement Mme Susan Harper. Ces derniers échangent tour à tour sur les rencontres prévues pour la semaine et celles à venir, les délégations canadiennes en visite à Washington D.C. ainsi que d'une façon plus globale sur les enjeux majeurs de leur filière respective. Cette rencontre est un moment privilégié pour les conseillers. Cela leur permet de demander conseil à leurs collègues, d'obtenir leur avis sur certaines questions ainsi que de suggérer de collaborer sur des projets particuliers.

Les thématiques de l'heure de la section sont l'ALENA, le renforcement de la compétitivité nord-américaine face à différents blocs économiques régionaux, les concurrents asiatiques plus particulièrement la Chine et l'Inde, les défis liés à la frontière, la propriété intellectuelle, le secteur agro-alimentaire, de même que le conflit du bois d'œuvre.

3.1 Les enjeux de transport nord-américain

Les enjeux de transport nord-américain sont sans aucun doute centraux au succès de la relation commerciale canado-américaine. La dimension géographique unique entre le Canada et les États-Unis a conduit l'Ambassade du Canada à Washington D.C. à créer le poste de conseiller

en transport. À ce jour, cette ambassade est la seule représentation canadienne à l'étranger qui attire un conseiller aux enjeux de transport. Cette affectation de ressources vise à répondre aux besoins canadiens en termes de conseil dans le domaine du transport dans un contexte post 11 septembre 2001. Considérant le fait que le système nord-américain de transport suscite des besoins énormes en termes de coordination, le conseiller en transport a comme objectif ultime de faciliter les échanges entre gouvernements et représentants de l'industrie des deux côtés de la frontière. Il fait aussi rapport au Canada de son analyse de la situation aux États-Unis.

Considérant le nombre élevé d'audiences tenues à ce sujet, il semble ne faire aucun doute que les enjeux de transport aux États-Unis suscitent beaucoup d'intérêt de la part de certains membres du Congrès Américain. Ceci semble être le cas principalement parce que le réseau de transport est intrinsèquement lié au mode de vie des Américains, à la croissance économique et à la compétitivité du pays mais aussi parce que le réseau fait partie intégrale de la planification stratégique visant à assurer la sécurité nationale des États-Unis. Toutefois, le secteur des transports n'est pas un sujet qui attire l'attention du Président américain et de ses principaux conseillers, ce qui a pour effet de freiner l'avancement de certains projets ou demandes de financement.

Outre les membres du Congrès, plusieurs groupes non-gouvernementaux occupent une place très importante en ce qui a trait à l'orientation des grandes questions en transport. Les plus importants sont aucun doute les associations d'affaires et les « think tank ». Ces groupes de lobby ont comme mandat « d'établir la communication entre ceux qui prennent les décisions et ceux qui sont concernés par les décisions qui seront prises. Ils représentent des intérêts particuliers et exercent une pression, celle-ci pouvant être directe ou indirecte, en vue d'obtenir, d'infléchir ou de s'opposer à une décision institutionnelle »⁴. Les lobbyistes exercent un pouvoir très significatif aux États-Unis. Ils possèdent un financement important de la part de leurs membres et peuvent donc être très actifs sur le terrain. Au fil des années et de l'accroissement du pouvoir de ces groupes, ces derniers sont devenus incontournables lors de l'élaboration des politiques américaines.

Le Canada a donc fort à gagner par la création d'alliances avec ces groupes de lobby afin de faire avancer les intérêts des compagnies canadiennes aux États-Unis. Une telle collaboration semble généralement facile à obtenir étant donné que les entreprises américaines partagent en grande partie les mêmes préoccupations liées au transport et à la frontière que leurs homologues canadiens.

⁴ DROIT, LE *Fiches métiers : Lobbyiste*, [en ligne], Paris, [Page consulté le 20 septembre 2007].

Afin de mieux cibler les différents défis auxquels fait face le système de transport nord-américain, l'analyse effectuée par le conseiller en transports et la stagiaire s'est réalisée selon quatre grands secteurs soit l'aviation, le secteur maritime, le transport de surface et le secteur ferroviaire.

3.1.1 Le secteur de l'aviation

Selon la section des affaires du Congrès de l'ambassade, malgré le fait que l'aviation n'ait pas reçu la même attention prioritaire accordée par le Congrès suivant les événements du 11 septembre 2001, ce domaine demeure toujours une question brûlante pour ses Membres. Certains projets sont devenus loi tandis que d'autres sont toujours sous évaluation. Outre le Congrès, les acteurs majeurs de cette arène sont les compagnies aériennes, les aéroports, l'agence gouvernementale « Federal Aviation Administration (FAA) » du « Department of Transportation (DOT) » ainsi que du « Department of Homeland Security ».

À ce sujet, la stagiaire a effectué un suivi de quelques questions jugées d'intérêt pour le Canada. Les priorités canadiennes se situent surtout au niveau des nouvelles exigences américaines en terme de sécurité (i.e. liste « no-fly »). Par exemple, la nouvelle loi intitulée H.R. 1⁵, *Implantation des recommandations suite aux événements du 11 septembre 2001*, signée par le Président M. George W. Bush en août dernier, inclut des mesures pour le renforcement de la sécurité au niveau des avions de passagers ainsi que pour les avions-cargos. Dans ce cadre, il sera nécessaire pour le Canada d'évaluer les conséquences économiques de cette loi, de répliquer si nécessaire ou sinon d'implanter les changements adéquats.

3.1.2 Le secteur maritime

Plusieurs enjeux de sécurité dans le secteur maritime ont été débattus au Congrès américain depuis les derniers mois. Cet automne, ces questions seront centrales pour le Congrès, l'Administration et le secteur privé. Considérant les implications que ces projets peuvent avoir sur le Canada, l'ambassade s'est donnée le mandat d'informer les acteurs décisionnels canadiens de leur évolution et de tout changement significatif. La stagiaire a donc suivi l'évolution du projet de loi d'envergure, la loi H.R.1, qui aura aussi des impacts non négligeables sur le secteur maritime canadien, et à plus grande échelle sur les relations commerciales canado-américaines.

⁵ THOMAS (2007). *H.R.1: Implementing Recommendations of the 9/11 Commission Act of 2007*, [en ligne], Washington, D.C., Library of Congress, [Page consultée le 30 août 2007].

Plus précisément, cette loi met en place une réglementation qui oblige la vérification à 100% de tous les conteneurs à destination des États-Unis avant leur mise en place sur les navires en ports étrangers. Cette vérification inclut un scanner à rayon-x et un test du niveau de radiation de la marchandise. Cette mesure n'est pas très populaire auprès de l'industrie et de certains Républicains. Ceux-ci craignent les impacts négatifs que ces mesures auront sur le commerce international. Le Canada s'est donc allié avec ces groupes de pressions afin d'empêcher l'ajout de cet article à la loi. Depuis son entrée en vigueur, l'ambassade tente toujours de faire reconnaître la relation particulière du Canada avec les États-Unis afin de ne pas être considéré comme l'ensemble de leurs partenaires commerciaux. L'objectif de la stagiaire était de rassembler, dans le cadre d'un projet de recherche, différentes statistiques qui illustrent la force et l'étendue de cette relation commerciale. Ces données ont permis au conseiller en transport de renforcer son message à l'aide d'exemples chiffrés lors de présentations devant ses homologues américains.

3.1.3 Le transport de surface

Le Canada et les États-Unis partagent quatre-vingt cinq ports d'entrée à leur frontière terrestre. La valeur des échanges commerciaux transigeant par ces ports se chiffre à plus de 488,2 milliards de dollar pour l'année 2006. En termes de valeur, le camionnage récolte pour plus de 61 pourcent du commerce bilatéral. Ce mode de transportation domine assurément la relation commerciale canado-américaine. En 2006, le nombre de passage de camions à la frontière était de 6,6 millions. Le port d'entrée le plus achalandé était sans aucun doute celui de Détroit-Windsor qui a recueilli 1,7 millions de camions pour la même année soit 26,62% du nombre total. Ce poste frontalier est suivi de près par Buffalo-Niagara qui reçoit plus de 1, 1 millions de camions soit 16,81% des passages. Le commerce aux frontières terrestres affiche une croissance soutenue depuis les dernières années.

L'augmentation du trafic de fret ainsi que les déplacements des passagers aux États-Unis a conduit le Congrès et les leaders de l'industrie à s'intéresser à l'étude du réseau du transport de surface dans le but de déterminer ses besoins actuels et futurs. Le réseau actuel est étiré par une congestion sévère et des bouchons de circulation dans les grands centres urbains des États-Unis, ce qui résulte en des coûts économiques et des pertes de qualité de vie. Pour redéfinir le système de transport, les acteurs qui élaborent les politiques s'activent à réexaminer les modèles actuels pour combler les besoins financiers criants dans ce domaine⁶.

⁶ FEDERAL HIGHWAY ADMINISTRATION (2007). *Focus on congestion relief*, [en ligne], Washington, D.C. [Page consultée le 15 août 2007].

Afin de recueillir de l'information sur les nouveaux programmes élaborés par le gouvernement américain, la stagiaire a participé à plusieurs rencontres avec la « Federal Highway Administration » (FHWA), la « Coalition for US Trade Corridors and Gateways » et la « National Surface Transportation Policy and Revenue Study Commission ». Le but de ces rencontres était d'obtenir une mise à jour sur les initiatives américaines visant à résoudre au problème majeur de congestion et ainsi améliorer le système routier. L'objectif a été pour la stagiaire d'analyser l'information recueillie et d'élaborer un bref rapport sur l'objectif de divers programmes. L'aspect innovateur de certains de ces programmes suscite beaucoup d'intérêt de la part de ceux qui élaborent les politiques en transport au Canada.

3.1.4 Le secteur ferroviaire

Durant l'été 2007, les enjeux ferroviaires ont donné lieu à plusieurs débats chez les Membres du Congrès américain. Plusieurs facteurs étaient en jeu. Le fait d'encourager les compagnies ferroviaires à élargir leur réseau pourrait être une solution à privilégier pour répondre aux problèmes croissants de congestion sur les autoroutes américaines. Plusieurs lobbys sont à l'œuvre à ce sujet. Le plus important aux États-Unis est l'«American Association of Railroads ». Les deux compagnies ferroviaires canadiennes, Canadian National et Canadian Pacific, sont membres. Cette association représente une plateforme très intéressante pour le Canada afin de faire valoir ses intérêts aux États-Unis.

D'une part, les compagnies de chemin de fer demandent au Congrès de passer une loi qui leur permettrait d'obtenir un crédit d'impôt allant jusqu'à 25 pourcent sur des investissements effectués au niveau des infrastructures. Ces investissements seraient pour la construction de nouveaux rails ou pour l'amélioration de la signalisation.

D'autre part, les producteurs, qui font appel aux compagnies ferroviaires pour transporter leurs marchandises, demandent au Congrès de soutenir les projets de loi portant sur des réglementations antitrust et sur de nouvelles règles de sûreté. Ces projets de lois semblent avoir un soutien assez important au Congrès depuis que les Démocrates y sont majoritaires. L'attention du gouvernement s'est aussi tournée vers les enjeux de sécurité du réseau ferroviaire et du système de transports publics. Le Congrès semble très enclin à investir de façon plus manifeste dans la sécurité (au niveau du réseau de rail et de la fouille des passagers au moment du pré-embarquement), aspect qui a été presque ignoré depuis les événements du 11 septembre 2001.

3.2 L'importance du système de transport nord-américain

Le commerce international détient un rôle vital dans l'économie canadienne. Les statistiques⁷ de 2006 démontrent que le commerce des marchandises a dépassé le record atteint en l'an 2000. En effet, le Canada a exporté 388,15 milliards de dollars⁸ et a importé pour une valeur totale de 349,75 milliards de dollars, une augmentation du commerce total de 218,58 milliards de dollars depuis 2000. Le Canada se trouve donc en situation de balance commerciale excédentaire de 38,4 milliards de dollars.

Le principal partenaire commercial du Canada est incontestablement les États-Unis. Il ne fait aucun doute que le système de transports nord-américain facilite l'exportation de marchandises canadiennes de l'autre côté de la frontière. L'efficacité de ce système s'avère cruciale pour le Canada; le marché américain a contribué à 69 pourcent de l'ensemble du commerce du Canada en 2006.

Our Shared Border: Key to Security and Prosperity



Source : Ambassade du Canada à Washington, D.C.

En s'appuyant sur les statistiques⁹ du gouvernement canadien, le commerce avec les États-Unis s'élève à 533,7 milliards de dollars, soit une augmentation de 6,45 pourcent en comparaison à 499 milliards de dollars en 2005. En terme de valeurs, cette année-là, les exportations canadiennes aux États-Unis atteignaient 303,4 milliards de dollars alors que les importations s'élevaient à 230,3 milliards de dollars.

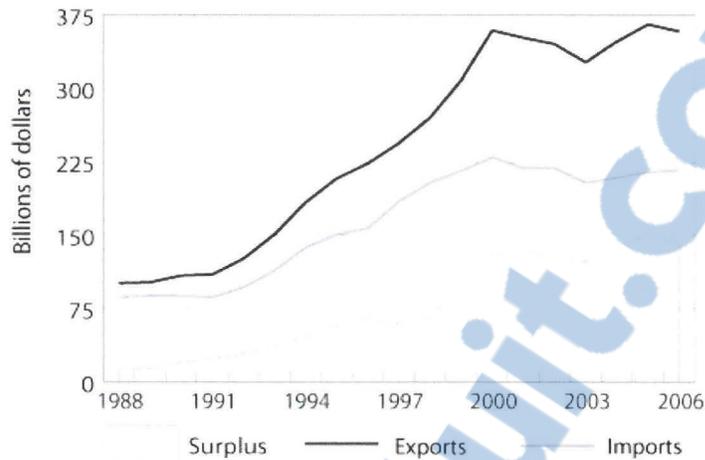
Sans aucun doute, les flux commerciaux entre le Canada et les États-Unis ont connu une croissance soutenue depuis la signature de l'accord de libre-échange nord-américain (ALENA) en 1994. Considérant l'importance du marché américain pour le Canada, l'Ambassade du Canada à Washington D.C. joue un rôle crucial dans la gestion globale de cette relation commerciale.

⁷ INDUSTRIE CANADA (2007). *Données sur le commerce en direct*, [en ligne], Ottawa, [Page consultée le 2 août 2007].

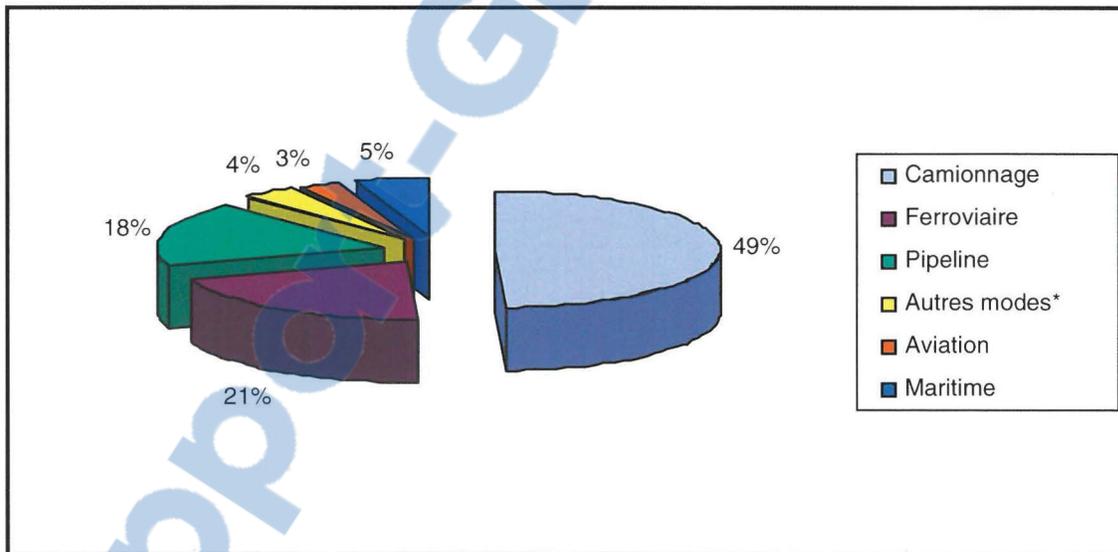
⁸ Valeur en dollars américains

⁹ TRANSPORTS CANADA (TC) (2007). *Les transports et l'économie : Commerce international et flux des échanges commerciaux*, [en ligne], Ottawa, [Page consultée le 10 août 2007].

3.2.1 Évolution des échanges commerciaux du Canada avec les États-Unis¹⁰



3.2.2 Exportations canadiennes aux États-Unis par mode de transport en 2006¹¹



* Autres modes de transport incluant les exportations par la poste et autres modes de transport inconnus

¹⁰ TRANSPORTS CANADA (TC) (2007). *Les transports et l'économie : Commerce international et flux des échanges commerciaux*, [en ligne], Ottawa, [Page consultée le 10 août 2007].

¹¹ BUREAU OF TRANSPORTATION STATISTICS (2007). *International transportation*, [en ligne], Washington, D.C., [Page consultée le 20 juillet 2007].

4. LE TRAVAIL DE RECHERCHE

Manifestement, il y a énormément d'appétit au gouvernement du Canada pour de l'information sur des projets américains dans les domaines des transports et des enjeux liés à la sécurité et à la frontière. Pour satisfaire à cette demande, la stagiaire, en complément au travail du conseiller en transport de l'ambassade, a consacré une grande partie de son temps à faire des analyses présentées sous forme de bref rapport électronique. L'outil privilégié pour réaliser cette partie du mandat a été la veille stratégique.

4.1 La veille stratégique

Dans la littérature, la veille stratégique est qualifiée de « processus à valeurs ajoutées de collecte, transmission, analyse et diffusion d'information publiquement disponible, obtenue éthiquement et légalement, pour produire de la connaissance d'action, ainsi que pour réduire l'incertitude, supporter une meilleure prise de décision et l'action dans l'organisation¹² ». Selon Chartrand, la veille stratégique représente « une pratique de collecte de l'information utile et disponible dans l'environnement d'une organisation (un état ou un gouvernement), de son traitement et de sa diffusion aux acteurs concernés. La veille comporte un caractère itératif et une dimension prospective visant l'aide à la décision et l'adaptabilité de cette organisation aux mutations de son environnement¹³ ».

En gardant ce concept à l'esprit, certaines méthodes et outils ont été privilégiés par la stagiaire lors de son travail de veille stratégique. Tout d'abord, il a été nécessaire de procéder selon « quatre étapes de traitement de l'information soit la planification, la collecte de données, l'analyse du dossier et la diffusion de l'information¹⁴ ». Ces étapes ont permis à la stagiaire de traiter de l'information stratégique pour en réaliser des analyses utiles pour les décideurs canadiens. La pertinence de ces données recueillies est très déterminante dans le processus de décision et permettra éventuellement de préparer, avec une bonne compréhension des enjeux, les dossiers de négociation des représentants canadiens.

La stagiaire a concentré ses efforts de veille sur les quatre principaux domaines en transport¹⁵. Pour chacun des sujets, « la veille a permis de détecter les signes de changements et ainsi de

¹² BERGERON, Pierrette et Christine HILLER. Competitive Intelligence. In : Cronin, Blaise (Ed.). *Annual Review of Information Science and Technology*. Medford: Information Today, American Society for Information Science, vol. 36, 2002, p. 353-390.

¹³ CHARTRAND, Mireille (2003). « La veille stratégique, un outil de la décision et du changement » *Veille, Coup d'œil – L'observatoire de l'Administration publique*, Volume 9, Numéro 1, Février 2003, p.3.

¹⁴ DECISIONNEL (Page consulté le 15 juin 2007). *La veille stratégique*, [en ligne], cité par Chartrand : 2003.

¹⁵ Voir section 3.1 Les enjeux de transport nord-américain à la page 11

fournir les moyens de décider¹⁶ ». Ce travail de veille a servi à recueillir suffisamment d'informations pertinentes en transport pour développer et gérer des projets spécifiques, plus particulièrement en ce qui a trait aux impacts du renforcement des mesures de sécurité sur le commerce et le transport aux frontières. La veille a aussi été utilisée par la stagiaire pour suivre le développement des nouvelles initiatives qui privilégient une approche davantage axée sur la gestion du risque.

Les sources d'information étant très nombreuses, il a été convenu avec le conseiller en transport de se consacrer aux principaux sites de ministères fédéraux américains, des associations d'affaires américaines en transport et les coupures de presse rapportant les activités du Congrès Américain. Les informations recueillies et analysées ont été par la suite transmises aux fonctionnaires responsables à Ottawa selon des listes de distribution élaborées par le conseiller en transport. Afin d'assurer un suivi sur les enjeux prioritaires pour le Canada, le Ministre-conseiller aux affaires économiques et commerciales, des conseillers de l'ambassade et des responsables de la section États-Unis au ministère de Affaires Étrangères à Ottawa sont aussi inscrits sur ces listes de distribution. Ces mini-rapports envoyés d'une façon quasi-quotidienne font partie de l'effort de l'ambassade de présenter un portrait global et de relever les principales questions d'actualité américaine afin d'améliorer, d'augmenter et de faciliter les relations canado-américaines en matière de transport.

Ainsi, en utilisant l'outil de la veille stratégique, la stagiaire a suivi sur une base quotidienne l'évolution des différentes thématiques de l'heure visant les quatre domaines mentionnés précédemment. Bien que l'investissement dans les infrastructures et le renouvellement des politiques en transport suscite beaucoup d'intérêt aux États-Unis, les enjeux de sécurité canalisent beaucoup d'énergie. Effectivement, la sécurité est omniprésente dans le discours des membres du Congrès et donnent lieu à plusieurs débats qui, à terme, peuvent mener à des projets de lois.

4.1.1 L'élaboration de rapports thématiques

Le suivi quotidien des différents enjeux des quatre secteurs principaux en transport a donné lieu à la rédaction de rapports thématiques sur l'aviation, la sécurité maritime, les enjeux de transport de surface ainsi que le secteur ferroviaire. Ceux-ci ont été réalisés en collaboration avec le conseiller en transport et d'autres conseillers de la section juridique et des affaires du Congrès de l'ambassade. Le but de ces rapports visait à répondre aux requêtes d'information sur les enjeux

¹⁶ Idem. Chartrand : 2003.

et questions clés d'un secteur précis en transport provenant de plusieurs acteurs décisionnels canadiens à Ottawa et dans les missions canadiennes aux États-Unis. L'analyse réalisée leur fournit un sommaire des principaux sujets de l'heure à Washington D.C. ainsi qu'une description des développements des projets de loi au Congrès et des programmes élaborés par les administrations gouvernementales. L'objectif était d'établir le lien entre les implications de ces projets pour les intérêts canadiens.

Bien que tous les éléments ou projets de loi traités et analysés brièvement dans ces rapports n'ont pas tous d'impacts directs sur le Canada, la proximité géographique avec les États-Unis oblige le Canada à suivre de très près l'évolution du réseau de transport américain. Le but de cette démarche entreprise par la stagiaire visait tout d'abord à faire connaître les changements dans le domaine des transports, à réagir rapidement si certaines modalités affectent négativement les intérêts canadiens, à s'inspirer des nouvelles mesures innovatrices mises en place par les Américains, et dans certains cas, pour harmoniser certaines politiques afin de maintenir le niveau de fluidité du commerce entre les deux pays.

Les rapports sont très utiles pour les acteurs décisionnels canadiens. N'ayant pas accès régulièrement aux acteurs politiques et économiques américains, les rapports visent à les renseigner sur les intérêts canadiens à surveiller et à défendre s'il y a lieu.

4.2 La préparation de dossiers

La préparation de dossiers a fait partie des activités non prévues du travail de la stagiaire. Tel que mentionné en introduction, l'ambassade assume la fonction d'acteur de première ligne et possède une capacité de réaction très rapide. Cet impératif prend toute sa forme lorsque les conseillers se voient confrontés à un projet de loi américain qui peut nuire aux intérêts canadiens.

4.2.1 Dossier sur la « Consumer Electronics Association » (CEA)¹⁷

La « Consumer Electronics Association » est un très bon exemple du type d'organisation qui est convoitée par l'ambassade pour former une alliance stratégique et élaborer une position commune sur certains enjeux frontaliers. La CEA rassemble un nombre important de compagnies américaines dans le domaine de l'électronique et possède donc un poids important

¹⁷ CEA a pour mission de promouvoir les intérêts de l'industrie électronique. Plus de 2 100 compagnies dans l'industrie technologique sont membres. Le site de l'adresse web de la CEA est: <http://www.ce.org/>

dans l'économie américaine. Ceci en fait un allié de choix pour le Canada qui souhaite s'associer à des groupes dont la voix résonne haut et fort chez les membres du Congrès, dans ce cas-ci étant donné le nombre d'emplois en jeu dans chacun de leur États.

À ce sujet, la stagiaire a été chargée d'élaborer un dossier sur cette association américaine d'industriels. Cette requête provenait de la conseillère attitrée aux enjeux transfrontaliers et de la ministre-conseillère de la section des politiques économiques et commerciales qui avaient prévu une rencontre de type informatif avec cette organisation. Le but de cette rencontre était d'obtenir le soutien des dirigeants de la CEA dans la lutte du Canada contre l'imposition de nouveaux frais sur les marchandises à la frontière. Pour alimenter cette rencontre, elles ont chargé la stagiaire de la préparation d'un dossier sur cette organisation.

Ce travail a permis à la stagiaire de présenter un portrait de la CEA qui possède des membres des deux côtés de la frontière. Ce travail de recherche a rendu possible la saisie en profondeur des dessous et des tenants d'une association d'industriels. Pour effectuer la recherche, la stagiaire a utilisé le site web de l'organisation ainsi que divers articles de journaux dans la base de données de l'ambassade. Son analyse a inclut une liste des différents membres de l'association, le type de produits fabriqués en Amérique du Nord, les principaux centres d'opération, les différents corridors commerciaux utilisés par cette industrie ainsi que les ports d'entrée principaux pour ces produits. Une partie importante de ce document a porté sur le rôle du Canada dans ce secteur et l'identification des principales questions qui font sujet de lobbysme au Congrès ainsi que les principales contributions du Comité d'action politique de l'Association.

4.2.2 Dossier sur la sécurité des importations alimentaires américaines

À la fin du mois de juillet, alors que le Congrès américain ainsi que les diplomates canadiens se préparaient aux vacances du mois d'août, l'Administration américaine émettait un ordre exécutif afin de mettre sur pied un groupe¹⁸ de travail inter-agences sur la sécurité alimentaire aux États-Unis. Ce comité de membres seniors¹⁹ avait le mandat de présenter des recommandations au Président américain George W. Bush sur les méthodes à adopter pour garantir la sécurité des aliments et autres produits importés par les États-Unis et ce, dans un délai de soixante jours. L'objectif était de déterminer la meilleure façon de réglementer cette industrie afin de protéger les citoyens américains contre des pratiques contraires aux standards américains de qualité. Le

¹⁸ WHITE HOUSE (THE) (2007). *Executive Order: Establishing an Interagency Working Group on Import Safety*, [en ligne], Washington, D.C., [Page consultée le 17 juillet 2007].

¹⁹ Le groupe est constitué du : *Secretary of Health and Human Services, Secretary of State, Secretary of the Treasury, Attorney General, Secretary of Agriculture, Secretary of Commerce, Secretary of Transportation, Secretary of Homeland Security, Director of the Office of Management and Budget, United States Trade Representative, Administrator of the Environmental Protection Agency, Chairman of the Consumer Product Safety Commission.*

groupe de travail devait donc revoir la coopération actuelle des États-Unis avec des gouvernements étrangers, des industries étrangères ainsi que des acteurs du secteur privé. Certains aspects ont été ciblés dans le cadre de cette révision dont les pratiques d'inspection et de certification des biens exportés mises en place par les gouvernements et les usines fabriquant des biens exportés. Ainsi, cette démarche permettait au groupe de considérer si des initiatives additionnelles devaient être entreprises par les compagnies à l'étranger et les pays exportateurs.

Le rôle de la stagiaire a été de préparer un dossier incluant différents éléments nécessaires aux conseillers de l'ambassade afin d'articuler une réplique musclée pour contrecarrer toutes mesures qui pourraient affecter négativement le Canada. Ce dossier renfermait un sommaire de la situation et des enjeux découlant de la mise sur pied d'un tel groupe de travail pour le Canada. Il comprenait aussi le détail des membres du groupe de travail, différents articles sur le sujet ainsi qu'une analyse d'une audience du Congrès tenue par le Comité « Ways and Means » sur les importations alimentaires provenant de Chine.

4.3 Les projets de recherche

Deux projets de recherche ont été entrepris par la stagiaire au cours de son mandat. Ces projets ont visé le développement de document amalgamant des statistiques brutes et une analyse des aspects clés de la relation en transport entre les États-Unis et le Canada.

4.3.1 Échanges transfrontaliers entre le Canada et les États-Unis

Ce document a été élaboré suite à une volonté de la part de l'ambassade de créer des documents synthèses et statistiques dont les données pourraient être utilisées lors de rencontres avec des représentants américains. Le but était de démontrer à quel point la relation commerciale canado-américaine est hautement intégrée et ainsi convaincre les homologues américains de la nécessité d'investir dans cette relation. L'emphase a été mise sur la facilitation du commerce à la frontière et sur une plus grande ouverture et collaboration de la part des agences gouvernementales américaines afin d'arriver à une plus grande harmonisation des politiques.

La stagiaire avait comme objectif d'illustrer les tendances significatives de la relation transfrontalière entre le Canada et les États-Unis sur les divers modes de transport et les principaux ports d'entrée. L'élaboration de ce document a permis de démontrer que le système de transport nord-américain était un facteur déterminant dans le succès de la relation

commerciale canado-américaine. Cet aperçu proposait donc d'établir un lien entre le réseau de transport transfrontalier à la valeur des échanges commerciaux générée. Tous les modes de transport ont été analysés : camionnage, ferroviaire, aviation, maritime et pipeline.

4.3.2 CANADA – États-Unis: Transport et Commerce

L'élaboration d'une présentation PowerPoint ajoutait un complément au document synthèse « Échanges transfrontaliers entre le Canada et les États-Unis ». Cette présentation a été créée par la stagiaire dans le but d'être utilisée par le conseiller en transport lors de présentations officielles. Les statistiques ont été regroupées sous différentes thématiques soit la relation commerciale des États-Unis et ses principaux partenaires et la relation commerciale entre le Canada et les États-Unis. La deuxième section étant plus exhaustive est divisée en sous-sections soit les ports d'entrée des marchandises, la valeur des échanges, les modes de transports, le nombre de passages aux frontières, les principales commodités échangées, les défis globaux en transport, les défis domestiques américains ainsi que les défis en matière de sécurité.



La proximité entre l'ambassade et la réalité quotidienne de la politique et du gouvernement américain lui permet de constater et d'analyser les interactions entre les différents dossiers d'une façon très exacte. Ainsi, le travail de veille stratégique et de recherche est très utile pour les dirigeants canadiens et leur permet d'enrichir leur réflexion sur les sujets touchant à la relation canado-américaine.

5. LE TRAVAIL DE TERRAIN

Outre le travail de recherche, le travail de terrain a occupé une place prédominante dans le mandat de la stagiaire.

Cet aspect du travail du conseiller international consiste en grande partie à participer à des événements de réseautage et à organiser des rencontres avec des acteurs américains clés. Tout au long de son mandat, la stagiaire a pu observer à quel point les interlocuteurs locaux peuvent devenir des alliés précieux pour promouvoir les intérêts canadiens. Il est donc nécessaire pour un conseiller de développer des bases solides de coopération et de créer des relations durables avec des acteurs locaux clés.

Pour effectuer le travail de terrain, le modèle de structure de coopération élaborée par Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (2003) représente de façon très adéquate le type de relation qui doit pouvoir se créer entre des conseillers. Bien qu'élaborée pour le travail d'un consultant, cette structure est très bien adaptée au travail d'un conseiller international. Tout d'abord, il est nécessaire que la coopération entre le conseiller et son interlocuteur se base sur la poursuite d'un but commun. Plusieurs règles de coopération doivent être respectées lors de l'échange dont celle de la création d'un climat de partenariat et de concertation. Le partage d'information entre les participants est très important lors de rencontres sporadiques. Ainsi, il est donc opportun pour le conseiller en transport de démontrer les réalisations canadiennes, de convaincre son interlocuteur de l'engagement canadien en transport et dans le domaine de la sécurité. Lors d'échange, la contestation des pratiques américaines est une attitude à éviter. Le conseiller canadien doit plutôt tenter d'influencer ses homologues américains et de les convaincre par des preuves à l'appui.

5.1 Le mandat de réseautage

La stagiaire s'est engagée à participer à plusieurs rencontres où elle a pu observer le conseiller en transport maintenir à jour ses connaissances des enjeux américains mais aussi s'affairer à accroître l'intérêt de ses homologues américains en faveur du Canada, de ses intérêts économiques et commerciaux en matière de transport. Ceci s'est fait par l'organisation de rencontres avec des représentants en transport américain dont le but était de connaître et de faire connaître les développements en matière de transport de chaque côté de la frontière ainsi que de permettre un échange de connaissances et de trouver des points d'intérêt en commun. Le niveau d'engagement et de participation entre le Canada et les États-Unis tant au niveau fédéral,

provincial ou du secteur privé étant déjà très élevé, le but de ces rencontres était de maintenir le réseau de contacts du conseiller en transport ainsi que de développer de nouvelles collaborations.

Dans le cadre de chacune de ces rencontres, l'objectif de la stagiaire était de déterminer les enjeux prioritaires pour le Canada afin d'élaborer, de façon préalable, un bref résumé des principaux points à aborder avec les représentants gouvernementaux ou les représentants américains de l'industrie. Lors des rencontres, de façon à stimuler les échanges et pour générer une meilleure connaissance des enjeux canadiens chez les homologues américains, la stagiaire était chargée de préparer des documents décrivant les thématiques abordées d'un point de vue canadien et de les distribuer en début de séance.

En accompagnant le conseiller en transport dans un nombre imposant de rencontres, la stagiaire a retenu l'importance rattachée au rôle de promotion du Canada auprès des autorités américaines comme partenaire en transport sécuritaire et fiable ainsi que son importance dans la chaîne d'approvisionnement nord-américaine.

La stagiaire a participé de façon autonome à des événements voués au réseautage (networking). Un des premiers événements auxquels elle a assisté était une soirée thématique portant sur la relation commerciale entre les États-Unis et Hong Kong. Cet événement était organisé par l'Association américaine des systèmes de transports intelligents (ITS-America). Ainsi, plusieurs invités dans la salle étaient d'une quelconque façon liée à la thématique des transports. Ceci a permis à la stagiaire de discuter avec ses homologues américains afin de les sensibiliser aux défis auxquels fait face le Canada au niveau de la collaboration bilatérale avec les États-Unis. Ce fut aussi un moment privilégié pour recueillir de l'information sur les nouveaux projets en transports tant au niveau gouvernemental qu'au niveau des entreprises.

En définitive, l'objectif de la stagiaire lors de ces rencontres était de cibler les personnes qui travaillent sur un sujet connexe aux enjeux de transports nord-américains et de discuter de défis auxquels font face les États-Unis et le Canada. Le but était d'identifier une problématique commune sur laquelle il serait possible d'envisager une collaboration future.

5.2 Les comités du Congrès

Le Congrès américain est incontestablement le cœur de l'action politique à Washington. Pour assurer une couverture adéquate des enjeux qui y sont débattus, l'Ambassade du Canada à Washington consacre une grande partie de ses ressources au suivi des projets de loi et aux rencontres avec les « staffers » (employés du Congrès). Ces derniers sont considérés comme des acteurs clés de la sphère politique américaine. Entre autres choses, ils ont le mandat d'écrire les projets qui seront présentés par le Représentant de la Chambre ou le Sénateur au Congrès.

L'ambassade entretient plusieurs contacts avec les « staffers » qu'elle juge essentiels pour faire avancer les intérêts canadiens au Congrès américain, ce qui n'est pas une tâche aisée. Dans le cadre de son mandat, la stagiaire a eu l'opportunité de participer à diverses rencontres avec les « staffers » attirés aux enjeux de transports. Ces rencontres survenaient généralement lorsque le conseiller en transport de l'ambassade jugeait qu'un projet de loi en cours d'élaboration était nuisible aux intérêts du gouvernement ou des compagnies canadiennes.



Durant ces rencontres, le conseiller mentionnait les inquiétudes du Canada et suggérait certaines avenues alternatives. Dans ce contexte, le rôle de la stagiaire était de bien préparer le conseiller préalablement à la rencontre. Pour cela, elle était responsable de la préparation de dossiers comprenant le résumé des projets de loi faisant l'objet de discussion. De plus, la stagiaire était aussi chargée de choisir certains documents pertinents à distribuer aux « staffers » afin que ceux-ci aient sous la main des articles ou des données qui appuient l'impact négatif du projet discuté sur la relation commerciale canado-américaine, sur les intérêts du gouvernement et les compagnies américaines.

Un autre aspect du mandat de la stagiaire consistait à assister aux audiences du Congrès portant sur des enjeux de transport et de sécurité. Les comités privilégiés étaient le Comité des transports et des infrastructures ainsi que celui sur la sécurité nationale. Pour remplir cette assignation, il était nécessaire de se déplacer à la Chambre des Représentants et au Sénat afin d'assister à différentes audiences. Les sujets à caractère sécuritaire ont un profil particulièrement élevé à Washington et ont donc été considérés comme prioritaires pour la section des politiques de transports.

La stagiaire a donc assisté à plusieurs audiences sur cette thématique. Par exemple, le sous-comité de la sécurité des transports et de la protection des infrastructures a tenu une audience sur la sécurité des frontières terrestres américaines. Durant cette rencontre, les membres du sous-comité ont examiné les menaces potentielles occasionnées par le passage des camions à leur frontière. Il fut évidemment largement question des camionneurs canadiens. Ce sujet jugé très pertinent pour le Canada a fait l'objet d'un rapport. Lors de l'écriture de ce rapport, l'objectif de la stagiaire était de faire ressortir les différents points de vue exposés lors de l'audience, de rapporter le climat autour des enjeux débattus, de relater l'intérêt pour ce sujet et de faire le lien avec les impacts potentiels de cette question sur le Canada. Finalement, le rapport, une fois approuvé par le conseiller, a été distribué à l'interne et envoyé aux responsables des enjeux de camionnage à Transports Canada et des enjeux transfrontaliers au Ministère des Affaires Étrangères à Ottawa.

5.3 Les conférences

La stagiaire a assisté à différentes conférences organisées par des « think tanks » et des cabinets d'avocats de Washington. Celles-ci représentent un lieu privilégié de rencontre entre divers acteurs travaillant sur les mêmes enjeux, ce qui permet un riche partage d'information. Les conférences étant très nombreuses à Washington, l'objectif de la stagiaire était de cibler celles qui semblaient les plus pertinentes à relater selon le mandat qui lui avait été confié.

Par exemple, en vue du Sommet de Montebello tenu au Québec à la fin du mois d'août, la stagiaire a assisté à une conférence organisée par l'Institut Hudson de Washington. Cet événement très couru a mis l'emphase sur les négociations trilatérales actuelles au sujet de la régularisation économique et des procédures de sécurité entre les États-Unis, le Canada et le Mexique dans le but de procéder à l'implantation du Partenariat sur la Sécurité et la Prospérité (PSS). Cette conférence a été organisée à la suite de la publication de l'article « Négocier l'Amérique du Nord : Le Partenariat sur la Sécurité et la Prospérité²⁰ » écrit par Greg Anderson de l'Université de l'Alberta et de Christopher Sands de l'Institut Hudson.

La conférence a tissé un portrait global et fournit une mise à jour du processus de négociation en cours et de celui à venir à Montebello, ainsi qu'une prévision des étapes suivantes dans la poursuite de l'intégration économique et de la sécurité continentale de l'Amérique du Nord. Cet événement a fait ressortir la disparité importante entre les divers participants au sujet du cadre actuel et du futur du PSS.

²⁰ ANDERSON, Greg and Christopher SANDS (2007). "Negotiating North America: The Security and Prosperity Partnership" [en ligne], White Paper, *The Hudson Institute*, [Page consultée le 15 août 2007].

Après la conférence, l'objectif de la stagiaire était de rendre compte de la position de différents intervenants américains sur le PSS dans un rapport concis où chaque position faisait l'objet d'un bref résumé. L'intérêt de ce rapport était de tâter le pouls d'une audience d'universitaires seniors et de les présenter aux gestionnaires de l'ambassade ainsi qu'aux représentants canadiens participant au Sommet de Montebello afin de bien les préparer à la réplique américaine.

5.4 L'organisation et la gestion d'événements

L'organisation et la gestion d'événements font aussi partie des tâches qui ont été confiées à la stagiaire. Tout en ne sachant pas quels événements allaient se présenter cet été, il était déjà clair dans le mandat de la stagiaire qu'elle participerait à l'organisation d'événements impliquant les conseillers de la section des politiques économiques et commerciales de l'ambassade.

5.4.1 Forum "US-Canada cargo supply chain competitiveness"

Le premier événement d'envergure à survenir a été le Forum intitulé « US-Canada Cargo Supply Chain Competitiveness Forum ». Ce forum tenu le 27 juin se voulait la première étape d'un long processus entrepris par l'ambassade dans le but de rehausser le profil et la connaissance de la chaîne d'approvisionnement canado-américaine. L'objectif était aussi de ficeler un plaidoyer en faveur d'un amincissement de la frontière entre le Canada et les États-Unis et de soulever son importance critique pour la prospérité de l'Amérique du Nord.

Les auditeurs ciblés étaient des économistes seniors, des représentants gouvernementaux responsables de l'élaboration des politiques américaines, des membres d'organisations non-gouvernementales, du secteur privé ainsi que des universitaires.

La planification et l'élaboration de ce forum furent un processus laborieux. Plusieurs étapes ont été prises en compte afin de réaliser un forum qui soit à la hauteur des objectifs fixés. Tout d'abord, le projet a débuté par un remue-méninges entre les conseillers de la section des politiques économiques et commerciales, auquel la stagiaire a pris part, afin de déterminer les thématiques du Forum et le message à transmettre aux homologues américains. Il fut donc convenu qu'il était indispensable d'exposer à l'auditoire américain pourquoi l'épaississement de la frontière (délais et frais supplémentaires) n'apporte aucun bénéfice aux deux pays. Le message devait aussi expliquer comment l'accord de libre-échange nord-américain permet la croissance du niveau de compétitivité autant pour le Canada que pour les États-Unis et ce, principalement due à l'intégration de leurs économies respectives.

Une fois la substance du forum définie, il a fallu identifier les invités américains qui apporteraient une valeur ajoutée au débat sur les enjeux frontaliers. La stagiaire a donc fait appel à plusieurs sources afin de déterminer les invités appropriés. Elle a utilisé les listes de contacts des conseillers et a aussi effectué des recherches afin de cibler des auteurs américains qui ont rédigé des analyses sur les thématiques à être abordées pendant le forum. Une vingtaine de représentants de l'industrie américaine et de « think tank » ont alors été invités à écouter quatre présentateurs soit Glen Hodgson du « Conference Board of Canada », Jay Myers de l'Association des Manufacturiers et Exportateurs du Canada, Tony Shallow de Transports Canada et de David Hamill d'Arent Fox LLB de Washington DC.

La stagiaire s'est ensuite occupée des aspects organisationnels tels que la préparation des lettres d'invitation, de leurs envois, de la réception de la réponse des invités, la tenue d'un registre ainsi que des aspects logistiques de l'événement. Pendant le forum, le travail de la stagiaire a consisté à accueillir les invités, à prendre des notes pendant les conférences et à s'assurer du bon fonctionnement des éléments techniques tels la présentation Power point.

Le forum a fait ressortir plusieurs points importants sur lesquels l'Ambassade du Canada doit miser dans l'élaboration de son discours. L'importance en volume, la nature et la proximité du commerce bilatéral canado-américain engendrent un désavantage dû à l'accumulation de nouveaux frais imposés à la frontière terrestre. Au contraire, le commerce maritime provenant de l'étranger gagnerait en importance et serait moins pénalisé par les coûts supplémentaires. Un des messages principaux à retenir de cette situation est que les coûts à la frontière sont partagés autant par les intérêts canadiens et que les intérêts américains, étant donné que les industries en jeu ont des activités hautement intégrées.

5.4.2 Une délégation canadienne: Le Comité d'examen de la loi sur la sécurité ferroviaire²¹

En février 2007, le Ministre canadien des transports, des infrastructures et des communautés a mis sur pied un Comité dont les quatre membres sont responsables de réviser la loi sur la sûreté ferroviaire. Ce mandat inclut une évaluation de l'application et de l'efficacité de cette loi. Ainsi, à la fin du processus, le Comité devra suggérer des amendements à la loi sous forme de recommandations présentée au Ministre des transports à la fin d'octobre 2007.



La stagiaire (au centre) et les Membres du Comité

Pour compléter leurs consultations exhaustives effectuées auprès des détenteurs d'enjeux au Canada, les quatre membres du Comité sont venus à Washington pour rencontrer des groupes gouvernementaux et de l'industrie pour discuter d'une variété de questions liées à la sûreté ferroviaire auxquelles fait face l'industrie américaine.

La stagiaire a été responsable d'organiser leur visite à Washington qui s'est déroulée du 22 au 24 août. Durant ces trois jours, la stagiaire a accompagné les membres du Comité à toutes leurs rencontres avec les organisations suivantes : *American Short Line and Regional Railroad Association*, *Government Accountability Office*, *Federal Railroad Administration*, *Canadian National*, *Canadian Pacific*, *National Transportation Safety Board* et *Association of American Railroads*.

Au fil des rencontres, il fut intéressant de constater qu'autant le Canada que les États-Unis accordent une grande importance aux questions de sûreté ferroviaire. Cependant, il existe un fossé entre le financement déployé par l'industrie et le gouvernement américain pour des programmes en sûreté et celui réservé par le Canada. Annuellement, la « *Federal Railroad Administration* » détient un budget de 35 millions de dollars dédiés aux programmes en sûreté. À cela, s'ajoute le budget de 13,5 millions de dollars consacrés par l'« *Association of American Railroads* » aux mêmes questions. En comparaison, le budget de Transports Canada atteint un plafond d'environ 500,000 dollars annuellement.

²¹ Les membres du Comité sont M. Doug Lewis (Président), Martin Lacombe, Gary Moser et Pierre-André Côté

Pour la stagiaire, l'organisation de la visite de cette délégation canadienne à Washington D.C. était une première expérience. Grâce à la disponibilité de son superviseur et d'autres conseillers de la section économique, elle a pu bénéficier de conseils précieux afin de s'assurer du succès de l'événement et ainsi s'acquitter des multiples tâches que demande l'organisation d'une telle visite. Ceci ne s'est toutefois pas déroulé sans défis. Un des obstacles majeurs rencontrés durant les préparatifs était le court délai entre la demande d'aide faite par le Comité à l'ambassade pour l'organisation de cette visite et la date de la visite. De plus, cette visite était prévue au mois d'août, moment où le Congrès ne siège plus et où les autres organisations en profitent pour prendre leurs vacances. La stagiaire a donc utilisé les contacts du conseiller afin de s'assurer que des membres seniors de chaque organisation recevraient le Comité pour une rencontre.

Selon l'appréciation du Comité²², leur visite à Washington fut un succès. Les membres ont été extrêmement bien reçus par les représentants des différentes organisations. Ceux-ci travaillent déjà sur une base régulière avec leurs homologues canadiens et étaient donc très sensibles aux questions canadiennes. Il fut alors très intéressant de constater le haut niveau de compréhension et de connaissances des organisations américaines des programmes canadiens sur la sûreté ferroviaire. La générosité des représentants américains à partager de l'information avec leurs homologues canadiens a permis aux membres du Comité de bien cibler les enjeux américains et de s'inspirer de certains de leurs programmes afin de résoudre des défis similaires auxquels fait face l'industrie canadienne.

²² Voir l'Annexe 3, pages 39 et 40

6. LES ÉLÉMENTS IMPORTANTS POUR UN CONSEILLER À L'ÉTRANGER

Ce stage a permis à la stagiaire de cerner les éléments de base pour effectuer le travail d'un conseiller (agent des services extérieurs) en poste à l'étranger.

Premièrement, il est primordial pour un conseiller qui désire effectuer son travail avec rigueur d'avoir accès de façon rapide et complète aux sources d'informations les plus pertinentes pour son champ d'activités. Ceci se fait tout d'abord grâce aux coupures de presse effectuées par la section des affaires juridiques et du Congrès. Le conseiller a aussi recours à plusieurs banques de données qui offrent des articles quotidiens sur l'évolution des projets de lois ou qui informent de la situation de certaines questions d'intérêts pour le Canada. Ceci inclut les sources officielles telles la « Federal Register » qui regroupent les questions de l'heure les plus pertinentes ainsi que la revue politique américaine CQ qui publie deux fois par jour des articles sur l'évolution des différents projets de loi et qui permet de rester informé sur les activités au Congrès. D'autres sources sont aussi utilisées telles les revues spécialisées dans le commerce ainsi que de l'information provenant directement de l'industrie par l'entremise de personnes-contacts.

Bien outillé, le conseiller peut mettre en évidence les différentes facettes des enjeux et ainsi contribuer à une analyse critique de façon qualitative. Sans aucun doute, il met en application sa capacité de synthèse pour un propos concis et pertinent.

Plusieurs méthodes de travail se révèlent très utiles pour le conseiller afin de mener à bien ses projets et parmi celles-ci figure l'approche horizontale. Cela consiste à situer les enjeux dans leur contexte actuel, à comprendre leurs origines et à en anticiper les répercussions. Cette approche favorise des résultats significatifs.

La consultation et le partenariat avec les autres conseillers de la section, les différentes sections de l'Ambassade, les autres ambassades à Washington et le secteur privé font aussi partie des outils indispensables du conseiller. En effet, la connaissance et la compréhension des différents projets de ces partenaires sont essentielles à l'acquisition d'un portrait global d'une situation et aussi pour la marche vers une plus grande harmonisation des diverses pratiques existantes.

7. LES COMPÉTENCES ACQUISES PAR LA STAGIAIRE

Le mandat de quatre mois confié à la stagiaire lui a permis en premier lieu de développer une compréhension très juste du fonctionnement d'une représentation étrangère. Elle a pu observer de très près les enjeux bilatéraux entre le Canada et les États-Unis et la relation unique qui existe entre ces deux partenaires, ce qui lui a donné l'opportunité de renforcer sa capacité à analyser les relations internationales du Canada.

Les participations nombreuses de la stagiaire à des événements de réseautage lui ont permis de développer ses capacités à créer des liens avec différentes personnes. Son but était d'aller vers les gens, de susciter des sujets communs et de miser sur des affinités propices à la création de liens. Dans le travail du conseiller au volet international, il est évidemment nécessaire d'avoir de l'entregent et une capacité efficace de communiquer oralement. Le stage a renforcé la confiance de la stagiaire en ses capacités de communication, ce qui lui sera très bénéfique pour la continuation de sa carrière de conseillère.

De plus, la stagiaire a consolidé ses habiletés rédactionnelles et analytiques qu'elle avait développées lors de son parcours académique. La rédaction de nombreux rapports, diffusés à l'interne et à Ottawa, lui a permis de peaufiner son style et de rehausser le standard de qualité de son travail.

De plus, le fait d'avoir déjà gérée des projets d'équipe lors de son projet de maîtrise à l'École Nationale d'Administration Publique, a trouvé écho dans le type de travail privilégié à l'ambassade et a ainsi été considéré comme un atout pour la stagiaire. Effectivement, il a été essentiel de travailler avec les autres conseillers afin de discerner les aspects déterminants des sujets traités. D'une façon régulière, la stagiaire a consulté les autres conseillers en sollicitant leur avis sur différentes thématiques. Ce climat de partenariat développé par la stagiaire a contribué à l'obtention des détails nécessaires à une analyse complète.

La stagiaire a aussi su faire preuve d'une attitude professionnelle à tout moment. Cette conduite était absolument indispensable alors qu'elle se présentait aux interlocuteurs américains comme représentante du Canada. Il était essentiel de livrer le message officiel suggéré par les décideurs canadiens de façon adéquate et digne.

Enfin, l'environnement de travail changeant dans lequel a évolué la stagiaire lui a demandé beaucoup de flexibilité, une capacité de s'adapter rapidement aux changements ainsi qu'une capacité à gérer plusieurs dossiers à la fois.

8. CONCLUSION

La relation bilatérale entre le Canada et les États-Unis est un univers rempli de grandes réalisations, d'amitié sincère et de collaboration soutenue. Cette cohabitation sur le territoire nord-américain n'est pas sans heurt pour le Canada qui fait face à de nombreux défis et parfois même se voit confronter à une attitude paternaliste de la part des États-Unis. Le déséquilibre réel entre la puissance économique et politique américaine vis-à-vis son voisin nordique ébranle souvent le pouvoir de négociation des représentants canadiens.

8.1 Les différentes thématiques

Malgré tout, le Canada poursuit son travail et semble ne reculer devant aucun obstacle pour faire valoir ses priorités auprès des États-Unis. En ce qui a trait au domaine du transport, plusieurs dossiers sont considérés prioritaires. La « première priorité », telle que certains conseillers se plaisent à mentionner, est assurément le développement, l'intégration et la promotion d'une approche bilatérale canado-américaine axée sur la gestion du risque. Depuis les événements du 11 septembre 2001, la notion de sécurité s'est infiltrée dans tous les domaines et le Canada doit apprendre à gérer ses dossiers de façon différente.

Cette approche de gestion du risque vise en premier plan la frontière commune, une frontière dite « intelligente ». Ce concept omniprésent a comme objectif d'assurer la sécurité frontalière et des infrastructures tout en favorisant la circulation fluide des personnes et des biens entre les deux pays. Pour s'assurer du succès de cette approche, le Canada favorise et tente d'obtenir de la part des États-Unis, un partage accru d'informations et une meilleure coordination. Plusieurs programmes auraient avantage à bénéficier de plus de publicité soit *L'Initiative relative à la sécurité des conteneurs*, *Les systèmes de transport intelligents*, *Le programme de passagers dits sécuritaires NEXUS* ainsi que celui créé pour les compagnies tel le programme *C-TPAT* et *FAST*.

D'autres aspects seront aussi à surveiller dans un futur rapproché. L'emphase mise sur le développement du commerce entre les deux pays est une autre priorité pour l'ambassade. Plusieurs projets sont en phase d'élaboration à ce sujet. Le plus significatif d'entre eux est sans aucun doute l'initiative qui consiste à concevoir des corridors commerciaux, plus particulièrement celui de *La Porte de l'Asie-Pacifique*. L'objectif principal de cette initiative est de créer un réseau de transport efficace ayant comme point d'origine les ports en Colombie-Britannique et les réseaux de chemins de fer trans-canadiens qui se rendent directement jusqu'au grands centres américains pour fins de distribution sur ce marché. Il sera donc très intéressant d'analyser les

liens qui se développeront davantage entre l'Asie, principal exportateur de marchandises et le Canada et les États-Unis, principaux importateurs.

Enfin, un des obstacles majeurs auquel fait face le Canada est le fait qu'il n'existe pas à ce jour aux États-Unis une volonté de considérer le système de transports dans un cadre intégré nord-américain. La majorité des nouvelles politiques ou nouveaux programmes visent seulement le territoire américain. Du point de vue de la stagiaire, les avantages sont nombreux à travailler à une meilleure intégration des deux réseaux. Un des principaux arguments est qu'un réseau de transport intégré serait davantage efficace et permettrait à l'Amérique du Nord d'augmenter sa compétitivité économique face à la compétition mondiale. Une plus grande rapidité dans l'acheminement des biens d'un pays à l'autre favoriserait l'augmentation des exportations et importations ce qui aurait comme effet d'accroître le commerce bilatéral. L'harmonisation des pratiques est un facteur important à considérer dans cette démarche. Toutefois, ceci ne pourra se faire sans une réelle négociation entre partenaires égaux.

8.2 Les réflexions de la stagiaire

La gestion de l'inconnu est un des aspects majeurs qui ressort de ce stage de quatre mois à l'Ambassade du Canada à Washington D.C. Très rapidement au début de son mandat, la stagiaire s'est aperçue qu'une grande part du travail d'un conseiller au volet international est, en quelque sorte, tributaire des questions internationales et bilatérales de l'heure. L'agenda de travail est constamment en évolution. Pour bien remplir son mandat, il est capital pour le conseiller d'être apte à composer avec le changement et de savoir prioriser les dossiers les plus urgents tout en conservant une rigueur et une efficacité de travail.

Le conseiller en transport possède ces qualités essentielles. Dès le début du stage, malgré l'ampleur de sa tâche, il a établi une relation de confiance avec la stagiaire. Il a joué avec brio son rôle de mentor en impliquant la stagiaire dans chacun des aspects du travail d'un conseiller international.

Sur le plan des connaissances, le travail de veille stratégique a permis à la stagiaire de bien saisir les enjeux actuels et de produire un travail qui reflétait les besoins de l'ambassade tout en étant pro-active dans sa démarche.

Sur le plan personnel, le travail de terrain de la stagiaire a contribué de façon significative à lui donner de l'assurance face à ses capacités surtout lors de rencontres de réseautage ou lors d'organisation et de gestion d'évènements.

Pour une stagiaire, cette expérience enrichissante est un tremplin à une carrière à connotation internationale. Pour en maximiser les bénéfices, il lui reste à poursuivre l'intégration des connaissances et des habiletés acquises durant ce stage.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON, Greg and Christopher SANDS (2007). "Negotiating North America: The Security and Prosperity Partnership" [en ligne], White Paper, *The Hudson Institute*, [Page consultée le 15 août 2007].
http://hudson.org/files/pdf_upload/HudsonNegotiatingNorthAmericaadvanceproof2.pdf
- BERGERON, Pierrette (2000). *Veille stratégique et PME*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 440 pages.
- BERGERON, Pierrette et Christine HILLER (2002). Competitive Intelligence. In : Cronin, Blaise (Ed.). *Annual Review of Information Science and Technology*. Medford, Information Today, American Society for Information Science, vol. 36, p. 353-390.
- BUREAU OF TRANSPORTATION STATISTICS (2007). *International transportation*, [en ligne], Washington, D.C., [Page consultée le 20 juillet 2007].
<http://www.bts.gov/programs/international/>
- CHARTRAND, Mireille (2002). *La pratique de veille stratégique à l'observatoire de l'administration publique*, Rapport de stage présenté à l'École Nationale d'Administration Publique, Québec, Décembre 2002.
- CHARTRAND, Mireille (2003). « La veille stratégique, un outil de la décision et du changement » dans *Veille, Coup d'œil – L'observatoire de l'Administration publique*, Volume 9, Numéro 1, Février 2003, p.2 – 5.
- CONSUMER ELECTRONICS ASSOCIATION (CEA) (2007) [en ligne], Washington, D.C., [Page consultée le 2 juin 2007]. www.ce.org
- DECISIONNEL (2002). *La veille stratégique*, [en ligne], [Page consulté le 15 juin 2007].
www.decisionnel.net/veille
- DROIT, LE *Fiches métiers : Lobbyiste*, [en ligne], Paris, [Page consulté le 20 septembre 2007].
http://www.u-paris2.fr/cio/page_metiers/m%E9tiers%20droit/lobbyiste.htm
- FEDERAL HIGHWAY ADMINISTRATION (2007). *Focus on congestion relief*, [en ligne], Washington, D.C. [Page consultée le 15 août 2007].
<http://www.fhwa.dot.gov/congestion/index.htm>
- GOUVERNEMENT DU CANADA (2007). *Ambassade du Canada à Washington, D.C.*, [en ligne], Washington D.C., [Page consultée le 15 juin 2007].
<http://geo.international.gc.ca/can-am/washington/menu-fr.asp>

HISTORICA *L'encyclopédie canadienne*, [en ligne], Ottawa, [Page consultée le 15 septembre 2007].
<http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=f1SEC845420>

INDUSTRIE CANADA (2007). *Données sur le commerce en direct*, [en ligne], Ottawa, [Page consultée le 2 août 2007]. http://www.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/frndoc/tr_homep.html

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE, et Yves ST-ARNAUD (2003). *Profession : consultant*, 4^e édition, Gaëtan Morin, 333 pages.

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL (MAECI) (2007). *Descriptions des bureaux du gouvernement du Canada à l'étranger*, [en ligne], Ottawa, [Page consultée le 5 septembre 2007].
http://www.voyage.gc.ca/main/foreign/can_offices_desc-fr.asp

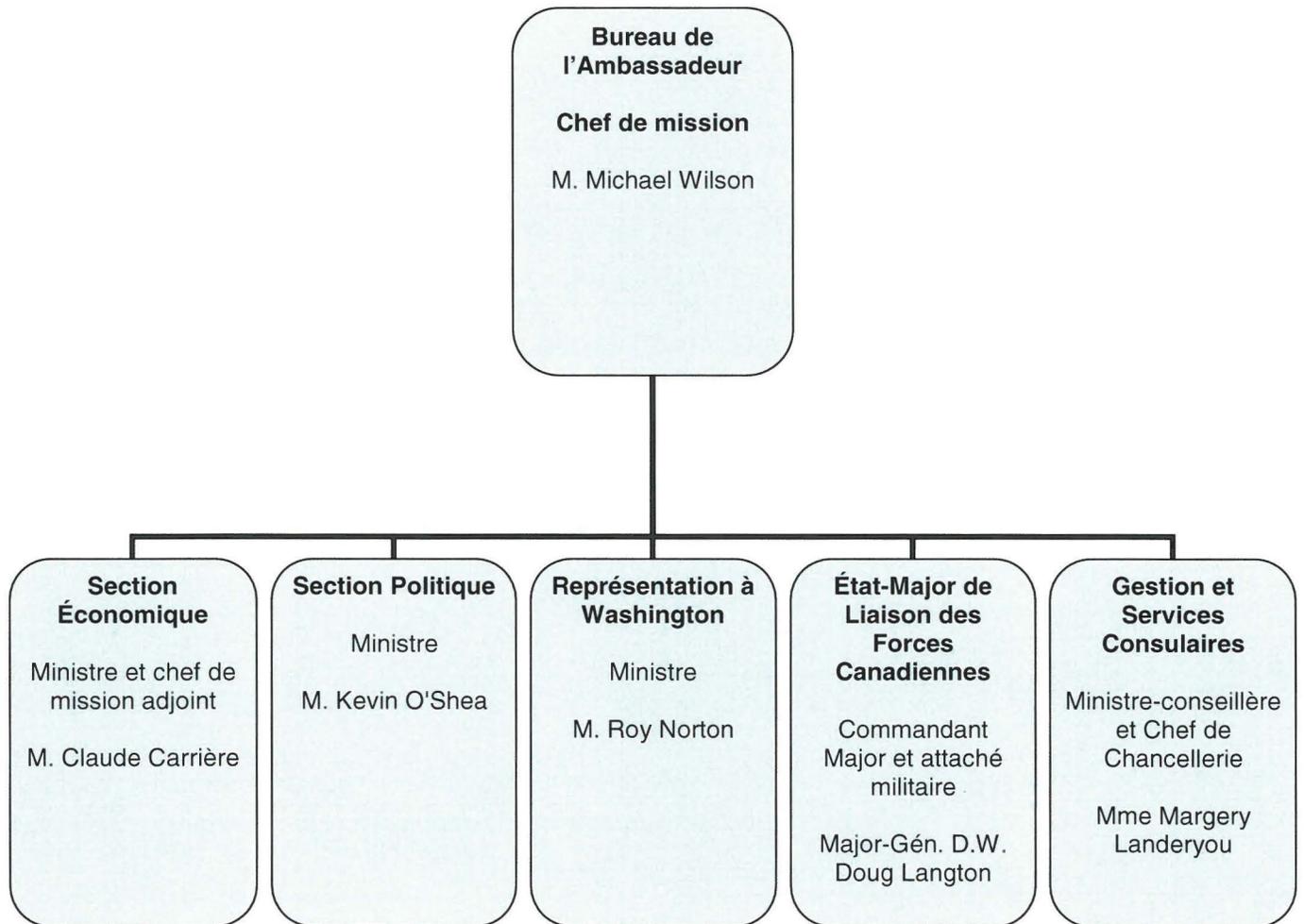
THOMAS (2007). *H.R.1: Implementing Recommendations of the 9/11 Commission Act of 2007*, [en ligne], Washington, D.C., Library of Congress, [Page consultée le 30 août 2007].
<http://thomas.loc.gov/cgi-bin/query/D?c110:4:./temp/~c110LglXrX::>

TRANSPORTS CANADA (TC) (2007). *Examen de la Loi sur la sécurité ferroviaire (LSF)*, [en ligne], Ottawa, [Page consultée le 15 août 2007].
http://www.tc.gc.ca/tcss/RSA_Review-Examen_LSF/orientation_doc_f.htm

TRANSPORTS CANADA (TC) (2007). *Les transports et l'économie : Commerce international et flux des échanges commerciaux*, [en ligne], Ottawa, [Page consultée le 10 août 2007].
http://www.tc.gc.ca/pol/en/Report/anre2006/Chpt-2e_b.htm

WHITE HOUSE (THE) (2007). *Executive Order: Establishing an Interagency Working Group on Import Safety*, [en ligne], Washington, D.C., [Page consultée le 17 juillet 2007].
<http://www.whitehouse.gov/news/releases/2007/07/20070718-4.html>

Organigramme de l'Ambassade du Canada à Washington D.C.



ANNEXE 2

Le calendrier des réalisations²³

Le stage a débuté le 7 mai 2007 et s'est terminé le 31 août 2007 soit une durée de 17 semaines.
L'échéancier prévu était le suivant :

Activités / Calendrier	MAI				JUIN				JUILLET					AOÛT			
	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27
Le travail de veille stratégique	*																
Élaboration du rapport thématique : Le secteur de l'aviation								22									
Élaboration de rapport thématique : Le secteur maritime															17		
Élaboration de rapport thématique : Le transport de surface															17		
Élaboration de rapport thématique : Le secteur ferroviaire							15										
Dossier sur la « Consumer Electronics Association »					5												
Dossier sur la sécurité des importations alimentaires											19						
Élaboration d'un dossier synthèse en transport entre le Canada et les États-Unis																	31
CANADA – États-Unis : Transport et Commerce																	31
Le mandat de réseautage																	
Les audiences du Congrès																	
Les conférences																	
Forum "US-Canada cargo supply chain competitiveness"								27									
Le Comité d'examen de la loi sur la sécurité ferroviaire																22- 24	

*Préparatifs et exécution du projet =

²³ Inspiré du modèle réalisé par BRISSON, Stéphanie (2007). *La fonction conseil à l'international*, Rapport de stage présenté à l'École Nationale d'Administration Publique, Québec, Juin 2007.

ANNEXE 3



Transport
Canada

Railway Safety
Act Review

Transports
Canada

Examen de la Loi sur
la sécurité ferroviaire

180, rue Elgin Street
Suite Bureau 901
Ottawa ON K2P 2K3
(613) 998-6462 (Tel/Tél)
(613) 998-8274 (Fax)
RailwaySafetyActReview@tc.gc.ca (email)
ExamenLoiSecuriteFerroviaire@tc.gc.ca (courriel)



SEP 06 2007

Ms. Sophie Leduc
Economic and Trade Policy
Embassy of Canada to the United States
501 Pennsylvania Avenue N.W.
Washington, DC 20001
USA

Dear Ms Leduc,

I wanted to write to thank you personally for all of your hard work and efforts to ensure that the recent visit of the *Railway Safety Act Review Panel* to Washington, D.C. went "according to plan".

I very much appreciate that you dedicated a lot of your own time to making arrangements and accompanying us to our various meetings. Due to your efforts, and those of Mr. Ted MacKay, we were certainly made to feel welcome and everyone on the Panel was pleased that things went so smoothly.

We gained a lot of useful information at the various meetings we attended and I know that, ultimately, it will enrich the "final product".

Again, my thanks.

Yours sincerely,

The Honourable Doug Lewis
Chair
Advisory Panel

Canada

26-0697 (0601-01)



Transport
Canada
Railway Safety
Act Review

Transports
Canada
Examen de la Loi sur
la sécurité ferroviaire

180, rue Elgin Street
Suite/Bureau 901
Ottawa ON K2P 2K3
(613) 996-6462 (Tel/Tel)
(613) 996-8274 (Fax)
RailwaySafetyActReview@tc.gc.ca (email)
ExamenLoiSecuriteFerroviaire@tc.gc.ca (courriel)



SEP 06 2007

The Honourable Michael Wilson
Ambassador of Canada to the United States
501 Pennsylvania Avenue N.W.
Washington, DC 20001
USA

Dear Ambassador Wilson,

This is to thank you very much for taking time out of your busy schedule to meet with me and my Panel colleagues on the *Railway Safety Act* Review. It was good to see you again and to get your insights on the Review.

While in Washington D.C., we met with the Federal Railroad Administration, the Association of American Railroads, the American Short Line and Regional Railroad Association, the U.S. Government Accountability Office and the National Transportation Safety Board. We also had a very useful working lunch with representatives of CN and CP railways. All of these meetings were very fruitful to the work of the Panel and we certainly were made to feel welcome.

At the Canadian Embassy itself, I would like to convey directly to you my thanks for all of the hard work that both Mr. Ted MacKay, Counsellor (Transportation) and Ms. Sophie Leduc, Economic and Trade Policy, did to ensure that our visit went smoothly. They are to be commended.

I look forward to seeing you again at some time in the future.

Kindest regards,

The Honourable Doug Lewis
Chair
Advisory Panel

c.c. Mr. Ted MacKay, Counsellor (Transportation)
Ms. Sophie Leduc, Economic and Trade Policy

Canada

26-0687 (0621-C1)