

Sigles

AG	Assemblée Générale
ALBA	Alliance bolivarienne pour les Amériques
AMC	Affaires Mondiales Canada
CDM	Chef de Mission
CELAC	Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes
CIDH	Commission Interaméricaines des Droits de la personne
DELCAN	Délégation canadienne
DMA	Sous-ministre délégué des Affaires étrangères
ACI	Affectation au titre des conférences internationales
LAC	Amérique latine et Caraïbe
LG	Groupe de Lima
MINA	Ministre des Affaires étrangères
NLG	Direction des Affaires interaméricaines
OÉA	Organisation des États Américains
PM	Premier Ministre
PRMOAS	Mission permanente de l'Organisation des États Américains
SDA	Sommet des Amériques

Tables des matières

Introduction	7
Mise en contexte stage	8
Historique des relations interaméricaines	8
Politique latino-américaine	9
Le Canada et l'OÉA	10
Description de l'organisation d'accueil	10
Mandat d'Affaires Mondiales Canada	10
Mandat de la Direction des Affaires interaméricaines	11
Priorités canadiennes au sein de l'OÉA	11
La Politique Internationale d'Assistance Féministe	11
Droits de la personne	12
Démocratie	12
Sécurité	13
Économie	13
Structure organisationnelle	15
Description du mandat de stage	16
Mandat initial	16
Mandat réalisé	16
Support à logistique	17
Support à PRMOAS	18
Rédaction et recherche	18
Conception d'outil de communication	19
Recension des écrits	20
Facteurs d'adhésion à l'OÉA	20
Les défis actuels	21
Méthodologie	23
Méthodologie préliminaire	23
Démarche méthodologique	24
Sources d'information	25
Outils méthodologiques	25
Résultats	27
Livrables	29

Observations et recommandations	31
Rétention de l'information par le haut management	31
Mémoire organisationnelle	31
Un mandat macro	32
Intégration des acquis	32
Fondements et pratique de la diplomatie	33
Le système administratif français	33
Management public et internationalisation	34
Conclusion	34
Annexe-organigramme AMC	36
Annexe-organigramme OÉA	37
Annexe-Recommandation d'évènement	38
Annexe-Charte de contrôle SDA	39
Annexe- Références	40

Introduction

Au tournant de la Deuxième Guerre mondiale, le Canada s'est affirmé sur la scène internationale et a développé une politique étrangère qui se voulait indépendante de celle des États-Unis. Quelques décennies plus tard, Pierre-Elliott Trudeau en a été son fer de lance en tentant de se rapprocher des institutions multilatérales comme l'ONU et l'OTAN et en faisant la promotion d'une Canada aux valeurs libérales. Avec la publication du livre blanc de la politique étrangère en 1970, Pierre-Elliott Trudeau a remis l'Amérique latine et les Caraïbes sous les projecteurs.

En fait, le Canada a longtemps refusé de s'associer à l'identité et aux institutions interaméricaines. Les spécialistes canadiens y voyaient un cadre qui profitait particulièrement aux États-Unis. L'adhésion du Canada à l'Organisation des États Américains (OÉA) en 1990 a apporté un important coup d'envoi aux rapports que le Canada entretenait avec ses voisins du sud, et a modifié ceux avec les États-Unis. Il était très important pour le gouvernement de Mulroney d'adopter une posture complètement différente de celle des États-Unis. (Cros, 2012). La conjoncture mondiale ainsi qu'un changement d'autoperception ont encouragé le Canada à adhérer à l'OÉA et d'accepter l'identité régionale.

Tout en gardant en tête le marché que pouvait offrir l'Amérique latine et les Caraïbes, la « redécouverte » des Amériques s'est faite de façon plus complète à partir des années 1990. Dès son entrée dans l'OÉA, le Canada s'est engagé principalement dans le secteur de la démocratie, de la sécurité et des droits de la personne. Ainsi, en priorisant le dialogue et le compromis et en faisant la promotion active de la démocratie, le Canada se distinguait franchement de l'approche unilatérale américaine et réaffirmait la « nouvelle identité canadienne ». (Cros, 2012)

L'engagement du Canada dans les Amériques, entre 2006 et 2016, se chiffrait à plus de six milliards de dollars investi dans des programmes d'aide au développement internationaux à travers des programmes bilatéraux et des institutions multilatérales. (Gouvernement du Canada, 28 juin 2018)

Les intérêts économiques restent centraux dans la région. Le Canada a sept accords de libre-échange avec des pays de la région. Entre 2007 et 2017, le commerce de marchandise avec l'Amérique latine et les Caraïbes a connu une augmentation de 58 % passant de 42,6 milliards à 67,3 milliards 2016, l'exportation de services dans la région était évaluée à 8,4 milliards et les importations représentaient 11,8 milliards. Les investissements directs canadiens dans la région sont de 256,5 milliards, plus de trois fois supérieurs à ceux de l'Asie et l'Océanie. (Note de breffage, Trade Overview of the Americas, SDA 2018).

Objectifs du stage

Le stage au sein de la direction des Affaires interaméricaines à Affaires Mondiales Canada m'a permis de participer à l'action multilatérale du Canada dans les Amériques. L'intention principale était de compléter ma formation universitaire en confrontant les apprentissages théoriques à la réalité d'une expérience terrain. J'ai pu aussi saisir pleinement le travail d'un fonctionnaire basé à la capitale et avoir un aperçu du travail de diplomate, porté à se déplacer pour des rencontres bilatérales, multilatérales. Les deux événements auxquels j'ai contribué à l'organisation, l'Assemblée générale et le Sommet des Amériques, m'ont permis de toucher à de nombreux aspects nécessaires et fondamentaux au bon déroulement de la logistique.

Mise en contexte stage

Historique des relations interaméricaines

Les relations interaméricaines ont été une succession d'interruptions et de reprises, motivée par des facteurs principalement extérieurs. Les rapprochements avec des États de la région se sont faits principalement en des termes économiques négligeant ainsi l'ensemble des facettes que peuvent comporter des relations diplomatiques. L'Amérique latine devenait une zone intéressante uniquement lorsque les marchés habituels devenaient faibles, quand le ralentissement de l'économie américaine impactait celle canadienne, ou encore lors que les indicateurs économiques de la région latino-américaine présentaient une croissance considérable. (McKenna, 2017, p.26) Par exemple, afin de vendre les marchandises qu'il ne pouvait plus exporter en Europe pendant la Deuxième Guerre mondiale, le Canada s'est tourné vers les pays de l'Amérique latine et a considéré sérieusement l'adhésion à l'Union

panaméricaine, ancêtre de l'Organisation des États Américains (McKenna, 2004), sans toutefois s'exécuter.

Ainsi, le Canada a toujours été omniprésent sur le territoire, principalement pour des raisons économiques, qui lui profitaient principalement de manière unilatérale. Environ chaque 20 an, le Canada réitérait son engagement dans la région et « redécouvrait » ses voisins du Sud. La plupart du temps, malgré un agenda bien tracé, le Canada n'assurait pas le suivi nécessaire de ses engagements. En agissant de la sorte et en n'y donnant suite, le Canada était difficilement pris au sérieux dans la région.

Politique latino-américaine

Longtemps, le panaméricanisme a été vu comme un concept pour cacher l'hégémonie des États-Unis sur le continent. (Thérien et coll., 2011) La seule tranche de la population canadienne qu'on estime susceptible d'avoir adhéré à cette idée d'unité en amont de l'adhésion à l'OÉA est les francophones qui, pour des raisons de similitudes culturelles et linguistiques, pouvaient ressentir un sentiment d'appartenance. (McKenna, 2017 p:20) La crainte de s'aliéner Washington en cas de prise de position contraire et de ne pouvoir agir selon sa propre politique étrangère faisait partie des éléments qui repoussaient le Canada à rejoindre l'OÉA. Les leaders canadiens sur ses dossiers croyaient qu'il y avait plus à perdre qu'à gagner : « Ils [les décideurs] craignaient que le Canada ne soit perdant à tout coup : en appuyant les États-Unis, le Canada risquait de s'aliéner les pays latino-américains et en appuyant les États latino-américains, le Canada risquait de s'aliéner les États-Unis. » (McKenna, 2017, p:22)

En restant à l'extérieur de l'Organisation, le Canada parvenait tout de même à adopter des positions originales à l'endroit des pays de la région. Par exemple, avec le Mexique, il a été le seul pays à reconnaître dans les années 60 le droit souverain de Cuba à diriger ses affaires intérieures et à ne pas rompre les relations diplomatiques avec le régime communiste. (Thérien et coll.,2004). La relation chaleureuse entre Trudeau et Castro trouvait ses assises sur le désir des deux dirigeants de développer une politique étrangère indépendante de l'influence politique des États-Unis. (Anzuelo,2013)

Le Canada et l'OÉA

Le Canada a entrepris un tournant majeur dans ses relations interaméricaines en adhérant finalement à l'Organisation des États Américains dans les années 1990, soit 70 ans après sa création. L'effet de changement provient du fait que le Canada a toujours refusé de se joindre à l'organisation, et ce, malgré un fort lobbying des États-Unis. L'entrée du Canada était très importante du point de vue symbolique. Comme le soutiennent plusieurs auteurs (Mace 2000, Cros 2012), l'entrée du Canada dans l'OÉA était une nouvelle contribution au multilatéralisme traditionnel priorisé par le Canada. Le ministre des Affaires étrangères, Joe Clark, (1984-1991) estimait qu'une participation accrue dans les Amériques donnerait une certaine notoriété au Canada positionné comme « *middle power* » dans l'échiquier internationale. (Cros, 2012, p. 740).

L'OÉA est la principale organisation multilatérale dans les Amériques et la seule dont le Canada fait partie dans la région. Elle est la tribune par excellence du Canada pour concrétiser son engagement multilatéral dans la région. L'OÉA profite aussi grandement de la présence canadienne, notamment en matière d'expertise sur les quatre piliers fondamentaux de l'organisation : la démocratie, les droits de la personne, la sécurité et le développement. L'application de ces éléments vise à assurer la paix et la stabilité dans l'hémisphère. (Gouvernement du Canada, consulté le 28 juin 2018). Ces champs d'action sont aussi présentés comme l'extension des valeurs canadiennes puisqu'ils sont parfaitement alignés avec les priorités du gouvernement.

De plus, le Canada apporte un soutien financier fort appréciable à l'organisation. Le Canada est le troisième bailleur de fonds en importance après les États-Unis et le Brésil. (*Canadian's engagement at the OAS, archives 2016*)

Description de l'organisation d'accueil

Mandat d'Affaires Mondiales Canada

La mission d'Affaires Mondiales Canada (AMC) consiste à assurer les relations diplomatiques et consulaires, la promotion du commerce international du pays, le développement international, les relations avec les pays de la francophonie et de l'aide humanitaire. (Gouvernement du Canada, Consulté le 3 Juillet 2018)

Mandat de la Direction des Affaires interaméricaines

Plusieurs directions fournissent l'expertise nécessaire pour répondre aux engagements définis dans le mandat d'AMC. La direction géographique dédiée aux Affaires interaméricaines a la responsabilité générale des relations multilatérales du Canada et des Amériques. Ses activités se déclinent en deux axes: la gestion des programmes de développement interaméricains et la responsabilité des relations institutionnelles avec les instances du système interaméricain, particulièrement l'Organisation des États Américains et le processus du Sommet des Amériques. Ces deux instances font partie des piliers des relations diplomatiques hémisphériques. Mes activités de stagiaire s'étant davantage concentrées au niveau politique de la direction, l'emphase sera mise sur les relations institutionnelles articulées au travers de l'OÉA, spécialement au Sommet des Amériques et de l'Assemblée générale.

Priorités canadiennes au sein de l'OÉA

Accroître la présence du Canada dans l'hémisphère fait partie des priorités internationales du gouvernement. L'OÉA est une plateforme d'importance pour la promotion des intérêts canadiens dans le secteur de la sécurité, de la démocratie, des droits de la personne et de l'économie. (Gouvernement du Canada, consulté le 27 juin 2018). Ces thèmes sont tous recoupsés par la Politique d'aide (PAIF).

La Politique internationale d'assistance féministe

Depuis 2017, le Canada a mis en œuvre une politique d'aide internationale féministe. C'est un thème qui se retrouve dans toutes les priorités du gouvernement. Cette politique détermine les grandes lignes l'aide internationale en ciblant majoritairement les plus pauvres et les plus vulnérables. (Gouvernement du Canada, consulté le 1er juillet 2018). Cette politique reconnaît que « la promotion de l'égalité des genres » et « le renforcement du pouvoir des femmes » sont des éléments essentiels nécessaires pour atteindre les Objectifs de développement durable (SDGs) d'ici 2030.¹

En Amérique latine et dans les Caraïbes, il y d'importantes contraintes à l'émancipation des jeunes filles et des femmes. Elles sont les principales victimes de la pauvreté et de la

¹ Les objectifs de développement durable représentent les 17 engagements pris par les États membres des Nations unies qui se retrouve dans l'Agenda 2030.

violence domestique. En ce sens, le Canada soutient que la meilleure façon de s'attaquer aux causes de la pauvreté, de réduire les inégalités et l'exclusion, c'est en permettant l'épanouissement et l'autonomisation des femmes. (*Advancing Canada's FIAP in LAC*, Cahier de breffage PM, SDA 2018). La contribution canadienne pour soutenir les efforts en lien avec l'égalité de genre dans la région s'est élevée jusqu'à 147 millions. (*Advancing Canada's FIAP in LAC*, Cahier de breffage PM, SDA 2018)

Droits de la personne

Le Canada est activement engagé au sein de la Commission Interaméricaine des Droits de la personne (CIDH)², un des principaux organes indépendants de l'OÉA qui a pour mission de promouvoir et de protéger les droits de la personne dans les Amériques. Dès son entrée dans l'OÉA, le Canada a investi le secteur des droits de la personne. Le ministre des Affaires étrangères de 1996 à 2000, Lloyd Axworthy propose le concept de « *human security* » qui inclut les droits de la personne, la protection de l'environnement et l'endiguement des narcotrafiquants dans les Amériques. (Cros, 2012, p.741)

Le Canada est l'un des principaux bailleurs de fonds soutenant les activités de la Commission (Gouvernement du Canada, consulté le 27 juin 2018). Le Canada s'engage principalement sur les enjeux des droits des femmes et des jeunes filles, des peuples autochtones et de la communauté LGBTI.

Démocratie

La sauvegarde de la démocratie dans les Amériques est une priorité pour le Canada. L'une des grandes contributions du Canada à l'OÉA est la Charte démocratique, adoptée lors du Sommet de Québec en 2001, souvent décrite comme « l'un des plus grands succès de la politique étrangère canadienne des dernières années » (McKenna, 2004). La Charte peut être utilisée pour invoquer de l'aide de l'OÉA ou le Conseil permanent peut prendre des dispositions diplomatiques ou dans des circonstances extrêmes, expulser un pays non respectueux des valeurs de l'OÉA. Durant ce Sommet, les chefs d'État ont adopté une clause qui réserve les Sommets des Amériques aux États qui respectent les principes de

² La CIDH agit au travers de pétition individuelle, d'audience publique sur des pays ou des thèmes spécifiques en plus de surveiller le respect des droits de la personne dans les Amériques. Les 34 États sont soumis à la juridiction de la commission interaméricaine, mais ses rendements ne sont pas contraignants légalement.

démocratie au sein de leurs frontières. Le Canada, au travers de l'OÉA, insiste sur le fait que les valeurs démocratiques promues par l'organisation ne sont pas une cible à atteindre, mais plus plutôt un guide pratique et une base d'évaluation pour surveiller l'engagement des pays. (*Democracy and Human Rights in the Hemisphere*, Cahier du breffage du PM, SDA 2018).

Sécurité

Le Canada cherche à assurer une cohésion multilatérale entre les membres afin de développer un cadre de sécurité hémisphérique efficace au travers de l'OÉA. En effet, le niveau de sécurité en Amérique Latine et dans les Caraïbes est menacé par des institutions et structures gouvernementales faibles, une criminalité transnationale organisée et des conflits armés. Le Canada travaille avec de nombreux partenaires pour sécuriser la région, principalement l'Amérique centrale, la Colombie, le Mexique et les Caraïbes. Sur ce dossier le Canada a investi plus de 314 millions au travers de projets et de programme visant à sécuriser LAC. (*Regional Security in Latin America and the Caribbean*, Cahier de breffage du PM, SDA 2018)

L'un des objectifs du Canada est de combattre le crime organisé transnational en se penchant sur l'ensemble des composantes problématiques. Le Canada est fortement impliqué dans le comité interaméricain contre le terrorisme (CICTE) qu'il a présidé en 2014, et la commission interaméricaine de contrôle d'abus de la drogue. À ce titre, le Canada est l'un des plus grands contributeurs de l'OÉA envers ces deux entités. Il participe aussi activement à différentes rencontres ministérielles en lien avec la sécurité et la justice. Près du tiers du budget du programme de coopération en matière d'entraînement militaire de la Défense nationale est réservé aux Amériques. (*Regional Security in Latin America and the Caribbean*, Cahier de breffage du PM, SDA 2018)

Économie

Bien qu'il ne soit pas dit explicitement que les relations économiques fassent partie des priorités canadiennes au travers de l'OÉA, le Canada réussit à développer ses rapports économiques avec les autres pays de la région par cette plateforme.

« Again, we will not be viewed by Latin Americans as reliable partners if we insist on pushing our commercial interests to the exclusion of a full-blown relationship. In the end,

it will be counterproductive, and growth in two-way trade will inevitably stagnate". (McKenna, 2018, p.26)

En fait, le Canada qui a longtemps vu les Amériques comme une zone uniquement commerciale a désormais une politique plus complète dans la région : Cela ne l'empêche pas, au contraire, de propulser ses activités économiques à des moments stratégiques, lors de rencontres bilatérales par exemple. Le Sommet des Amériques représente aussi une occasion de rencontrer des gens du secteur privé et de discuter avec les hauts dirigeants d'enjeux économiques.

Le Canada a pour objectif d'entretenir des relations économiques et commerciales avec les États de l'Amérique latine et des Caraïbes visant une croissance inclusive profitable au Canada et dans la région. Autrement dit, le Canada est en faveur d'un commerce ouvert, progressif basé sur les règles du libre-échange. (*Trade in Americas: An Overview, Cahier de Breffage PM*, SDA 2018)

Les principaux partenaires économiques du Canada dans LAC sont le Mexique, le Brésil, le Chili, le Pérou, l'Argentine, la Colombie et la République dominicaine. Il y a sept des des 12 ententes de libre-échange sont dans les Amériques : Mexique (ALÉNA, 1994), Chili (1997), Costa Rica (2002), Pérou (2009), Colombie (2011), Panama (2013), Honduras (2014). (Gouvernement du Canada, consulté le 27 juin 2018). Le Canada est présentement en train de revoir plusieurs ententes et a entamé des négociations sur plusieurs dossiers, dont le traité de l'Alliance Pacifique et MERCOSUR, les deux datant de 2011. (*Trade in Americas: An Overview, Cahier de Breffage PM*, SDA 2018)

L'Accord de Partenariat trans pacifique global et progressiste (PTPGP) est le plus récent effort d'expansion du libre-échange canadien. Il inclut le Chili, le Mexique, le Pérou dans la zone des Amériques.

Par ailleurs, le rôle du Canada dans le support de la reconstruction des infrastructures des pays des Caraïbes offre des opportunités de travail à des contractants canadiens. Le Canada invite les firmes à participer au plan de construction la première «*first climate smart region* ». (*Trade in Americas: An Overview, Cahier de Breffage PM*, SDA 2018)

Structure organisationnelle

Afin de remplir son mandat, la direction des Affaires interaméricaines peut compter, en plus de la direction, sur un total de 13 employés permanents³. Il y a cependant une scission marquée entre l'équipe du développement constitué de 6 agents et celle à vocation politique qui s'occupe des relations institutionnelles constituée de 4 agents. Un seul directeur, appuyé d'un directeur adjoint pour chacune des factions, dirige l'ensemble de l'équipe. Regroupées par soucis géographiques, les deux équipes ont des tâches bien distinctes qui se recoupent qu'à de rares occasions. Ce qui pousse parfois l'un ou l'autre groupe à questionner la pertinence de ce regroupement forcé. Encore une fois, puisque mes tâches se sont concentrées majoritairement du côté politique, je décrirai principalement les responsabilités de ses agents. Ainsi, les responsabilités couvrant les activités sont réparties ainsi : Coordinateur de l'OÉA en charge des dossiers touchant les droits de la personne, la démocratie, la gouvernance et la justice, Coordinateur du Sommet des Amériques avec les dossiers de la Sécurité, de la défense, des réformes de l'OÉA et de l'environnement, puis finalement, un Agent de bureau s'occupant des tâches du développement, du volet social et de l'économie.

L'intégration de stagiaires dans l'équipe est pratique courante, mais ponctuelle et inconstante. L'ajout de personnel permet tout de même de remplir une partie du travail ne pouvant être réalisé par les agents permanents. Surtout dans le cas où, un imprévu force un effectif ou des effectifs à s'absenter pour une longue durée.

La direction des Affaires interaméricaines est en constant contact avec la Mission permanente du Canada à Washington (PRMOAS). La mission est la principale courroie de transmission entre le quartier général à Ottawa, le Secrétariat général et les 33 autres membres. L'équipe est dirigée par Jennifer Loten, ambassadrice et chef de Mission. PRMOAS est constituée de huit autres employés supplémentaires et fait constamment appel au quartier général à Ottawa pour bien représenter le Canada dans les différentes rencontres des conseils, comités, au travers des organisations spécialisées et des agences. La mission à l'expertise et la connaissance des sujets débattus à l'OÉA et elle en informe

³ Ces employés, pour la plupart, sont rotationnels. La constitution de l'équipe sera changée pour plus de la moitié d'ici la fin de l'été. Elle a aussi connu des mutations lors de ma présence à titre de stagiaire.

la direction des Affaires Interaméricaines qui doit ainsi déterminer la position du Canada conformément aux enjeux interaméricains.

Description du mandat de stage

Les responsabilités et les tâches du mandat de stage ont été établies au préalable dans l'offre de service signée par les trois parties. Il a été convenu dans cette entente que les tâches incombant à l'étudiant pouvaient varier en fonction des besoins de la division et des aléas de l'actualité politique internationale. Ainsi, nous rappellerons l'essentiel du mandat initial avant de la comparer au mandat réalisé.

Mandat initial

Initialement, il a été convenu que j'apporterais du support aux différentes activités en lien avec les préparatifs du Sommet des Amériques. Plus précisément, je devais principalement assister l'équipe politique de la manière suivante :

1. Participer à la coordination de la production des cahiers de breffage destinés à la ministre Freeland et au premier ministre en vue du Sommet des Amériques
2. Harmoniser et produire les documents officiels du Forum Jeunesse en marge du Sommet des Amériques.
3. Faire le tri, avec l'équipe de développement, des projets pouvant être annoncés par le premier ministre lors du Sommet des Amériques. Développer un outil de présentation des projets pour le haut management afin de faciliter leur sélection.
4. Soutenir l'organisation de la participation du Canada à la ministérielle du tourisme à Georgetown, en Guyane les 21-22 mars.
5. S'acquitter des tâches en lien avec la correspondance ministérielle et les obligations administratives.
6. Toute autre tâche connexe aux activités de la direction.

Mandat réalisé

Les modifications apportées aux activités de stage en cours de mandat reflètent bien le caractère imprévisible entourant les préparatifs du Canada en vue d'une rencontre multilatérale. En effet, l'implication de plusieurs acteurs provenant de différentes directions complexifie les tâches associées à la coordination. Ainsi, mon rôle en lien avec

cette activité n'a pas été significatif. De plus, le changement de superviseure dès le début du stage est venu modifier le secteur d'activité dans lequel j'ai été impliqué. En ce sens, j'ai été impliquée que sommairement sur les dossiers de la ministérielle du tourisme et sur le Forum Jeunesse. Par ailleurs, de nouvelles tâches se sont ajoutées. La perspective du prolongement de mon mandat m'a permis d'obtenir de plus grandes responsabilités. Mes tâches se sont articulées autour de deux événements, le Sommet des Amériques et l'Assemblée générale de l'OÉA. Elles peuvent être regroupées en quatre catégories : Support à la logistique, Support à la mission permanente de Washington, Rédaction et recherche, Conception d'outils de communication.

Support à logistique

De nombreuses activités en lien avec la logistique ont été réalisées en amont du Sommet des Amériques. Pour que les coûts associés à la participation de la délégation canadienne soient couverts par l'Affectation au titre des conférences internationales (ACI), plusieurs documents administratifs ont dû être produits pour justifier les dépenses. Ils ont été approuvés par la suite par le sous-ministre adjoint.

Ainsi, j'ai pu participer à la rédaction du *Mémoire d'action* qui présentait en détail les tâches de chacun des délégués dans les cadres des différentes activités du Sommet et des forums en marge de l'évènement. J'ai aussi réalisé le budget de la délégation incluant la totalité des coûts liés au déplacement, per diem, hébergements, frais afférents. Chacun de ses documents s'est fait en collaboration avec la Mission permanente de Washington (PRMOAS) et la division du Protocol. J'ai produit et mis à jour un troisième document logistique, la charte de contrôle (annexe C). Ce document relate l'ensemble des activités des délégués, de l'arrivée sur les lieux, aux rencontres bilatérales de la ministre. La charte de contrôle permet un suivi serré des activités de la délégation, heure par heure, et permet ainsi de mobiliser les ressources nécessaires pour des événements précis en plus de garder une vue d'ensemble sur l'horaire de chacun.

Le même exercice de production de ces documents a été réalisé pour l'Assemblée générale de l'OÉA. La tâche a été cependant facilitée puisque l'assemblée se déroulait à Washington et plus de la moitié de la délégation y est déjà basée. Nous avons déjà une bonne connaissance des lieux, du fonctionnement de l'Assemblée générale. Nos besoins en termes

de déplacement et d'hébergement étaient nettement inférieurs à ceux du Sommet des Amériques à Lima.

Support à PRMOAS

Le moment le plus fort d'interaction avec la PRMOAS est celui de la rencontre ordinaire annuelle de l'Assemblée générale ou les grandes orientations et priorités de l'organisation internationale sont déterminées par consensus. Le mois précédant l'Assemblée générale se traduit par a de nombreux tours de négociations, dans les comités et parfois dans les conseils. La mission envoie des demandes d'instruction sur les différents dossiers et l'équipe politique doit informer la mission sur les positions du Canada. Pendant cette période, j'étais responsable des dossiers touchant tout ce qui était traité au Conseil interaméricain pour le développement intégral (CIDI), les enjeux sur l'immigration, les désastres naturels, les droits des enfants et les télécommunications. Les demandes d'instruction pouvaient concerner des points de discussions, des recommandations sur la formulation des textes, les positions du Canada sur des enjeux spécifiques et l'écriture de notes de bas de page en cas d'opposition et d'absence de consensus. Étant nouvelle sur l'ensemble de ces dossiers, je devais faire appel aux différentes directions traitant ces dossiers et même avoir recours à d'autres ministères avant de transmettre l'information à l'équipe de Washington, dans des délais convenus au préalable. En plus de devoir composer avec plusieurs sujets différents, j'ai dû rapidement trouver les interlocuteurs clés qui détenaient l'expertise nécessaire pour orienter les instructions fournies à Washington. Les tours de négociations étaient nombreux et certains textes ont seulement été approuvés seulement le jour de l'Assemblée générale.

Rédaction et recherche

Pendant mon stage, quelques demandes provenant de haut dirigeant d'organisations spécialisées de l'OÉA ont envoyées réclamant des rencontres avec la ministre des Affaires étrangères Chrystia Freeland. Dans un premier temps, je devais rédiger une recommandation (Annexe D) approuvée par la directrice générale si négative et approuvée aussi par le sous-ministre adjoint si positive. Une fois la recommandation approuvée, une lettre de correspondance ou une note diplomatique devait parfois être envoyée au requérant. Le type d'écriture et le niveau de formalité devaient être respectés pour chaque type de correspondance. En ce sens, la rédaction d'une note diplomatique très simple et concise est

beaucoup plus formelle qu'une réponse à une invitation par courriel. Tous les documents sont écrits en anglais, bien qu'il soit officiellement possible de le faire dans les deux langues.

J'ai aussi fait de la recherche pour alimenter la bibliographie des orateurs principaux lors d'une conférence sur les droits de la personne à Winnipeg. J'ai dû aussi présenter des articles pertinents à insérer dans le cahier de breffage de la ministre à la veille du Sommet des Amériques. Ces articles qui se voulaient être des analyses sérieuses des différents enjeux touchant le sommet répondaient à une demande de la ministre. La crise au Venezuela et au Pérou, la coalition du groupe Lima, le premier passage de Trump en Amérique latine devaient être abordés dans ses articles.

Conception d'outil de communication

Le Canada avait entrepris de présenter différents projets en lien avec le thème du Sommet pour témoigner de son engagement. Ainsi, j'ai fait un appel auprès des différents directions et ministères pour obtenir plus de précisions sur les objectifs du projet, le partenaire impliqué, les dates d'opération et l'acceptation du projet par le haut management. Les différentes données ont été consolidées dans un document Excel qui a été retravaillé plusieurs fois pour faciliter la compréhension des projets. Un outil de présentation visuelle a par la suite été développé dans le but d'avoir une compréhension rapide et large de l'ensemble de projets pouvant être présentés. Complémentaires, les deux outils étaient utilisés lors de rencontres avec la direction générale et les communications. La sélection des projets s'est faite particulièrement dans le haut management. Deux projets/ intentions ont été présentés par le premier ministre. Dans un premier temps, 30 millions ont été annoncés pour la reconstruction et l'adaptation au changement climatique. Le Canada a aussi annoncé son intention de joindre la Convention interaméricaine de prévention, punition et éradication de la violence faite contre les femmes.⁴

⁴ La convention est connue sous le nom de Belém do Pará. Elle a été adoptée lors de la 12^e session régulière de l'Assemblée Générale de l'OÉA le 9 juin 1994, au Brésil. Elle est entrée en vigueur le 5 mars 1995. Le Canada et les États-Unis sont les deux seuls pays des États actifs de l'OÉA à n'avoir ni signé ni ratifié la Convention.

Recension des écrits

Ce survol de la littérature sur la question de la politique étrangère interaméricaine du Canada ne se veut pas exhaustif, mais propose des pistes pour mieux comprendre les facteurs d'adhésion du Canada à l'OÉA, et ainsi comprendre ses ambitions futures. Les jeux politiques entre pays actifs de l'OÉA présentent aussi certains défis pour le Canada.

Facteurs d'adhésion à l'OÉA

Longtemps boudé, les pays des Amériques n'avaient pas droit à une politique étrangère canadienne, contrairement à l'Europe occidentale et les États-Unis. L'attitude du Canada à l'égard des voisins du Sud tranchait fortement avec l'application d'un multilatéralisme actif sur la scène internationale (Anzueto, 2013, p. 52). Depuis la création en 1910 de l'Union Panaméricaine, le Canada avait toujours refusé de joindre à toute institution panaméricaine, et ce, même si les États-Unis avaient fait un Lobbysme soutenu pour son Adhésion à l'OÉA. (McKenna, 2018) L'arrivée des pays antillais au sein de l'organisation, a aussi accentué la pression sur l'adhésion canadienne. « L'entrée des pays antillais à partir de 1967 changeait la nature de l'OÉA qui passait d'un club États-Unis/Amérique latine à une véritable organisation continentale d'où l'absence du Canada devenait plus difficile à expliquer ». (Savoie, 2018)

La politique internationaliste de Pierre Elliot Trudeau a marqué le coup d'envoi de la nouvelle approche à l'égard des pays d'Amériques. Le premier ministre cherchait à affirmer la présence d'un Canada indépendant sur la scène internationale se distançant de l'influence des États-Unis. Dans cette veine, l'Amérique latine est devenue significative pour le Canada avec la publication du livre blanc *Politique étrangère au service des Canadiens* en 1970 du gouvernement Trudeau (Anzueto, 2013). Le document faisait notamment état d'un besoin de diversifier ses partenaires économiques. Déjà dans les années 60, les spécialistes canadiens estimaient que les échanges commerciaux et les investissements économiques majoritairement concentrés aux États-Unis pouvaient créer un sentiment de dépendance. (Mace, 2000) En 1989, les investissements canadiens étaient encore concentrés à 70% aux États-Unis. (Mace, 2000, p.257)

Il aura fallu attendre jusqu'en 1990 pour que le Canada devienne un des 34 membres de l'organisation. Le changement de positionnement régional avait déjà été entamé par le traité de libre-échange avec les États-Unis en 1988 et qui a été réaffirmé par L'ALÉNA en 1994. Sous l'impulsion du gouvernement conservateur de Brian Mulroney. Son ministre des affaires étrangères, Joe Clark, s'exprimait ainsi sur la question: «*For too long, Canadians have seen this Hemisphere as our house; it is now time to make it our home* ».

Or, ce ne n'est pas en raison uniquement en raison d'un choix interne que le Canada se serait tourné vers ses voisins régionaux, mais un contexte bien particulier. [...] « La chute du communisme, l'universalisation du modèle démocratique, la montée du néo-libéralisme et le développement d'un nouveau régionalisme » ont amené le contexte interaméricain à se renouveler » et ont incité le Canada à revoir sa conception de la région. (Mckenna, 2004) Les Américains créaient un sentiment d'incertitude avec des politiques protectionnistes dans les années 1980 et l'idée que le monde se diviserait en trois grands blocs économiques prévalait. (MACE, 2000, p.260).

À l'instar de McKenna (2017) Laurence Cros (2012) suggère que, parmi les facteurs externes qui ont influencé le Canada à rejoindre l'OÉA, le Canada souhaitait intégrer l'OÉA pour contrebalancer le poids des Américains en Amérique latine en usant de sa notoriété au sein des organisations multilatérales.

L'auteur ajoute que l'entrée dans l'OÉA était aussi le résultat d'une nouvelle identité nationale et d'une stratégie internationale inchangée, le multilatéralisme. (Cross, 2012, p.727) En d'autres mots, la propre perception changée du Canada, un pays qui réussit pacifiquement et démocratiquement à maintenir une cohésion nationale, jumelée avec le maintien de l'approche multilatérale.

Les défis actuels

L'OÉA est une organisation composée de 34 États qui ont une histoire, une culture et des systèmes politiques bien différents. Certains connaissent des conflits armés, internes ou transfrontaliers. Plusieurs sous-groupes ont émergé en raison de ces différences. Le groupe de l'Alliance bolivarienne pour les Amériques (ALBA)⁵ l'Union des Nations sud-

⁵ Créé en 2004, ALBA comprends la Bolivie, le Nicaragua, l'Équateur, la Dominique, Antigua-et-Barbuda et Saint-Vincent-et-les-Grenadines.

américaines (UNASUR)⁶, la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes (CELAC) et CARICOM réunissent tous les pays des Caraïbes sont de nouvelles impulsions politiques qui n'inclut ni le Canada ni les États-Unis et adressent un message clair. (Comité permanent des Affaires étrangères et du développement international, Rapport 2013) Ces regroupements cherchent à concurrencer l'influence de l'OÉA, dans laquelle le Canada et les États-Unis occupent une place centrale.

Le premier groupe, ALBA se voulait une réponse à l'ALÉNA. Le groupe a aussi créé une source d'énergie moins dispendieuse, PetroCaribe, pour les 14 pays des Caraïbes. Ce qui a eu pour conséquence directe de donner une plus grande marge de manœuvre au gouvernement du Venezuela d'avoir l'immunité pour agir en dictateur. Cependant, l'affaiblissement du Venezuela en raison de ses propres crises politiques internes a démontré la mobilité de ces blocs, donc celui du regroupement ALBA. (Savoie, 2018)

Ces divisions et ses prises de bec régionales peuvent avoir des effets sur d'autres campagnes internationales du Canada. Par exemple, CARICOM représente plus de 14 États et peut impacter la candidature du Canada pour l'obtention d'un siège au Conseil de Sécurité de l'ONU.

Le Canada depuis son adhésion tardive a toujours été un chef de file au sein de l'Organisation par son expertise aux valeurs promues par l'Organisation. Cependant, les manifestations de sous-groupes subversifs aux valeurs traditionnelles affichent une certaine morosité face à l'OÉA. (TERRIEN, MACE ET ROBERGE, 2011, P. 31) plus, L'incertaine politique canadienne interaméricaine comporte des facteurs irritants pour les pays membres de l'OÉA. En effet, celle-ci est confrontée aux différentes priorités canadiennes dont « son alliance avec les États-Unis, son intérêt pour le développement d'une communauté nord-américaine, sa tradition atlantiste, son ouverture sur le bassin du Pacifique, sa nordicité, ses liens historiques avec le Commonwealth et la francophonie, et son parti pris pour l'ONU ». (TERRIEN, MACE ET ROBERGE, 2011, P. 32) Alors que certains auteurs estiment que le Canada devra trancher entre régionalisme, bilatéralisme et multilatéralisme d'autres se font plus directs en insistant que peu importe ce que le Canada

⁶ Formé aussi en 2004, le regroupement inclut l'Argentine, la Bolivie, le Brésil, le Chili, la Colombie, l'Équateur et la Guyane, le Paraguay, le Pérou, le Suriname, l'Uruguay, le Venezuela.

fera, il restera un étranger dans sa propre région. Il devrait ainsi changer sa stratégie à l'endroit de l'Amérique Latine : *“Canada’s policy in the region should, in sum, downgrade multilateral mechanisms and upgrade bilateral relations, particularly with Mexico and Brazil”*. (Daudelin, 2003, p.2018)

L'attitude ambivalente du Canada à l'égard de la région n'a pas convaincu les États du territoire des véritables engagements canadiens. Comme mentionné précédemment le Canada se serait surtout intéressé à l'Amérique Latine et les Caraïbes en réponse à des stimuli principalement externes. La « redécouverte » constante des Amériques ne permet pas de créer des pierres d'assise solides à la relation Canado-Amérique Latine.

Certains auteurs insistent sur la nécessité de mettre en place une politique étrangère effective sur le long terme et d'effectuer une communication soutenue pour informer les membres des gouvernements, mais aussi les populations civiles. Une telle approche permettrait de redorer la réputation du Canada en Amérique latine. (McKenna, 2018).

Méthodologie

Il est nécessaire de rappeler que ce stage ne visait pas la réalisation d'une recherche précise ou d'un projet en particulier. Mon travail consistait en une expérience pratique au sein d'une direction géographique qui se préparait à deux rencontres multilatérales d'importance. Les tâches, comme énumérées précédemment, impliquaient différentes méthodologies. Il existe, pour chacune des tâches réalisées, que ce soit l'envoi d'une invitation pour un évènement par courriel, ou encore l'approbation d'une recommandation d'évènement par le sous-ministre adjoint, une méthode prédéterminée. Il s'agit donc d'un véritable défi pour les nouveaux entrants au ministère de saisir la substance de l'univers dans lequel il évolue, mais aussi, la multitude de codes qui régissent l'ensemble des activités d'AMC.

Méthodologie préliminaire

En amont du stage, j'ai consulté différents documents afin de me familiariser avec le travail de mon organisation mandante. En ce sens, j'ai d'abord pris connaissance du site internet de l'OÉA qui présente les principaux piliers de l'organisation et ses activités. La page internet du gouvernement du Canada en lien avec l'OÉA m'a permis de mieux comprendre

où se situait le Canada par rapport à l'organisation, au Sommet des Amériques et surtout, quelles étaient les priorités canadiennes dans la région. Cet aperçu conceptuel sommaire a facilité ma compréhension des dossiers sur lesquels travaillait ma direction ainsi que ma participation active au sein de l'équipe.

Démarche méthodologique

Le haut niveau d'activités générées au sein de la direction des Affaires Interaméricaines pendant le stage et les facteurs d'imprévisibilité élevés, liés à l'actualité politique interaméricaine, ont fait varier les méthodes de travail adoptées. Parfois des documents étaient complètement écartés suite à un changement décisionnel du haut management. Aussi, il était nécessaire de prendre certaines initiatives. En ce sens, les tâches auxquelles je m'affairais pouvaient aussi être le résultat d'une initiative personnelle. Il est tout de même possible de dresser différentes étapes qui théoriquement, représenteraient les étapes généralement suivies :

1. Tâche confiée par le directeur adjoint/Agent de bureau ou initiative validée par le directeur/directeur adjoint
2. Questions essentielles à poser (Qui est le requérant, date limite, les contacts pour ce dossier)

Ces questions permettent de créer un ordre hiérarchique des priorités et éviter de devoir jongler avec des échéances impossibles. Malgré tout, les échéanciers rapprochés et les délais courts font partie des éléments qui caractérisent le travail au sein d'AMC.

3. Consultation des documents produits sur le même sujet dans la banque d'information interne ou des spécialistes sur le sujet
4. Validation de la compréhension avec des collègues ou le directeur adjoint

Dans le contexte d'un stage, il est fort possible que d'autres collègues soient plus expérimentés et aient déjà travaillé sur les dossiers en question.

5. Production d'une première ébauche
6. Envoi pour approbation au directeur adjoint
7. Réception des corrections et application des modifications

8. Reprises des deux étapes précédentes dépendamment du niveau d'approbation (Directeur, DG, SMA)

Ce procédé évidemment s'applique uniquement lorsqu'il s'agit de produire et mettre à jour des documents tels que des notes de breffage, des recommandations d'évènements, des *Mémoires for action*, et de la correspondance ministérielle.

Dans le cas de la négociation des résolutions de l'OÉA, les demandes d'instructions provenaient de PRMOAS et je devais déterminer du traitement de la demande.

Ainsi l'ordre méthodologique était le suivant :

1. Demande d'instructions formulée par PRMOAS-le niveau de précisions dépend de la connaissance de l'interlocuteur de la Mission sur les dossiers.
2. Évaluation des besoins en lien avec la requête (qui doit être consulté, quel est le délai)
3. Consultation avec les principaux ministères ou divisions spécialisés
4. Validation des instructions par le directeur adjoint
5. Envoi des instructions par courriel et apport de précisions si demandées

Sources d'information

La panoplie de tâches réalisées a nécessité l'usage de différentes sources d'informations. Ainsi, c'est par mimétisme que la plupart des productions écrites ont été effectuées. En ce sens, la banque interne d'information fournie de nombreux exemple de document pour chaque évènement récurrent en plus d'archiver certains exemples de communication par courriel. Les rencontres d'équipes, les publications officielles sur le site du gouvernement du Canada, l'Intranet pour les contacts et les activités des différentes équipes, les rapports à l'interne produits par les missions permanentes autour du monde, le site de l'OÉA (calendriers des rencontres, résolutions), le réseautage et les articles scientifiques sont tous des sources d'information précieuse.

Outils méthodologiques

L'organisation d'évènement amène son lot d'imprévisibilité et demande souvent de l'exécution immédiate. En ce sens, chaque jour, j'effectuais une liste de tâches devant être accomplies dans un cahier de travail et avisaient en fonction des nouvelles demandes. Le

va-et-vient des documents entre les directions et les agents pour s'avérer fructueux selon leur niveau d'importance. Ainsi, le suivi serré des dossiers sur lesquels je travaillais me permettait de garder une vue d'ensemble sur les livrables demandés. La démarche méthodologie employée en ce sens devait être flexible.

J'ai eu recours quelques fois à de la méthodologie documentaire pour mettre à jour des documents, écrire des biographies et répondre à de la correspondance ministérielle. Ainsi, je consultais principalement les sites officiels des 34 États de l'OÉA pour mettre à jour les données concernant le plus haut dirigeant de l'état et le chef de la diplomatie. Il était important de faire preuve d'une grande vigueur, car même les sites officiels ne sont pas toujours à jour et il faut souvent contre-valider avec d'autres sources d'information.

Par ailleurs, mes tâches étaient principalement en lien avec la logistique. La principale méthodologie utilisée en ce sens est la collaboration constante avec les autres agents de la direction, PRMOAS et les spécialistes des autres ministères. Le travail d'équipe et l'apport spontané des agents connaissant bien les dossiers au sein de l'équipe sont fondamentaux. Cette approche prenait tout son sens lors de la négociation des résolutions de l'OÉA. Le rythme élevé de demandes d'instructions sur des sujets auxquelles je n'étais pas familière nécessitait une interaction plus fréquente avec des collègues expérimentés. Ma connaissance des dossiers traités s'est améliorée et me permettait après quelques semaines d'être plus efficace dans ma recherche de contacts spécialisés.

Résultats

En 2007, le gouvernement Harper avait renouvelé son engagement dans la région en présentant *La Stratégie pour les Amériques*⁷ (gouvernement du Canada, consulté le 25 juin). Des objectifs clairs avaient été formulés: accroître la prospérité économique, renforcer la gouvernance démocratique et assurer la sécurité commune. La stratégie du gouvernement Harper avait été évaluée et on retenait, en 2011, suite à une évaluation, que la stratégie était toujours d'actualité.

À défaut d'avoir une stratégie aussi articulée que son prédécesseur, le gouvernement Trudeau peut s'appuyer sur un plan ministériel 2017-2018 (Gouvernement du Canada, consulté le 24 juin) déterminant les avenues du ministère Affaires Mondiales Canada devenu tricéphale après fusion avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en 2013. L'approche est macro et aborde en surface, comme l'ensemble des zones géographiques mondiales, la stratégie interaméricaine en s'appuyant sur des valeurs canadiennes génériques :

« En Amérique latine et dans les Caraïbes, le Ministère mettra l'accent sur le commerce progressiste et la croissance inclusive, les droits de la personne, la démocratie et la gouvernance responsable, en axant son attention sur la promotion et le soutien des droits groupes marginalisés, particulièrement les femmes, les jeunes et les peuples autochtones. Le Canada agira pour lutter contre les changements climatiques, en plus d'intensifier les liens commerciaux avec la région. Le Canada s'emploiera à faire avancer les partenariats et les intérêts prioritaires dans l'hémisphère, y compris avec l'Alliance du Pacifique et ses membres, et avec les pays des Caraïbes, Haïti, l'Argentine et le Brésil. »

Ainsi, la lecture de ces lignes directrices se fait à des paliers inférieurs, soit au niveau de la direction générale ou bien de la direction. Pendant mon stage deux événements multilatéraux d'envergure ont eu lieu, soit le Sommet des Amériques au Pérou, les 13-14 avril 2018 et l'Assemblée générale les 5-6 juin. Évidemment, la tenue du deuxième a

dépassé la fin de mon stage prévue pour le 11 mai 2018, mais le travail était largement entamé avant cette date.⁸

Le Sommet des Amériques qui revient au trois ou quatre ans permet de discuter des priorités interaméricaines. L'Assemblée générale, organe principal de l'OÉA, tient un rassemblement annuel réunissant l'ensemble des ministères des Affaires étrangères. La tribune permet de prendre des décisions importantes, le plus possible en consensus.

Ainsi, à la lumière des priorités macro énumérée dans le plan ministériel 2017-2018, du rôle des deux rencontres, les priorités canadiennes interaméricaines⁹ concoctées par la direction générale pour le Sommet, et reprise pour l'Assemblée générale, pouvaient se lire¹⁰ ainsi :

1. Promouvoir les intérêts canadiens dans les Amériques en supportant le Pérou en instaurant un agenda réaliste et ambitieux qui lutte contre la corruption dans la région.
2. Encourager et valoriser les politiques inclusives d'autonomisation des femmes qui contribuent à la bonne gouvernance et;
3. Solidifier le rôle du Canada et son engagement dans les Amériques notamment en matière de chef de file en droit de l'homme.

Les biens livrés s'inscrivent dans le cadre de ces grandes lignes. Certains se rattachent directement à l'une des trois priorités, mais d'autres sont davantage des tâches de support permettant l'atteinte éventuelle de ses objectifs. En plus de recenser les livrables réalisés, cette section offre des pistes de réflexion sur le mandat ainsi que des recommandations.

⁸ Mon stage a pris fin le 11 mai 2018. Puisque mon contrat a été allongé jusqu'au 15 septembre 2018, mon mandat a été quelques peu modifié en fonction des besoins de la division. Ainsi, mon travail pour l'Assemblée générale a débuté alors que j'étais stagiaire et c'est terminé pendant mon contrat occasionnel.

⁹ Les priorités sont articulées différemment dans les nombreux documents qui circulent. Dans leurs essences, elles restent similaires. J'ai repris et traduit les priorités tel que représentées dans la note *2018 SUMMIT OF THE AMERICAS - CANADA'S PRIORITIES ISSUE* préparée à l'intention du PM pour le Sommet des Amériques 2018.

Livrables

L'ensemble de mes tâches a permis de façon directe ou indirecte de rencontrer les objectifs et priorités canadiennes établis pour le SDA et l'AG, mais aussi pour la région.

Tableau 1. Liste livrable

Secteurs d'activités	Activités	Livrables et produits
Sommet des Amériques	Support logistique Recherche Communication à l'interne	-Charte de contrôle des activités de la DELCAN (NLG/PRMOAS) -Monter le budget de la DELCAN -Aide à la rédaction du mémorandum for action -Recherche et ajout de 4 articles scientifiques pour le cahier de breffage de MINA concernant les enjeux dans la région pendant le Sommet -Présentation dans un fichier Excel et sur un « napperon » PowerPoint de tous les projets de développement des Amériques au DG pour leur Sélection en vue des annonces pour le Sommet

<p>Assemblée générale</p>	<p>-Logistique -Négociation des résolutions</p>	<p>-Charte de contrôle des activités -envoi d'instructions par courriel pendant les négociations après l'avoir colligés auprès des différents directions et ministères. 8 différentes résolutions, textes initiaux, dont une résolution omnibus. -Dresser une liste de spécialistes pour les différents sujets.</p>
<p>Correspondance ministérielle</p>	<p>-Recommandation d'évènement pour les ministres -Lettre de Regret Note diplomatique</p>	<p>-3 recommandations négatives d'évènements -1 lettre de regret -1 une note diplomatique</p>
<p>Conférence sur les droits de la personne au Canadian Museum for Human Rights, Winnipeg</p>	<p>-Bibliographie</p>	<p>-Produire la biographie de tous les invités prenant la parole -Traduction du programme en français</p>
<p>Varia</p>	<p>Cahiers de breffage pour le Sommet Assistance à la direction et aux autres agents</p>	<p>Aide à l'assemblage des cahiers de breffage (5) Classement de dossiers dans le système partagé Traduction de documents</p>

Observations et recommandations

L'organisation d'événements multilatéraux comporte son lot de difficultés et d'imprévus. Or, certains obstacles auxquels fait face la direction des affaires interaméricaines sont inhérents à son fonctionnement et au ministère. Lors de mon stage, j'ai pu noter trois aspects qui semblent compliquer la tâche des agents et de la direction dans leur quotidien.

Rétention de l'information par le haut management

Il existe différents types d'information classée selon un ordre de confidentialité. Certaines peuvent être retenues pour des motifs de sécurité. Par ailleurs, la haute gestion peut décider de retenir de l'information pour des raisons précises qui ne relèvent pas de celles mentionnées précédemment.

Pendant l'organisation du Sommet, beaucoup d'information est restée entre les mains d'un petit nombre. Plusieurs agents ont travaillé inutilement sur des dossiers et des enjeux qui n'avaient plus lieu d'être documentés. J'ai ressenti cette situation à petite échelle puisque l'un des principaux dossiers sur lesquels je travaillais, la sélection des projets de développement permettant au premier ministre d'annoncer les plus pertinents, a été complètement avorté. Tout le processus de sélection mis en place a été arrêté et un petit nombre restreint a effectué la sélection. Aucun des agents impliqués directement dans le dossier n'a su avant le déroulement même du Sommet les projets qui seraient annoncés. N'étant pas la seule impliquée, il y a eu une importante perte de temps et de ressources.

Mémoire organisationnelle

Le caractère mobile et rotationnel de la main d'œuvre d'Affaires Mondiales Canada (AMC) complique l'étape de passation des connaissances, pourtant fondamentale à l'entrée en poste des gestionnaires et des employés. En effet, le système d'archivage ayant été supprimé à des fins de rationalisation des dépenses, le seul classement de documents s'effectue par les employés dans deux systèmes partagés mis en place au milieu des années 1995 par une initiative du Secrétariat du Conseil du trésor Canada (SCT). (Gouvernement du Canada, consulté le 28 juin 2018). Ainsi, la création de l'InfoBanque a remplacé les méthodes de gestion des documents électroniques et papiers. Or, bien qu'il existe une procédure relativement claire quant au fonctionnement de la plateforme, la classification

des documents se fait au bon vouloir des employés. L'information sur des événements internationaux pourtant annuels ou réguliers devient difficile à obtenir. Les mêmes efforts de documentation doivent constamment être répétés puisqu'il n'y a pas de standardisation de classement des dossiers. Les agents de mon équipe qualifiaient le cadre de classement, qui se voulait « *un common look and feel* » au travers des ministères, comme non intuitif.

Il est aussi difficile de tenir une liste de contacts des spécialistes des différents domaines, puisque ceux-ci changent d'emplois aux quatre ans à l'intérieur du ministère ou encore sont postés à l'étranger dans le cadre de la mobilité des agents du service extérieur ou en poste temporaire.

Un mandat macro

Il a été mentionné précédemment qu'il n'existe pas de stratégie pour les Amériques à proprement parler. Un plan ministériel pour l'ensemble des branches a été établi. Cette approche macro peut être lue et appréciée de deux manières. Dans un premier temps, les directeurs généraux et les directeurs se retrouvent sans mandat clair. Pour des gestionnaires qui entrent en poste, qui n'ont pas de connaissances substantielles sur la matière de leurs dossiers, il peut être complexe d'établir des priorités canadiennes. On peut aussi se réjouir de la latitude laissée aux fonctionnaires. Trop souvent, les employés de la fonction publique ne peuvent faire preuve de créativité. Les procédés sont clairs et étanches. En ce sens, si le gestionnaire sait faire preuve de leadership et instaure une vision stratégique pour répondre à la mission qu'il lui est confiée, un plan macro peut être très efficace. (Savoie, 2018). Après tout, ce sont les gens qui sont le plus proches du terrain qui peuvent déployer les politiques les mieux adaptées pour répondre au besoin de leur direction et à son mandat initial.

Intégration des acquis

L'expérience vécue au sein de la direction des Affaires interaméricaines m'a permis de compléter ma formation académique avec un apport substantif d'expériences pratiques, de savoir-être et de contacts dans le milieu des relations internationales. Mon stage a été grandement facilité par l'acquisition en amont de connaissances théoriques, agissant comme à titre de grandes lignes directrices.

Fondements et pratique de la diplomatie

Le cours Fondement et pratique de la diplomatie est celui qui m'a le plus aidé concrètement à réaliser les différents mandats d'écriture qui m'étaient confiés. Parmi les exigences du cours, nous avons eu à produire une note de breffage concernant l'arrivée de Donald Trump à la Maison-Blanche et une autre concernant le climat politique instable de la Gambie pouvant impacter le Sénégal. Cet exercice m'a permis de mieux saisir quels étaient les points saillants d'un évènement devant être rapportés aux ministres ou au PM. De plus, nous avons eu à réaliser un cahier de breffage complet qui avait bien démontré le niveau de difficulté de coordonner le tout, à seulement quatre acteurs impliqués. Lors de la construction des cahiers de breffage pour le Sommet des Amériques, plus d'une cinquantaine d'employés de différentes divisions étaient sollicités dans la conception de notes d'information, de documents de mise en contexte, de biographies et de stratégies.

Ce cours nous a permis de rencontrer différents invités de haut niveau qui nous ont donné une impression concrète du métier de diplomate. Plusieurs conseils judicieux nous ont été adressés notamment en lien avec le respect de la hiérarchie et différente lecture de situation en milieu de travail.

Le système administratif français

Mon stage ne touchait pas cette partie du monde directement, mais mon expérience pratique m'a ouvert les yeux sur la réalité de l'administration publique. Pour obtenir un poste de durée indéterminée, c'est-à-dire devenir véritablement un employé du gouvernement au sein d'Affaires Mondiales Canada, il est nécessaire de passer un test de compréhension culturelle. En effet, ces différences culturelles peuvent être très marquées dans de petits détails. Bénigne a priori, mais qui peuvent faire d'une rencontre une réussite ou un échec. Par exemple, en stage au Secrétariat d'État de l'Égalité Femme-Homme à Paris, j'ai noté qu'il n'était pas bien vu de partir avant la Secrétaire générale, indépendamment de son heure d'arrivée ou de celle de ses subalternes. Ici, à Affaires Mondiales Canada, le gestionnaire s'attend à ce que le travail soit fait dans une période de temps raisonnable respectant les heures de travail établies. Un employé restant plus tard, alors qu'il n'a pas une charge de travail évaluée importante, serait plutôt vu comme inefficace et n'ayant pas de vie à l'extérieur du travail. J'ai remarqué aussi que le contact physique avec les gens lors de la première rencontre est très différent d'une culture à une

autre. La culture nord-américaine est bien différente de celle de l'Amérique latine. Cela est fortement ressenti lors de rencontres au niveau de la ponctualité, de l'habillement, etc. Par exemple, lors d'un dîner-causerie auquel j'ai assisté, nous avons reconduit les principaux invités à la sortie. Satisfaits du support qu'ils ont reçu pour présenter leur projet, ils nous ont salué en nous embrassant. Nous nous serions plutôt attendus à une poignée de main. Il faut donc ajuster l'interaction avec les dignitaires en fonction des habitudes culturelles qui prévalent dans la situation.

Management public et internationalisation

L'apport de ce cours s'inscrit dans la même veine que le précédent. M. Villiard nous a introduits au concept de culture organisationnelle et les facteurs qui peuvent la faire évoluer. Ainsi, l'organisation soumise aux pressions internes et externes de son environnement développe des codes pour ce qui est légitime ou non de faire au sein du groupe. Ces précédents peuvent devenir des normes bien qu'il ne soit pas établi de façon officielle qu'elles doivent avoir préséance sur d'autres pratiques. Au gouvernement, la présence du protocole lors d'évènement ou l'application de politiques formelles sur documents destinés à l'extérieur est très forte. Toute dérogation à ces lignes de conduites et façons de faire est très mal vue. Par ailleurs, il y a tout un volet informel, lié à des pratiques antérieures qui l'emporte parfois sur la culture formelle de l'organisation. Cela concerne la rédaction de courriel, l'habillement, la façon de se présenter et d'interagir avec les gestionnaires. Par exemple, le *casual Friday*, suggère que le vendredi est la seule journée de la semaine où il est bien vu de s'habiller en jeans à condition de ne pas avoir de rencontre avec des gens haut placés de l'extérieur du ministère.

Conclusion

La réalisation d'un stage au sein d'Affaires Mondiales Canada à Ottawa m'a permis de me mettre en pratique plusieurs connaissances acquises lors de ma formation. Les différents échanges avec les collègues de ma direction ainsi que d'autres directions m'ont permis de mieux saisir la machine gouvernementale et la substance des dossiers traités. Mes tâches ont augmenté en responsabilité avec l'avancement du stage. La confiance de mon équipe m'a permis de prendre des initiatives tout en ayant accès à leurs conseils. Ainsi, j'ai pu effectuer des tâches variées, telles que de la correspondance administrative, de la coordination d'évènement, de la recherche, la rédaction de mémorandum et de notes de

breffage. L'ensemble des activités qui m'ont été confiées m'a offert un bon aperçu du mandat de la direction. J'ai aussi pu prendre connaissance de la multitude d'acteurs impliqués à l'OÉA, de l'institution en elle-même, de sa portée et de ses limitations.

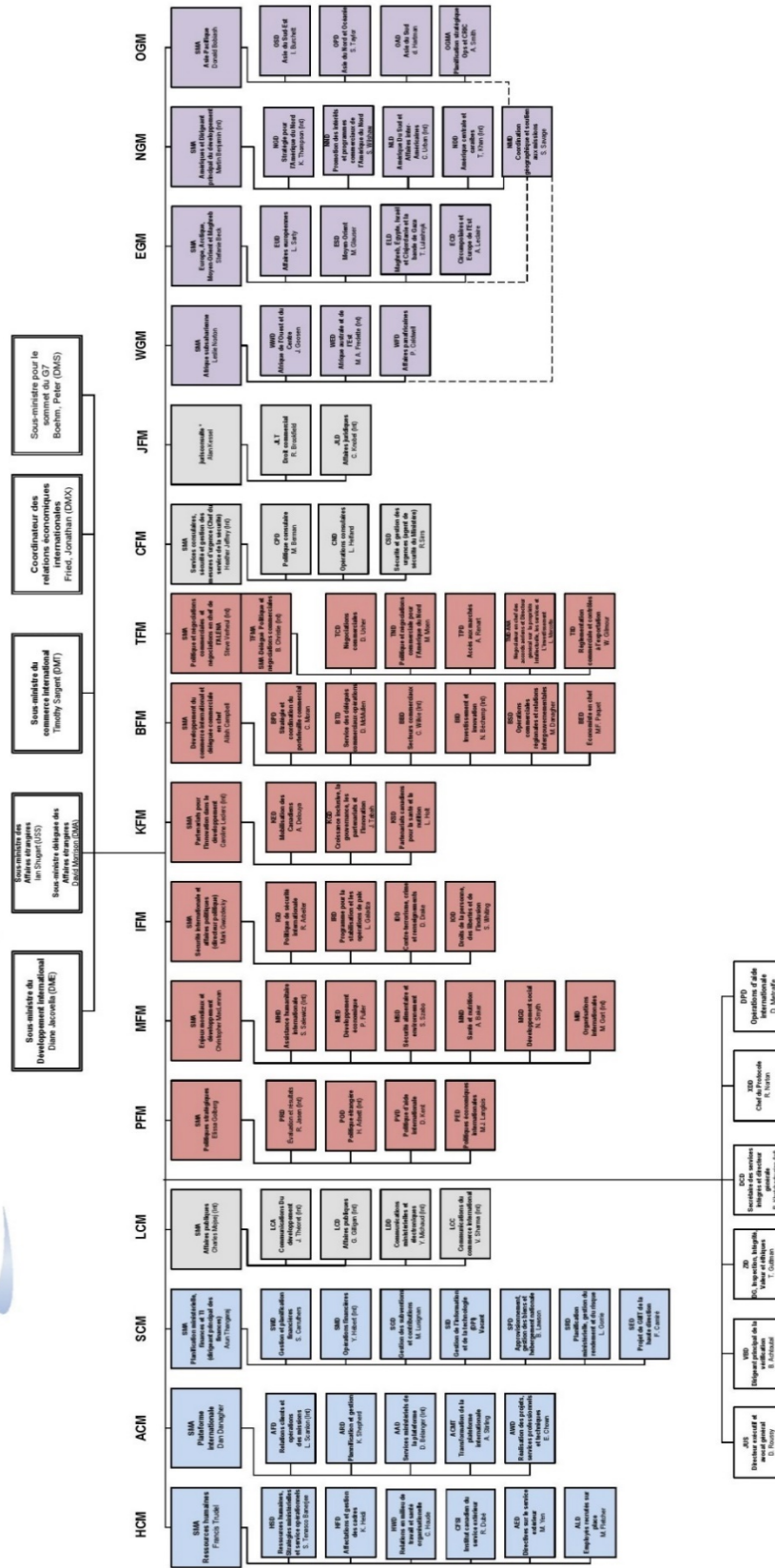
L'expérience fut enrichissante sur plusieurs plans. J'ai pu compléter ma formation académique avec une meilleure connaissance du fonctionnement des organisations régionales et internationales en plus d'être émergée dans le multilatéralisme canadien. La négociation des résolutions de l'Assemblée générale m'a démontré l'importance de non seulement connaître la substance de ses dossiers, mais de connaître aussi le mandat des autres équipes. Le travail d'équipe constant au sein du ministère fait du réseautage un outil fondamental au travail des relations internationales. Sur le plan personnel, j'ai aussi intégré le concept d'intelligence culturelle. C'est-à-dire que le Canada, d'un point de vue culturel, diffère des États-Unis et de l'Amérique latine. En ce sens, l'interaction la plus simple peut devenir confuse sans cette sensibilité aux différences.

La recension des écrits m'a permis de renforcer mes connaissances sur les enjeux de fonds de l'OÉA, le rôle du Canada, de ses priorités, la scission des membres actifs de l'OÉA et les défis à venir pour l'organisation. Cet exercice de recherche a aussi apporté un nouvel angle qui appelle au renouveau de la politique canadienne latino-américaine et qui suggère un moment opportun pour le Canada de se positionner clairement dans la région. La politique étrangère protectionniste américaine à l'égard de l'Amérique Latine, ouvre une porte au Canada qui a longtemps souhaité adopter agir indépendamment de son voisin du sud immédiat. Les États-Unis perdent en popularité dans la région et cela pourrait profiter au Canada. Il sera intéressant de voir dans les prochaines années comment évoluera la stratégie canadienne en Amérique latine et dans les Caraïbes.

Lors de cette expérience et de par mes recherches, j'ai pu constater que le Canada jouit d'une réputation exceptionnelle sur la scène internationale en matière de droits de la personne et de démocratie et qu'il agit à titre de référent en la matière. Au travers de l'OÉA, il réussit à rassembler les pays partageants les mêmes opinions et à faire avancer les priorités canadiennes entourant la démocratie, les droits de la personne et la sécurité principalement. Mais est-ce véritablement les priorités interaméricaines ? (McKenna, 2018).

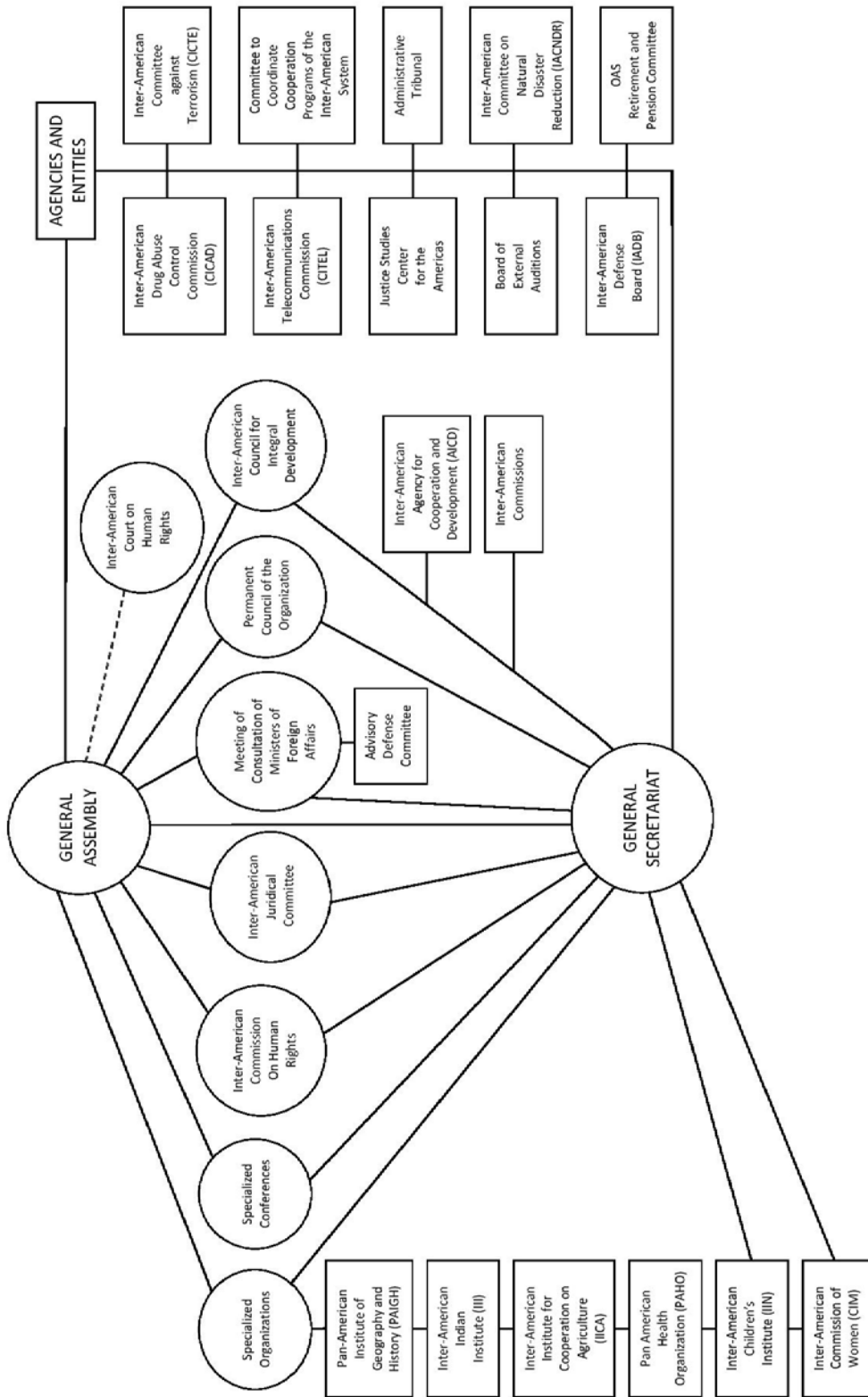
Annexe-organigramme AMC

Structure organisationnelle d'Affaires mondiales Canada



Lien vers la structure de la gouvernance ministérielle du Affaires mondiales Canada
http://irad/department/affaires/asset-upload/commissiones-comites/CG_GC_OrgChart_Jan2017-ER-EDE
Des changements additionnelles sur la structure organisationnelle seront fait pendant les mois suivants
* Poste Médiation spéciale

Annexe-organigramme OÉA



Annexe-Recommandation d'évènement

RECOMMENDATION REQUEST

EVENT TITLE, DATE AND LOCATION: Meeting with Manuel Otero, Director General of the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA)

DOCKET #: E00296-2018

BRIEF DESCRIPTION OF EVENT (150 words):

The Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA) Director General, Manuel Otero, is requesting a meeting [REDACTED] to discuss the organization's priorities and further collaboration with Canada.

EXPECTED LEVEL OF PARTICIPANTS (for events with multiple participants): Not applicable

REQUESTOR: ICAA's Director General, Manuel Otero

NEGATIVE RECOMMENDATION

JUSTIFICATION FOR NEGATIVE RECOMMENDATION:

No meeting is recommended [REDACTED] as IICA is not a development partner. Furthermore, AAFC is the department responsible for relationship management with IICA.

DEADLINE FOR DECISION: February 9th, 2018, 12:00

DRAFTED: NLG/Ouellet,

APPROVED: Acting NLD / Cesaratto

Annexe-Charte de contrôle¹¹ SDA

Time	Event	Location	Delegate(s)	Comments	Communication
SUNDAY, APRIL 08, 2018					
0:15	Arrival AV 75	Jorge Chavez International Airport	[REDACTED]	Transfer to hotel set up by Lima	
10:00	Advance visit to Westin Hotel (CEO Forum Venue)	Westin	[REDACTED]	Meeting at lobby with IDB representative (Camilo Fernandez de Soto)	
19:20	Arrival COPA 493	Jorge Chavez International Airport	[REDACTED]	Transfer to hotel set up by Lima	
22:29	Arrival COPA 489	Jorge Chavez International Airport	[REDACTED]	Transfer to hotel set up by Lima	

Time	Event	Location	Delegate(s)	Comments	Communication
MONDAY, APRIL 09, 2018					
13:00	Advance Visit to Novotel (Women's Leadership Event)	Novotel	[REDACTED]		
19:59	Arrival AV929	Jorge Chavez International Airport	[REDACTED]	Transfer to hotel set up by Lima	
23:55	Arrival AC1946	Jorge Chavez International Airport	[REDACTED]	Transfer to hotel set up by Lima	

¹¹ 1/31 page constituant ce document.

Annexe- Références

Anzueto, Marc-André (2014) De Trudeau à Harper: l'internationalisme réaliste en Amérique latine? *Canadian Foreign Policy Journal*, Vol.20, no.1, p.50-60. [en ligne] <https://www.tandfonline.com.proxy.bib.uottawa.ca/doi/pdf/10.1080/11926422.2014.906357?needAccess=true>

Comité permanent des Affaires étrangère et du développement international. (2013) *L'Organisation des États Américains : le renforcement des assises de l'engagement multilatéral du Canada dans les Amériques*. Ottawa: Canada. Parlement. Chambre des communes [en ligne] <http://deslibris.ca.proxy.bib.uottawa.ca/ID/240945>

Cros, Laurence (2012) Canada's entry into the OAS: Change and continuity in Canadian identity, *International Journal*, Vol.67, no3, p.725-740 .

Daudelin, Jean (2003) Foreign Policy at the Fringe: Canada and Latin America, *International Journal*, vol.58, no. 4, p.637-666

Duhaime, Bernard.,(2012). Canada and the inter-American human rights system: time to become a full player, *International Journal*, Vol.67, no.3, p. 639–659.

Gouvernement du Canada (Page consulté le 22 juin 2018) Affaires mondiales Canada [en ligne] <http://www.international.gc.ca/departement-ministere/index.aspx?lang=fra>

Gouvernement du Canada (Page Consultée le 28 juin 2018) Le Canada et l'Amérique latine et les Caraïbes [en ligne] http://www.international.gc.ca/world-monde/international_relations-relations_internationales/latin_america-amerique_latine/index.aspx?lang=fra

Gouvernement du Canada (Page consultée le 5 juillet 2018) Évaluation de la stratégie pour les Amériques [en ligne] http://www.international.gc.ca/gacamc/publications/evaluation/2011/tas_lsa11.aspx?lang=fra

Gouvernement du Canada (Page Consultée le 28 juin 2018) Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée pour l'Infobanque [en ligne]

<http://international.gc.ca/gac-amc/publications/atip-airp/assessments-evaluation/infobank-infobanque.aspx?lang=fra>

Gouvernement du Canada (Page consulté le 22 juin 2018). Le Canada et l'Organisation des États américains. [en ligne] http://www.international.gc.ca/worldmonde/international_relationsrelations_international/es/oas-oea/index.aspx?lang=fra

Gouvernement du Canada (2018) *Human Rights in the Americas and the Inter-American Human Rights System*, Cahier de breffage du premier ministre, Sommet des Amériques

Gouvernement du Canada (Page Consultée le 24 juin) Plan ministériel 2017-2018 [en ligne]
http://international.gc.ca/gac-amc/publications/plans/dp-pm/dp-pm_1718.aspx?lang=fra

Gouvernement du Canada (Page Consultée le 4 juillet 2018) Politique d'aide internationale féministe du Canada [en ligne]
http://international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/priorities-priorites/policy-politique.aspx?lang=fra

Gouvernement du Canada (2018) *Regional Security in Latin America and the Caribbean*, Cahier de breffage du Premier ministre, Sommet des Amériques

Gouvernement du Canada (2018) *Trade in the Americas : An overview*, Cahier de breffage du Premier ministre, Sommet des Amériques

Mace, Gordon (2000) L'adhésion du Canada à l'OÉA : la primauté des facteurs externes, *Études internationales*, Vol. 31, no.2, p.253-268

McKenna, Peter. (1995). Canada and the inter-american system, 1890-1968. *Australian Journal of Politics and History*, Vol. 41, no.2, p.253-270. [en ligne]
<https://search.proquest.com/docview/38838359?accountid=14701>

Organization of American States, *Inter-American Convention on the Prevention, Punishment and Eradication of Violence against Women ("Convention of Belem do Para")*, 9 June 1994.:[en ligne]: <http://www.refworld.org/docid/3ae6b38b1c.html>

Peter McKenna (2018) *Canada and Latin America: 150 years later*, *Foreign Policy Journal*, Vol.24, no.1, p.18-38

Savoie, Étienne (2018) Entrevue avec le directeur adjoint de la direction des Affaires interaméricaines à Ottawa, le 15 juillet 2018

Thérien, Jean-philippe, Mace, Gordon, & Roberge, Myriam. (2004). Le Canada et les Amériques : La Difficile Construction d'une identité régionale. *Canadian Foreign Policy*, vol.11, no.3, p.17-37.

Segovia, D. (2013). Latin America and the Caribbean: Between the OAS and CELAC. *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, vol. 95, p.97–107:[en ligne]
<https://www-erlacsorg.proxy.bib.uottawa.ca/articles/abstract/10.18352/erlacs.9232/>