

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone

Par

Christelle Nelly MENKOUOM MPIOUANG

**Rapport de mémoire présenté à l'ENAP,
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique**

**Option pour gestionnaires
Concentration - Gestion internationale**

GATINEAU

Avril, 2013



RÉSUMÉ

Le présent rapport porte sur les relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone. Le Québec est l'un des premiers État fédérés à être non seulement actif sur la scène internationale notamment au sein de la Francophonie mais fait également figure de pionnier en la matière et, est imité dans le monde. Par ailleurs, d'après plusieurs études (Banque mondiale, FMI), l'Afrique jouira d'un rôle géostratégique mondial important dans la prochaine décennie.

Dans le cadre de l'étude, plusieurs concepts ont été utilisés à l'instar de la paradiplomatie, la Doctrine Gérin-Lajoie et la Francophonie. Il en est de même de certaines théories telles que la théorie du changement organisationnel (Collerette et al., 1997) associée au modèle de gestion de Fabi (1999) et la comparaison avec des partenariats similaires avec d'autres pays, la France. L'analyse des environnements et des données secondaires du MRIFCE, l'exploitation du contenu des interviews avec certaines personnes-ressources constituent l'essence de la méthodologie de recherche.

L'analyse des relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone met en exergue les causes ainsi que les conséquences de ce partenariat qui pose un diagnostic : il n'existe aucune stratégie québécoise à l'égard de l'Afrique et ce, malgré la panoplie de projets entre ces deux acteurs notamment au sein de la Francophonie. C'est pourquoi, il est proposé des recommandations qui permettraient de formuler des stratégies de partenariats fiables et viables et leurs applications dans cette ère de mondialisation des échanges.

Mots clés: Action internationale, Afrique francophone, diaspora, diplomatie, doctrine Gérin-Lajoie, Francophonie, paradiplomatie, protodiplomatie, relations internationales.



DÉDICACES

À mon père, ami et confident, feu Dr. Lévie Lombo Mpiouang qui m'a inculqué des valeurs essentielles et intangibles qui guident ma vie.

À ma mère, Mme Gisèle Mpouod Tsieung Épouse Mpiouang pour son amour, son soutien et ses encouragements constants tout au long de mes études.

À tous mes frères et sœurs, André - Floribert, Dédé - Mireille, Alfred - Didier, Raymond - Landry, Stéphanie - Carine, Gisèle - Lucienne, Arnold - Patrick.

Ainsi qu'à mes bouts de choux, Ronald, Karla - Ludivine, Alexandre - Lévie et Nelly - Davilliams. Je ne saurai assez vous remercier pour votre soutien et vos encouragements.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à Monsieur Paul-André COMEAU, mon professeur à l'ENAP de Gatineau et, Directeur du GERFI et du Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation. Grâce à sa disponibilité, sa compétence, son expertise, sa rigueur intellectuelle, j'ai pu bénéficier d'un encadrement adéquat.

Je tiens à exprimer ma gratitude à Monsieur Barthélémy Yameogo, Ministre Conseiller à l'Ambassade du Burkina Faso au Canada, pour ses conseils judicieux et ses discussions enrichissantes.

Je remercie également :

- Monsieur Louis Sabourin, Professeur à l'ENAP, pour sa disponibilité dans la réalisation de cette recherche.
- Pr. Benoit Awazi Mbambi Kungua, Directeur du CERCLECAD, pour ses critiques et remarques constructives;

Mes remerciements vont aussi à tout le personnel enseignant et administratif de l'ENAP qui a assuré ma formation académique.

À tous ceux et celles qui, directement ou indirectement, m'ont encouragé tout au long de cette recherche veuillez recevoir au travers de ce travail mes sincères remerciements.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
DÉDICACES.....	II
REMERCIEMENTS.....	III
Table des matières.....	IV
Liste des tableaux.....	VI
Introduction.....	1
1. Le Gouvernement du Québec.....	2
1.1. Politique internationale du Gouvernement du Québec.....	3
1.2. Plan d'action du Gouvernement du Québec.....	4
1.3. Plan stratégique du Gouvernement du Québec.....	5
2. Historique des relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone.....	6
3. Problématique.....	9
4. Recension des écrits.....	10
4.1 Concepts utilisés.....	10
4.1.1. La Paradiplomatie.....	10
4.1.2. La Doctrine Gérin-Lajoie.....	12
4.1.3. La Francophonie ou francophonie?.....	13
4.1.4. La Revue de littérature interne.....	15
5. Cadre théorique.....	16
5.1. La gestion du changement organisationnel.....	17
6. Méthodologie.....	19
6.1. Cadre méthodologique.....	19
6.2. Résultats de l'application du cadre méthodologique.....	19
7. Analyse des relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone..	19
7.1. Situation actuelle.....	19
7.2. Diagnostic des relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone.....	23

7.2.1 Les symptômes.....	23
7.2.2. Les causes.....	23
7.3. Formulation des objectifs de la stratégie.....	24
7.3.1. Objectif ultime.....	24
7.3.2. Objectifs intermédiaires.....	24
7.4. Collecte, analyse et résultats des données secondaires.....	25
7.4.1. Comparaison avec les relations internationales du Québec à l'égard la France ou le benchmarking.....	25
8. Identification des parties prenantes aux relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone.....	26
8.1. Le Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur du Québec (MRIFCE).....	26
8.2. Les pays africains francophones.....	28
8.3. L'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF).....	30
8.4. La diaspora africaine francophone au Québec.....	31
9. Les risques associés à la réalisation des objectifs de la stratégie.....	32
9.1 Les indices favorables à la réalisation des objectifs de la stratégie.....	33
9.2. Formulation des options.....	33
9.3. Choix des options.....	34
10. Recommandations.....	35
Conclusion.....	38
Bibliographie.....	VII
ANNEXES.....	XII
Annexe 1: Mesures pour l'année 2011-2012 du plan d'action 2009-2014.....	XIII
Annexe 2: Bilan ressources financières.....	XIV
Annexe 3: Action cohérente et efficace du Québec à l'étranger et l'agilité organisationnelle.....	XV
Annexe 4: Tableau sommaire des résultats en lien avec les objectifs stratégiques du ministère.....	XVI
Annexe 5: Organigramme du MRIFCE.....	XVIII

LISTE DES TABLEAUX

Tableau – 1	Risques	P. 32
Tableau – 2	Options	P. 34

« Il s'agira (...) pour faire de la Francophonie le modèle et le moteur de la Civilisation de l'Universel, de favoriser les échanges d'idées en respectant la personnalité originaire et originale de chaque nation. »

Léopold Sédar Senghor

Introduction

Le présent rapport va nous informer sur les relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone.

Pour réaliser notre recherche, plusieurs concepts ont été utilisés à l'instar de la paradiplomatie, la Doctrine Gérin-Lajoie et la Francophonie. À cela viennent se greffer la théorie du changement organisationnel (Collerette et al., 1997) associée au modèle de gestion de Fabi (1999), l'analyse de l'environnement interne et externe (David, 2007) et la comparaison avec des partenariats similaires avec d'autres pays, la France.

Depuis l'avènement des indépendances Africaines, le Québec et l'Afrique francophone entretiennent des relations internationales marquées par un engagement mitigé du gouvernement au pouvoir. D'après plusieurs études (Banque mondiale, FMI), l'Afrique jouira d'un rôle géostratégique mondial important dans la prochaine décennie. L'étude a pour objectif de faire un historique des relations Québec-Afrique francophone, d'amorcer une réflexion sur ce partenariat afin de voir, d'identifier et d'adapter des stratégies que le Québec pourrait améliorer ou mettre en place pour une meilleure visibilité internationale multilatérale en Afrique francophone. La méthodologie utilisée repose sur la collecte et l'analyse des environnements et données secondaires du MRIFCE, l'exploitation du contenu des interviews avec certaines personnes-ressources. Par la suite, nous proposons des recommandations dont la mise en œuvre s'inscrit sur une planification stratégique couplée à l'implication de toutes les parties prenantes.

Enfin, nous nous sommes essayés à fournir une réponse à la question suivante:
quelles peuvent être les aspirations du Québec à l'égard de l'Afrique francophone et quelles stratégies doit-il mobiliser pour les accomplir?

1. Le Gouvernement du Québec

Le Québec est un État fédéré doté de pouvoirs, bien que relevant de la Constitution canadienne, qui lui confèrent des responsabilités politiques lui étant propres à l'exemple de l'éducation et la culture. D'après Leduc (2009), la fin du XX^e siècle marque le lancement de certaines activités internationales du Québec. En effet, dès 1871, le pays envoie des agents d'immigrants en Europe et en Nouvelle-Angleterre afin d'assurer les besoins de la province dans ce domaine. Même si ces premières activités internationales sont basées sur la prospection et la promotion, les relations établies avec les gouvernements des pays d'accueil demeurent embryonnaires. Il faut attendre l'impulsion de la Révolution tranquille en 1960 pour voir le véritable envol du Québec en la matière. C'est ainsi que suite à l'ouverture de délégations générales (aussi appelées Maisons du Québec) à Paris en 1961 et à Londres en 1962, le gouvernement manifeste un grand intérêt aux relations internationales.

Les questions internationales demeurent discrètes dans la dite Constitution canadienne. Toutefois, les jugements successifs des tribunaux depuis le 19^e siècle ont établi qu'au Canada, l'État fédéré n'est pas subordonné à l'État fédéral et que le pouvoir de mettre en œuvre les traités internationaux relève soit du gouvernement fédéral, soit des provinces, suivant le partage des compétences prévu par la Constitution (Québec, 2006). D'où le rôle considérable du Québec à l'étranger non seulement dans l'extension de ses actions internationales mais également dans la mise en place des instruments juridiques et institutionnels adaptés. C'est ainsi que le gouvernement a donné mandat au ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur (MRIFCE) d'agir en son nom en matière de relations internationales.

Outre ces aspects, le Gouvernement du Québec siège au sein des organisations internationales à l'instar de la Francophonie et participe activement aux questions qui relèvent de ses compétences et cadrent avec ses intérêts. De plus, il influence les politiques étrangères du Canada par sa présence aux différences assises internationales. Les enjeux planétaires interpellent grandement le Québec du fait de l'existence des

normes et des standards mondiaux qui influencent sa capacité à gouverner mais également la très forte dépendance de sa croissance et de sa prospérité aux marchés extérieurs. Son ouverture sur le monde influencée entre autre par l'avènement de nouvelles problématiques de sécurité internationales et surtout par les questions de vitalité de sa culture et l'affirmation de son identité en est la résultante. La poursuite et l'intensification de l'action internationale du Québec se fait aussi en partenariat avec le gouvernement fédéral dans le cadre du respect et la reconnaissance de ces compétences, de l'expertise et des spécificités inhérentes au Québec. Enfin, dans son Plan global d'action intitulé *Briller parmi les meilleurs*, le gouvernement du Québec s'est donné pour ambition de revitaliser les politiques et les programmes de tous ses ministères.

1.1. Politique internationale du Gouvernement du Québec

Dévoilée au mois de mai 2006 par le ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur (MRIFCE), la nouvelle Politique internationale du Québec intitulée *La force de l'action concertée* vise à gratifier le pays de stratégies actuelles dans un monde en perpétuel mutation. C'est un document de référence qui oriente ses actions en matière de relations internationales. De plus, instaurée pour la première fois dans l'histoire du Gouvernement du Québec, elle témoigne de son action internationale forte, concertée et multilatérale qui répondent à ses propres besoins. Cette action est axée sur cinq objectifs :

- renforcer la capacité d'action et d'influence de l'État québécois;
- favoriser la croissance et la prospérité du Québec;
- contribuer à la sécurité du Québec et du continent nord-américain;
- promouvoir l'identité et la culture du Québec;
- contribuer à l'effort de solidarité internationale.

La Politique internationale regroupe non seulement l'ensemble des ministères québécois mais est également assortie de deux éléments novateurs : le Plan d'action et le Plan stratégique.

1.2. Plan d'action du Gouvernement du Québec

Le Plan d'action 2009-2014 a été conçu par les ministères et les organismes du gouvernement du Québec le 25 mai 2009 par l'ancien ministre des Relations internationales. Les mesures de ce document qui découlent du Plan d'action 2009-2014 mettent en exergue les mutations de l'environnement international, de la mondialisation des échanges, de l'actuelle conjoncture et de leurs effets sur le Québec. Chaque année, le gouvernement établit des objectifs et des priorités de sa politique internationale qui seront mis en œuvre en partenariat avec tous les ministères et organismes interpellés par les questions internationales. C'est ainsi que pour l'année 2011-2012, 29 mesures ont été recensées et regroupées en cinq (05) axes précis :

- soutien à la prospérité du Québec;
- action internationale du Québec à l'égard des États-Unis;
- éducation, savoir et soutien à la jeunesse;
- rayonnement du Québec et de la culture québécoise à l'étranger;
- capacité d'action et d'influence de l'État québécois et solidarité internationale.

Cette actualisation annuelle de ces mesures permet au gouvernement d'adapter sa politique internationale aux défis inhérents à la mondialisation tout en contribuant à la création de nouveaux espaces de développement pour le Québec notamment au sein des marchés émergents.

Le Plan d'action 2009-2014 est également assorti d'un rapport d'étapes annuel qui présente les résultats atteints par le MRIFCE au cours d'une période donnée comme le montre l'annexe 1. Fait particulier pour la période 2011-2012, le Ministère s'est vu attribué de nouvelles responsabilités suite à la restructuration administrative entreprise par la Première Ministre du Québec au mois de septembre 2012 : le commerce extérieur. Selon le gouvernement, le ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur est non seulement directement responsable de certaines mesures mais également coordonnateur général de la mise en œuvre des Plans d'action en rapport avec la dite politique. Les différents ministères et organismes (MO) partenaires de l'atteinte des objectifs de ce rapport d'étapes sont :

- Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT);
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ);
- Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF);
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP);
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE);
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS);
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC);
- Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF);
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS);
- Ministère de la Sécurité publique (MSP);
- Ministère du Tourisme (MTO);
- Ministère des Transports (MTQ);
- Direction des poursuites criminelles et pénales (DPCP).

D'après le bilan des ressources financières effectué par le gouvernement la somme du budget dépensée par le MRIFCE ainsi que tous ces MO s'élève à 3,4 M\$, soit 88,7% des crédits qui leur ont été alloués en fonction de la politique internationale du pays.

1.3. Plan stratégique du Gouvernement du Québec

Le Plan stratégique 2011-2014 qui découle de *La force de l'action concertée* du Québec comprend les principales priorités d'action du ministère. D'après le Gouvernement du Québec, ce document décrit comment le Ministère, dans les champs d'action qui lui sont propres, entend répondre aux enjeux et aux défis auxquels le pays est confronté. La particularité de ce plan stratégique repose sur la pertinence et le point de mire que revêt le réseau de représentations du Québec à l'étranger non seulement comme centre de l'action du Ministère mais également comme outil essentiel de développement du Québec. Le Plan expose deux grands enjeux importants comme le montre l'annexe 2.

Au niveau de l'action cohérente et efficace du Québec à l'étranger, le MRIFCE s'est fixé deux orientations. Le premier consiste à promouvoir la vision, les politiques et les stratégies du gouvernement à l'étranger dans l'optique de la coordination de son action internationale et la contribution à sa prospérité en collaboration avec les partenaires gouvernementaux impliqués. Le deuxième comprend la promotion de l'identité, des valeurs et des intérêts du Québec auprès des décideurs étrangers, des organisations internationales et de l'opinion publique internationale. Concernant l'enjeu sur l'agilité organisationnelle, seule une orientation distingue l'action du ministère ; il s'agit de mettre à profit les leviers d'action disponibles et utiliser les ressources gouvernementales de façon optimale. Cette orientation est axée sur le développement de l'expertise et l'innovation des pratiques.

De plus, le ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur produit également un rapport annuel de gestion qui présente entre autre la reddition des comptes liés à la restructuration administrative en vigueur au 31 mars 2012. Découlant de son Plan stratégique 2011-2014, de sa Déclaration de services aux citoyens, de son Plan annuel de gestion des dépenses 2011-2012 ainsi que de son Plan d'action de développement durable 2009-2013, le rapport annuel de gestion 2011-2012 présente le mandat, les actions et l'utilisation des ressources du Ministère.

Par ailleurs, certains faits saillants de l'exercice financier allant du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2012 sont également mis en exergue dans ledit rapport à l'instar du dépôt à l'Assemblée Nationale du nouveau Plan stratégique 2011-2014, la contribution à la prospérité du Québec par l'entremise du réseau des représentations du Québec à l'étranger, la promotion de l'identité, des valeurs et des intérêts du Québec auprès des décideurs étrangers et de l'opinion publique internationale.

2. Historique des relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone

L'histoire des relations internationales du Québec en Afrique francophone remonte depuis les années 1960. En effet, l'accession aux indépendances de plusieurs de ces pays,

avec qui il partage les priorités du monde francophone à l'instar de la langue française, a permis au Québec d'asseoir des relations multilatérales sur la scène internationale. Selon Hervouet et Galarneau (1984), c'est à travers plusieurs créneaux à l'instar de l'éducation, la culture, l'économie et la technologie que le pays a pu rejoindre la plupart des instances internationales. Par ailleurs, on observe que ces relations ne sont pas planifiées mais au contraire selon le Ministre de l'Éducation de l'époque, Monsieur Paul Gérin-Lajoie, le Québec avait pour ambition d'établir des liens de coopération avec le monde francophone en développant ses propres programmes d'aide et d'accueil des universitaires africains (Balthazar et al., 1993). C'est ainsi que le gouvernement a pu définir sa politique africaine en conciliant trois facteurs essentiels tels que l'affirmation de sa personnalité internationale, son insertion dans la francophonie et une disposition maintes fois affirmer d'aider les pays en voie de développement. Car d'après Hervouet et Galarneau (1984), le Québec disposait de certains atouts importants : le développement industriel et une longue tradition missionnaire (Hervouet et Galarneau, 1984, p. 265).

L'Afrique a fait l'objet de luttes épiques d'une action multilatérale du Québec notamment lors des forums de l'ACCT et de la CONFEMEN (Balthazar et al., 1993). L'établissement des relations politiques et diplomatiques entre ces pays s'est fait vers la fin des années 1960 avec comme point culminant la participation du Québec à la Conférence des ministres de l'éducation des pays francophones au Gabon en 1968. En effet, grâce à l'aide de la France, le Québec recevra une invitation du Gouvernement gabonais et sera accueilli avec tous les égards normalement réservés à un gouvernement souverain et ce, malgré les réticences d'Ottawa (Balthazar et al. 1993). Toutefois, ces relations ont été ternies par la volonté du gouvernement fédéral canadien de s'imposer comme seul interlocuteur privilégié avec les pays africains; ce qui fut le cas à la Conférence des ministres de l'éducation à Libreville en 1969. Par ailleurs, selon Balthazar et al. (1993), seul le Gabon entretiendra des relations privilégiées avec le Québec car ne faisant pas partie des pays bénéficiaires de l'aide d'Ottawa.

Conscient de l'existence des sources informationnelles uniquement fédérales que reçoivent ces pays africains en matière de francophonie, le gouvernement a décidé de bâtir d'importants projets à caractère institutionnel ou technique axés sur l'expertise

publique et privée québécoise avec ceux-ci. Car selon Morin (1987) : « ces pays ignoraient souvent que l'aide canadienne en provenance d'Ottawa était en partie financée par les impôts des Québécois et que les nombreux experts envoyés par le Canada en Afrique francophone venaient en fait du Québec où ils avaient été formés », Le désir d'ouvrir la toute première délégation¹ du Québec en Afrique francophone plus exactement à Dakar au Sénégal s'est fait en 1976 sous la présidence de Monsieur Léopold Sédar Senghor (père spirituel de la Francophonie internationale et grand défenseur du Sommet des chefs d'États francophones) avec de multiples contacts notamment au sein de la francophonie (Hervouet et Galarneau, 1984). Elle aurait pour mandat d'agir au Sénégal tout en contribuant au rayonnement du Québec dans la sous-région (Morin 1987). Selon cet auteur, malgré l'utilisation d'un nouveau mode de communication (verbal au lieu de note écrite) comme ce fut le cas pour l'ouverture d'une délégation en France, ce projet fut vain notamment à cause des fortes résistances fédérales.

La perception que se font les Québécois de l'Afrique en général à cette époque, est : « [...] celle d'un continent lointain, où s'exilait nos missionnaires pour accomplir une œuvre admirable de développement social et communautaire » (Balthazar et al., 1993). En outre, ces auteurs rappellent l'existence des « affinités historiques » entre le Québec et l'Afrique; 1960, symbole de l'émancipation, de l'éveil de l'Afrique et du Québec. De plus, ces relations québéco-africaines sont auréolées de romantisme d'où l'affirmation d'un membre du Gouvernement québécois, monsieur Jean-Marc Léger :

Nous avons ainsi découvert – ou redécouvert – qu'il n'y a pas que la France et le Québec à parler français, mais des dizaines d'autres pays et que cet usage d'une langue commune ouvre de vastes perspectives d'échanges et de collaboration. Nous constatons que nous sommes tributaires d'une langue, non pas en voie de régression, mais au contraire en pleine expansion et nous commençons à associer à l'image du petit groupe de 5 millions de francophones submergés par 200 millions d'anglophones nord-américains, celle d'une nation parmi 30 autres, qui forment ensemble une communauté linguistique de plus de 150 millions d'hommes répartis sur 4 continents (Balthazar et al., 1993, p 256).

¹ Selon Balthazar et al. (1993), d'autres projets d'ouverture de délégations du Québec ont été pensés en vain à Tunis, Alger et à Libreville.

Malgré le fait que plusieurs dossiers politiques importants du Québec proviennent de l'Afrique francophone, on constate que l'action internationale utilisée par le pays a souvent négligé cette région du globe du fait entre autre de la faible proportion de visites ou ententes consacrées aux secteurs de l'économie, des finances et du commerce.

3. Problématique

Le Québec a pour ambition de créer de nouveaux espaces de développement à travers le monde. Actuellement, la mondialisation amène tous les pays à revoir leurs stratégies dans tous les domaines en général et dans l'administration, en particulier, qui reste et demeure le cadre de nos propos. Le Québec, grâce à son expertise internationale devra diversifier et adapter sa stratégie lui permettant d'asseoir une notoriété dans ce monde en perpétuelle mutation. Cela pourrait se faire en renforçant ou en créant des partenariats en Afrique francophone entre autre, avec qui il partage certaines valeurs notamment au sein de la Francophonie. De plus, seule organisation internationale dont le Québec est membre à part entière, la Francophonie est : « Au cœur de nos vies, [...] une réalité politique, culturelle et économique qui rayonne en français. Elle illustre la diversité du monde en prônant le dialogue des cultures et le respect de l'identité de chacun » (Jean Charest, en marge du XII^e Sommet de la Francophonie tenu à Québec en 2008).

Cette problématique met en exergue plusieurs éléments :

- La compréhension des concepts à l'instar de la paradiplomatie, la Doctrine Gérin-Lajoie et de la Francophonie²;
- La gestion du changement organisationnel dû l'introduction et l'adoption de nouveaux comportements;

La question de recherche est de savoir **quelles peuvent être les aspirations du Québec à l'égard de l'Afrique francophone et quelles stratégies doit-il mobiliser pour les accomplir ?** De façon spécifique, il s'agit de savoir ce que le Québec devrait faire pour éviter les erreurs de la Françafrique et les velléités impérialistes des Chinois sur les

²L'expression « Francophonie », pris au sens institutionnel, désigne l'Organisation Internationale de la Francophonie, ses opérateurs ainsi que ses organes subsidiaires tandis que l'expression « francophonie » est l'ensemble des personnes qui parlent le français (sens linguistique).

matières premières de l'Afrique. Toutefois, force est de constater que beaucoup d'efforts et de réalisations ont déjà été mis en place par le Gouvernement québécois pour impacter sa présence dans les relations avec l'Afrique francophone. Nous pouvons citer sa pleine participation sur le plan international, son accompagnement dans la transition démocratique au sein des pays francophones africains et son rayonnement culturel en plein essor. Bien que ces éléments soient visibles, il n'en demeure pas moins vrai qu'inclure la diaspora africaine francophone présente sur son territoire dans toutes démarches à venir viendrait rehausser l'éclat de son expertise internationale. De fait, l'inscription de cette diaspora relève de ma propre inscription dans celle-ci. C'est la question de mon site d'énonciation qui est ici posée en filigrane.

4. Recension des écrits

La recension des écrits porte sur la revue de la littérature interne et académique, les expériences québécoises et internationales. Ceux-ci nous apporteront des éclairages sur les nouveaux paradigmes inhérents aux composantes de la problématique préalablement définie. Il s'agit des concepts de la paradiplomatie, la Doctrine Gérin-Lajoie et la Francophonie.

4.1. Concepts utilisés

Ils regroupent la paradiplomatie, la Doctrine Gérin-Lajoie et la Francophonie qui sont des éléments indissociables aux relations internationales du Québec.

4.1.1. La Paradiplomatie

Le concept de paradiplomatie est un élément central dans l'analyse des relations internationales du Québec. En effet, développé en 1980 par Soldatos et en 1990 par Duchacek, il fait référence aux relations extérieures directes, et souvent autonomes, des entités fédérées, c'est-à-dire des gouvernements infranationaux dans les régimes politiques de type fédéral (Soldatos, 1990). Toutefois, l'auteur subdivise ce concept en deux catégories bien distinctes : la paradiplomatie globale qui fait référence au système international dans son ensemble et la paradiplomatie régionale qui cerne les enjeux plus

localisés. À titre d'exemple, les activités internationales inhérentes à la participation du Québec au sein de la Francophonie s'appliquent à une paradiplomatie globale à cause de l'existence d'une relation constante du pays avec les autorités d'autres États souverains. Pour Duchacek (1990), ces activités sont «*parallel to, often co-ordinated with, complementary to, and sometimes in conflict with centre-to-centre "macro-diplomacy"*».

Cette définition ne fait pas l'unanimité chez les chercheurs. En effet, certains auteurs pensent que la paradiplomatie met en évidence les éléments conflictuels entre l'État fédéral et les États fédérés ; pourtant ces derniers font partie de la toile complexe de la diplomatie à des niveaux différents (Hopking, 1993). Malgré cette explication, d'autres auteurs tels que Paquin (2004) considèrent plutôt qu'elle ne valorise pas assez l'autonomie des États fédérés dans l'analyse de leurs relations internationales. C'est pourquoi il mentionne que : « une paradiplomatie est mise en œuvre lorsqu'un mandat est donné à des représentants officiels par un gouvernement subétatique ou un conseil municipal de négocier avec des acteurs internationaux ». Cette définition explique entre autre la situation du Québec au sein de l'Organisation Internationale de la Francophonie.

Les recherches inhérentes à l'analyse des relations internationales du Québec font également mention d'un autre concept : la protodiplomatie. Cette dernière fait référence à l'obtention pour les acteurs (États) du statut d'État souverain. Selon (Balthazar, 2003), à part les périodes post-référendaires de 1980 et de 1995, le Gouvernement du Québec, même sous la direction du Parti québécois, a toujours davantage cherché à faire valoir ses intérêts sur divers sujets de sa compétence qu'à promouvoir la souveraineté hors des frontières québécoises. C'est pourquoi Paquin (2004) affirme que la paradiplomatie québécoise est plutôt identitaire parce que l'objectif est « [...] le renforcement ou la construction de la nation minoritaire dans le cadre d'un pays multinational». Les recherches effectuées également au sein des principales entités fédérées présentes sur la scène internationale à l'instar du Québec, de la Flandre et de la Catalogne démontrent qu'elles mettent l'emphase sur un sentiment national fort. Partant de ce fait, certains auteurs pensent que l'existence des tensions liées aux activités paradiplomatiques sont inévitables car le système d'État-nation se sent embrigadé par ces changements ; d'où

l'apparition des poches de réticence parfois fortes des États centraux envers leurs entités sub-étatiques su la scène internationale.

4.1.2. La doctrine Gérin-Lajoie

Incontournable au niveau des relations internationales du Québec, la doctrine Gérin-Lajoie constitue l'élément justificatif de l'existence de la paradiplomatie au pays. Elle a été prononcée, dans un discours par le Ministre de l'Éducation du Québec, Monsieur Paul Gérin-Lajoie, le 12 avril 1965, devant les membres du Corps consulaire de Montréal (Michaud, 2006, cité par Paquin et al. 2006). Selon Gérin-Lajoie (1965), la Constitution canadienne «reconnaît aux provinces canadiennes le statut d'États pleinement et absolument souverains dans des domaines déterminés [dans leurs compétences]». Le leitmotiv de cette doctrine est le fameux principe du « prolongement externe des compétences internes du Québec » (Michaud, cité par Paquin et al. 2006). Selon Gérin-Lajoie (1965), constitutionnaliste réputé, la Constitution canadienne «reconnaît aux provinces canadiennes le statut d'États pleinement et absolument souverains dans des domaines déterminés [dans leurs compétences]». Toutefois, cette formulation fait plutôt référence à l'entente signée entre les Gouvernements québécois et français qui « [...] a surtout démontré la détermination du Québec de prendre, dans le monde contemporain la place qui lui revient et de s'assurer, à l'extérieur, tous les moyens nécessaires pour réaliser les aspirations de la société qu'il représente» (Gérin-Lajoie, 1965a, citée par Michaud, 2006).

Dès lors, la doctrine Gérin-Lajoie a joué le rôle de catalyseur au niveau des actions internationales du Québec. En effet, elle « [...] a reçu l'assentiment des différents gouvernements qui ont dirigé le Québec depuis le milieu des années soixante, et ce, dans ses deux dimensions : celle du prolongement des compétences et celle d'une activité autonome cherchant à influencer en sa faveur le contexte international par une participation à divers forums (Michaud, cité par Paquin et al., 2006).

Le rôle actuel qui a été dévolu à cette doctrine a évolué, non seulement au gré des années et des saisons mais également grâce à l'alternance au sein du Gouvernement québécois, vers une dimension universelle. Cela se reflète dans les propos prononcés par l'ancien

Premier Ministre du Québec, Monsieur Jean Charest, dans un discours à l'ENAP en 2004 que : « ce qui est de compétence québécoise chez nous est de compétence québécoise partout », faisant référence à une « **doctrine Gérin-Lajoie plus** » telle que développée par Monsieur Benoît Pelletier, Ministre délégué aux Affaires intergouvernementales canadiennes et aux Affaires autochtones (Michaud, 2006). De plus, cette doctrine, devenue la politique officielle du gouvernement, s'est matérialisée avec la participation du Québec aux travaux de l'Agence de coopération culturelle et technique (ACCT), soit l'ancêtre de l'OIF. Enfin, comme l'affirme l'actuel Ministre des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur du Québec, Monsieur Jean-François Lisée, dans son allocution du 11 février 2013 : « la politique internationale du Québec sert, comme celle de toutes les autres nations, ses intérêts et ses valeurs. L'intérêt premier du Québec est de constamment créer les conditions de son propre épanouissement » (MRIFCE, 2013). D'où l'assertion selon laquelle : « tous les gouvernements qui se sont succédés au Québec depuis ont maintenu leur adhésion à la thèse formulée par le Ministre Gérin-Lajoie et en ont fait la base de l'action internationale du Québec (Leduc et Cloutier, 2000 cité par Paquin et al., 2006).

4.1.3. La Francophonie

Il existe une panoplie de définition sur le mot Francophonie. Certains auteurs tels que Deniau (2001) ont mentionné l'existence de quatre principaux sens à cette expression. Toutefois, dans le cadre de nos propos, l'accent sera mis uniquement sur deux (02) de ceux-ci, soit les sens linguistiques et institutionnels tel que mentionné à la section 3 du rapport. Toutefois, il est important de mentionner que le partage de la langue française entre le Québec et l'Afrique francophone constitue une similitude entre ces deux pays au niveau culturel. Par ailleurs, si l'on compare les paramètres opérationnels inhérents à l'action internationale de certaines entités fédérées à l'instar du Québec et des régions belges, on constate que contrairement aux particularités belges (enchâssement de leur autonomie étatique dans la Constitution), les relations québécoises au sein de la Francophonie s'effectuent principalement dans un cadre administratif (Michaud, 2009). Selon cet auteur, cela trouve son explication dans le silence de la Constitution canadienne sur les questions internationales.

L'origine de la Francophonie remonte pendant la période d'indépendance de la plupart des pays africains, soit les années 1960. C'est ainsi que plusieurs institutions intergouvernementales francophones voient le jour suite notamment au désir de certains États de maintenir des liens culturels avec la France. Selon Paquin et al. (2006), il s'agit de la Conférence des Ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN) en 1960³; l'Association internationale des Parlementaires de langue française (AIPF) en 1967 et la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFEJES) en 1969. Par la suite, l'Agence de coopération culturelle et technique (ACCT⁴, ancêtre de l'OIF), première institution multilatérale gouvernementale a vu le jour en 1970 sous l'impulsion de trois (03) Présidents Africains, Monsieur Léopold Sédar Senghor du Sénégal, Monsieur Habib Bourguiba de la Tunisie et Monsieur Hamani Diori du Niger. D'après ces auteurs, l'objectif visé était de renforcer la coopération entre les gouvernements francophones notamment dans les domaines de la culture et de l'éducation. De plus, deux conférences ont permis la création de l'ACCT : Niamey I en 1969 et Niamey 11 à 1970. Actuellement, l'Organisation Internationale de la Francophonie agit en synergie avec des organes spécialisés : l'Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF), l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF), TV5, l'Association internationale des maires francophones (AIMF), l'Université Senghor d'Alexandrie et les deux Conférences citées précédemment (OIF, 2013).

Par ailleurs, sa mission consiste à donner corps à une solidarité active entre les soixante dix-sept (77) États et gouvernements qui la composent dont cinquante sept (57) membres et vingt (20) observateurs (OIF, 2013). Soucieuse du partage de la langue française et des valeurs universelles, l'Organisation participe non seulement à l'amélioration des conditions de vie de ses populations mais également à la consolidation des politiques de ses membres. Toutes ces actions se concrétisent conformément aux quatre (4) grandes

³ Un an plus tard, soit en 1961, l'Association des universités partiellement ou entièrement de langue française est créée à Montréal (Paquin et al., 2006).

⁴ Selon l'OIF, il s'agissait d'une « nouvelle organisation intergouvernementale fondée autour du partage d'une langue commune, le français, chargée de promouvoir et de diffuser les cultures de ses membres et d'intensifier la coopération culturelle et technique entre eux. ».

<http://www.francophonie.org/Une-histoire-de-la-Francophonie.html>, consulté le 19 mars 2013.

missions de l'OIF: promouvoir la langue française et la diversité culturelle et linguistique ; promouvoir la paix, la démocratie et les droits de l'Homme ; appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche ; développer la coopération au service du développement durable.

Selon le MRIFCE (2013), la participation du Québec au sein de la Francophonie a débuté le 20 mars 1970. En effet, en se basant sur les principes de la Doctrine Gérin-Lajoie, le gouvernement, grâce à l'appui de la France et sur invitation du Gabon, a obtenu sa participation à la CONFEMEN suite à une entente négociée avec Ottawa (Paquin et al., 2006). Le Québec, dont la nation francophone forme 2% de la population nord-américaine, représente non seulement l'un des cinq (5) principaux bailleurs de fonds mais également l'un des gouvernements les plus influents de l'OIF (MRIFCE, 2013). Cette influence trouve son essence dans une multitude d'éléments historiques, politiques et culturels ainsi que dans la réalité linguistique et géographique du Québec car c'est à lui que nous devons l'existence de la Francophonie en Amérique du Nord. À cet effet, les enjeux sont énormes. Ce qui implique «une contribution sans relâche, sur tous les forums, avec inventivité et combativité, à un monde qui valorise la diversité culturelle et linguistique, plutôt que l'uniformité; un monde qui reconnaît aux nations la capacité de faire des choix linguistiques et culturels qui ne soient pas minés par la logique commerciale.» (Lisée, 2013). Enfin, le Québec a abrité deux (02) Sommets de la Francophonie, soit en 1987 (l'année charnière où le logo officiel de l'Organisation a été créé) et en 2008. Après moult transformations, la politisation de l'OIF est de plus en plus indéniable.

4.1.4. La revue de littérature interne

La consultation des dossiers du gouvernement (Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur) nous a apporté des connaissances supplémentaires sur les relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone. Par ailleurs, l'analyse des environnements du MRIFCE et la consultation de des données secondaires nous ont été d'une aide appréciable dans la compréhension de la problématique de recherche.

5. Cadre théorique

Dans le cadre de notre intervention, nous nous sommes servis de plusieurs supports. En effet, nous avons utilisé un cadre d'analyse et certaines approches organisationnelles. Ensuite, nous avons procédé à l'analyse de l'environnement externe et interne du Ministère de même qu'à l'analyse des données secondaires notamment les documents du MRIFCE.

Le cadre théorique que nous avons utilisé est celui de la gestion du changement organisationnel décrite par Collerette et al. (1997) associé au modèle de gestion de Fabi (1999). En effet, tous ces éléments nous ont guidés dans l'élaboration des stratégies susceptibles d'aider le gouvernement du Québec. Ils nous ont permis d'envisager la communication comme outil de la gestion du changement et de prendre en compte le volet humain sous la forme d'accompagnement du changement formalisé par la gestion des utilisateurs et des résistances aux changements.

L'analyse de l'environnement externe s'articule autour des dimensions sociales, légales, politiques, informationnelles, technologiques et concurrentielles. Cette analyse nous a permis d'identifier les opportunités et les faiblesses du Ministère des Relations, de la Francophonie et du Commerce extérieur. C'est ainsi que nous avons identifié *les opportunités* telles que :

- l'existence d'un grand réseau informationnel à l'instar du réseau d'organismes partenaires du gouvernement;
- la disponibilité des réseaux sociaux;
- l'existence des Lois québécoises sur l'accès à l'information (Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels ainsi que la politique de confidentialité) et la Loi sur l'administration publique (déclaration des services).

L'analyse de l'environnement interne quant à elle s'intéresse aux dimensions humaines, matérielles, logistiques, relationnelles, organisationnelles et à la gouvernance. Cela nous a

permis d'identifier les forces et les faiblesses du MRIFCE. À titre d'exemple, nous avons identifié comme **forces** :

- la présence d'un personnel de qualité;
- l'existence d'une concertation étroite avec divers partenaires gouvernementaux;
- l'existence d'une expertise québécoise reconnue à travers le monde;
- la présence d'un vaste réseau de représentations à l'étranger;
- le rayonnement de la paradiplomatie québécoise à travers le monde.

Comme **faiblesses**, nous avons identifié entre autres :

- l'absence de Plan d'action à l'égard de l'Afrique;
- l'insuffisance de ressources humaines, matérielles et financières;
- l'absence de représentations en Afrique.

5.1. La gestion du changement organisationnel

Le changement organisationnel d'après Collerette et al. (1993) est : « toute modification observée dans la culture ou la structure d'un système organisationnel et qui a un caractère relativement durable ». La mise en place d'un plan d'action à l'égard de l'Afrique va apporter des changements significatifs notamment dans la culture organisationnelle du gouvernement. Cela va nécessiter des adaptations et la prise en compte des résistances aux changements dont l'élaboration des stratégies fait l'objet de notre recherche. De plus, le Gouvernement du Québec envisage la sortie de ce plan au mois de juin 2013. Il s'agit d'un changement planifié qui d'après Collerette et al. (1993) est : « un effort délibéré de changer une situation dite insatisfaisante, au moyen d'une série d'action dont le choix et l'orchestration résultent d'une analyse systémique de la situation en cause ». Par ailleurs, certains auteurs mentionnent que le changement organisationnel repose sur des bases telles que l'engagement des acteurs définis par l'acceptation, la conviction et les efforts qu'ils mettent pour réussir ce changement (Fabi, 1999 cité par Mbassegué, 2000). Selon cet auteur, l'engagement des acteurs est définie selon sept (07) principes d'action:

- les variables de la composante **Expliquer** caractérisée par l'engagement de la haute direction à divulguer les causes, la nature et les objectifs du changement;

- les variables de la composante **Impliquer** caractérisée par la mise en contribution des acteurs;
- les variables de la composante **Soutenir** déterminée par la formation continue, l'apprentissage et le développement des nouvelles connaissances afin que les acteurs puissent développer des compétences nécessaires à leur adaptation;
- les variables de la composante **Communiquer** caractérisée par des échanges directs et fréquents afin de rassurer et pour cela il faut trouver des canaux de communications appropriés;
- les variables de la composante **Monitorer** fondée sur la mise en place des indicateurs de mesure permettant de suivre l'évolution du changement et ses effets tangibles;
- les variables de la composante **Reconnaître** caractérisée par l'engagement de l'organisation à valoriser les acteurs ou les groupes d'acteurs;
- les variables de la composante **Pérenniser** qui vise à ancrer le changement afin de le transformer en habitude (routine).

En outre, la gestion du changement va également permettre de dégager des stratégies qui selon Noreau et al., (1973) peuvent être définie comme « l'ensemble des moyens et des tactiques mis en œuvre et des actions engagées par un agent sur un terrain donné en vue d'y atteindre un objectif spécifique ». C'est alors que Collerete et al. (1993) prescrivent quatre (04) composantes inhérentes à l'élaboration de ces stratégies:

- une phase diagnostique du système ou plan à mettre en place;
- une phase de planification incluant des activités qui ne seront pas fermées car elles peuvent être modifiées et améliorées;
- une phase d'exécution afin d'assurer un suivi au niveau de l'implantation du changement;
- une phase d'évaluation permettant de définir des critères et des moyens d'évaluation de l'action du changement.

6. Méthodologie

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche est composée d'un cadre méthodologique et les résultats de son application (collecte et analyse des données secondaires).

6.1. Cadre méthodologique

Le cadre méthodologique qui a été utilisé lors de notre intervention porte sur la méthodologie de la recherche sociale de Gauthier (2009). Selon cet auteur, elle « [...] englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme ». Cette méthodologie est caractérisée par les résultats de l'application du cadre méthodologique, la collecte, l'analyse et les résultats des données secondaires.

6.2. Résultats de l'application du cadre méthodologique

Les résultats de l'application du cadre méthodologique sont constitués par l'ensemble des moyens et des outils utilisés y relatifs

7. Analyse des relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone

Selon Merle (1988), les relations internationales sont « d'une telle complexité qu'on peut les apprêhender de multiples manières et que les diverses tentatives effectuées pour réduire cette complexité à des termes simples et univoques débouchent sur autant de définitions controversées ». Toutefois, il défini les relations internationales comme étant « tous les rapports et flux transfrontaliers, matériels ou immatériels qui peuvent s'établir entre deux ou plusieurs individus, groupe ou collectivités ».

7.1. Situation actuelle

Aujourd'hui, le Québec et les pays africains francophones entretiennent des relations internationales axées sur les priorités du monde francophone. À cet égard, plusieurs ententes inhérentes à ce partenariat ont été signées à l'instar du secteur de l'éducation et de la formation (bourses d'exemption). Considérée comme un espace de solidarité

prioritaire pour le Québec, l’Afrique francophone représente environ 50% des budgets des programmes du ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur en matière de solidarité internationales (MRIFCE, 2013).

Le partenariat Québec-Afrique francophone se caractérise de plus en plus sur les investissements et les opportunités commerciales réciproques. Ces derniers ont été entre autres mis en exergue par le Président de l’Union Africaine et Président du Bénin, S.E. Thomas Boni Yayi, lors d’un déjeuner-causerie sur le thème « Renforcer les relations économique Afrique-Canada » organisé dans le cadre de la série politique du CORIM. De plus, le Québec organise également plusieurs autres rendez-vous internationaux à l’instar du RIFÉ (Rencontre internationale de la Francophonie économique).

Selon Tchaha (2013), le Québec est la deuxième province exportatrice en Afrique et en 2010, ses exportations ont été estimées à environ 1,5 milliard de dollars en Afrique dont 905 millions en biens et 541 en services. L’auteur mentionne également que le Québec représente 17 % des exportations canadiennes dans le monde cependant, en direction de l’Afrique, la part québécoise passe à 27 % du total canadien. Il ajoute qu’en 2011, les exportations en direction de l’Afrique étaient supérieures à celles du Japon, du Brésil, de la Russie et même de l’Inde.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu l’occasion d’interviewer quelques personnes-ressources issues de la société multiculturelle que représente le Canada. Parmi celles-ci, nous avons retenu trois (03) interviews qui nous ont permis de tester certaines hypothèses, valider des points de vue et des solutions. La logique qui nous guidait était de colliger les informations pertinentes relatives à la perception qu’ont les parties prenantes aux relations internationales du Québec-Afrique francophone. La première interview s’est déroulée avec Monsieur Barthélémy Yameogo, Ministre Conseiller à l’Ambassade du Burkina Faso au Canada. Il est important de mentionner que le Burkina Faso a occupé pendant plusieurs années, le poste de Doyen du Corps Diplomatique Africain au Canada. De cet échange, il y ressort que la perception que se font les Africains du Québec est positive non seulement à cause du partage des valeurs communes entre ces deux parties prenantes mais également grâce à leur coopération au sein de la Francophonie. De plus,

les Africains sont fiers d'avoir collaboré à l'épanouissement des relations internationales du Québec à travers le monde notamment grâce sa contribution à la participation du gouvernement québécois au premier sommet de la Francophonie. En matière d'éducation, l'un des secteurs d'excellence des relations Québec-Afrique francophone, l'existence des bourses d'exemption ou de la Francophonie contribue à la formation de plusieurs cadres africains à l'instar de certains ambassadeurs accrédités actuellement au Canada. D'où l'importance pour le Québec de se tailler une place de choix dans ce nouvel eldorado que représente le continent Africain.

La deuxième interview s'est faite avec Pr. Benoit Awazi, Directeur du CERCLECAD (Centre de recherches pluridisciplinaires sur les communautés d'Afrique noires et des diasporas). D'après lui, les Africains ont une perception mitigée par rapport au Québec. En effet, à priori, cette impression est positive à cause de l'existence des liens étroits au sein de la Francophonie mais la multitude des problèmes inhérents à l'intégration des immigrants africains, en l'occurrence ceux d'Afrique francophone, au Québec jette un voile d'ombre sur cette perception ; laquelle est également amplifiée par certains médias. Par ailleurs, le partenariat Québec-Afrique francophone est avant tout axé sur la pérennisation de la langue française. Il devra prendre en compte certains défis importants : il s'agit, pour le Québec, d'éviter les pièges liés au néocolonialisme, et pour les pays africains francophones, de refuser d'être des éternels assistés.

La troisième interview s'est déroulée avec Monsieur Louis Sabourin, Professeur à l'ENAP. D'après lui, l'engouement du gouvernement du Québec à l'égard de l'Afrique francophones pourrait s'expliquer par certains éléments : Le développement de la Francophonie sur le plan institutionnel, la multiplication des moyens de transport et de communication et les vagues importantes d'immigrants au Québec. Il mentionne également que les pays africains francophones pourraient bénéficier de l'expertise québécoise dans des domaines tels que l'éducation, des transports et de l'environnement. Ce partenariat pourra se faire au sein de la Francophonie notamment avec la mise en place des projets de coopération même si les échanges de gouvernements à gouvernements sont encore de moindre envergure. Toutefois, la prise en compte de certains défis à l'instar de ceux budgétaires devra être primordiale.

Il est important de mentionner que ces interviews ont été des moments de rétroaction pertinents. À ce propos, ces échanges ont été riches en informations, francs et l'on a pu apprécier et identifier entre autres les secteurs d'excellence du Québec, des pays africains francophones et les résistants aux changements. En outre, nous avons eu l'opportunité d'explorer davantage les raisons et les motivations qui pouvaient justifier les perceptions des uns et des autres.

Contrairement à l'historique des relations internationales du Québec avec l'Afrique francophone, force est de constater qu'aujourd'hui, celles-ci revêtent le caractère d'une politique planifiée. En effet, le Ministre des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur, Jean-François Lisée, a annoncé les ambitions mondiales du Québec au CORIM à Montréal le 11 février 2013. Ce dernier présente entre autres les raisons politiques, culturelles et économiques du « virage économique africain » du gouvernement québécois. Reprenant certaines statistiques du FMI (Fond monétaire international), le ministre mentionne que les économies africaines sont aujourd'hui là où était l'économie Chinoise il y a 20 ans, soit en instance de décollage. De plus, il rappelle que : « [...] l'action dans la francophonie, nos partenariats universitaires nombreux, notre action de solidarité internationale s'ajoutent au fait qu'un grand nombre de décideurs et d'intellectuels africains ont étudié chez nous, notamment grâce à notre programme d'exemption de frais de scolarité ». Il est important de mentionner que l'Afrique demeure le seul continent où le Québec n'a toujours pas établi de délégation. Force est de souligner, pourtant, l'existence d'une panoplie de dossiers politiques de premières importances pour le Québec qui ont pris racine en Afrique francophone (Balthazar et al., 1993).

7.2. Diagnostic des relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone

Suite à l'analyse des relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone, nous avons établi un diagnostic dont les symptômes et les causes ont été examinés.

7.2.1. Les symptômes

Les symptômes sont représentés par les éléments suivants :

- Existence du paradoxe de la personnalité internationale du Québec;
- Environnement socio-économique mondial;
- Manque de plan d'action à l'égard de l'Afrique en général et en particulier celle francophone;
- Adhésion mitigée (perception) de la société vis-à-vis aux actions internationales du gouvernement;
- Implication (mobilisation) mitigée de certaines parties prenantes dans la mise en œuvre des politiques gouvernementales.

7.2.2. Les causes

À la suite des symptômes précédemment énumérés, certaines causes ont également été identifiées. Il s'agit de :

- Restrictions légales;
- Manque de ressources;
- Adaptation et harmonisation des politiques;
- Manque d'information (diffusion) de la société par rapport aux différents enjeux internationaux;
- Engagement, participation et adhésion mitigées de certaines parties prenantes.

L'identification des symptômes ainsi que des causes, ainsi faites, permettent de dégager un diagnostic clair et évident : **Il n'existe aucune stratégie québécoise à l'égard de l'Afrique et ce, malgré la multitude de projets qui remontent depuis plus d'une décennie entre ces deux acteurs notamment au sein de la Francophonie.**

7.3. Formulation des objectifs de la stratégie

La formulation des objectifs de la stratégie a pour objectif d'apporter des clarifications qui vont conditionner les choix afin d'atteindre la situation souhaitée, de faciliter le processus d'évaluation et de la communication des intentions aux parties prenantes. Selon

Collerette et al. (1997), les objectifs représentent des éléments charnières entre le diagnostic et la planification. Notons ici que la stratégie est « l'ensemble des moyens et des tactiques mis en œuvre et des actions engagées par un agent sur un terrain donné en vue d'y atteindre un objectif spécifique » (Noreau et al., 1973). Pour les fins de recherche, la formulation des objectifs de la stratégie sera composée de l'objectif ultime et des objectifs intermédiaires.

7.3.1. Objectif ultime

L'objectif ultime de notre intervention est d'intégrer de façon pérenne les stratégies que le gouvernement du Québec devra mobiliser au bout des douze (12) prochains mois pour impacter sa présence dans ses relations avec l'Afrique francophone.

7.3.2. Objectifs intermédiaires

Les objectifs intermédiaires sont axés sur la précision des différents paliers de résultats à atteindre et susceptible de contribuer à la réalisation de l'objectif ultime précédemment défini. Pour cela, il faudra :

- Choisir une stratégie répondant aux besoins et lancer l'utilisation effective;
- Mettre en place des structures permettant de bâtir et de fournir des ressources;
- Améliorer la perception des personnes résistantes aux changements pendant les trois (03) premiers mois;
- Mettre sur pied un comité chargé entre autres de l'étude des marchés avec l'Afrique en général et en particulier avec celle francophone;
- Assurer les formations des employés (plan de formation);
- Améliorer l'intégration et assurer le suivi.

Enfin, étant donné que la mise en œuvre des objectifs intermédiaires est très souvent accompagnée des situations de transition génératrice de turbulences, il serait judicieux de considérer les risques liés à la gestion du changement.

7.4. Collecte, analyse et résultats des données secondaires

Les données secondaires sont uniquement composées par le benchmarking.

7.4.1. Comparaison avec les relations internationales du Québec à l'égard de la France ou le benchmarking

Le benchmarking ou l'amélioration comparative est définie comme « la technique de gestion et de marketing qui consiste à comparer son entreprise ou organisation à une ou plusieurs autres entreprises ou organisations qui œuvrent et font références dans un domaine spécifique et similaire au nôtre » (Caron, 2009).

Le Québec et la France entretiennent des relations directes et privilégiées qui non seulement datent depuis plus d'un demi siècle mais également se renouvellent en permanence (MRIFCE, 2013). En effet, ces relations qui découlent de la « nature des choses » ont pour origine le partage d'un facteur principal de rapprochement des deux (02) gouvernements, soit une langue et une culture commune (Hervouet et Garneau, 1984). Selon ces auteurs, l'avènement de la révolution tranquille a permis d'asseoir ces relations qui s'étendent à tous les secteurs d'intervention gouvernementale : éducation; culture, économique, scientifique et technique, etc. C'est ainsi que le Québec a ouvert la « Maison du Québec » inaugurée par le Premier Ministre Jean Lesage en 1961. Trois (03) ans plus tard, elle change de dénomination pour devenir la Délégation générale du Québec à Paris (DGQP), dotée de la plupart des priviléges et immunités diplomatiques habituellement accordés aux missions diplomatiques et témoignant du caractère exceptionnel conféré à la relation franco-qubécoise (MRFICE, 2013). De plus, il est important de mentionner que la France a joué un rôle important entre autre au niveau de l'internationalisation du Québec.

Outre ces aspects, le Québec a défini un partenariat stratégique avec la France assortie d'une politique internationale et une stratégie gouvernementale à l'égard de l'Europe. C'est ainsi que leurs relations bilatérales sont axées sur des actions communes en pays tiers et des alliances sur des questions d'ordre multilatérale. Actuellement, ces relations franco-qubécoises ont été bonifiées par la Première Ministre du Québec, Madame Pauline Marois, dans divers domaines à l'instar de l'innovation, la créativité (jeunesse, la

culture et l'économie). Deuxième investisseur étranger au Québec, la France et le Québec poursuivent leur coopération dans la défense des défis inhérents à la mondialisation notamment au sein de la francophonie.

En définitive, tous ces aspects ainsi répertoriés expliquent la spécificité des relations franco-qubécoises. Par ailleurs, il est important de mentionner que la France a joué un rôle important pour l'internationalisation du Québec mais également dans la colonisation de certains pays africains, d'où son lobby en Afrique pour la cause francophone québécoise. Cela explique entre autres notre choix pour ce type de partenariat notamment à cause de l'existence d'une panoplie d'expériences particulières qui pourraient aider à mettre en œuvre des stratégies qui répondront à nos objectifs.

8. Identification des parties prenantes aux relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone

Elles sont constituées par le Ministère des Relations Internationales, de la Francophonie et du Commerce internationale, les pays africains francophones, l'Organisation Internationale de la Francophonie et la diaspora africaine au Québec.

8.1. Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur du Québec (MRIFCE).

Le MRIFCE est le plus important acteur du Gouvernement du Québec en matière de relations internationales. En effet, c'est à travers ce ministère que s'effectue tout le déploiement de la politique internationale du pays vers les quatre coins de la planète. Il s'agit de diriger l'action du gouvernement à l'étranger, de coordonner l'action des ministères et organismes, de gérer un réseau de représentations à l'étranger, de négocier et mettre en application des ententes internationales. C'est la première autorité ministérielle en charge de ce secteur gouvernemental.

Créé en 1967 sous la bannière du ministère des Affaires intergouvernementales, puis scindé en 1984 en un ministère des Relations internationales et en un Secrétariat des

Affaires intergouvernementales canadiennes⁵, le MRIFCE contribue depuis lors à l'impulsion essentielle du rayonnement des relations internationales du Québec et de son réseau à l'étranger, qui trouvent par ailleurs peu d'équivalents parmi les autres États fédérés du monde (Québec, 2013). Ce changement de dénomination du ministère reflète les différences de visions entre les gouvernements successifs en termes de domaines d'intervention (diplomatie, commerce international et immigration).

D'après le MRIFCE (2013), en vertu de sa Loi constitutive et à titre de coordonnateur de l'action internationale du gouvernement et de celle de ses ministères et organismes, il a pour mission la promotion et la défense des intérêts du Québec au plan international, en s'assurant du respect de ses compétences et de la cohérence de l'action gouvernementale. C'est ainsi que le ministère participe à cette action grâce à sa connaissance du contexte international, les conseils stratégiques qu'il formule au gouvernement, la coordination de l'action internationale du gouvernement et les relations qu'il établit avec les gouvernements étrangers et les organisations internationales. De plus, l'exercice de cette mission implique une concertation étroite avec tous les partenaires gouvernementaux interpellés par les questions internationales. L'organigramme du MRIFCE est présenté en annexe 3.

Le ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur déploie un vaste réseau de vingt sept (27) représentations dans quinze (15) pays à travers le monde axé sur la formulation des services, des conseils et la gestion des activités adaptées aux caractéristiques des divers pays aux entreprises, aux créateurs, aux chercheurs et aux institutions québécoises.

Ce réseau adapté à la réalité du XXI^e siècle est formé de :

- **Sept délégations générales** à Bruxelles, Londres, Mexico, Munich, New York, Paris et Tokyo, qui offrent des services dans tous les secteurs d'activités qui

⁵ L'État québécois en perspectives, Les relations internationales du Québec comparées, p. 14, <http://www.etatquebecois.enap.ca/etatquebecois/docs/pp/relations-internationales/a-relations-internationales.pdf>

- relèvent de la compétence constitutionnelle du Québec à l'instar de l'économie, l'éducation, la culture, l'immigration et les affaires publiques ;
- **Cinq délégations** à Atlanta, Boston, Chicago, Los Angles et Rome, qui fournissent des services dans les secteurs d'activités qui leur sont attribués ;
 - **Dix bureaux** à Barcelone, Beijing, Berlin, Hong Kong (bureau d'immigration), Moscou, Mumbai, São Paulo, Shanghai, Stockholm (bureau d'investissement Québec) et Washington, qui offrent dans un nombre limité d'activités ;
 - **Quatre antennes** à Milan, Santiago, Séoul et Taipei, qui se consacrent à un ou plusieurs champs d'activité déterminés ;
 - **Deux représentations en affaires multilatérales** qui permettent au Québec d'exercer ses compétences en participant aux travaux au sein de forums internationaux notamment à la délégation aux affaires francophones et multilatérales.

Enfin, un nouvel outil a été ajouté à la trousse de présence gouvernementale à l'étranger : les bureaux d'Expansion Québec. Ces derniers, inspirés d'un modèle Européen (Rhône Alpes International), ont pour objectif d'accompagner les entreprises québécoises dans la quête de marchés internationaux à des prix concurrentiels.

8.2. Les pays africains francophones

Les pays francophones d'Afrique sont définis comme ceux ayant le français comme langue officielle ou d'usage. Il s'agit de : l'Algérie, le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Cameroun, les Comores, le Congo, la République Démocratique du Congo, la Côte d'Ivoire, le Djibouti, le Gabon, la Guinée, le Madagascar, le Mali, le Maroc, la Mauricie, la Mauritanie, le Niger, la République Centrafricaine et le Rwanda. Ces pays représentent l'un des acteurs les plus importants de ce partenariat. En effet, ils forment la grande majorité des francophones au sein de la Francophonie, soit trente (30) États africains. Ces pays sont répartis dans le continent qui compte le plus de locuteurs français dans le monde, l'Afrique. De plus, le français est la langue la plus utilisé au niveau institutionnel (langue officielle) dans une grande partie de l'Afrique francophone. Selon l'OIF (2012), des 220 millions de locuteurs de français, on recense 96 millions d'africains. En 2050, à

cause de l'existence de certains changements dont ceux démographiques, l'on estimera à 85% le nombre d'africains sur les 650-700 millions de locuteurs dans le monde. D'où l'assertion de l'ancien Secrétaire général de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie, Monsieur Jean-Louis Roy, selon laquelle l'Afrique est la seule zone géographique qui aidera l'espace francophone à connaître une croissante significative du nombre de ses locuteurs (Tchaha, 2012). Selon le MRIFCE (2013), l'Afrique francophone représente un espace de solidarité prioritaire pour le Québec à cause de leur lien étroit au sein de la Francophonie; d'où l'existence d'un budget estimé à 50% des programmes inhérents à ce domaine et qui est alloué aux pays francophones africains.

L'ensemble des pays africains francophones présente plusieurs potentiels. Sur le plan politique, la plupart de ces pays ont fait des avancées importantes notamment en termes de démocratie et de bonne gouvernance malgré l'existence de certains conflits. Au niveau économique, ils regorgent d'une panoplie de richesses naturelles à l'instar des terres arables, des mines, du pétrole, des forêts et des plantes médicinales. De manière plus spécifique, les pays tels que le Burkina, le Gabon ou la République Démocratique du Congo possèdent d'importants potentiels miniers. L'Afrique Centrale compte des réserves pétrolières estimées à 31,3 milliards de barils, soit 28% des réserves totales du continent. Le Bassin du Congo abrite la seconde réserve forestière mondiale (absorption de 500 millions de tonnes de carbone par an) et dispose de 12 000 km de voies navigables. Le pétrole, l'or, l'aluminium et le coton sont les principales matières premières exportées par les pays francophones d'Afrique. De plus, selon certaines études de la Banque mondiale et du FMI (Fonds monétaire international), l'Afrique jouira d'un rôle géostratégique mondial important au cours de la prochaine décennie notamment avec un milliard 500 millions de personnes d'ici 2020, dont 60% auront moins de 25 ans (Burkina Faso, 2009). Tous ces éléments illustrent bien l'existence d'une panoplie d'opportunités d'investisseurs de ces pays.

Outre ces aspects, avec le phénomène de la mondialisation, on assiste non seulement à l'émergence de ces pays mais également à la montée en puissance de tout le continent. De plus, selon Tchaha (2012), les pays d'Afrique francophone connaissent de manière générale les grandes transformations qui ont cours sur le continent. Il est important de

noter que ces pays présentent actuellement un environnement plus propice aux affaires (investissements à fort potentiel sur les marchés mondiaux). Certains auteurs mentionnent qu'en 2020, l'Afrique aura un PIB de 2600 milliards de dollars contre 1600 en 2008, en 2030, elle sera urbanisée à 50% et en 2050, elle aura 2 milliards de consommateurs (McKinsey cité par Tchaha, 2012).

8.3. L'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF)

Elle représente l'élément principal de connectivité entre le Québec et l'Afrique francophone. En effet, c'est au sein de ce cadre que ces deux acteurs interagissent non seulement pour le partage d'une langue commune, soit le français mais également celui des valeurs universelles. L'OIF (2013) comprend trois (03) instances de la Francophonie d'après l'Article 2 de la Charte de la Francophonie : la Conférence des Chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en partage communément appelée le *Sommet de la Francophonie*, la Conférence ministérielle de la Francophonie (CMF) et le Conseil permanent de la Francophonie (CPF). Par ailleurs, c'est au sein de ce sommet, instance suprême de la Francophonie, que sont définies les différentes orientations et résolutions de cette structure et ce, grâce à la mise en œuvre d'un cadre stratégique décennal.

D'après certains auteurs, la Francophonie est devenue un champ économique mondial avec des perspectives considérables de développement. En 2007 elle représentait plus ou moins 20 % du commerce des marchandises mondiales et avec des investissements de 170,56 milliards \$US, quelque 26 % du total des investissements mondiaux (Mc Kinsey cité par Tchaha, 2012). De plus, seul forum international auquel il participe à part entière, la Francophonie revêt non seulement un caractère crucial pour la paradiplomatie québécoise mais également un élément stratégique pour le Québec. Enfin, dans le cadre d'un déjeuner-causerie du CORIM, le Ministre des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur affirme que l'OIF est : « [...] dirigée magistralement par un grand sénégalais, Abdou Diouf, et secondé admirablement par un québécois, Clément Duhaime ».

8.4. La diaspora Africaine francophone au Québec

La diaspora peut-être définie comme un groupe d'individus formant un ensemble plus ou moins homogène, souvent ethnoculturel – comme les Grecs en Australie, les juifs aux États-Unis d'Amérique (Boulou Ebenda cité par Awazi, 2012). Selon la Banque mondiale (2012), la diaspora africaine⁶ est répartie à travers tous les continents : 39,16 millions de personnes en Amérique du Nord; 112,65 millions en Amérique latine; 13,56 millions dans les Caraïbes et 3,51 millions en Europe. Par ailleurs, au Canada, on retrouve environ 300 000 Canadiens d'origine africaine (Statistiques Canada, 2001).

L'immigration africaine est un phénomène récent qui remonte durant les années 1960 (Mensah, 2005 cité par Drescher, 2008). Le Québec a conclu un accord en 1991 avec le fédéral, d'où l'existence de son autonomie en matière d'immigration. Durant plusieurs années, le gouvernement du Québec met l'emphase sur le recrutement des immigrants francophones et en renforçant la coopération dans ce domaine avec les pays africains notamment au sein de la Francophonie. C'est ainsi que l'on observe une forte augmentation de la communauté africaine francophone depuis une vingtaine d'années (Drescher, 2008). L'apport démographique de cette diaspora est également en nette augmentation. Les pays d'origine de ce groupe de population inhérents à la nouvelle orientation dans la politique de recrutement du gouvernement du Québec sont entre autres le Cameroun, la Côte-d'Ivoire, le Congo, la République Démocratique du Congo, le Sénégal, le Burkina Faso, la Tunisie, le Maroc, le Niger, etc. Enfin, le facteur linguistique constitue non seulement un facteur de choix dans le lieu de résidence mais également un élément de facilitateur au niveau de l'intégration de la diaspora africaine francophone. Cette dernière, de part ses multiples atouts (formation, qualifications, expériences) qui contribuent au développement politique et socio-économique durable, occupe une place stratégique et cruciale au sein de la société multiculturelle dans laquelle nous vivons.

9. Les risques associés à la réalisation des objectifs de la stratégie

⁶ Selon la Commission de l'Union Africaine, la diaspora africaine désigne « les personnes d'origine africaine vivant hors du continent africain, qui sont désireuses de contribuer à son développement et à la construction de l'Union africaine, quelles que soient leur citoyenneté et leur nationalité ».

La réalisation d'un projet ne saurait se faire sans prendre compte l'existence des risques y relatifs. Selon Haller cité par Courtot (1998), un risque est « [...] la possibilité que les objectifs d'un système axé sur un but déterminé ne se réalisent pas ». Autrement dit, un risque fait référence à la réalisation ou non des objectifs préalablement définis. C'est ainsi que dans le cadre de nos propos, le tableau 1 ci-dessous présente certains des risques répertoriés et associés aux différents aléas susceptibles de favoriser d'éventuelles résistances. De plus, nous avons ajouté un inventaire de certaines interprétations et des actions correctives à envisager.

Tableau 1 – Risques

Résistances	Interprétations	Actions
La crainte - l'anxiété	Mécanisme de défense (peur de l'inconnu)	Écouter – Expliquer - Soutenir pour diminuer l'incertitude; - Inspirer confiance- Impliquer
Mode de communication et d'utilisation	Fiabilité et disponibilité	- Adaptations technologiques - Exposer le projet à l'influence des gens pour : profiter de leur contribution et de leur permettre de s'en approprier.
Changement d'habitude – attitudes	Perte de la routine et installation dans une zone d'incertitudes et d'inconfort	- Adapter la durée de l'introduction aux besoins réels et à la capacité des acteurs – Monitorer; - Mettre en place les moyens nécessaires pour faciliter la mise en œuvre du changement; - Adapter la nouvelle culture à la culture du MRIFCE et de ses MO partenaires.

9.1. Les indices favorables à la réalisation des objectifs de la stratégie

L'analyse des données secondaires ainsi les informations recueillies lors des entrevues révèlent les faits suivants :

- Nouveau positionnement de l'Afrique en général et en particulier de l'Afrique francophone dans la géostratégique mondiale;
- Aspiration, volonté et engagement gouvernemental;

- Arrimage dans les politiques de l'appareil gouvernemental ;
- Partage d'une langue commune, le français;
- Conscientisation face aux enjeux francophones des parties prenantes;
- Similitudes (historiques, caractéristiques communes notamment au niveau des ressources naturelles) significatives et importantes entre le Québec et l'Afrique francophone;
- Existence de plusieurs ententes entre le Québec et l'Afrique francophone;
- Existence de plusieurs forums internationaux au Québec sur l'Afrique;
- Structure du MRIFCE et de ses MO partenaires avec les ressources de la formation;
- Disponibilité de certaines ressources.

9.2. Formulation des options

L'élaboration des options retenues dans le cadre de notre intervention est présentée dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 – Options

Option 1: Statut quo	Option 2: Imposition	Option 3: Adaptation
<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'objectifs clairs et précis; - Inconfort de l'agent du changement avec les objectifs visés; - Absence de stratégies à l'égard de l'Afrique francophone; - Absence de culture de confiance (climat de méfiance) entre les parties prenantes; - Capacité d'innovation et de créativité inexistantes; - Instituer un système de GRH moins performant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de divergence des objectifs des parties prenantes élevé - Inconfort très élevé de l'agent du changement avec les objectifs visés; - Absence ou présence de stratégies à l'égard de l'Afrique francophone; - Culture de confiance mitigée (climat de méfiance) entre les parties prenantes; - Capacité d'innovation et de créativité moyenne; - Instituer un système de GRH de type réactif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de convergence des objectifs des parties prenantes élevé; - Confort de l'agent du changement avec les objectifs visés; - Existence de stratégies à l'égard de l'Afrique francophone; - Culture de confiance très forte entre les parties prenantes; - Capacité d'innovation et de créativité très élevée; - Instituer un système de GRH orientée vers la performance.

9.3. Choix des options

L'identification des critères pertinents et inhérents à la formulation des options précédemment décrites permettent de choisir une option qui réponde aux besoins spécifiques de notre intervention. Il s'agit de:

- Le confort de l'agent du changement avec l'une ou l'autre des stratégies;
- Le degré de convergence des objectifs des parties prenantes;
- Les réactions anticipées des parties prenantes;
- L'existence de stratégies à l'égard de l'Afrique francophone;
- La culture de confiance entre les parties prenantes;
- La capacité d'innovation et de créativité;
- Les types de GRH.

Après le processus d'élaboration des options, couplé à l'identification des critères d'analyse relatifs aux besoins de la recherche, nous avons retenu et suggéré **l'option 3-Adaptation.**

10. Recommandations

Les relations internationales du Québec à l'égard de l'Afrique francophone représentent une opportunité d'ouvrir une nouvelle ère d'un partenariat renouvelé qui devrait être saisie. En effet, l'Afrique regorge non seulement d'un vaste potentiel de développement de marchés pour les entreprises québécoises mais également offre d'importantes perspectives très prometteuses pour le Québec. De plus, ces deux acteurs ont à cœur les valeurs francophones à l'exemple de la défense et la promotion de la langue française. Prestige international, cette langue de Molière constitue une véritable langue des affaires et de la diplomatie dans cette période de mondialisation.

Par ailleurs, la bonification de la coopération entre le Québec et l'Afrique francophone devrait non seulement prendre en considération entre autres certains éléments d'influence du commerce international tels que la politique, la culture, l'histoire, les mouvements sociaux, le taux de change, les ressources naturelles, flux commerciaux mais également se faire sous la forme d'un partenariat gagnant-gagnant au sein de duquel toutes les parties prenantes identifiées pourront décider ensemble, s'impliquer, converger les intérêts, contribuer et respecter les principes y relatifs. En fait, leur implication ouvrirait notamment un champ de possibilités important à la création de nouveaux marchés. Dans le contexte socio-économique actuel, en s'inspirant des mots du Président sénégalais Senghor, il est primordial d'établir un partenariat qui aide les Africains à s'appuyer sur des ressources endogènes afin qu'ils soient des acteurs responsables (imputables) dans le grand rendez-vous du donner et du recevoir.

Au terme de notre analyse, nous proposons des recommandations sur la stratégie du Québec à l'égard de l'Afrique basée sur une série d'action concertées visant à intensifier les échanges avec le continent en général et en particulier avec l'Afrique francophone. Ces actions pourraient être définies à travers cinq (05) objectifs :

10.1. Soutenir la solidarité internationale

- *Appui aux différents organismes de coopération*
 - lutte contre la pauvreté;
 - création des projets de développements;
 - vulgarisation des différents enjeux mondiaux en matière de développement;
 - existence de stage de solidarité internationale.
- *Partage de l'expertise publique*
 - partage du savoir-faire des ministères et organismes (MO) partenaires;
 - contribution aux initiatives inhérentes à la Francophonie notamment en matière d'éducation, de culture, de démocratie, de langue française et de développement durable.

10.2. Favoriser les échanges économiques

- *Recherche et développement des occasions d'affaires*
 - création des contacts durables entre les entreprises québécoises et celles de l'Afrique francophone;
 - implantation des stratégies de commercialisations adaptées aux réalités des deux acteurs;
 - rayonnement des secteurs d'excellence québécois et africains;
 - soutien à la coopération en matière de recherche et d'innovation dans divers domaines : agriculture, environnement et développement durable, mines, infrastructures, etc.

10.3. Accroître la capacité d'action du Québec et appuyer le développement des expertises

- *Participation à la gouvernance mondiale*
 - participation à la prise de décision dans les différents rendez-vous internationaux;
 - échanges d'expertise avec les pays africains en général et en particulier ceux de l'Afrique francophone notamment au niveau de la promotion

de la femme, des changements climatiques, l'immigration et de la justice.

10.4. Favoriser la mobilité des personnes

- *Réponses au marché du travail*
 - o bonification des politiques d'immigration;
- *Mise en place d'un processus d'agir communicationnel*
 - o intégration, consultation et implication de la diaspora afro-qubécoise ;
 - o bonification des ententes existantes entre le Québec et l'Afrique francophone : mise en œuvre des mesures d'accompagnement des boursiers dans leurs pays d'origine ou compensation pour ceux qui désirent s'installer au Québec.

10.5. Encourager le partage et la diffusion de la culture et de l'identité québécoise

- *Promotion et défense des intérêts du Québec*
 - o mise en œuvre des relations durables avec tous les acteurs de la société (gouvernements, opinion publique, etc.);
 - o promotion et positionnement de l'expertise québécoise entre autres vers des marchés cibles;
 - o mise en place des services-conseils auprès des différents organismes qui œuvrent dans le domaine.

La mise en œuvre de cette stratégie ne pourrait se faire sans **la création d'une délégation du Québec en Afrique francophone**. En effet, considérée comme l'élément le plus visible de la diplomatie québécoise, elle représente également un point d'encrage au niveau des actions internationales couplé à un développement d'un réseau de partenariats durables.

Conclusion

Selon Le Ministre Jean-François Lisée, « la politique internationale du Québec [...] est au service d'un remarquable foisonnement de création, d'une contribution significative à la vie internationale» (MRIFCE, 2013). L'engouement du gouvernement du Québec à l'égard de l'Afrique en général et en particulier à l'Afrique francophone représente une ambition riche en opportunités diverses. En effet, le Québec veut profiter de son histoire récente pour séduire le continent africain et bâtir un partenariat renouvelé avec l'Afrique francophone. Cette relation devra être de type gagnant-gagnant et axée sur le respect mutuel des valeurs de chacune ces deux parties prenantes. Ces dernières partagent non seulement une histoire très forte depuis la période des indépendances mais également une ressemblance entre autres au niveau des richesses naturelles. Fait intéressant et élément fédérateur, l'existence du partage des valeurs francophones communes à l'instar de la langue de Molière au sein de la Francophonie. Cette organisation représente une vitrine pour l'éclosion des partenariats importants dans tous les domaines politiques, économiques, sociaux, etc. À propos, selon les estimations de l'OIF, l'espace francophone à lui seul représente 19% du commerce mondial, soit 18,9% des exportations et 19% des importations mondiales. Cet espace équivaut également à 26% des investissements directs à l'étranger (IDE). De plus, selon certains auteurs, « l'Afrique donne à la Francophonie la moitié d'un continent » (Roy cité par Tchaha, 2012).

Le Québec représente l'un des moteurs de la Francophonie notamment à cause de son poids économique qui lui permet d'agir au niveau de la coopération avec certains pays en développement. Sa situation unique d'entité nord américaine francophone lui fournit d'excellentes opportunités de développer et de faire fructifier de nouveaux marchés dans divers domaines culturels, économiques, sociaux, etc. Il est important de mentionner que cet engouement s'inscrit également dans une action proactive du gouvernement du Québec à l'intérieur de laquelle on observe un nouvel intérêt à l'égard de cette Afrique, dernier espace à conquérir, qui s'insère de plus en plus dans l'économie mondiale (riche en investissements). Confiné au rôle parfois d'observateur ou d'invité charitable, le continent est aujourd'hui en pôle position pour d'éventuels partenariats gagnant-gagnant avec d'autres pays. Cela pourrait expliquer les propos du Président Boni Yayi prononcés

lors de son discours au CORIM au mois de janvier 2013 : « il n'y aura pas une grande puissance dans ce monde au cours des prochaines décennies qui pourra maintenir son rang sans une présence en Afrique. Mais pour cela, il faut que les hommes politiques africains, afin d'attirer le plus grand nombre et rassurer leurs partenaires, posent des actes sur les plans diplomatique, politique et militaire qui annihilent de potentiels conflits, guerres ou coups d'état ».

Aujourd'hui, c'est au tour du continent africain d'être sous les feux des projecteurs. Les actions internationales du Québec sont actuellement à un moment charnière (stratégique) de son développement en Afrique. Il est ouvert et doit continuer de l'être à toutes les opportunités éventuelles; par conséquent il doit agir de manière efficace et efficiente dans une approche basée notamment sur l'ensemble des activités gouvernementales. Certains auteurs affirment que si la France a été l'acteur international qui aura le plus aidé le Québec dans sa quête d'un statut international, l'Afrique quant à elle constitue la région géographique privilégiée des faits d'armes québécois dans ce domaine (balthazar et al. 1993).

L'élaboration d'un plan d'action stratégique du gouvernement en matière des relations internationales devrait prendre en compte toute la diversité de ses origines qui constituent la richesse du Québec. La Francophonie réunie non seulement plusieurs pays mais est présente sur tous les cinq continents. Elle permet d'ouvrir un espace spécifique où se côtoient la langue et les valeurs francophones dans une ère de mondialisation des marchés. Cela amène certains auteurs à penser l'avènement d'une troisième francophonie « lieu de discours de la langue française » qui permettra la création d'un espace économique et l'hypothèse de l'effectivité d'une banque d'investissement francophone (Tabi Manga, 2010).

En définitive, le Québec a non seulement la réputation d'être un pionnier dans plusieurs domaines mais fait également office d'exemple à suivre par plusieurs pays. Selon Granatstein cité par Paquin 2006), « le Québec a forcé le Canada à prendre conscience de sa population francophone mais également des nations en Asie, en Afrique, en Europe qui font partie de la Francophonie ». La question que l'on se pose aujourd'hui est de

savoir si le Québec continuera d'agir dans ce sens (éveiller les consciences) et s'il est bien positionné pour être un partenaire de premier plan pour l'Afrique en général et l'Afrique francophone en particulier tant il est vrai que le Canada (malgré son nouveau virage international à l'égard de cette partie du monde à l'instar de la fermeture de certaines ambassades), la Chine ou la France se ruent aux portes de ce continent devenu un attrait géostratégique mondiale ?

Bibliographie

AWAZI M. KUNGA, Benoit (2012). *Les diasporas africaines et noires face au développement : Enjeux, défis et perspectives d'avenir.* Afroscopie, Revue annuelle 2012-1 publiée en collaboration avec le Cerclecad, L'Harmattan. 115 pages.

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

BALTHAZAR, Louis, BELANGER, Louis, MACE Gordon et al. (1993). « *Trente ans de politique extérieure du Québec 1960-1990* ». Centre québécois de relations internationales, Edition du Septentrion. 403 p.

BURKINA FASO, (Ambassade du Burkina Faso au Canada) (2011). *Les relations Afrique-Canada : Des nouvelles impulsions nécessaires, ... pour quel avenir ?, Fiche signalétique de la conférence internationale sur : « La place de l'Afrique dans la recomposition géostratégique mondiale ?»*, Dans le cadre des propositions d'actions à entreprendre par le Groupe Africain au cours de la période 2011-2012. Ottawa, Canada, 11 pages.

_____ (Ambassade du Burkina Faso au Canada) (Groupe des Chefs de missions diplomatiques Africaines au Canada) (2009). *Pour un Partenariat Renouvelé avec le Canada : Document de présentation.* Ottawa, Canada, 13p.

CARON, Jean Philip (2009). *Structure des organisations*, ENP 7322. Gatineau, Québec. Support de cours.

COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles et PERRON Richard (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique.* Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. c1997.

CORIM (2013). *Thomas Boni Yayi - Renforcer les relations économiques Afrique-Canada.* Déjeuner-causerie dans le cadre de la série politique.

[En ligne] www.youtube.com/watch?v=JDomcrjWYwY Consulté le 19 mars 2013.

COURTOT, Hervé(1998). *La problématique du risque dans les projets. La gestion du risque dans les projets*, France, Économica. P.27 à 66, 294 p., ISBN 2717836926.

DAVID, Jean-Paul (2007). *Comment développer les marchés internationaux*. Collection Entreprendre, Les Éditions Transcontinental, 228 p.

DRESCHER, Martina (2003). *La diaspora africaine au Canada : le cas des francophones à Montréal et Toronto*.

[En ligne] www.kanada-studien.org/.../02_Drescher_diaspora-rev-31-08-08.pdf
Consulté le 19 mars 2013.

DUCHACEK, Ivo D. (1990). « *Perforated Sovereignties : Towards a Typology of New Actors in International Relations* », dans Hans J. Michelmann et Panayotis Soldatos (dir.), *Federalism and International Relations : The Role of Subnational Units*, Oxford, Clarendon Press, p.1-33.

GAUTHIER, Benoit(2009), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*. Québec, Canada. Presses de l'université du Québec, 767 p.

GÉRIN-LAJOIE, Paul (1965). *Allocution du ministre de l'Éducation, M Paul Gérin-Lajoie, aux membres du Corps consulaire de Montréal*, [en ligne]
http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/ministere/histoire_ministere/documents_archives
Consultée le 13 février 2012.

GIROUX, Lorne (1968). « *La capacité internationale des provinces en droit constitutionnel canadien* » *Les Cahiers de droit*, vol.9,n.2, 1967-1968, 242 p.

GRENIER, Valérie (2007). *Gestion des fiches d'information sur les pays au ministère des Relations internationales et Réflexion sur la diffusion de l'information dans le cadre de la Politique internationale du Québec*. Rapport de stage, ENAP, Québec, STA-2082.

HERVOUET, Gérard et GALARNEAU, Hélène (1984). *Présence internationale du Québec : Chronique des années 1978-1983*. Centre québécois de relations internationales, Bibliothèque Nationale du Québec, 368 p.

HOCKING, Brian (1993), *Localizing Foreign Policy: Non-Central Governments and Multilayered Diplomacy*, New York, St-Martin's Press.

MBASSEGUE, Patrick Gérard (2000). *Gestion des changements technologiques et organisationnels, modèle de gestion de changement II, M.A.G.I.*, École Polytechnique, Montréal, Canada, support de cours.

MERLE, Marcel (1988). *Forces et enjeux dans les relations internationales*. Economica, Paris 416 p.

[En ligne] www.persee.fr/.../polit_0032-342x_1981_num_46_4_3099_t1_095

Consulté le 04 mars 2013.

MICHAUD, Nelson (2009). « *Le Québec et ses relations internationales : Impacts sur le système fédéral et sur le système international* », dans Bernard Fournier et Min Reuchamps (dir.), *Le fédéralisme en Belgique et au Canada: Comparaison sociopolitique*, Bruxelles, De Boeck, p.185-196.

MINTZBERG, Henry(2008), *Structure et dynamique des organisations*. Paris, France. Eyrolles, Éditions d'Organisation, 434 p.

MORIN, Claude (1987). *L'art de l'impossible : La diplomatie québécoise depuis 1960*. Montréal, Boréal, Bibliothèque Nationale du Québec, 468 pages.

NOREAU, J., R. TESSIER, B. TREMBLAY(1973). *La notion de stratégie de changement* in R.Tessier et Y. Tellier, *Changement planifié et développement des organisations*. Montréal, Canada, Les Éd MBASSEGUE, Patrick Gérard,

OIF (2013) « *Une histoire de la Francophonie* », dans *Qui sommes-nous?*

[En ligne] [Http://www.francophonie.org/Une-histoire-de-la-Francophonie.html](http://www.francophonie.org/Une-histoire-de-la-Francophonie.html)

Consulté le 8 février 2013.

_____ (2013). *Canada-Québec*.

[En ligne] <Http://www.francophonie.org/Canada-Quebec.html> Consulté le 8 février 2013.

PATRY, André (2006). *Le Québec dans le monde 1960-1980*. Edition Typo et André Patry. 149 p.

PAQUIN, Stéphane (2004). *Paradiplomatie et relations internationales: Théorie des stratégies internationales des régions face à la mondialisation*, Bruxelles, Presses Interuniversitaires Européennes -Peter Lang.

PAQUIN, Stéphane et Al. (2006). *Histoire des relations internationales du Québec*. VLB. Bibliothèque nationale du Canada, 353 p.

PAQUIN, Stéphane (dir.), BEAUDIOIN, Louise, COMEAU, Robert et LACHAPELLE Guy (2006). *Les relations internationales du Québec depuis la doctrine Gérin-Lajoie (1965-205)*. Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2006, 324 p.

[En ligne]

<http://id.erudit.org/iderudit/044716ar> Consulté le 03 février 2013.

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

SAUCIER, Jean-Nicolas (2013). *Au tour de l'Afrique de profiter du G20*.

[En ligne]

<http://www.afriqueexpansion.com/sommet-du-g20/7552-au-tour-de-lafrique-de-profiler-du-g20.html> Consulté le 19 mars 2013.

SOLDATOS, Panayotis (1990). « An Explanatory Framework for the Study of Federated States as Foreign-policy Actors », dans Hans J. Michelmann et Panayotis Soldatos (dir.), *Federalism and International Relations : The Role of Subnational Units*, Oxford, Clarendon Press, p.34-S3.

TABI MANGA, Jean (2010). *Francophonie, lieu de mémoire, projet d'espoir*. Edition Afrédit. [En ligne]

http://www.bonaberi.com/ar.cameroun_la_troisieme_françophonie_de_jean_tabi_manga_7509.html Consulté le 19 mars 2013

TCHAHA, Serge (2013). *Québec : ambitions africaines*.

[En ligne]

<http://www.afriqueexpansion.com/la-chronique-de-serge-tchaha/7061-quebec-ambitions-africaines.html> Consulté le 19 mars 2013

_____ (2013). *Afrique, demain l'industrialisation*.

[En ligne]

<http://www.afriqueexpansion.com/la-chronique-de-serge-tchaha/6709-afrique-demain-lindustrialisation.pdf>

Consulté le 19 mars 2013

_____ (2012). *La Francophonie économique. Horizons des possibles vus d'Afrique*.

Etudes Africaines, L'Harmattan, Paris, 218 p.

QUEBEC (Ministère des Relations Internationales, de la Francophonie et du Commerce Extérieur) (2013). *Rapport annuel de gestion 2011-12*. [En ligne]

<http://www.mrifce.gouv.qc.ca/fr/Publications/Rapportannuel>

Consulté le 6 février 2013

_____ (2013) *Politique internationale du Québec*. [En ligne]

<http://www.mrifce.gouv.qc.ca/fr/Publications/Pol-inter-force-action>

Consulté le 6 février 2013.

_____ (Ministère des Relations Internationales, de la Francophonie et du Commerce Extérieur) (2013). *Plan d'action 2009-2014*. [En ligne]

<http://www.mrifce.gouv.qc.ca/fr/Publications/Plan-action-09-14>

Consulté le 6 février 2013.

_____ (Ministère des Relations Internationales, de la Francophonie et du Commerce Extérieur) (2013). *Plan stratégique 2011-2014*. [En ligne]

<http://www.mrifce.gouv.qc.ca/fr/Publications/Plan-stra-11-14>

Consulté le 6 février 2013.

_____ (Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur) (2013). *Québec-France : portrait d'une relation en mouvement*.

[En ligne] http://www.politiquessociales.net/IMG/pdf/Quebec_France.pdf

Consulté le 19 mars 2013.

_____ (Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur) (2013). *Allocution devant le Conseil des relations internationales de Montréal (CORIM) du ministre des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur, M. Jean-François Lisée*.

[En ligne] http://www.mrifce.gouv.qc.ca/fr/salle-de-presse/allocutions/2013/2013_02_11

Consulté le 12 février 2013.

_____ (Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur) (2013). [Ce discours est considéré comme la première formulation de ce qu'on a appelé la « doctrine Gérin-Lajoie »]. *Allocution du ministre de l'Education, M. Paul Gérin-Lajoie, aux membres du Corps consulaire de Montréal, lundi, le 12 avril à 12 h 30 de l'après-midi, à l'hôtel Windsor*.

[En ligne] www.mrifce.gouv.qc.ca/.../discours_gerin Consulté le 04 mars 2013.

ANNEXES

Annexe 1: Plan d'action 2009-2014 --- Mesures pour l'année 2011-2012 (tableau synoptique)

MESURES POUR L'ANNÉE 2011-2012					
AXE 1 SOUTIEN À LA PROSPÉRITÉ DU QUÉBEC	AXE 2 ACTION INTERNATIONALE DU QUÉBEC À L'ÉGARD DES ÉTATS-UNIS	AXE 3 ÉDUCATION, SAVOIR ET SOUTIEN À LA JEUNESSE	AXE 4 RAYONNEMENT DU QUÉBEC ET DE LA CULTURE QUÉBÉCOISE À L'ÉTRANGER	AXE 5 CAPACITÉ D'ACTION ET D'INFLUENCE DE L'ÉTAT QUÉBÉCOIS ET SOLIDARITÉ INTERNATIONALE	
<p>1. Favoriser le développement économique du Québec par l'intensification des échanges économiques et l'attraction des investissements étrangers MOIE</p> <p>2. Développer des initiatives internationales de recherche et d'innovation MOIE</p> <p>3. Contribuer à la réalisation d'une stratégie du gouvernement du Québec à l'égard de l'Europe MRI</p> <p>4. Consolider le programme de vérification des documents soumis à l'appui des demandes d'immigration MICC</p> <p>5. Faire la promotion et favoriser la mise en marché de la créativité, des produits et de la culture québécoise en Allemagne MRI</p>	<p>6. Renforcer la visibilité et la notoriété du Québec sur le marché touristique à fort potentiel de croissance qu'est la Suisse MTO</p> <p>7. Contribuer au développement des liens du Québec avec des régions prioritaires en Europe méditerranéenne, soit l'Espagne (Madrid) et l'Italie (Lombardie et Pouilles) MRI</p> <p>8. Appuyer l'action internationale des villes et des régions du Québec MAMROT</p> <p>9. Appuyer le développement de projets issus des collectivités territoriales du Québec et de la France grâce au Fonds franco-qubécois de coopération décentralisée (FFQCD) MRI</p> <p>10. Développer des liens de coopération entre le Québec et des États fédérés du Brésil et de l'Inde, ainsi qu'entre le Québec et des gouvernements régionaux de la Chine et du Japon MRI</p>	<p>11. Contribuer à la réalisation de la « Stratégie du gouvernement du Québec à l'égard des États-Unis » MRI</p> <p>12. Poursuivre l'action du Québec en matière de sécurité MSP</p> <p>13. Faire la promotion de l'hydroélectricité comme source d'énergie verte aux États-Unis MRFN</p> <p>14. Renforcer et faire la promotion de l'image de marque des produits bioalimentaires du Québec aux États-Unis MAPAO</p> <p>15. Faire la promotion de l'immigration au Québec sur le territoire du Nord-Est américain MICC</p> <p>16. Poursuivre la mise sur pied du programme de lutte contre la criminalité transfrontalière DPCP</p>	<p>17. Intensifier la promotion de l'offre éducative québécoise afin d'accroître le recrutement d'étudiants étrangers MELS, MICC, MRI</p> <p>18. Appuyer le positionnement stratégique des jeunes leaders québécois MRI</p>	<p>19. Intensifier la présence du Québec sur la scène culturelle internationale MCCCF</p> <p>20. Promouvoir l'expertise et le leadership québécois en matière d'activités économuscales MRI</p> <p>21. Utiliser les événements internationaux comme levier pour favoriser le renforcement de la capacité d'action et d'influence de l'Etat québécois, soutenir la prospérité et promouvoir l'identité et la culture du Québec MRI</p> <p>22. Confirmer la notoriété du Québec à l'international dans le domaine des transports MTO</p>	<p>23. Poursuivre et renforcer les activités du Centre de valorisation internationale de l'expertise publique québécoise (CVIEPO) MRI</p> <p>24. Prolonger la mise à disposition d'un coordinateur Haïti œuvrant au sein de l'Organisation des Etats américains (OEA) MRI</p> <p>25. Participer au programme « Approche territoriale en changement climatique » du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) MRI</p> <p>26. Intensifier les liens du Québec avec les États mexicains prioritaires (Guanajuato, Jalisco, Mexico et Nuevo León) et consolider la relation avec le gouvernement fédéral mexicain MRI</p> <p>27. Renforcer la coopération en matière de lutte contre les espèces exotiques envahissantes (EEE) MODEP</p> <p>28. Poursuivre l'implantation d'un Observatoire international de la santé et des services sociaux (OISS) MSSS</p> <p>29. Recourir à la diplomatie publique afin de promouvoir les objectifs, stratégies et activités du gouvernement du Québec à l'étranger MRI</p>

Annexe 2: Vision du ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur

VISION LE MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES : UNE EXPERTISE, UN RÉSEAU POUR LE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC					
MISSION PROMOUVOIR ET DÉFENDRE LES INTÉRêTS DU QUÉBEC AU PLAN INTERNATIONAL, EN S'ASSURANT DU RESPECT DE SES COMPÉTENCES ET DE LA COHÉRENCE DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE					
ENJEU 1 L'ACTION COHÉRENTE ET EFFICACE DU QUÉBEC À L'ÉTRANGER		ENJEU 2 L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE			
ORIENTATION 1 Promouvoir la vision, les politiques et les stratégies du gouvernement du Québec à l'étranger	ORIENTATION 2 Promouvoir l'identité, les valeurs et les intérêts du Québec auprès des décideurs étrangers, des organisations internationales et de l'opinion publique internationale	ORIENTATION 3 Mettre à profit les leviers d'action disponibles et utiliser les ressources gouvernementales de façon optimale			
AXES, OBJECTIFS ET INDICATEURS	AXES, OBJECTIFS ET INDICATEURS	AXES, OBJECTIFS ET INDICATEURS			
AXE 1 Coordination de l'action internationale du Québec 1. Coordonner la mise en œuvre de la Politique internationale du Québec par l'entremise d'un plan d'action, de stratégies, d'ententes et de projets de coopération ▶ Initialières structurantes mises de l'avant pour assurer la cohérence de l'action internationale du Québec. ▶ Nombre de projets de coopération financés. 2. Coordonner les activités diplomatiques du gouvernement tant au Québec qu'à l'étranger de manière performante et écoresponsable ▶ Nombre d'activités diplomatiques réalisées. ▶ Réduction de 5 % du coût moyen de ces activités d'ici 2014. ▶ Nombre et délais de traitement des communications officielles du gouvernement du Québec avec les gouvernements étrangers et les organisations internationales (cible : cinq jours ouvrables). ▶ Pourcentage des missions pour lesquelles les émissions de CO ₂ sont compensées.	AXE 2 Contribution à la prospérité du Québec en collaboration étroite avec les partenaires gouvernementaux impliqués 3. Contribuer à la prospérité du Québec, par le biais du réseau de représentations du Québec à l'étranger, et ce, en collaboration avec nos partenaires sectoriels ▶ Nombre d'entreprises appuyées. ▶ Nombre d'artistes, d'organismes culturels ou d'entreprises culturelles appuyées. ▶ Nombre d'actions visant le recrutement d'étudiants étrangers. 4. Faciliter la mobilité des personnes par la reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles et la conclusion d'ententes de sécurité sociale entre le Québec et différents partenaires ▶ Nombre de professions ou de métiers pour lesquels des arrangements de reconnaissance mutuelle des qualifications ont été conclus. ▶ Mesures mises de l'avant pour donner l'action gouvernementale. ▶ Nombre d'ententes de sécurité sociale conclues. 5. Favoriser l'ouverture des jeunes Québécois sur le monde en leur offrant la possibilité de vivre diverses expériences internationales ▶ Nombre de jeunes Québécois participant à des expériences internationales, dans le cadre de programmes ou par l'entremise d'organismes appuyés par le Ministère.	AXE 3 Capacité d'action et d'influence de l'Etat québécois à l'étranger 6. Intensifier les relations avec les décideurs politiques et économiques ainsi que les leaders d'opinion des pays, des États fédérés ou des régions avec lesquels le Québec partage des intérêts ▶ Nombre de rencontres gouvernementales de haut niveau organisées. ▶ Nombre d'activités de visibilité réalisées. ▶ Nombre de projets de promotion des études québécoises. 7. Soutenir la présence et l'action du Québec auprès des organisations internationales, dont notamment l'Organisation internationale de la Francophonie et l'UNESCO, et lors des négociations ou des travaux multilatéraux touchant ses intérêts ▶ Nombre de conférences ou d'événements multilatéraux pour lesquels la participation des représentants du Québec est appuyée par le Ministère. 8. Mener et soutenir les actions du Québec à l'étranger en matière de développement d'une nouvelle économie durable ▶ Nombre d'interventions menées et soutenues.	AXE 4 Solidarité et développement International 9. Appuyer l'intervention des organismes de coopération québécois dans les pays en développement en fonction des priorités gouvernementales ▶ Nombre de projets soutenus.	AXE 5 Développement de l'expertise 10. Assurer l'adaptation et la pérennité de l'expertise ministérielle par la mise en œuvre de mesures de développement et de transfert des compétences, tant pour le personnel du Ministère au Québec que celui qui travaille à l'étranger ▶ Nature des mesures mises en œuvre.	AXE 6 Innovation des pratiques 11. Favoriser des approches innovatrices pour optimiser l'utilisation des ressources à l'échelle du Ministère ▶ Nombre et types de mesures.



Annexe 3 : Organigramme du ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur



