

PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES ET DE LA FRANCOPHONIE

Votre gouvernement

Québec

Édition produite par le ministère des Relations internationales et de la Francophonie

Ce document est disponible en version électronique à l'adresse suivante :
Québec.ca/gouv/ministere/relations-internationales.

Toute reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée,
à condition que la source soit mentionnée.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019
ISBN 978-2-550-85478-4 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-85479-1 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2019



PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES ET DE LA FRANCOPHONIE

MESSAGE DE LA MINISTRE

Monsieur François Paradis
Président de l'Assemblée nationale du Québec
Hôtel du Parlement
Québec (Québec)



Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous transmettre le Plan stratégique 2019-2023 du ministère des Relations internationales et de la Francophonie pour son dépôt à l'Assemblée nationale.

Produit conformément aux exigences de la Loi sur l'administration publique, ce document expose la mission, la vision et les orientations du Ministère ainsi que les objectifs qu'il s'engage à atteindre au cours des quatre prochaines années.

Le plan stratégique que je présente aujourd'hui s'inscrit parfaitement dans les priorités internationales du gouvernement ainsi que dans le recentrage de l'action internationale sur le développement économique.

Il reflète la vision que nous nourrissons d'être une organisation performante au service des ambitions politiques et économiques du Québec.

Dans un environnement changeant et complexe, parfois imprévisible, le Ministère devra être agile et efficace afin de promouvoir les intérêts, la culture, les valeurs et l'identité du Québec sur le plan international, en s'assurant de la cohérence et de la pertinence de l'action gouvernementale.

Pour les quatre prochaines années, ce plan stratégique sera la pierre angulaire de toutes les actions que nous mettrons en place. Pour assurer sa réussite, je compte sur un personnel dévoué, professionnel et porteur d'une grande expertise. Je sais que je pourrai m'appuyer sur sa contribution pour la réalisation de ce projet d'envergure.

La ministre des Relations internationales et de la Francophonie,



Nadine Girault

MESSAGE DE LA SOUS-MINISTRE

Madame Nadine Girault
Ministre des Relations internationales et de la Francophonie
Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
525, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec)



Madame la Ministre,

C'est avec enthousiasme que je vous présente le résultat de notre réflexion stratégique. Le Plan stratégique indique les grandes orientations qui guideront, pour les années 2019 à 2023, les efforts et les actions du Ministère.

La mise en œuvre de ce plan ambitieux est directement associée au mandat qui m'a été confié.

Au cours des prochaines années, le Ministère et ses partenaires devront relever de nombreux défis, notamment le maintien de la capacité d'influence du Québec dans le monde, le recentrage de l'action internationale sur le développement économique, la cohérence, l'agilité et l'efficacité de l'action internationale, ainsi que la modernisation de l'organisation.

Pour faire face à ces défis, nos actions viseront à renforcer la coordination de l'action internationale, à maximiser sa portée, en assumant pleinement le rôle de leadership qu'accorde au ministère des Relations internationales et de la Francophonie sa loi constitutive, et à permettre à notre organisation de se démarquer par sa performance.

Pour réaliser les mandats confiés par le gouvernement, le Ministère doit pouvoir s'appuyer en tout temps sur une équipe compétente et mobilisée. Ainsi, des efforts supplémentaires seront déployés pour assurer la formation continue de son personnel.

Soyez assurée, Madame la Ministre, du dynamisme, de l'engagement et de la collaboration du personnel en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique 2019-2023 du Ministère.

Je vous prie d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La sous-ministre,

Sylvie Barcelo

Table des matières

L'ORGANISATION EN BREF 11
Mission 11
Vision 11
Valeurs 11
Chiffres clés 12

LE MINISTÈRE 13
Le réseau des représentations du Québec à l'étranger 14

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 16
Contexte externe 16
Contexte interne 18

CHOIX STRATÉGIQUES 19
Enjeu stratégique 1 :
Une influence accrue du Québec dans le monde 19
Orientation 1 :
Promouvoir les intérêts, la culture, les valeurs et l'identité du Québec sur la scène internationale 19
Objectif 1.1 :
Intensifier la diplomatie d'influence auprès de partenaires et de publics étrangers 19
Objectif 1.2 :
Appuyer les projets internationaux des organisations québécoises 20
Objectif 1.3 :
Contribuer au développement des compétences professionnelles des jeunes Québécois dans un contexte international 21
Enjeu stratégique 2 :
Le recentrage de l'action internationale sur le développement économique du Québec 21
Orientation 2 :
Augmenter la force de frappe économique du Québec sur les marchés internationaux 21
Objectif 2.1 :
Intensifier la diplomatie économique 22
Objectif 2.2 :
Contribuer à la diversification des marchés internationaux pour les produits et services du Québec 22
Objectif 2.3 :
Contribuer au succès commercial des clientèles économiques québécoises à l'étranger 23
Enjeu stratégique 3 :
La modernisation de l'action internationale du Québec 23
Orientation 3 :
Renforcer la coordination de l'action internationale du gouvernement au Québec et à l'étranger 23
Objectif 3.1 :
Moderniser l'image de marque du Québec à l'étranger 24
Objectif 3.2 :
Accroître la circulation de l'information stratégique entre les intervenants québécois actifs sur la scène internationale 24
Orientation 4 :
Augmenter la performance de l'action internationale 24
Objectif 4.1 :
Développer l'expertise du gouvernement en diplomatie 25
Objectif 4.2 :
Moderniser les représentations du Québec à l'étranger pour en faire des carrefours d'influence 25

ANNEXE – TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

Promouvoir et défendre les intérêts et les compétences du Québec sur le plan international, en s'assurant de la cohérence et de la pertinence de l'action gouvernementale.

Vision

Une organisation performante au service des ambitions politiques et économiques du Québec.

Valeurs

Sens de l'État

Cette valeur signifie être porteur, d'abord, de l'intérêt de l'État québécois et du sens du service public. Il s'agit de la noblesse dans les faits et les gestes du personnel de l'État. C'est témoigner d'un souci constant d'intégrité et d'éthique et d'un devoir de réserve dans l'accomplissement de nos responsabilités.

Cette valeur comprend aussi la transparence, qui est l'apanage d'une saine gestion des ressources mises à la disposition du secteur public, inhérente à la Loi sur l'administration publique.

Enfin, le sens de l'État témoigne de l'engagement de chaque employé du ministère des Relations internationales et de la Francophonie à atteindre des résultats pour le Québec, au bénéfice de toute la population québécoise.

Excellence

L'excellence exprime notre volonté de nous satisfaire uniquement des plus hauts standards en matière d'engagement et de professionnalisme, tant sur le plan personnel que du point de vue organisationnel, dans la réalisation de notre travail quotidien, comme dans la mise en œuvre de la mission du Ministère. Il s'agit de viser un niveau élevé de qualité dans notre prestation de services, de pair avec la rigueur et le professionnalisme qui caractérisent notre organisation. L'excellence se vérifie par la satisfaction de nos clientèles et se concrétise par l'amélioration continue de la qualité de notre offre de services. Servir avec diligence, notamment les autorités gouvernementales et ministérielles, représente aussi une dimension importante de cette valeur.

En somme, l'excellence se traduit par l'expression de notre intelligence stratégique, le déploiement de nos compétences, notre capacité d'innovation et notre leadership. Elle se révèle une condition essentielle pour atteindre les objectifs ambitieux que nous avons fixés pour le Québec dans le monde.

Solidarité

La solidarité est synonyme de l'esprit d'équipe qui nous anime et de la cohésion de notre action. La collaboration et les partenariats se trouvent au cœur de cette valeur. La solidarité se manifeste notamment dans le contexte des contributions à la prise de décisions, de l'élaboration et de la mise en œuvre des orientations. Elle concerne aussi la loyauté quant aux décisions et aux solutions retenues. La reconnaissance et la valorisation du travail accompli représentent, à leur manière, autant de gestes et de marques de solidarité.

Finalement, la solidarité évoque, dans le contexte d'un environnement international hautement compétitif, la concertation et la collaboration des chefs de file et des porte-étendards du Québec à l'étranger.

Chiffres clés

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
501	Employés au Québec et à l'étranger (31 mars 2019)
3 916	Entreprises soutenues par le réseau des représentations du Québec à l'étranger en 2018-2019
2 031	Entreprises, artistes et organismes culturels appuyés par le réseau des représentations du Québec à l'étranger en 2018-2019
5 098	Jeunes Québécois ayant vécu des expériences de mobilité à l'étranger en 2018-2019
2 524	Rencontres avec des personnalités influentes et activités de rayonnement réalisées relativement aux priorités internationales du Québec en 2018-2019
282	Activités multilatérales permettant la participation de représentants du Québec appuyées en 2018-2019
124	Projets de solidarité internationale soutenus dans 25 pays en 2018-2019
312	Projets de coopération bilatérale dans plus de 25 pays en 2018-2019

LE MINISTÈRE

En 1967, l'Assemblée législative du Québec a adopté à l'unanimité la loi créant le ministère des Affaires intergouvernementales. Elle a ainsi donné corps à l'un des principaux fondements de l'action internationale du Québec : ce qui est de sa compétence chez lui l'est aussi à l'extérieur de ses frontières. Depuis, le Ministère coordonne l'action internationale du gouvernement du Québec et joue un rôle de meneur dans le développement des réseaux d'influence à l'étranger.

Depuis sa création, le Ministère assume les responsabilités suivantes :

- assurer la représentation du Québec à l'étranger;
- conseiller le gouvernement et développer des politiques sur toute question ayant trait aux relations internationales;
- établir et maintenir les relations avec les gouvernements étrangers et les organisations internationales;
- veiller à la négociation et à la mise en œuvre d'ententes internationales;
- veiller aux intérêts du Québec lors de la négociation d'accords internationaux[1] et au respect de ses engagements internationaux;
- favoriser le renforcement des institutions francophones internationales auxquelles le gouvernement participe, en tenant compte des intérêts du Québec;
- élaborer, en collaboration avec les ministères concernés, une politique en matière de relations internationales, la proposer au gouvernement et s'assurer de sa mise en œuvre.

En plus de remplir les fonctions de conseil, de représentation et de négociation, le Ministère coordonne l'organisation des missions gouvernementales à l'étranger, l'accueil de dignitaires étrangers ainsi que les activités de coopération découlant d'engagements internationaux. Il mène également des actions en matière de diplomatie d'influence et de diplomatie économique afin de faire avancer les intérêts et de favoriser la croissance des entreprises québécoises, de diversifier les marchés d'exportation et d'attirer les investissements et la main-d'œuvre dont le Québec a besoin. Enfin, il assume la responsabilité confiée à la ministre des Relations internationales et de la Francophonie relativement à la solidarité internationale. Pour ce faire, il s'appuie notamment sur son réseau de représentations à l'étranger.

1 Le ministre de l'Économie et de l'Innovation a la responsabilité de la conduite des relations et des négociations commerciales. Il veille aussi aux intérêts du Québec à l'égard d'un engagement international important qui concerne le commerce international et qui porte sur une matière ressortissant à la compétence constitutionnelle du Québec (a. 22.1, al. 1 de la Loi sur le ministère des Relations internationales, RLRQ, c. M-25.1.1). Décret 820-2019 du 14 août 2019, (2019) 151 G.O. 2, 3787.

Le réseau des représentations du Québec à l'étranger

Le réseau du Québec à l'étranger est composé de 33 représentations réparties dans 18 pays, soit :

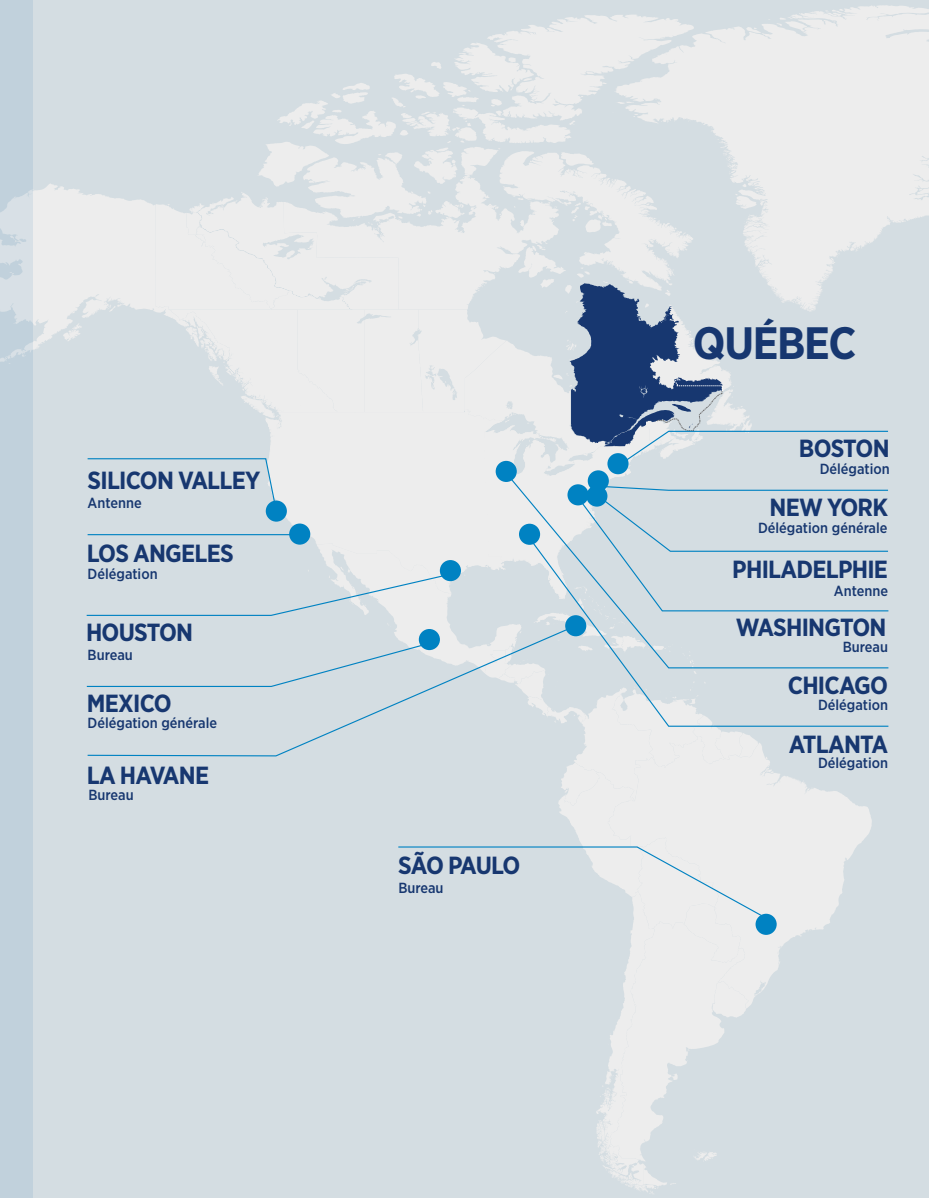
- 8 délégations générales;
- 5 délégations;
- 13 bureaux;
- 5 antennes;
- 2 représentations en affaires multilatérales.

Au cours des 50 dernières années, et dans un souci de consolider son action, le Québec s'est muni d'un réseau de représentations à l'étranger qui a pour mandat l'avancement de ses intérêts. Jouant un rôle clé dans la réalisation de la mission du Ministère, le réseau se distingue notamment par sa capacité à évoluer selon le contexte et la diversification des enjeux internationaux qui interpellent le Québec.

Les représentations composant ce réseau sont de véritables carrefours pour les Québécoises et les Québécois qui souhaitent conquérir les marchés étrangers. Elles disposent de connaissances et de ressources indispensables. Par ailleurs, elles amorcent un virage numérique afin d'offrir aux diverses clientèles les outils nécessaires à leur essor.

Plus précisément, l'action de ce réseau consiste à :

- accompagner les entrepreneurs, les travailleurs, les artistes et les établissements d'enseignement et de recherche québécois afin de les aider à cibler et à saisir les occasions qui se présentent à l'étranger;
- effectuer de la prospection, de la veille et de l'analyse stratégique pour alimenter les décideurs québécois en information;
- promouvoir le Québec auprès des investisseurs, des décideurs, des étudiants internationaux et des voyageurs étrangers;
- construire les réseaux indispensables à la conduite des relations internationales, en entretenant des liens privilégiés avec les gouvernements étrangers ainsi qu'avec les personnalités et les organisations influentes.




BRUXELLES
Délégation générale
LONDRES
Délégation générale
PARIS
Délégation générale
Délégation aux affaires francophones et multilatérales
Représentation auprès de l'UNESCO
BARCELONE
Bureau
RABAT
Bureau
DAKAR
Délégation générale
ABIDJAN
Bureau
BERLIN
Antenne
MUNICH
Délégation générale
ROME
Délégation
MUMBAI
Bureau
BEIJING
Bureau
QINGDAO
Antenne
SHANGHAI
Bureau
SHENZHEN
Antenne
HONG KONG
Bureau
SINGAPOUR
Bureau
TOKYO
Délégation générale
SÉOUL
Bureau

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Depuis l'adoption du dernier plan stratégique du Ministère, l'évolution du contexte international a sensiblement altéré le cadre d'action de la diplomatie québécoise. En outre, le gouvernement élu en octobre 2018 a clairement exprimé son ambition d'augmenter la force de frappe économique du Québec à l'étranger et de revoir ses façons de faire sur le plan international. Ces éléments externes, à la fois politiques, économiques, technologiques et administratifs, influencent les choix stratégiques du Ministère pour réaliser sa mission et tenir ses engagements à l'égard des citoyens. Par ailleurs, les éléments de contexte interne du Ministère, notamment le besoin de moderniser les pratiques et de rehausser les ressources en matière de diplomatie d'influence et de diplomatie économique, ont une incidence sur son évolution et sa capacité à répondre aux nouveaux défis.

Contexte externe

Dans un monde en constante mutation, le Québec doit adapter ses pratiques de manière proactive et cohérente afin de conserver sa place particulière sur la scène internationale. Que ce soit les crises économiques, les changements climatiques, les migrations internationales ou encore les troubles que traverse le multilatéralisme, les bouleversements en cours posent de nouveaux défis et offrent de nouvelles perspectives dont le Québec peut bénéficier. En effet, celui-ci est bien placé pour prendre une part active à ces changements et élaborer des solutions novatrices, tout en défendant ses valeurs, ses intérêts et son identité.

La mondialisation, bien qu'étant génératrice de richesse et ayant contribué à stimuler l'économie des pays émergents, fait aujourd'hui face à de nombreux défis. Les perspectives de croissance à long terme sont en effet menacées par la montée du protectionnisme et la multiplication des conflits commerciaux, confirmant la nécessité pour les entreprises québécoises de diversifier leurs marchés d'exportation. Par ailleurs, l'émergence de secteurs à haute valeur ajoutée ainsi que le vieillissement de la population dans les pays développés entraînent une compétition exacerbée entre les États pour l'attraction de talents et d'investissements.

Ces transformations démographiques et économiques s'opèrent dans un environnement profondément marqué par les nouvelles technologies de l'information et des communications. Les progrès rapides de ces technologies ouvrent de nouvelles possibilités et facilitent l'apparition de nouveaux acteurs non étatiques sur la scène internationale. Au Québec, comme ailleurs, il ne se trouve pas d'enjeu qui ne soit influencé par le contexte international. C'est pourquoi il doit se donner les moyens afin de préserver sa capacité d'influence et d'action sur la scène internationale.

Le Québec fait déjà bonne figure dans ce domaine. Dans une étude rendue publique en 2018 pour le compte du British Council, il se classe au premier rang parmi dix entités subétatiques pour sa capacité d'influence (*soft power*[1]). Le *soft power* se décline en plusieurs dimensions à la fois politiques, économiques, sociales et environnementales. Le Québec excelle dans le domaine du développement humain, de l'égalité et des droits de la personne et occupe la deuxième place dans le secteur de l'attractivité économique, ainsi que dans le domaine de l'éducation. Il arrive en troisième position en ce qui concerne son rayonnement international, c'est-à-dire sa capacité d'établir des liens privilégiés et de collaborer avec des partenaires internationaux. Le Québec, par l'intermédiaire du Ministère, peut bâtir sur ces acquis afin d'accroître et d'approfondir la portée de son action internationale.

Le Ministère doit intensifier son action diplomatique afin de contribuer décisivement à l'avancement des priorités gouvernementales, tout en bonifiant les acquis dont il dispose depuis plus de 50 ans. Par ailleurs, s'inscrivant dans la stratégie numérique du gouvernement, il doit accentuer sa présence sur les plateformes numériques afin de promouvoir les activités et les contenus contribuant au développement et au rayonnement du Québec et de ses citoyens sur la scène internationale.

1 BRITISH COUNCIL (2018), *Wales Soft Power Barometer 2018, Measuring Soft Power Beyond the Nation-State* [En ligne] [www.wales.britishcouncil.org/en/wales-soft-power-barometer-2018].

Le gouvernement entreprend un repositionnement majeur dans le domaine des relations internationales, axé sur le renforcement de l'action économique. Ce virage s'effectue en cohérence avec les ambitions formulées par le gouvernement à l'égard du développement socioéconomique du Québec.

Dans un contexte marqué par l'interconnexion des marchés, la multiplication des conflits commerciaux et la montée du protectionnisme, la diversification des marchés d'exportation des entreprises québécoises, génératrice de débouchés pour leurs produits et services, s'avère incontournable. En effet, l'accès aux marchés extérieurs est essentiel à la croissance des entreprises et au développement économique du Québec. En 2018, 30 % du produit intérieur brut (PIB) québécois résulte des exportations internationales de biens et services[2]. Toutefois, environ 70 % de ces exportations sont destinées aux États-Unis, rendant ainsi vulnérable le Québec aux tendances protectionnistes de cet important partenaire commercial.

COMMERCE INTERNATIONAL

	2016	2017	2018
EXPORTATIONS (EN M$)	80 354,9	85 272,5	92 251,2
Principales destinations			
États-Unis	57 070,8	60 142,0	64 323,3
Chine	3 013,7	2 856,8	3 642,1
Mexique	1 738,8	1 755,0	2 089,5
France	1 620,9	1 690,6	1 628,7
Allemagne	1 263,5	1 317,3	1 587,6

	2016	2017	2018
IMPORTATIONS (EN M$)	83 710,7	91 773,7	101 153,6
Principales provenances			
États-Unis	29 746,5	31 660,7	38 112,3
Chine	10 734,0	11 718,0	12 568,6
Mexique	4 046,5	4 755,2	4 974,8
Allemagne	4 682,6	4 595,2	4 692,3
Royaume-Uni	3 447,0	3 575,9	3 441,3

Source : INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Le Québec chiffres en main 2019* [www.stat.gouv.qc.ca/quebec-chiffre-main/pdf/qcm2019_fr.pdf].

En ce sens, en plus de la conclusion du nouvel Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM), la mise en œuvre récente de deux ententes commerciales majeures, soit l'Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne et le Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP), offre aux entreprises québécoises un accès privilégié à plus d'un milliard de clients potentiels. Le renforcement du positionnement stratégique du Québec au sein de la francophonie économique représente aussi une occasion d'accroître nos échanges en Europe occidentale, ainsi que sur le continent africain, qui connaît un essor économique et démographique majeur.

2 INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2019), *Comptes économiques du Québec, 4e trimestre 2018.*

De plus, l'augmentation des investissements directs étrangers (IDE) constitue un élément moteur du développement économique du Québec et l'un des principaux indicateurs de son attractivité économique. Les IDE participent à la création d'emplois et à l'intégration des petites et moyennes entreprises (PME) québécoises aux segments à haute valeur ajoutée des chaînes mondiales de production. D'autre part, les filiales d'entreprises étrangères représentent 11,6 % des emplois du Québec ainsi que 20 % du produit intérieur brut québécois[3]. Dans ce contexte, et en complément de l'action des ministères et des organismes à caractère économique, le Ministère participe à l'attraction des investissements étrangers en pilotant un grand nombre d'initiatives visant à promouvoir l'image et les atouts du Québec, tels qu'une main-d'œuvre qualifiée et productive, des infrastructures modernes, un réseau de transport développé et efficient, de même qu'une énergie abondante à faible coût. Le Ministère doit intensifier ses efforts en matière de diplomatie économique auprès des décideurs étrangers afin d'augmenter l'attraction des IDE, le soutien aux PME québécoises à l'exportation et le recrutement de meilleurs talents à l'étranger.

Contexte interne

Depuis sa création en 1967, le Ministère a bâti l'action internationale du gouvernement et en a assuré la pérennité. Plus de 50 ans plus tard, le Québec dispose d'un imposant réseau de représentations à l'étranger et a signé plus de 700 ententes avec plusieurs États partenaires. En outre, le Québec entretient, par l'intermédiaire du Ministère, de nombreuses coopérations bilatérales et multilatérales reposant sur des relations directes, soigneusement entretenues au fil des années. C'est sur ces fondations que le gouvernement du Québec continuera de s'appuyer pour déployer sa vision d'avenir. Le Ministère doit donc effectuer une transformation organisationnelle inscrite dans la durée afin d'assurer l'efficacité, la pertinence et la cohérence de l'action gouvernementale sur les marchés mondiaux.

L'action internationale du Québec sollicite un nombre important d'acteurs gouvernementaux aux responsabilités diverses et complémentaires. Dans ce contexte, le Ministère assure la planification, l'organisation et la coordination de l'action du gouvernement, ainsi que celle de ses ministères et organismes, sur la scène internationale. Dès lors, il incombe au Ministère de mettre en place les mécanismes favorisant une meilleure synergie entre les acteurs afin qu'ils soient mieux outillés dans leur action à l'étranger. À cet égard, le Ministère prévoit de renforcer sa capacité de veille, d'analyse et de partage de l'information stratégique quant aux priorités internationales du gouvernement. De plus, il compte actualiser et harmoniser l'image de marque du Québec à l'étranger. Le Ministère réalise l'importance de moderniser son réseau de représentations en tant qu'outil le plus abouti au service des diplomaties d'influence et économique du Québec. La modernisation des représentations vise à en faire de véritables carrefours d'influence en appui aux entreprises et aux organisations québécoises. Ce rehaussement du réseau, et plus largement du Ministère, s'inscrit dans le cadre de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale, ayant notamment pour objectif de replacer les clientèles au cœur de l'action internationale.

Par ailleurs, le Ministère réalise que cette modernisation de l'organisation doit aller de pair avec une formation continue du personnel du gouvernement travaillant dans le domaine des affaires internationales. Devant faire face à la complexité des enjeux internationaux ainsi qu'aux bouleversements induits par les nouvelles technologies de communication et souhaitant accentuer sa présence à l'étranger, le gouvernement procédera à la création de l'Institut diplomatique du Québec. Sous l'égide du Ministère et en partenariat avec des établissements d'enseignement et des centres de recherche québécois, cet institut vise à offrir des programmes de formation adaptés aux priorités gouvernementales et à assurer le maintien de l'expertise des diplomates québécois.

Dans une volonté d'affermir sa position en tant qu'instance de référence pour tout ce qui a trait aux relations internationales du Québec, le Ministère doit renforcer la coordination et la mobilisation des différents acteurs gouvernementaux, adapter continuellement ses pratiques diplomatiques, former et fidéliser son personnel ainsi que maintenir un haut niveau d'expertise. Ces leviers de transformation constituent le moyen de concrétiser les ambitions internationales du Québec.

3 INVESTISSEMENT QUÉBEC (2017), *L'impact économique des filiales de sociétés étrangères au Québec.*

CHOIX STRATÉGIQUES

Pour relever les défis découlant de l'évolution rapide du contexte international et contribuer de manière décisive à l'avancement des priorités internationales du gouvernement, le Ministère concentrera ses efforts et ses ressources sur trois enjeux fondamentaux et complémentaires.

Fort des acquis obtenus au cours des 50 dernières années, le Ministère veillera à accroître l'influence du Québec dans le monde en intensifiant son action diplomatique bilatérale, multilatérale et numérique. Dans une optique de recentrage de l'action internationale sur le développement économique du Québec, il mettra à profit ses réseaux d'influence pour faire avancer en priorité les dossiers économiques du gouvernement et ouvrir de nouveaux marchés pour les entreprises et les organisations québécoises. Pour ce faire, le Ministère, en collaboration avec les ministères, organismes et autres partenaires interpellés, mènera les transformations nécessaires afin de moderniser l'action internationale du Québec.

Enjeu stratégique 1 :
Une influence accrue du Québec dans le monde

L'évolution du contexte international influence directement la stratégie politique du gouvernement du Québec par des normes et des standards établis à l'échelle mondiale. De plus, la promotion des intérêts et des valeurs du Québec et l'affirmation de son identité sont tributaires de son ouverture sur le monde et de sa présence sur la scène internationale. Ainsi, le gouvernement du Québec se doit de poursuivre et de diversifier son action internationale afin d'accroître sa capacité d'influence à l'étranger.

Orientation 1 :
Promouvoir les intérêts, la culture, les valeurs et l'identité du Québec sur la scène internationale

Afin de répondre à cet impératif d'accroissement de l'influence du Québec à l'étranger, le Ministère veillera à renforcer ses leviers diplomatiques en mettant en œuvre des approches innovantes. À cette fin, il intensifiera son action diplomatique bilatérale, multilatérale et numérique afin d'approfondir et de diversifier sa capacité d'influence auprès des décideurs, des partenaires et des publics étrangers. Par ailleurs, le Ministère renforcera l'appui aux projets internationaux des organisations québécoises dans le cadre des coopérations institutionnelles bilatérales et multilatérales. Il promouvra aussi la qualité et la créativité du capital humain du Québec en soutenant le développement des compétences professionnelles des jeunes Québécoises et Québécois dans un contexte international.

Objectif 1.1 :
Intensifier la diplomatie d'influence auprès de partenaires et de publics étrangers

L'avancement des intérêts du Québec dépend en partie de son aptitude à se faire connaître et à promouvoir ses points de vue, ses valeurs et son identité auprès de partenaires internationaux, par l'intermédiaire d'actions diplomatiques. Il est donc primordial pour le Québec de mettre à profit sa capacité d'influence et d'avoir accès aux décideurs des pays, des États ou des régions pouvant lui permettre de faire avancer ses priorités internationales, notamment sur le plan politique et culturel, ainsi qu'en matière de recherche, d'éducation, de science, d'environnement, de lutte contre les changements climatiques, de tourisme et de droits et libertés de la personne.

Le Ministère entend ainsi accroître et diversifier son action diplomatique, tant sur le plan bilatéral que du point de vue multilatéral. Il mettra l'accent sur le développement de nouveaux réseaux d'influence sur des territoires et pays émergents ainsi que dans l'espace francophone, notamment au sein de l'Organisation internationale de la Francophonie.

De plus, le Ministère mesurera la portée du rayonnement international du Québec comparativement à d'autres États fédérés, et ce, par le biais d'une évaluation objective effectuée par des spécialistes du domaine.

Par ailleurs, le Ministère renforcera l'utilisation des outils numériques, notamment celle des médias sociaux, afin d'atteindre de nouveaux publics et d'agir efficacement sur la perception des réalités, des priorités et des intérêts québécois. Ce faisant, il assurera une diffusion large et complète de ses services et de ses actions et intensifiera ses efforts vers une diplomatie publique sans papier, contribuant à l'atteinte des objectifs de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale. Ainsi, il vise à augmenter de manière importante le nombre de réactions du public aux publications effectuées sur les comptes officiels dans les médias sociaux.

INDICATEURS	CIBLES			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
1. Taux d'augmentation des actions diplomatiques d'influence menées par le gouvernement	+ 5 % par rapport à 2018-2019	+ 10 % par rapport à 2018-2019	+ 15 % par rapport à 2018-2019	+ 20 % par rapport à 2018-2019
2. Classement du Québec relativement au rayonnement international des États fédérés	-	Maintien du Québec parmi les 5 premiers États fédérés	-	Classement du Québec parmi les 3 premiers États fédérés
3. Taux d'augmentation des réactions du public aux publications sur les médias sociaux du Ministère	+ 5 % par rapport à 2018-2019	+ 25 % par rapport à 2018-2019	+ 55 % par rapport à 2018-2019	+ 85 % par rapport à 2018-2019

Objectif 1.2 :
Appuyer les projets internationaux des organisations québécoises

Le gouvernement du Québec, par le biais des coopérations institutionnelles bilatérales et multilatérales, continuera à encourager les échanges entre intervenants québécois et étrangers, et à appuyer leurs projets d'internationalisation, notamment en matière de recherche, de science et d'innovation, d'environnement, de francophonie, d'éducation et de culture. Ces programmes constituent des plateformes exceptionnelles pour le positionnement stratégique du Québec et son rayonnement international.

Le Ministère vise à offrir un soutien continuellement actualisé et adapté aux besoins des participants à ces programmes. Il veillera à mesurer la satisfaction de ceux-ci afin de faire évoluer son offre de services en fonction de la rétroaction de la clientèle.

INDICATEUR	CIBLES			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
4. Taux de satisfaction de la clientèle au regard du soutien fourni dans le cadre de projets de coopération institutionnelle	80 %	85 %	88 %	90 %

Objectif 1.3 :
Contribuer au développement des compétences professionnelles des jeunes Québécois dans un contexte international

La prospérité et la croissance du Québec dépendent, entre autres, de sa jeunesse et de la capacité de celle-ci à relever de nouveaux défis d'ordres mondial et local. Les jeunes, forts de leur expérience de mobilité internationale, reviennent au Québec avec des idées innovantes, un savoir-être et un savoir-faire enrichis qui contribuent activement au développement social et économique de la société québécoise. De plus, par leur présence, ils agissent en tant qu'ambassadeurs du Québec dans le monde, en renforçant ainsi sa notoriété, son influence et son image positive et dynamique.

Afin de concourir au développement des compétences professionnelles des jeunes Québécoises et Québécois, le Ministère et les organismes qu'il finance leur offriront la possibilité de participer à divers programmes de stages et projets de mobilité internationale. Il mesurera les retombées de ces expériences et adaptera son offre de services en conséquence.

INDICATEUR	CIBLES			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
5. Pourcentage des jeunes bénéficiaires d'une expérience de mobilité internationale ayant développé de nouvelles compétences professionnelles	70 %	75 %	80 %	90 %

Enjeu stratégique 2 :
Le recentrage de l'action internationale sur le développement économique du Québec

Dans le contexte d'une économie ouverte, les échanges extérieurs jouent un rôle crucial dans le développement économique du Québec. La promotion des intérêts économiques, commerciaux et financiers du Québec occupe ainsi une place prépondérante dans l'action internationale de celui-ci. Par ailleurs, le gouvernement entreprend un virage économique majeur dans la conduite de ses relations internationales. Cette orientation vise à répondre aux besoins propres du Québec en matière de développement socioéconomique et à augmenter la force de frappe québécoise sur les marchés internationaux. Pour ce faire, le gouvernement entend utiliser l'ensemble des leviers à sa disposition pour contribuer à la prospérité de la société québécoise.

Orientation 2 :
Augmenter la force de frappe économique du Québec sur les marchés internationaux

Pour concrétiser les ambitions économiques du Québec sur la scène internationale, le Ministère intensifiera sa diplomatie économique et contribuera à la nécessaire diversification des marchés pour les entreprises et les organisations québécoises, ainsi qu'à leur succès commercial. Il opérera ce virage économique de l'action internationale en étroite concertation avec les ministères, les organismes et les partenaires à vocation économique.

Objectif 2.1 :
Intensifier la diplomatie économique

Le gouvernement considère qu'il faut renforcer le contenu économique des interventions internationales du Québec afin de contribuer à la réduction de l'écart économique entre le Québec et ses principaux voisins.

Pour ce faire, il mise notamment sur l'intensification de la diplomatie économique québécoise qui consiste à utiliser un large éventail d'instruments pour faire avancer ses intérêts économiques. Les objectifs de la diplomatie économique sont notamment la promotion des secteurs clés à l'étranger, la prospection de nouveaux marchés, l'avancement des dossiers prioritaires du gouvernement, la mise en avant des atouts du Québec pour les investisseurs, les travailleurs et les étudiants internationaux, l'attraction d'événements majeurs et d'organisations internationales ainsi que la défense des intérêts économiques, commerciaux et sectoriels du Québec lorsque ceux-ci sont interpellés.

Le Ministère sera donc à pied d'œuvre pour augmenter de manière importante le nombre d'activités de diplomatie économique sur les marchés internationaux.

INDICATEUR	CIBLES			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
6. Taux d'augmentation des actions de diplomatie économique menées par le gouvernement	+ 5 % par rapport à 2018-2019	+ 10 % par rapport à 2018-2019	+ 15 % par rapport à 2018-2019	+ 20 % par rapport à 2018-2019

Objectif 2.2 :
Contribuer à la diversification des marchés internationaux pour les produits et services du Québec

La diversification des exportations est une priorité pour le gouvernement. En 2018, la valeur des exportations internationales de biens et de services représentait près de 30 % du PIB québécois[4]. Les emplois directement générés par les industries exportatrices représentent 9 % de tous les emplois au Québec, et jusqu'à 19 % dans certaines régions, comme la Côte-Nord et le Nord-du-Québec. Ce sont des emplois de qualité qui offrent des salaires supérieurs de 25 % en moyenne par rapport aux autres industries[5].

Afin de contribuer à la réalisation de cet objectif, le Ministère effectuera des activités de prospection sur des marchés pouvant offrir de nouveaux débouchés pour les entreprises et les organisations québécoises de tous les secteurs.

INDICATEUR	CIBLES			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
7. Nombre d'activités de prospection réalisées visant l'ouverture de nouveaux marchés	12	15	15	18

4 INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2019), *Comptes économiques du Québec, 4e trimestre 2018*.

5 STATISTIQUE CANADA (2018), *Emplois dépendant des exportations au Canada, 2017*.

Objectif 2.3 :
Contribuer au succès commercial des clientèles économiques québécoises à l'étranger

L'augmentation des exportations, la diversification des marchés ainsi que l'attraction de talents et d'investisseurs étrangers se concrétisent grâce aux actions et aux projets d'entreprises et d'organisations québécoises à l'étranger. Les représentations du Québec à l'étranger ont comme mandat d'accompagner ces clientèles dans leurs démarches d'internationalisation et d'en faciliter les retombées.

Que ce soit pour les petites et moyennes entreprises exportatrices, les entreprises en démarrage (*start-ups*), les entreprises culturelles, les établissements d'enseignement ou les centres de recherche, le Ministère poursuit l'objectif de leur permettre d'obtenir des résultats significatifs et concrets à l'étranger tout en s'assurant qu'ils sont adaptés à leur réalité. Il veillera à mesurer la satisfaction des clientèles économiques du réseau de représentations à l'étranger afin d'améliorer et d'adapter les services qui leur sont offerts.

INDICATEUR	CIBLES			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
8. Taux de satisfaction des clientèles économiques des représentations du Québec à l'étranger	80 %	85 %	88 %	90 %

Enjeu stratégique 3 :
La modernisation de l'action internationale du Québec

En vertu de sa loi constitutive, il incombe au Ministère de veiller à la planification, à l'organisation et à la direction de l'action internationale du gouvernement, de même que d'assurer la mise en œuvre de sa politique internationale. En soutenant la concertation, la mobilisation des parties prenantes et l'utilisation d'une image de marque moderne, le Ministère contribue directement à renforcer la capacité d'action et l'influence internationale du Québec. Ainsi, il s'assure de répondre aux besoins exprimés par les clientèles qui souhaitent être accompagnées dans leur déploiement international.

Orientation 3 :
Renforcer la coordination de l'action internationale du gouvernement au Québec et à l'étranger

Le Ministère renforcera la coordination de l'action internationale du gouvernement, tant au Québec qu'à l'étranger, en veillant à accroître la synergie entre les ministères et les organismes concernés. Leurs actions collectives et concertées, sous la coordination du Ministère, permettront d'exercer un effet de levier maximisant les retombées sociales et économiques pour le Québec.

Objectif 3.1 :
Moderniser l'image de marque du Québec à l'étranger

Le positionnement international du Québec, sa notoriété et sa réputation reposent sur les actions, les discours, les images et les messages de l'ensemble des acteurs de sa société à l'étranger. Il est influencé par ce qu'en perçoivent les publics et les décideurs étrangers dans les médias traditionnels et numériques, dans les expositions et les foires internationales ainsi que dans les activités de ses représentations à l'étranger. Pour un gouvernement, son image de marque internationale s'articule autour de ses actions de promotion, de prospection et de communication à l'étranger.

Le Ministère collaborera avec ses partenaires afin de moderniser et d'harmoniser l'image de marque du Québec à l'étranger. Cette initiative favorisera la mise en place d'une vision commune et partagée, tout en assurant la cohérence et la complémentarité entre les différents acteurs. Elle sera diffusée notamment auprès des décideurs économiques, afin que le Québec demeure un lieu concurrentiel et attrayant.

INDICATEUR	CIBLES			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
9. Pourcentage des partenaires de l'action internationale utilisant une image de marque commune du Québec dans leurs activités à l'étranger	Travaux de conception d'une image de marque commune enclenchés	10 %	40 %	100 %

Objectif 3.2 :
Accroître la circulation de l'information stratégique entre les intervenants québécois actifs sur la scène internationale

Plusieurs intervenants québécois, y compris les ministères et les organismes, les partenaires publics et parapublics, de même que les organisations de la société civile, sont impliqués dans l'action internationale, contribuant ainsi au rayonnement et à la prospérité du Québec.

Le Ministère déploiera les efforts nécessaires permettant d'accroître la synergie entre ces acteurs, notamment sur le plan de la circulation de l'information stratégique. Il mettra ainsi en place de nouveaux mécanismes et outils qui viseront à améliorer le traitement et le partage des données et de l'information et à favoriser le développement d'une intelligence collective entre les intervenants québécois actifs sur la scène internationale.

INDICATEUR	CIBLES			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
10. Pourcentage des partenaires de l'action internationale engagés dans les mécanismes de partage de l'information du Ministère	37 %	67 %	90 %	100 %

Orientation 4 :
Augmenter la performance de l'action internationale

Le Ministère veillera au renforcement et à l'amélioration des capacités d'action du gouvernement sur la scène internationale. Pour ce faire, il mettra en place de nouvelles initiatives visant le développement d'une expertise de pointe en matière de diplomatie d'influence et de diplomatie économique au sein du gouvernement. Il procédera également à la modernisation de bon nombre des représentations à l'étranger afin d'en faire de véritables carrefours en appui aux clientèles québécoises souhaitant développer de nouveaux marchés internationaux.

Objectif 4.1 :
Développer l'expertise du gouvernement en diplomatie

Dans un monde où les relations internationales sont de plus en plus complexes et diversifiées, les diplomates québécois se doivent de posséder de nombreuses compétences, notamment en matière de développement de marchés, de gestion d'équipes, d'habiletés interculturelles, d'utilisation des outils numériques et de maîtrise des langues.

Afin de développer l'expertise du gouvernement en matière de diplomatie d'influence et de diplomatie économique, le Ministère mettra en place l'Institut diplomatique du Québec. Cet institut, dont l'entrée en fonction est prévue au printemps 2020, permettra de bonifier l'offre de formation, et ce, au bénéfice de tous les ministères et organismes concernés par l'action internationale du Québec. Dans une perspective de développement professionnel, l'enseignement donné par cet institut sera axé sur la formation continue et le partage d'expériences. Inspirées par les meilleures pratiques dans le monde, des formations seront offertes par des experts universitaires et des diplomates chevronnés issus de tous les horizons afin de transmettre une conception à 360 degrés de la profession de diplomate.

Le Ministère veillera à obtenir une rétroaction régulière des clientèles formées par l'Institut dans une optique d'adaptation et d'amélioration continue des programmes de formation offerts.

INDICATEUR	CIBLES			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
11. Taux de satisfaction des clientèles gouvernementales formées par l'Institut diplomatique du Québec	Offre de formation de l'Institut établie	70 %	75 %	80 %

Objectif 4.2 :
Moderniser les représentations du Québec à l'étranger pour en faire des carrefours d'influence

Le Ministère entend moderniser plusieurs de ses représentations à l'étranger pour en faire de véritables carrefours d'influence. Pour y parvenir, il procédera graduellement au rehaussement des infrastructures, des outils technologiques et de l'organisation du travail à l'étranger dans le but d'offrir aux différentes clientèles des services améliorés en lien avec leurs projets internationaux.

INDICATEUR	CIBLES			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
12. Pourcentage des représentations à l'étranger offrant des services améliorés	5 %	10 %	15 %	25 %

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

Ministère des Relations internationales et de la Francophonie

MISSION | **Promouvoir et défendre les intérêts et les compétences du Québec sur le plan international, en s'assurant de la cohérence et de la pertinence de l'action gouvernementale.**

VISION | **Une organisation performante au service des ambitions politiques et économiques du Québec.**

VALEURS | **Sens de l'État, excellence et solidarité.**

ENJEU 1 : Une influence accrue du Québec dans le monde

ORIENTATION 1 – Promouvoir les intérêts, la culture, les valeurs et l'identité du Québec sur la scène internationale				Cibles			
Objectifs		Indicateurs		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
1.1	Intensifier la diplomatie d'influence auprès de partenaires et de publics étrangers	1	Taux d'augmentation des actions diplomatiques d'influence menées par le gouvernement	+ 5 % par rapport à 2018-2019	+ 10 % par rapport à 2018-2019	+ 15 % par rapport à 2018-2019	+ 20 % par rapport à 2018-2019
		2	Classement du Québec relativement au rayonnement international des États fédérés	–	Maintien du Québec parmi les 5 premiers États fédérés	–	Classement du Québec parmi les 3 premiers États fédérés
		3	Taux d'augmentation des réactions du public aux publications sur les médias sociaux du Ministère	+ 5 % par rapport à 2018-2019	+ 25 % par rapport à 2018-2019	+ 55 % par rapport à 2018-2019	+ 85 % par rapport à 2018-2019
1.2	Appuyer les projets internationaux des organisations québécoises	4	Taux de satisfaction de la clientèle au regard du soutien fourni dans le cadre de projets de coopération institutionnelle	80 %	85 %	88 %	90 %
1.3	Contribuer au développement des compétences professionnelles des jeunes Québécois dans un contexte international	5	Pourcentage des jeunes bénéficiaires d'une expérience de mobilité internationale ayant développé de nouvelles compétences professionnelles	70 %	75 %	80 %	90 %

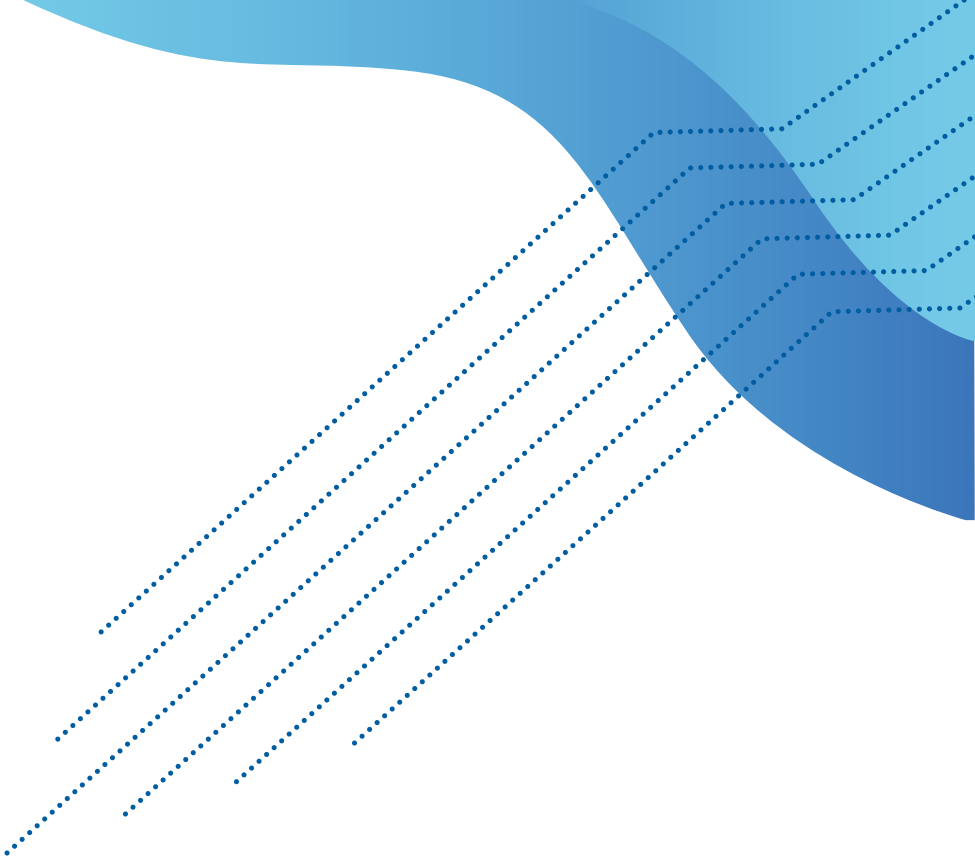
ENJEU 2 : Le recentrage de l'action internationale sur le développement économique du Québec

ORIENTATION 2 – Augmenter la force de frappe économique du Québec sur les marchés internationaux				Cibles			
Objectifs		Indicateurs		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
2.1	Intensifier la diplomatie économique	6	Taux d'augmentation des actions de diplomatie économique menées par le gouvernement	+ 5 % par rapport à 2018-2019	+ 10 % par rapport à 2018-2019	+ 15 % par rapport à 2018-2019	+ 20 % par rapport à 2018-2019
2.2	Contribuer à la diversification des marchés internationaux pour les produits et services du Québec	7	Nombre d'activités de prospection réalisées visant l'ouverture de nouveaux marchés	12	15	15	18
2.3	Contribuer au succès commercial des clientèles économiques québécoises à l'étranger	8	Taux de satisfaction des clientèles économiques des représentations du Québec à l'étranger	80 %	85 %	88 %	90 %

ENJEU 3 : La modernisation de l'action internationale du Québec

ORIENTATION 3 – Renforcer la coordination de l'action internationale du gouvernement au Québec et à l'étranger				Cibles			
Objectifs		Indicateurs		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
3.1	Moderniser l'image de marque du Québec à l'étranger	9	Pourcentage des partenaires de l'action internationale utilisant une image de marque commune du Québec dans leurs activités à l'étranger	Travaux de conception d'une image de marque commune enclenchés	10 %	40 %	100 %
3.2	Accroître la circulation de l'information stratégique entre les intervenants québécois actifs sur la scène internationale	10	Pourcentage des partenaires de l'action internationale engagés dans les mécanismes de partage de l'information du Ministère	37 %	67 %	90 %	100 %
ORIENTATION 4 – Augmenter la performance de l'action internationale				**Cibles**			
Objectifs		Indicateurs		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
4.1	Développer l'expertise du gouvernement en diplomatie	11	Taux de satisfaction des clientèles gouvernementales formées par l'Institut diplomatique du Québec	Offre de formation de l'Institut établie	70 %	75 %	80 %
4.2	Moderniser les représentations du Québec à l'étranger pour en faire des carrefours d'influence	12	Pourcentage des représentations à l'étranger offrant des services améliorés	5 %	10 %	15 %	25 %

Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
Québec



Québec

Q19-10-26