



PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

Révisé hiver 2025

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES ET DE LA FRANCOPHONIE

Votre
gouvernement

Québec



PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

Révisé hiver 2025

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES ET DE LA FRANCOPHONIE

Édition produite par le ministère des Relations internationales et de la Francophonie
Q23-03-19, mise à jour Q25-01-09

Ce document est disponible en version électronique à l'adresse suivante :
[Québec.ca/gouv/ministere/relations-internationales](https://quebec.ca/gouv/ministere/relations-internationales).

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

Dépôt légal – 2^e édition

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-XXX-XXXXX-X (version électronique) (2^e édition, 2025)

ISBN 978-2-550-94355-6 (version électronique) (1^{re} édition, 2023)

ISBN 978-2-550-94354-9 (version imprimée)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec – 2025

MESSAGE DE LA MINISTRE



Madame Nathalie Roy

Présidente de l'Assemblée nationale du Québec
Hôtel du Parlement
Québec (Québec)

Madame la Présidente,

Je suis fière de déposer à l'Assemblée nationale du Québec le Plan stratégique 2023-2027 du ministère des Relations internationales et de la Francophonie. Ce document phare présente la mission, la vision, les orientations et les objectifs qui guideront les actions du Ministère pour les quatre années à venir. Il répond par ailleurs aux exigences de la Loi sur l'administration publique et aux orientations gouvernementales en matière de planification stratégique.

Le Ministère a pour mission de diriger l'action internationale du gouvernement afin de contribuer au développement économique du Québec et d'assurer le rayonnement de son identité et la défense de ses intérêts partout dans le monde. Ce plan stratégique s'inscrit en parfaite cohérence avec cette mission et reflète la vision que nous poursuivons, soit celle d'être une organisation agile et performante, reconnue par sa capacité à générer des retombées concrètes pour le peuple québécois.

Ce plan fait également état de l'importance de véhiculer une image positive, affirmée et dynamique du Québec auprès des publics et des décideurs étrangers. Il présente ainsi les principaux chantiers qui nous permettront de faire plus et de faire mieux, notamment en renforçant notre réseau de représentations à l'étranger afin de maximiser notre pouvoir d'attraction.

Le Ministère compte sur une équipe compétente, professionnelle et engagée. Ce plan prévoit d'ailleurs des mesures concrètes pour développer et consolider l'expertise du personnel en matière de diplomatie et de gestion internationale et pour faire du Ministère un employeur de choix au bénéfice de l'ensemble du gouvernement.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma considération distinguée.



Martine Biron

Québec, mai 2023

MESSAGE DU SOUS-MINISTRE



Madame Martine Biron

Ministre des Relations internationales et de la Francophonie
et ministre responsable de la Condition féminine
525, boul. René-Lévesque Est
Québec (Québec)

Madame la Ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique 2023-2027 du ministère des Relations internationales et de la Francophonie.

Dévoilant des objectifs clairs, ce plan vise à ce que les actions du Ministère et de son réseau de représentations à l'étranger engendrent le plus de retombées possible au bénéfice des Québécoises et Québécois. Pour ce faire, le Ministère veillera à maximiser la capacité d'influence du Québec dans un monde marqué par de profonds changements géopolitiques et sociaux et poursuivra une diplomatie économique efficace nous permettant de contribuer activement au développement du Québec.

Le Ministère assumera pleinement son mandat de diriger l'action internationale du gouvernement, en synergie avec ses nombreux partenaires, afin de tirer le plein potentiel des occasions offertes sur les marchés mondiaux, de faire briller les innovations québécoises, de relever les défis de la transition énergétique ainsi que de promouvoir les intérêts, la culture et l'identité du Québec sur la scène internationale. Conscient de leur importance grandissante dans les affaires internationales, le Ministère accordera aussi une attention particulière au soutien offert aux villes, aux établissements d'enseignement, aux jeunes et aux organismes de coopération internationale dans leurs démarches d'internationalisation.

Doté de l'Institut de la diplomatie du Québec, d'un réseau diplomatique enviable et d'un personnel dont la compétence est reconnue, le Ministère a tous les outils nécessaires afin d'atteindre et de dépasser ses objectifs. J'ai confiance que, ensemble, nous réaliserons notre mission avec succès.

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alain Sans Cartier'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Alain Sans Cartier

Québec, mai 2023

TABLE DES MATIÈRES

RÉVISION DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027 – HIVER 2025	1
L'ORGANISATION EN BREF	2
Mission	2
Vision	2
Valeurs	2
Chiffres clés	3
Mandats du Ministère	4
LES REPRÉSENTATIONS DU QUÉBEC À L'ÉTRANGER	7
L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	9
Contexte externe	9
Contexte interne	11
LES CHOIX STRATÉGIQUES	14
Enjeu stratégique 1 : Un Québec plus attractif et performant sur les marchés internationaux ...	15
Orientation 1 : Tirer le plein potentiel des marchés internationaux	16
Objectif 1.1 : Positionner le Québec comme un partenaire stratégique sur les marchés internationaux	16
Orientation 2 : Attirer les talents dont le Québec a besoin	17
Orientation 3 : Contribuer à la lutte contre les changements climatiques et à la protection de l'environnement dans une perspective économique durable	18
Objectif 3.1 : Consolider le leadership du Québec en matière d'économie verte, de lutte contre les changements climatiques et de protection de l'environnement	18
Enjeu stratégique 2 : Un Québec plus influent et proactif sur la scène internationale, en phase avec l'identité et les ambitions du peuple québécois	20
Orientation 4 : Faire avancer les intérêts et promouvoir la culture et l'identité du Québec à l'étranger	20
Faire rayonner la langue française dans le monde	21
Objectif 4.1 : Maximiser l'impact de la diplomatie d'influence	21
Objectif 4.2 : Promouvoir la culture et l'identité québécoise à l'étranger	22
Objectif 4.3 : Contribuer à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes	23
Orientation 5 : Favoriser l'essor international des jeunes	23
Objectif 5.1 : Contribuer au développement des compétences professionnelles des jeunes Québécois dans un contexte international	24
Objectif 5.2 : Appuyer les villes et les institutions d'enseignement québécoises dans leurs démarches d'internationalisation	24
Orientation 6 : Consolider l'expertise du gouvernement en diplomatie et en gestion internatio- nale	25
Objectif 6.1 : Développer les compétences du personnel du gouvernement en diplomatie	25
Objectif 6.2 : Consolider le Ministère en tant qu'employeur de choix	26
ANNEXE - TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027	

RÉVISION DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027 – HIVER 2025

L'action internationale du Québec se doit d'être alignée sur le contexte prévalant au Québec et les priorités gouvernementales. Or, depuis l'été 2024, le gouvernement du Québec a pris plusieurs mesures afin de limiter le nombre de résidents non permanents et permanents sur son territoire. Ainsi, les missions de recrutement à l'international ont été suspendues jusqu'à ce que les orientations pluriannuelles en matière d'immigration, qui permettront une optimisation du modèle de recrutement international, soient connues.

Dans ce contexte, le Ministère a décidé de revoir son action en matière d'attraction de travailleurs et d'étudiants étrangers et de retirer de son plan stratégique 2023-2027 les engagements présentés à l'orientation 2. *Attirer les talents dont le Québec a besoin*. Ce changement n'affecte d'aucune façon la volonté du Ministère de collaborer avec les ministères et organismes mandatés pour mettre en œuvre les nouvelles orientations gouvernementales en la matière, notamment le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et le ministère de l'Enseignement supérieur.

Le Ministère a également révisé ses interventions en matière d'appui à l'internationalisation d'organisations québécoises afin de les rendre plus ciblées, structurantes et pertinentes. Des modifications en ce sens ont ainsi été apportées à l'orientation 5. *Favoriser l'essor international des jeunes, des villes et des institutions du Québec*.

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

Diriger l'action internationale du gouvernement et assurer le développement économique, le rayonnement de l'identité et la défense des intérêts du Québec.

Vision

Une organisation agile et performante, reconnue pour sa capacité à porter les ambitions et l'identité du peuple québécois sur le plan international.

Valeurs

Efficacité

L'efficacité réfère à la capacité du Ministère d'atteindre les objectifs gouvernementaux avec agilité, rapidité, tact et intégrité dans un environnement international complexe et incertain. Elle est fondée sur le principe de responsabilisation de chacun des employés du Ministère envers les résultats attendus dans le respect des principes de l'administration gouvernementale.

Pertinence

La pertinence se traduit par l'arrimage constant entre les actions du Ministère, les ambitions et les besoins du peuple québécois ainsi que les occasions qui s'offrent au Québec dans le monde. Elle repose sur la capacité du Ministère à diriger l'action internationale du Québec en cohérence avec les priorités gouvernementales.

Crédibilité

La crédibilité s'exprime par la rigueur, l'engagement et le professionnalisme du Ministère dans l'exercice de sa mission. Elle se concrétise par la construction et le maintien d'une expertise de pointe dans ses champs d'action, par le choix de ressources compétentes et par une offre de services transparente, adaptée et de haute qualité.

Solidarité

La solidarité est synonyme de l'esprit d'équipe qui anime le Ministère et de la cohésion de son 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 solidarité désigne par ailleurs l'ouverture, l'entraide et la recherche de consensus dont le Ministère fait preuve afin de bâtir, dans le respect, des relations solides avec les gouvernements et les sociétés du monde.

Chiffres clés

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
549	Effectif du Ministère au 31 mars 2022
134,5 M\$	Dépense probable en 2022-2023
3 117	Nombre d'actions de diplomatie d'influence menées par le gouvernement en 2021-2022
3 136	Nombre d'actions de diplomatie économique menées par le gouvernement en 2021-2022
92 %	Taux de satisfaction de la clientèle au regard du soutien fourni dans le cadre de projets de coopération institutionnelle et de solidarité internationale en 2021-2022
91 %	Pourcentage des jeunes bénéficiaires d'une expérience internationale ayant développé de nouvelles compétences professionnelles en 2021-2022
39	Pays avec lesquels le Québec a des ententes de sécurité sociale en vigueur au 31 mars 2022
82	Professions, fonctions et métiers au Québec couverts par des arrangements de reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles en vertu de l'entente Québec-France au 31 mars 2022
81	Organisations internationales présentes au Québec

Mandats du Ministère

Au service des Québécoises et des Québécois depuis près de 60 ans, le Ministère dirige l'action internationale du gouvernement du Québec. Son savoir-faire, sa connaissance fine des enjeux mondiaux et sa capacité à agir et à repérer les occasions d'affaires sur les marchés étrangers contribuent directement au développement et à la prospérité du Québec. Plus précisément, 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;
- planifier, organiser et diriger l'action à l'étranger du gouvernement ainsi que celle de ses ministères et organismes (MO);
- établir et maintenir les relations avec les gouvernements étrangers ainsi qu'avec les organisations et les forums internationaux;
- s'assurer de la mise en œuvre de la Vision internationale du Québec (VIQ) et des stratégies territoriales;
- mener des actions de diplomatie économique et d'influence afin de faire avancer les intérêts du Québec en matière de commerce international et de prospection d'investissements étrangers;
- veiller à la négociation et à la mise en œuvre des engagements internationaux conclus par le gouvernement du Québec et aux intérêts du Québec lors de la négociation et la mise en œuvre de tout accord international du gouvernement du Canada, portant sur une matière ressortissante à la compétence constitutionnelle du Québec¹;
- favoriser le renforcement des institutions francophones internationales auxquelles le gouvernement participe, en tenant compte des intérêts du Québec;
- favoriser l'établissement et la rétention sur le territoire du Québec d'organisations internationales et de représentants de gouvernements étrangers;
- soutenir l'action des organismes de coopération internationale (OCI) québécois ainsi que celle des villes, des organisations et des institutions québécoises œuvrant à l'étranger;
- assurer une veille et réaliser des recherches, des études et des analyses sur les enjeux géopolitiques et économiques mondiaux, les risques et les occasions d'affaires pour le Québec.

1. Le ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie veille aux intérêts du Québec lors de la négociation de tout accord international en matière de commerce entre le gouvernement du Canada et un gouvernement étranger et portant sur une matière ressortissante à la compétence constitutionnelle du Québec, et ce, dans le respect de la fonction de la ministre des Relations internationales et de la Francophonie en matière de diplomatie économique et d'influence ainsi que de ses autres attributions (a. 22.6.1. de la Loi sur le ministère des Relations internationales, RLRQ, c. M -25.1.1 et a. 10, al. 2, par. 4° de la Loi sur le ministère de l'Économie et de l'Innovation, RLRQ, c. M -14.1).

Le Protocole du gouvernement du Québec

À travers l'instauration de traités internationaux tels que la Convention de Vienne sur les relations diplomatiques (1961) et la Convention de Vienne sur les relations consulaires (1963), les États se sont dotés d'un ensemble de règles, d'outils et d'instruments de communication codifiés qui guident la poursuite des relations internationales. Le Protocole du gouvernement du Québec, rattaché au Ministère, agit à titre de référence en matière d'enjeux de nature protocolaire. Il organise les visites officielles des représentants de gouvernements étrangers ainsi que des chefs de mission diplomatique et de poste consulaire. Il est aussi responsable du cérémonial d'État lors des activités officielles du gouvernement du Québec. De plus, il collabore à l'organisation des missions à l'étranger du premier ministre du Québec, de la ministre des Relations internationales et de la Francophonie et des autres membres du Conseil des ministres. Le Protocole assure également la correspondance officielle entre le gouvernement du Québec et les gouvernements étrangers ainsi que les organisations internationales gouvernementales et administre les privilèges et les immunités prévus par les conventions internationales, de même que les prérogatives de courtoisie offertes par le gouvernement du Québec aux représentants étrangers. Outre le cérémonial d'État, le Protocole se définit aussi par une série de gestes et d'actions éminemment politiques. Il concerne l'ensemble des règles de conduite que doivent observer les gouvernements et leurs représentants en se basant sur la réciprocité et le respect.

Les Offices jeunesse internationaux du Québec

La ministre des Relations internationales et de la Francophonie est responsable, devant l'Assemblée nationale, de l'Office franco-québécois pour la jeunesse (OFQJ) et de l'Office Québec-Monde pour la jeunesse (OQMJ). Ces deux organismes, réunis sous la bannière des Offices jeunesse internationaux du Québec (LOJIQ), ont pour mission de développer les relations entre les jeunes (18 à 35 ans) du Québec et ceux de la France et des autres territoires ou pays jugés prioritaires. Ces relations ont pour objet de favoriser chez ces jeunes la connaissance mutuelle de leur culture respective, d'accroître entre eux les échanges sur les plans individuel et collectif et de susciter le développement de réseaux de coopération. Il s'agit d'organismes autonomes dont la gestion, incluant la planification stratégique et la reddition de compte publique, est indépendante de celle du Ministère.

La diplomatie au service des Québécoises et des Québécois

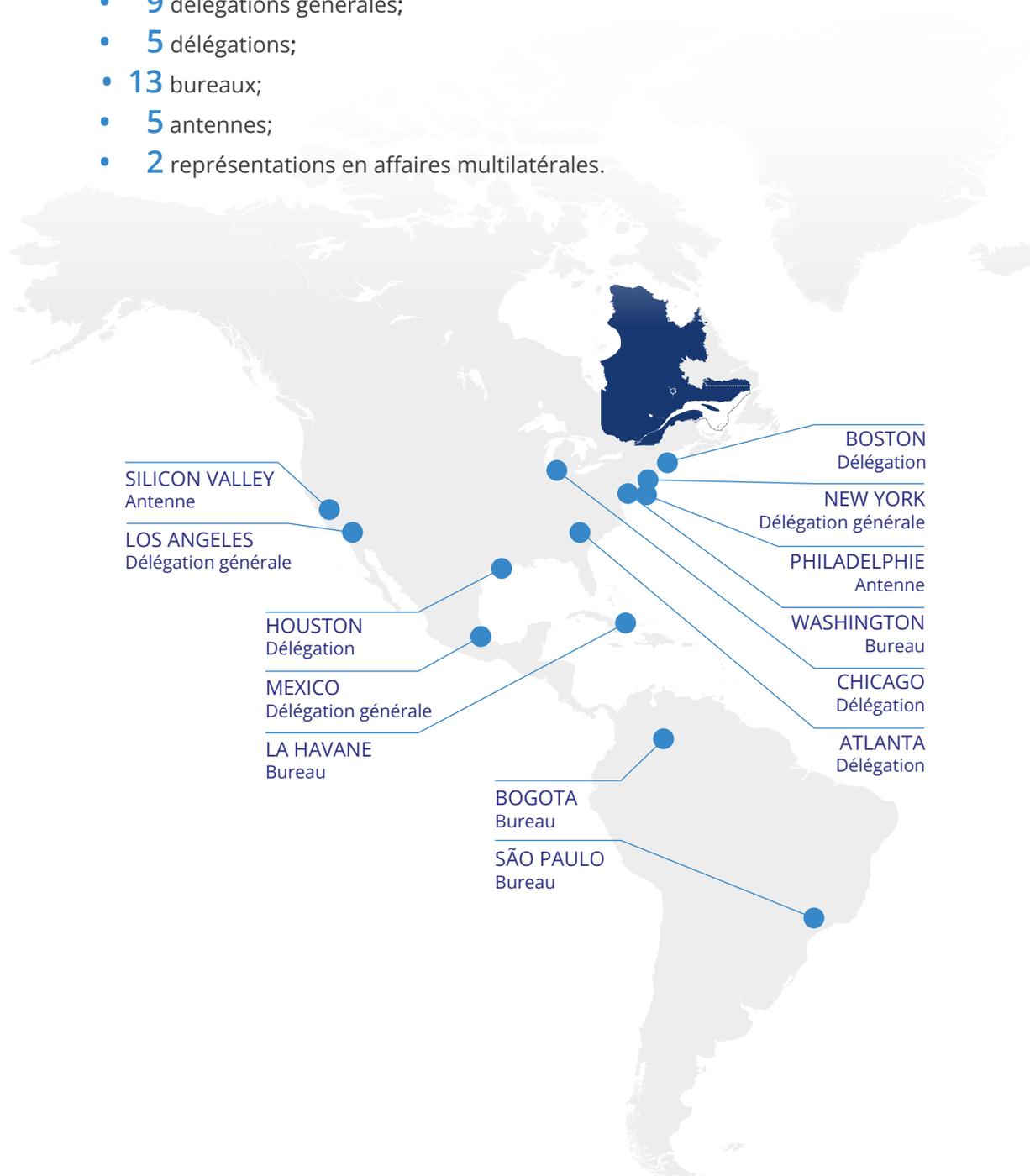
Le Ministère, en collaboration avec les autres ministères et organismes du gouvernement, déploie au quotidien une vaste gamme d'actions afin de défendre les intérêts, accroître le rayonnement et influencer positivement la perception du Québec à l'étranger. Ses représentants postés aux quatre coins de la planète, avec l'appui des équipes d'experts basées au Québec, travaillent sans relâche pour ouvrir des portes, rencontrer des donneurs d'ordres, des investisseurs et des personnalités influentes, effectuer des missions ministérielles et commerciales, réaliser des activités et des campagnes de promotion, participer à des foires et salons sectoriels, accompagner nos clientèles dans leurs démarches à l'étranger et porter la voix du Québec dans les forums multilatéraux, entre autres. Ces actions, réalisées souvent en amont du processus d'affaires, positionnent le Québec comme partenaire stratégique et influent et créent un environnement propice à l'obtention de retombées concrètes pour les entreprises, les organisations, les villes, les établissements, les artistes, les scientifiques, les jeunes et, ultimement, l'ensemble de la société québécoise.

Les retombées générées par l'action diplomatique sont nombreuses et constituent la pièce maîtresse sans laquelle plusieurs dossiers d'envergure n'auraient pas d'issue. Elles peuvent prendre plusieurs formes et servir soit l'ensemble de la société québécoise, soit une clientèle particulière. Parmi les retombées à portée générale on trouve par exemple la conclusion d'ententes de mobilité, de sécurité sociale ou de reconnaissance des qualifications professionnelles, la ratification d'accords commerciaux, l'établissement d'une organisation internationale au Québec ou encore l'adhésion de gouvernements étrangers aux initiatives proposées par le Québec en matière d'éducation, de culture, de défense de la langue française, de lutte contre les changements climatiques ou de droits et libertés de la personne. En ce qui concerne les retombées ciblées, celles-ci se déclinent selon la clientèle desservie. Pour une entreprise, il peut s'agir d'une vente à l'étranger, d'une participation réussie à un appel d'offres public, de l'obtention d'un contrat ou de fonds de capital-risque. Pour les artistes, l'appui du Ministère peut conduire à la prestation, diffusion ou exposition de leurs œuvres ou bien à l'achat des droits par des diffuseurs étrangers. Pour les établissements d'enseignement, l'action du Ministère contribue par exemple à la conclusion de partenariats de recherche avec des établissements et des entreprises d'ailleurs. Enfin, pour les organisations de la société civile et les organismes de coopération internationale, le Ministère facilite l'établissement de collaborations et de partenariats durables à l'international. Quelles que soient la nature et la portée des interventions et des retombées facilitées, l'objectif est toujours le même : positionner le Québec et ses forces vives au centre des décisions et des chaînes de valeur partout sur la planète.

LES REPRÉSENTATIONS DU QUÉBEC À L'ÉTRANGER

Le réseau du Québec à l'étranger est composé de 34 représentations réparties dans 19 pays, soit :

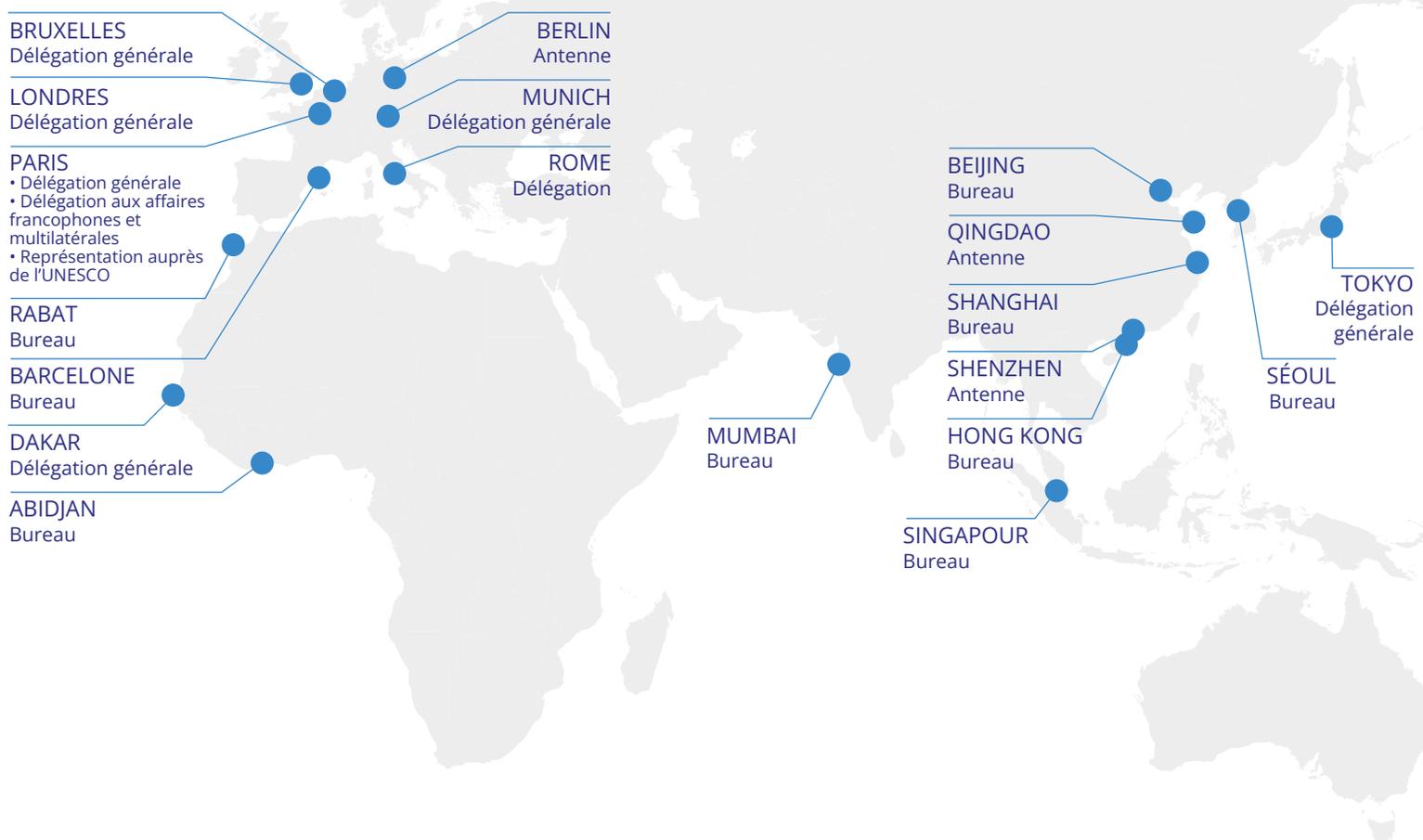
- 9 délégations générales;
- 5 délégations;
- 13 bureaux;
- 5 antennes;
- 2 représentations en affaires multilatérales.



Au cours des six dernières décennies, le Québec s'est doté d'un réseau de représentations à l'étranger dont le mandat est de faire avancer ses intérêts. Ce réseau a évolué au fil des décennies et des grands changements ayant bouleversé l'ordre international. Si le mandat de ces représentations, dans son essence, n'a pas changé, il s'est grandement ajusté pour tenir compte de la diversification et de la complexification des enjeux internationaux qui interpellent le Québec.

Les représentants du Québec à l'étranger jouent ainsi un rôle clé dans l'atteinte des objectifs internationaux du Québec, que ce soit sur les plans économique, politique, environnemental, culturel, identitaire ou institutionnel. L'action des représentations consiste ainsi à :

- accompagner les entrepreneurs, 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;
- faire la promotion du Québec auprès des investisseurs, des décideurs et des voyageurs étrangers;
- construire les réseaux indispensables à la conduite des relations internationales, en entretenant des liens privilégiés avec les gouvernements étrangers et les personnalités et organisations influentes.



L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Contexte externe

Le contexte économique et géopolitique mondial actuel est marqué par la volatilité et l'incertitude. Depuis l'adoption du dernier plan stratégique du Ministère, les relations internationales ont été bouleversées par la pandémie de COVID-19, qui a perturbé tous les pans de la société, et plus récemment par le conflit en Ukraine. Ces deux événements majeurs ont accéléré les tendances d'ordre économique, technologique, social, environnemental et énergétique.

Afin de prospérer dans cet environnement plus volatil, et conscient que les enjeux internationaux ont plus que jamais des effets concrets sur nos modes de vie et notre avenir, le Québec doit se positionner stratégiquement sur la scène internationale en explorant les occasions offertes par ces nouvelles réalités et en identifiant les risques qui en émanent.

Sur le plan économique, ces événements ont placé les enjeux de sécurité d'approvisionnement en biens critiques au cœur des préoccupations des États. Conscients de leur dépendance à certains marchés très concentrés qui les exposent davantage aux perturbations mondiales, plusieurs gouvernements sont à la recherche d'une plus grande autonomie, voire d'une certaine autosuffisance. Ils adoptent des politiques permettant de subventionner la production locale de certains biens ou technologies critiques, ou encore favorisant la reconfiguration de leurs chaînes d'approvisionnement dans l'objectif de les raccourcir (*nearshoring*) ou les déplacer chez des pays alliés (*friendshoring*).

Ce phénomène s'inscrit plus largement dans un contexte géopolitique caractérisé par des tensions entre les grandes puissances. Une certaine fragmentation géopolitique se dessine sur l'échiquier mondial et favorise les échanges entre blocs économiques distincts. Ce phénomène redessine les contours de la mondialisation et encourage une certaine régionalisation des échanges, ce qui crée autant d'occasions que de défis pour les acteurs économiques.

Au chapitre technologique, la pandémie a accéléré le déploiement de nouveaux moyens dans plusieurs secteurs. La numérisation de l'économie, notamment, offre des occasions multiples et importantes, considérant, par exemple, que la grande majorité des services peuvent aujourd'hui facilement être exportés. La transformation technologique entraîne aussi son lot de défis : les cybermenaces exercent une forte pression sur les capacités opérationnelles des gouvernements et des entreprises. Les cyberattaques sont plus nombreuses et d'envergure, et certains acteurs étatiques ou non étatiques font usage des technologies de l'information dans un but déstabilisateur.

Le monde du travail est aussi en pleine mutation. Alors qu'il était déjà confronté au contexte de rareté de main-d'œuvre, le « grand remaniement » induit par la pandémie a accentué la rareté de la main-d'œuvre dans certains secteurs, des millions de personnes ayant quitté leur emploi pour se retirer plus tôt de la vie professionnelle ou pour un nouvel emploi répondant mieux à leurs besoins ayant grandement évolué. L'attraction et la rétention de talents et de jeunes talents internationaux s'imposent comme l'une des solutions pour faire face à ce contexte.

Les flux migratoires, qui ont été perturbés par la pandémie et qui ont aggravé ponctuellement le phénomène de rareté de main-d'œuvre, ont repris en raison de la réouverture des frontières, de la reprise des délivrances de visas et de la relance de l'activité économique, un phénomène positif. Par ailleurs, la réouverture de la frontière canado-américaine a vu l'augmentation de demandeurs d'asile arrivant au Québec à des niveaux supérieurs à ceux observés avant la pandémie.

Également, le développement humain a subi d'importants reculs. Pour la première fois depuis que l'indice de développement humain (IDH), qui évalue la santé, l'éducation et le niveau de vie d'une nation, est calculé par le Programme des Nations Unies pour le développement, celui-ci a diminué mondialement pendant deux années consécutives (2020-2021). Les récents événements ont également causé un recul mondial majeur de l'égalité entre les sexes, la pandémie ayant notamment eu des répercussions disproportionnées sur les femmes et les filles.

De surcroît, le nombre de pays connaissant une érosion démocratique n'a jamais été aussi élevé². Polarisation politique, dysfonctionnement institutionnel, menaces pour les libertés civiles, restrictions sur la liberté d'expression, méfiance à l'égard de la légitimité des élections, les obstacles sont multiples.

Face à ces défis, le Québec doit être encore plus proactif dans la promotion de ses valeurs à l'étranger, dont la démocratie, le respect des droits de la personne et l'égalité entre les femmes et les hommes.

Ce constat s'applique notamment à l'espace francophone, auquel appartient le Québec, et qui est par ailleurs en pleine mutation. Poussé par la démographie africaine, il devrait passer de 321 millions de locuteurs actuellement à près de 715 millions d'ici 2050, dont 85 % seront africains (contre 44 % aujourd'hui) et majoritairement jeunes. La langue française, déjà la cinquième en importance au monde, est donc appelée à être parlée par un nombre grandissant de personnes. Cette tendance contraste avec le recul du français observé au Québec, qui constituera un défi pour les prochaines décennies. Le dynamisme de l'espace francophone crée un potentiel de développement économique majeur, notamment en Afrique, dont pourra tirer profit le Québec.

Le contexte international est aussi marqué par l'urgence de faire face aux crises de la biodiversité et des changements climatiques. La protection de la biodiversité apparaît d'autant plus importante qu'elle fournit de nombreux services écosystémiques essentiels au bien-être des populations et au bon fonctionnement de nos activités économiques. Quant aux changements climatiques, l'augmentation du nombre de phénomènes météorologiques extrêmes et leur intensité ont désormais des conséquences directes sur notre santé, nos infrastructures, ainsi que notre stabilité sociale et économique. L'accélération du nombre d'événements climatiques extrêmes affecte particulièrement les pays les plus vulnérables, amenant le Québec à jouer un rôle accru en solidarité et coopération climatique internationale.

2. International Institute for Democracy and Electoral Assistance (2022). Communiqué de presse « Recul de la démocratie dans le monde en 2022 » à l'occasion de la publication du rapport *The Global State of Democracy Report 2022 – Forging Social Contracts in a Time of Discontent*. idea.int/news-media/news/global-democracy-weakens-2022.

Dans ce contexte d'urgence, les gouvernements doivent relever des défis importants à court terme pour atteindre leurs objectifs de décarbonation. La crise énergétique alimentée par le conflit en Ukraine a déclenché un mouvement marqué en faveur d'une transition accélérée vers des énergies renouvelables, plusieurs pays souhaitant réduire leur dépendance aux combustibles fossiles importés. L'accélération de la transition énergétique passe également par la production et la transformation durable et respectueuse de l'environnement des minéraux critiques et stratégiques essentiels au déploiement de l'électromobilité et aussi de certaines énergies renouvelables. Les enjeux d'approvisionnement de ces minéraux sont préoccupants, la production et la transformation étant pour le moment concentrées dans certains pays.

Contexte interne

Le Ministère et ses équipes, au Québec et dans les 34 représentations du Québec réparties dans 19 pays, dirigent l'action internationale du gouvernement. Fort des acquis politiques, économiques et culturels obtenus depuis sa création il y a près de 60 ans, et de sa vaste expertise, le Ministère a amené le Québec à se positionner au premier rang parmi les États fédérés au monde en ce qui concerne le pouvoir d'attraction ou « soft power »³. Il est donc en excellente position pour relever les défis posés par l'évolution rapide du contexte politique et économique mondial, par les attentes croissantes et diversifiées des citoyennes et des citoyens du Québec ainsi que par la transformation profonde du métier de diplomate.

Le Ministère possède plusieurs forces de taille pour y arriver. D'abord, il compte sur des équipes compétentes, diversifiées et engagées, ayant des connaissances et une expertise de pointe dans les domaines des relations internationales et de la gestion dans un contexte international. Les équipes du Ministère font également preuve d'une grande capacité d'adaptation et d'une résilience hors pair, comme le montrent les nombreux gestes et actions posés tout au long de la pandémie au bénéfice de ses partenaires et ses clientèles. Le défi pour le Ministère consiste à maintenir, voire renforcer, ce niveau de compétence afin de suivre les tendances internationales et de concrétiser les priorités gouvernementales. L'Institut de la diplomatie, créé en 2020, est au cœur de cette mission et constitue un instrument clé de l'expérience-employé offerte par le Ministère. En effet, il se donne pour mandat d'améliorer cette expérience au cours des quatre prochaines années afin d'assurer un plus grand sens d'appartenance et une meilleure rétention du personnel.

Une autre grande force du Ministère est sa capacité reconnue à faire rayonner le Québec sur la scène internationale et à mener une diplomatie économique et d'influence efficace. Fruit du virage économique de l'action internationale entamé avec l'adoption de la Vision internationale du Québec, la diplomatie économique fait désormais partie des domaines d'actions prioritaires du Ministère. Afin de consolider la force de frappe diplomatique tout en tenant compte de la capacité des équipes, le Ministère misera sur une action plus ciblée et structurante, porteuse de retombées et mieux arrimée aux priorités gouvernementales. Il renforcera par ailleurs son intelligence stratégique et ses mécanismes de partage de l'information en cohérence avec les besoins internes et ceux des ministères et organismes partenaires de l'action internationale.

3. Sanctuary Counsel (2022). Indice 2021 du « soft power » régional : évaluation du pouvoir d'attraction du Québec dans un contexte mondial. sanctuarycounsel.com/s/Regional_Soft_Power_Index_Spring-2022_Francais.pdf.

En phase avec la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*, le Ministère a fait des outils numériques une autre de ses forces lui permettant de mieux accomplir sa mission. Ces outils, qu'il s'agisse de webinaires, de rencontres diplomatiques virtuelles, d'une plus grande présence sur les réseaux sociaux, de plateformes multimédias, de travail collaboratif ou de tableaux de bord, font désormais partie intégrante de la pratique diplomatique, de la gestion administrative et de la prestation de services du Ministère. Ils nécessitent un apprentissage et une adaptation constante pour lesquels les employés sont soutenus. Le Ministère met également en application les meilleures pratiques et les plus hauts standards de sécurité numérique dans sa gestion administrative et dans ses interactions avec les autres pays, lui permettant ainsi de réduire les risques de cyberattaques. D'ailleurs, le Ministère s'appuie sur une démarche de gestion intégrée des risques pour gérer de manière proactive et globale les aléas stratégiques ou opérationnels pouvant émaner de ses actions, contribuant à une saine gestion des ressources, à une prise de décision améliorée, ainsi qu'à l'atteinte des objectifs et à la réalisation de sa mission.

Enfin, soucieux de répondre aux objectifs de la *Stratégie gouvernementale de développement durable* et de contribuer à bâtir un Québec plus vert, prospère et solidaire, le Ministère participe au modèle d'exemplarité de l'État en renforçant ses pratiques de gestion écoresponsables tout en veillant à promouvoir l'expertise et l'innovation québécoise dans le domaine du développement durable auprès de ses partenaires étrangers. Le Ministère favorise notamment l'investissement et le soutien financier pour appuyer la transition vers une économie verte et responsable ainsi que la coopération climatique internationale, en particulier dans l'espace francophone.

Ses forces, combinées à une vision et des priorités renouvelées et des pratiques innovantes, permettront au Ministère de mieux se positionner aux yeux des Québécoises et des Québécois comme une organisation efficace, crédible et pertinente, à l'écoute de leurs ambitions et de leurs besoins et porteuse de leur identité sur le plan international.

Bilan du plan stratégique 2019-2023

Le bilan des résultats obtenus par le Ministère au cours des quatre dernières années a permis d'alimenter la réflexion stratégique pour le Plan stratégique 2023-2027.

Diplomatie d'influence

- Le Québec est classé au premier rang des États fédérés relativement à son pouvoir d'attraction.
- Le Ministère a réussi à intensifier sa diplomatie d'influence auprès de partenaires et de publics étrangers. Globalement, le nombre d'actions de diplomatie d'influence a substantiellement augmenté malgré les contraintes imposées par la pandémie de COVID-19.
- L'appui offert par le Québec aux projets internationaux des organisations québécoises est apprécié et se traduit par un taux de satisfaction élevé des participants. La contribution du Québec au développement des compétences professionnelles de ses jeunes dans un contexte international est aussi notable.

Diplomatie économique

- Le Ministère a intensifié sa diplomatie économique avec une augmentation marquée de ses actions en lien avec l'exportation et l'accès aux marchés, l'attraction d'investissements, d'étudiants et de travailleurs étrangers. Il a aussi contribué à diversifier les marchés pour ses exportations en réalisant plusieurs activités d'envergure visant l'ouverture de nouveaux marchés.
- Le Ministère a également contribué au succès commercial de ses clientèles économiques à l'étranger en offrant des séances d'information pertinentes et en les aidant à repérer et à générer des occasions d'affaires à l'étranger.

Modernisation de l'action internationale

- L'image de marque internationale du Québec est désormais utilisée par l'ensemble des ministères et organismes publics dans le cadre de leurs communications promotionnelles à l'étranger.
- De plus, près de l'ensemble des ministères et organismes sont désormais engagés dans les mécanismes de partage de l'information stratégique sur les marchés internationaux.
- Le Ministère a créé l'Institut de la diplomatie en 2020. Les premières cohortes affirment avoir renforcé leur expertise et leurs compétences professionnelles.
- Le gouvernement du Québec a modernisé ses représentations à l'étranger notamment par l'adoption de nouvelles pratiques en matière de diplomatie numérique.

LES CHOIX STRATÉGIQUES

Prenant assise sur une présence solide et amplement reconnue au Québec et à l'étranger, et fort des succès obtenus au cours des quatre dernières années, le Ministère articulera son action pour la période 2023-2027 autour de deux enjeux fondamentaux :

- 1- **Un Québec plus performant sur les marchés internationaux;**
- 2- **Un Québec plus influent et proactif sur la scène internationale, en phase avec l'identité et les ambitions du peuple québécois.**

Ces enjeux et les objectifs stratégiques qui en découlent s'inscrivent en droite ligne avec les priorités gouvernementales sur le plan de la prospérité économique, de l'accroissement de l'influence et du rayonnement et de l'affirmation de l'identité du Québec sur la scène internationale. Ils prennent également acte des orientations de la Vision internationale du Québec ainsi que de l'évolution des intérêts du Québec et du contexte géopolitique et économique mondial. Ils reflètent par ailleurs la volonté d'un Québec soucieux d'enrichir, de développer et de consolider sa place et son influence dans le monde afin de servir les ambitions internationales du peuple québécois.

Les moyens de nos ambitions

Afin d'assurer l'atteinte des objectifs et l'obtention de retombées sur les plans économique, politique et identitaire, le Ministère mettra en place deux grands chantiers structurants lui permettant de faire plus et de faire mieux sur le plan international.

Renforcement du réseau des représentations du Québec à l'étranger

Les défis du contexte mondial actuel et les nouvelles priorités gouvernementales exhortent le Ministère à réexaminer sa stratégie de présence à l'étranger, en particulier dans les territoires prioritaires et ceux où le Québec gagnerait à être plus présent. Pour ce faire, le Ministère procédera au redéploiement du réseau de représentations du Québec à l'étranger afin d'assurer une meilleure adéquation entre les ressources déployées et les priorités internationales et de renforcer sa capacité d'action sur certains territoires en plein essor.

Renforcement de l'image de marque du Québec à l'étranger

Le Ministère s'est muni d'une *Stratégie de marque pour le Québec à l'international et au Canada* qui vise à accroître notre pouvoir d'attraction et notre renommée à l'étranger en y présentant une identité renouvelée, unifiée, cohérente et dynamique. Le Ministère poursuivra la mise en œuvre de cette stratégie, ainsi que ses efforts en matière de promotion internationale et de gestion de la réputation du Québec à l'étranger, notamment en mobilisant les leaders et les porte-étendards de notre société, pour assurer un meilleur positionnement et une plus grande notoriété pour le Québec sur la scène internationale.

Au cours des prochains mois et années, le Ministère mènera de vastes campagnes visant à véhiculer un message qui reflète la réalité de notre société et de notre culture. Une société où le français est source de fierté, d'unité et de rayonnement international, où nos valeurs sont synonymes d'ouverture, de solidarité et de cohésion et où notre engagement envers la démocratie et l'État de droit ne fait pas de doute. Ces campagnes visent également à positionner encore mieux le Québec comme un allié stratégique dans les marchés internationaux, notamment en ce qui a trait à la transition énergétique, l'économie verte et la lutte contre les changements climatiques.

Enjeu stratégique 1 : Un Québec plus attractif et performant sur les marchés internationaux

Au cours des quatre dernières années, le Ministère a effectué un important recentrage de l'action internationale sur le développement économique. De ce fait, le Québec dispose aujourd'hui d'une importante force de frappe à l'étranger grâce, notamment, aux équipes économiques déployées dans le réseau de représentations couvrant tous les marchés prioritaires. Le Québec bénéficie également d'une excellente réputation sur les marchés internationaux à la faveur de ses secteurs de pointe, de sa capacité d'innovation et de son approche respectueuse, notamment, des règles et normes internationales.

Toutefois, les entreprises, les institutions et les organisations québécoises doivent composer avec une compétition internationale accrue engendrée par les défis mondiaux issus de la conjoncture postpandémique tels que la reconfiguration des chaînes de valeur, les mesures protectionnistes et les nouvelles politiques industrielles des principaux partenaires. Ces nouveaux enjeux géoéconomiques viennent s'ajouter à la nécessité d'arrimer le développement économique à la recherche de solutions aux enjeux climatiques et environnementaux. Dans ce contexte, le Ministère utilisera tous les leviers à sa disposition afin d'augmenter la performance du Québec et de consolider la place de choix qu'il occupe sur les marchés internationaux de biens et de services et ce, dans une optique de développement durable et d'action socialement responsable.

Le Québec, terre d'accueil pour les organisations internationales

La présence d'organisations internationales sur notre territoire est un levier formidable de diplomatie économique et d'influence. Elle assure au Québec un rayonnement international extraordinaire, en plus de générer des retombées économiques importantes.

Le Ministère coordonnera les démarches requises pour assurer la rétention, le développement et l'expansion des organisations présentes sur son territoire et pour faire valoir les forces et les atouts du Québec en tant que terre d'accueil afin d'attirer d'autres organisations internationales.

Orientation 1 : Tirer le plein potentiel des marchés internationaux

Les échanges économiques internationaux jouent un rôle crucial dans l'accroissement de la richesse du Québec. La promotion des intérêts économiques, commerciaux et financiers du Québec sur la scène mondiale occupe ainsi une place prépondérante dans le déploiement de notre action internationale.

Pour concrétiser les ambitions économiques du Québec, le Ministère sera à pied d'œuvre afin d'intensifier sa diplomatie économique. L'utilisation d'un large éventail d'instruments permettra d'atteindre les objectifs du Québec à l'étranger en générant des retombées et en contribuant au succès des acteurs économiques à l'étranger. Le Ministère continuera de mettre en œuvre son action sur les marchés étrangers en étroite concertation avec les ministères, les organismes et les partenaires activement engagés sur les marchés mondiaux. Une attention particulière sera accordée à la promotion de la recherche et l'innovation, deux domaines où le Québec excelle, afin d'en tirer le maximum de retombées pour les entreprises et les organisations québécoises.

Objectif 1.1 : Positionner le Québec comme un partenaire stratégique sur les marchés internationaux

Le Ministère met de l'avant une démarche axée sur la performance en misant sur des actions plus ciblées et stratégiques sur les marchés mondiaux afin de répondre aux objectifs et de générer les retombées économiques escomptées. Le Ministère réalisera de multiples activités sur les marchés couverts par ses représentations et au sein des institutions multilatérales pertinentes dans le but d'offrir des occasions d'affaires pour les entreprises et les organisations québécoises de tous les secteurs, en cohérence avec les orientations gouvernementales.

Pour ce faire, il mise sur la réalisation d'activités de promotion et de prospection structurantes et ciblées, sur l'établissement de liens solides de collaboration avec les donneurs d'ordres à l'étranger, sur l'accès de l'écosystème québécois à l'information stratégique et sur son intégration aux chaînes de valeurs mondiales, et ce, en étroite collaboration avec l'ensemble de ses partenaires. Un accent sera mis sur la promotion, le soutien à l'internationalisation et la commercialisation des innovations québécoises, en particulier dans les domaines de l'intelligence artificielle, des technologies quantiques, des sciences de la vie, de l'aérospatiale, de l'électrification des transports et des énergies renouvelables.

L'objectif est de faciliter l'obtention de retombées concrètes et significatives pour chaque clientèle desservie, que ce soit par exemple une nouvelle exportation, une participation réussie à des appels d'offres publics ou l'obtention de contrats ou de fonds de capital-risque, en passant par la ratification d'accords commerciaux ou la diminution des obstacles au commerce pour les produits et services québécois.

INDICATEURS ⁴	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
1. Taux d'augmentation du nombre de retombées économiques facilitées par le Ministère ⁵	+ 5 %	+ 10 %	+ 5 % par rapport à 2024-2025	+ 5 % par rapport à 2025-2026
2. Taux d'augmentation du nombre de retombées en matière de recherche et d'innovation facilitées par le Ministère ⁶	+ 10 %	+ 15 %	+ 10 % par rapport à 2024-2025	+ 10 % par rapport à 2025-2026

Les cibles des indicateurs 1. *Taux d'augmentation du nombre de retombées économiques facilitées par le Ministère* et 2. *Taux d'augmentation du nombre de retombées en matière de recherche et d'innovation facilitées par le Ministère* ont été révisées pour les années 2025-2026 et 2026-2027. Ces changements visent une meilleure adéquation entre les capacités du Ministère et les cibles, tout en maintenant leur caractère ambitieux. À partir de 2025-2026, les cibles sont mesurées par rapport au résultat de l'année antérieure, contrairement aux cibles 2023-2024 et 2024-2025, qui étaient mesurées par rapport à une mesure de référence fixe.

Orientation 2 : Attirer les talents dont le Québec a besoin

Considérant les nouvelles orientations gouvernementales touchant l'immigration, qui seront définies par le gouvernement en complémentarité à l'encadrement d'étudiants internationaux découlant de l'adoption de la *Loi visant principalement à améliorer l'encadrement relatif aux étudiants étrangers*, le Ministère doit réaligner la portée de son action. Ainsi, l'orientation 2, comprise dans la version originale du Plan stratégique 2023-2027, a été retirée de la version révisée à l'hiver 2025.

Malgré cette modification, le Ministère continuera d'appuyer la mise en œuvre des orientations gouvernementales, notamment par l'entremise de son réseau de représentations à l'étranger.

La numérotation originale des objectifs a été conservée afin de faciliter la compréhension du document.

4. Cibles annuelles (augmentations) définies par rapport à la mesure de départ.

5. Selon les estimations faites dans le cadre d'un projet pilote, le Ministère a facilité en moyenne 77 retombées économiques par année depuis mai 2021 (indicateur 1).

6. Selon les estimations faites dans le cadre d'un projet pilote, le Ministère a engendré en moyenne 11 retombées en matière de recherche et d'innovation par année depuis mai 2021 (indicateur 2).

Orientation 3 : Contribuer à la lutte contre les changements climatiques et à la protection de l'environnement dans une perspective économique durable

La lutte contre les changements climatiques et la protection de l'environnement nécessitent une action concertée et ambitieuse de la part des gouvernements, des entreprises et des citoyens. Le Québec occupe une position de premier plan dans de nombreux secteurs stratégiques pour la transition climatique et énergétique et demeure une référence mondiale des énergies renouvelables. Déterminé à renforcer la place du Québec dans la recherche de solutions au défi climatique, le Ministère entend poursuivre le déploiement d'actions de diplomatie d'influence efficaces sur les plans environnemental et climatique tout en accentuant ses efforts pour obtenir des retombées concrètes dans les secteurs clés de la transition énergétique, en misant notamment sur la prospection de nouveaux marchés et l'attraction d'investissements étrangers ainsi que la croissance des exportations québécoises dans le domaine des technologies vertes.

Objectif 3.1 : Consolider le leadership du Québec en matière d'économie verte, de lutte contre les changements climatiques et de protection de l'environnement

Grâce à son expertise reconnue en matière climatique et environnementale, le Québec occupe une position de premier plan pour répondre à l'urgence climatique et aux défis posés par le développement d'une économie plus verte, plus prospère et circulaire. Déterminé à saisir cette occasion, le Ministère entend asseoir le leadership du Québec par la mise en valeur de l'excellence et du savoir-faire québécois dans les secteurs des énergies propres et renouvelables, de l'électrification des transports, de la tarification du carbone et de la protection de la biodiversité. Ce faisant, il veillera à accroître les retombées économiques de son action afin de renforcer la place du Québec comme plaque tournante de la transition énergétique à l'échelle nord-américaine.

Sur le plan diplomatique, le Ministère mettra de l'avant cette expertise auprès de différentes organisations internationales et poursuivra le développement de partenariats et d'alliances stratégiques aux niveaux bilatéral et multilatéral. Il contribuera également à l'effort mondial de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'adaptation aux répercussions des changements climatiques en approfondissant ses actions de coopération climatique internationale.

INDICATEURS ^{7, 8}	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
5. Taux d'augmentation du nombre de retombées en matière d'économie verte, de lutte contre les changements climatiques et de protection de l'environnement engendrées par le Ministère	+ 10 %	+ 15 %	+ 5 % par rapport à 2024-2025	+ 10 % par rapport à 2025-2026

Les cibles de l'indicateurs 5. *Taux d'augmentation du nombre de retombées en matière d'économie verte, de lutte contre les changements climatiques et de protection de l'environnement engendrées par le Ministère* ont été révisées pour les années 2025-2026 et 2026-2027. Ces changements visent une meilleure adéquation entre les capacités du Ministère et les cibles, tout en maintenant leur caractère ambitieux. À partir de 2025-2026, les cibles sont établies par rapport au résultat de l'année antérieure, contrairement aux cibles 2023-2024 et 2024-2025, qui étaient mesurées par rapport à une mesure de référence fixe.

7. Selon les estimations faites dans le cadre d'un projet pilote, entre 2020-2021 et 2021-2022, le Ministère a engendré en moyenne 17 retombées en matière d'économie verte, de lutte contre les changements climatiques et de protection de l'environnement par année depuis mai 2021 (indicateur 5).
8. Cibles annuelles (augmentations) définies par rapport à la mesure de départ.

Enjeu stratégique 2 : Un Québec plus influent et proactif sur la scène internationale, en phase avec l'identité et les ambitions du peuple québécois

Le Québec est l'un des États fédérés les plus influents au monde. Son pouvoir d'attraction et sa capacité démontrée à tisser des liens avec un large éventail de partenaires partout sur la planète et à construire des consensus autour des grands enjeux de l'heure lui ont permis de se tailler une place privilégiée dans le concert des nations. Ces acquis, soigneusement entretenus à travers le temps, constituent des bases solides pour entamer une nouvelle ère dans l'action diplomatique du Québec afin qu'elle devienne un instrument encore plus efficace pour faire face aux défis et aux réalités changeantes du monde contemporain et pour répondre de manière directe aux attentes et aux besoins de la société québécoise.

Pour ce faire, le Ministère mènera une diplomatie d'influence renouvelée, plus efficace et centrée sur l'obtention de retombées concrètes pour les Québécoises et les Québécois. Il appuiera également de manière décisive les projets et les initiatives des jeunes désireux d'entamer ou de consolider leur expertise et leur présence à l'étranger. Le Ministère accordera également une grande importance à l'actualisation en continu des compétences de son personnel, en particulier ceux de la première ligne de l'action diplomatique, ainsi qu'à l'amélioration de la satisfaction de ses employés au Québec et au sein des représentations à l'étranger.

Orientation 4 : Faire avancer les intérêts et promouvoir la culture et l'identité du Québec à l'étranger

La promotion des intérêts du Québec et l'affirmation de son identité sont tributaires de son ouverture sur le monde et de son affirmation sur la scène internationale. Ainsi, le Ministère se doit d'accroître la capacité d'influence du Québec à l'étranger en maximisant l'impact de ses actions diplomatiques et en facilitant l'obtention de retombées pour les Québécois. L'action du Ministère sera également déterminante dans la promotion de l'identité et l'avancement des intérêts du peuple québécois.

Faire rayonner la langue française dans le monde

Les atouts historiques du Québec, notamment sur les plans linguistique et culturel, demeurent le socle de notre affirmation nationale et internationale. En tant que vaisseau amiral de la langue française en Amérique du Nord, le Québec doit agir comme chef de file dans ce dossier et contribuer, par l'entremise de différentes initiatives structurantes, à rapprocher les 300 millions de personnes qui parlent français dans le monde. Le Ministère transposera ainsi sur la scène internationale les efforts gouvernementaux en matière de protection et de rayonnement de la langue française afin d'élargir au maximum notre influence dans la Francophonie et sur tous les continents. Pour ce faire, le Ministère veillera à la promotion de l'utilisation du français dans les institutions et les organisations internationales présentes sur le territoire québécois.

Le Ministère entend aussi mobiliser la communauté francophone internationale pour assurer le rayonnement du français sur les plateformes numériques, ainsi qu'une meilleure découvrabilité du contenu francophone, notamment sur les plans culturel, économique, éducatif et scientifique. Le Ministère soutiendra également la participation de la ministre au Groupe d'action pour l'avenir de la langue française, qui élaborera un Plan d'action gouvernemental en la matière, et s'investira dans la mise en œuvre des orientations qui en découlent visant la sphère internationale.

Objectif 4.1 : Maximiser l'impact de la diplomatie d'influence

La diplomatie d'influence est au cœur de l'action internationale du Québec. Afin qu'elle demeure pertinente vis-à-vis des enjeux mondiaux et des réalités et besoins changeants de la société québécoise, le Ministère concentrera ses efforts sur la réalisation d'actions structurantes et à impact élevé.

Le Ministère accordera une importance particulière à la consolidation et à l'élargissement de son réseau de contacts de haut niveau et à l'approfondissement des relations politiques, culturelles et économiques avec les gouvernements, les élus, les organisations internationales et les acteurs de la société civile lui permettant de maximiser ses interventions. Le Ministère misera également sur la réalisation de campagnes de promotion, d'opérations concertées et d'autres actions diplomatiques majeures pour faire avancer les intérêts et augmenter le rayonnement du Québec.

Ceci sera entrepris dans le but d'obtenir des retombées telles que de nouvelles ententes bilatérales signées ou l'établissement de nouveaux partenariats entre organisations québécoises et étrangères, en passant par l'attraction au Québec d'événements internationaux d'envergure ou encore l'adhésion de gouvernements étrangers aux initiatives proposées par le Québec en matière, entre autres, d'éducation, de culture, d'environnement, de diversité linguistique et culturelle et de droits et libertés de la personne.

INDICATEUR ⁹	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
6. Taux d'augmentation du nombre de retombées engendrées par la diplomatie d'influence ¹⁰	+ 10 %	+ 15 %	+ 5 % par rapport à 2024-2025	+ 10 % par rapport à 2025-2026

Les cibles de l'indicateurs 6. *Taux d'augmentation du nombre de retombées engendrées par la diplomatie d'influence* ont été révisées pour les années 2025-2026 et 2026-2027. Ces changements visent une meilleure adéquation entre les capacités du Ministère et les cibles, tout en maintenant leur caractère ambitieux. À partir de 2025-2026, les cibles sont mesurées par rapport au résultat de l'année antérieure, contrairement aux cibles 2023-2024 et 2024-2025, qui étaient mesurées par rapport à une mesure de référence fixe.

Objectif 4.2 : Promouvoir la culture et l'identité québécoise à l'étranger

Le Québec est une société ouverte et tolérante, laïque et résolument engagée dans la défense et la promotion des droits et libertés de la personne et de l'égalité entre les femmes et les hommes. Le Ministère, par le biais de son appareil diplomatique, fera mieux connaître les valeurs progressistes, la culture et la spécificité qui sont au cœur de l'identité québécoise afin d'engendrer des retombées concrètes pour nos artistes et nos entreprises culturelles et d'améliorer la perception et l'attractivité du Québec à l'étranger.

INDICATEUR ¹²	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
7. Taux d'augmentation du nombre de retombées en matière de culture et d'identité québécoise engendrées par le Ministère ¹¹	+ 10 %	+ 15 %	+ 10 % par rapport à 2024-2025	+ 15 % par rapport à 2025-2026

Les cibles de l'indicateurs 7. *Taux d'augmentation du nombre de retombées en matière de culture et d'identité québécoise engendrées par le Ministère* ont été révisées pour les années 2025-2026 et 2026-2027. Ces changements visent une meilleure adéquation entre les capacités du Ministère et les cibles, tout en maintenant leur caractère ambitieux. À partir de 2025-2026, les cibles sont mesurées par rapport au résultat de l'année antérieure, contrairement aux cibles 2023-2024 et 2024-2025, qui étaient mesurées par rapport à une mesure de référence fixe.

9. Cibles annuelles (augmentations) définies par rapport à la mesure de départ.

10. Selon les estimations faites dans le cadre d'un projet pilote, la diplomatie d'influence menée par le Ministère a permis d'engendrer en moyenne 20 retombées par année depuis mai 2021 (indicateur 6).

11. Selon les estimations faites dans le cadre d'un projet pilote, le Ministère a engendré en moyenne 11 retombées par année en matière de culture et d'identité québécoise depuis mai 2021 (indicateur 7).

Objectif 4.3 : Contribuer à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes

L'égalité entre les femmes et les hommes est une valeur profondément ancrée dans la société québécoise. Le Québec adhère à plusieurs engagements internationaux en la matière. À cet égard, il met en place des actions visant à faire avancer les droits des femmes à travers le monde, autant dans ses relations bilatérales qu'au sein des instances multilatérales.

La place accordée à l'égalité entre les femmes et les hommes dans les programmes de solidarité internationale financés par le gouvernement illustre de manière concrète cet engagement. Dans ce contexte, le Ministère assurera un soutien renforcé aux organismes des pays en développement qui représentent spécifiquement les femmes et les filles en partenariat avec les organismes de coopération internationale québécois dans le cadre du nouveau programme Québec sans frontières (QSF).

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
8. Pourcentage des partenaires locaux soutenus par le biais du nouveau programme Québec sans frontières qui représentent spécifiquement les femmes et les filles ¹²	25 %	28 %	30 %	32 %

Orientation 5 : Favoriser l'essor international des jeunes

L'influence du Québec dans le monde est en grande partie tributaire d'une présence forte et soutenue des villes, des institutions d'enseignement, des organisations et des jeunes sur la scène internationale. Le Ministère soutient, depuis plusieurs décennies, leurs initiatives d'internationalisation par l'entremise de différents programmes de coopération bilatérale et multilatérale ainsi que par l'appui qu'il offre aux Offices jeunesse internationaux du Québec (LOJIQ). En plus des retombées sociales et économiques pour le Québec, ces programmes permettent de compter sur des « ambassadeurs » pour le faire rayonner à travers le monde. Le Ministère compte renforcer cet appui et le rendre plus adapté aux nouvelles réalités de ses clientèles.

L'orientation 5. *Favoriser l'essor international des jeunes, des villes et des institutions d'enseignement du Québec* a été remplacée par 5. *Favoriser l'essor international des jeunes*. Ce changement reflète la suppression de l'objectif 5.2 *Appuyer les villes et les institutions d'enseignement québécoises dans leurs démarches d'internationalisation*, comme énoncé à la page 24.

12. En 2022-2023, le pourcentage des partenaires locaux qui représentaient spécifiquement les femmes et les filles était de 22 %.

Objectif 5.1 : Contribuer au développement des compétences professionnelles des jeunes Québécois dans un contexte international

La capacité d'influence et la croissance du Québec passent, entre autres, par l'épanouissement de sa jeunesse. La mobilité internationale constitue l'une des avenues propices au développement des compétences professionnelles et personnelles des jeunes, leur permettant de contribuer pleinement au développement social et économique de la société québécoise. De plus, ils font rayonner l'identité québécoise et véhiculent une image positive et dynamique du Québec dans le monde.

Le Ministère continuera à offrir aux jeunes Québécois la possibilité de participer à des expériences internationales dans le cadre de programmes ou par l'intermédiaire d'organismes qu'il appuie. Il analysera et quantifiera les retombées de ces expériences d'échanges et adaptera son offre de service en conséquence.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
9. Pourcentage des jeunes bénéficiaires d'une expérience internationale avec l'appui du Ministère ayant développé de nouvelles compétences professionnelles ¹³	88 %	88 %	90 %	90 %

Objectif 5.2 : Appuyer les villes et les institutions d'enseignement québécoises dans leurs démarches d'internationalisation

Dans la foulée de la révision des interventions en matière d'internationalisation des organisations québécoises, le Ministère a décidé de mettre fin au Programme d'appui à l'internationalisation des villes et municipalités du Québec¹⁴. L'objectif 5.2 ainsi que l'indicateur 10. *Nombre d'initiatives internationales soutenues par le nouveau Programme d'appui aux villes et institutions d'enseignement québécois* ont ainsi été retirés de la version révisée du *Plan stratégique 2023-2027*.

La numérotation originale des objectifs a été conservée afin de faciliter la compréhension du document.

13. Entre 2019-2020 et 2021-2022, en moyenne 88 % des jeunes bénéficiaires d'une expérience internationale avec l'appui du Ministère ont rapporté avoir développé de nouvelles compétences professionnelles.

14. Ce programme était autrefois désigné sous le nom de Programme d'appui aux villes et institutions d'enseignement québécois.

Orientation 6 : Consolider l'expertise du gouvernement en diplomatie et en gestion internationale

L'atteinte des objectifs internationaux du gouvernement dépend en grande partie de la capacité de ses diplomates et de son personnel de soutien à faire face aux changements géopolitiques et économiques, à l'évolution rapide de la pratique diplomatique et à la complexité des relations interétatiques. Le Ministère assurera le développement et l'actualisation des compétences du personnel attiré aux relations internationales et à la gestion du réseau de représentations à l'étranger, en plus de mettre en œuvre des actions structurantes afin d'améliorer l'expérience-employé et de consolider sa place comme employeur de choix.

Objectif 6.1 : Développer les compétences du personnel du gouvernement en diplomatie

Afin de moderniser son action tout en développant son expertise en matière de diplomatie d'influence et de diplomatie économique, le Ministère a mis en place l'Institut de la diplomatie. Celui-ci appuie la modernisation de la diplomatie québécoise en offrant aux futurs représentants du Québec à l'étranger un tour d'horizon complet de la profession de diplomate et en développant leurs compétences et leur savoir-faire dans divers domaines spécifiques comme l'économie internationale, la géopolitique, les politiques publiques, le fonctionnement de l'État québécois, l'éducation et la culture, les habiletés interculturelles, l'utilisation des outils numériques et la maîtrise des langues étrangères.

L'Institut offre un apprentissage axé sur la formation continue et le partage d'expériences. Inspirées par les meilleures pratiques dans le monde, des formations sont offertes par des experts universitaires et des diplomates chevronnés. Le Ministère continuera à évaluer la contribution des formations offertes au renforcement des compétences des clientèles de l'Institut.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
11. Pourcentage des clientèles gouvernementales formées à l'Institut de la diplomatie ayant renforcé leurs compétences professionnelles ¹⁵	88 %	88 %	90 %	90 %

15. Entre 2019-2020 et 2021-2022, en moyenne 88 % des clientèles formées à l'Institut de la diplomatie ont rapporté avoir renforcé leurs compétences professionnelles.

Objectif 6.2 : Consolider le Ministère en tant qu'employeur de choix

Afin de s'assurer du bien-être et de la rétention de son personnel, le Ministère s'est doté en 2022 d'un outil permettant de suivre le degré de mobilisation de ses employés. Suivant l'analyse des résultats obtenus, une démarche d'élaboration d'un plan en gestion des ressources humaines a été lancée, de laquelle découleront des actions concrètes qui contribueront à faire progresser le Ministère comme employeur de choix au sein de la fonction publique.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
12. Pourcentage des employés qui considèrent le Ministère comme un employeur de choix ¹⁶	73 %	75 %	77 %	80 %

16. En 2022-2023, le pourcentage des employés qui considéraient le Ministère comme un employeur de choix était de 71 %.

ANNEXE

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE
2023-2027

Révisé hiver 2025

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE

2023-2027

Ministère des Relations internationales et de la Francophonie

MISSION

Diriger l'action internationale du gouvernement et assurer le développement économique, le rayonnement de l'identité et la défense des intérêts du Québec.

VISION

Une organisation agile et performante, reconnue pour sa capacité à porter les ambitions et l'identité du peuple québécois sur le plan international.

VALEURS

Efficacité. Pertinence. Crédibilité. Solidarité.

Notes

1. Les cibles annuelles de 2023-2024 et de 2024-2025 sont définies par rapport aux mesures de départ. Les cibles de 2025-2026 et de 2026-2027 sont calculées en fonction du résultat atteint à l'année précédente.
2. L'orientation 2 ainsi que tous les objectifs et indicateurs qui en découlent ont été retirés du plan stratégique.
3. L'objectif 5.2 ainsi que tous les indicateurs qui en découlent ont été retirés du plan stratégique.

Enjeu 1 : Un Québec plus attractif et performant sur les marchés internationaux

Orientation 1 : Tirer le plein potentiel des marchés internationaux

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
1.1 Positionner le Québec comme un partenaire stratégique sur les marchés internationaux	1 Taux d'augmentation du nombre de retombées économiques facilitées par le Ministère ¹	+ 5 %	+ 10 %	+ 5 % par rapport à 2024-2025	+ 5 % par rapport à 2025-2026
	2 Taux d'augmentation du nombre de retombées en matière de recherche et d'innovation facilitées par le Ministère ¹	+10 %	+ 15 %	+ 10 % par rapport à 2024-2025	+ 10 % par rapport à 2025-2026

Orientation 2 : Attirer les talents dont le Québec a besoin

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
2.1 Contribuer à accroître l'attractivité du Québec auprès des travailleurs et des étudiants internationaux francophones et francotropes	3 Taux d'augmentation du nombre d'actions de diplomatie économique menées par le Ministère visant à attirer des travailleurs francophones et francotropes au Québec ¹	+ 10 %	+ 15 %	+ 20 %	+ 25 %
	4 Taux d'augmentation du nombre d'actions de diplomatie économique menées par le Ministère visant à attirer des étudiants francophones et francotropes au Québec ¹	+ 10 %	+ 15 %	+ 20 %	+ 25 %

Orientation 3 : Contribuer à la lutte contre les changements climatiques et à la protection de l'environnement dans une perspective économique durable

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
3.1 Consolider le leadership du Québec en matière d'économie verte, de lutte contre les changements climatiques et de protection de l'environnement	5 Taux d'augmentation du nombre de retombées en matière d'économie verte, de lutte contre les changements climatiques et de protection de l'environnement engendrées par le Ministère ¹	+ 10 %	+ 15 %	+ 5 % par rapport à 2024-2025	+ 10 % par rapport à 2024-2025

Enjeu 2 : Un Québec plus influent et proactif sur la scène internationale, en phase avec l'identité et les ambitions du peuple québécois

Orientation 4 : Faire avancer les intérêts et promouvoir la culture et l'identité du Québec à l'étranger

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
4.1 Maximiser l'impact de la diplomatie d'influence	6 Taux d'augmentation du nombre de retombées engendrées par la diplomatie d'influence ¹	+ 10 %	+ 15 %	+ 5 % par rapport à 2024-2025	+ 10 % par rapport à 2024-2025
4.2 Promouvoir la culture et l'identité québécoise à l'étranger	7 Taux d'augmentation du nombre de retombées en matière de culture et d'identité québécoise engendrées par le Ministère ¹	+ 10 %	+ 15 %	+ 10 % par rapport à 2024-2025	+ 15 % par rapport à 2024-2025
4.3 Contribuer à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes	8 Pourcentage des partenaires locaux soutenus par le biais du nouveau programme Québec sans frontières qui représentent spécifiquement les femmes et les filles	25 %	28 %	30 %	32 %

Orientation 5 : Favoriser l'essor international des jeunes, des villes et des institutions d'enseignement du Québec

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
5.1 Contribuer au développement des compétences professionnelles des jeunes Québécois dans un contexte international	9 Pourcentage des jeunes bénéficiaires d'une expérience internationale avec l'appui du Ministère ayant développé de nouvelles compétences professionnelles	88 %	88 %	90 %	90 %
5.2 Appuyer les villes et les institutions d'enseignement québécoises dans leurs démarches d'internationalisation	10 Nombre d'initiatives internationales soutenues par le biais du nouveau Programme d'appui aux villes et institutions d'enseignement québécoises	5	7	9	11

Orientation 6 : Consolider l'expertise du gouvernement en diplomatie et en gestion internationale

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
6.1 Développer les compétences du personnel du gouvernement en diplomatie	11 Pourcentage des clientèles gouvernementales formées à l'Institut de la diplomatie ayant renforcé leurs compétences professionnelles	88 %	88 %	90 %	90 %
6.2 Consolider le Ministère en tant qu'employeur de choix	12 Pourcentage des employés qui considèrent le Ministère comme un employeur de choix	73 %	75 %	77 %	80 %

1. Cibles annuelles définies par rapport aux mesures de départ.

