



CAP SUR LA RELANCE : UNE ACTION RENFORCÉE SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN

Stratégie territoriale pour les États-Unis

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

Ce document est disponible en version électronique à l'adresse suivante :

Quebec.ca/gouv/politiques-orientations/vision-internationale-quebec/strategie-etats-unis.

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, 2021
ISBN 978-2-550-89234-2 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2021



CAP SUR LA RELANCE : UNE ACTION RENFORCÉE SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN

Stratégie territoriale pour les États-Unis

Mot de la ministre



© Studio Henri inc.

Chers partenaires,

C'est avec beaucoup de fierté que je vous dévoile la stratégie territoriale pour les États-Unis sur le thème, *Cap sur la relance : une action renforcée sur le marché américain*. Cette stratégie entend donner un second souffle aux relations du Québec avec son principal partenaire commercial, au moment où les États s'activent à relancer leur économie, mise à mal par la pandémie de COVID-19.

Les échanges économiques annuels entre le Québec et les États-Unis se chiffrent à quelque 90 milliards de dollars. Chaque année, plus de 70 % des exportations québécoises sont dirigées vers le sud de la frontière. En 2020, la valeur des investissements américains au Québec s'élevait à plus d'un milliard et demi de dollars, générant quelque 228 000 emplois. Le Québec est aussi le principal fournisseur d'énergie propre aux États-Unis, exportant l'année dernière pour 23 TWh d'électricité

Le partenariat Québec–États-Unis puise sa grande force dans la géographie, l'histoire, la culture, des valeurs communes et une forte intégration économique multisectorielle, qui s'enracine dans des dossiers stratégiques tels l'énergie, l'environnement, le transport, ou la recherche et l'innovation.

Cette stratégie vise, plus précisément, à sécuriser les parts de marché du Québec dans son périmètre établi, qui va de la Nouvelle-Angleterre jusqu'à Washington D.C., en passant par le Mid-Atlantique et le Midwest, et à percer les marchés à fort potentiel que sont le Sud et l'Ouest, au cœur des pôles économiques du Texas, de la Floride et de la Californie, notamment, des régions en forte croissance économique et démographique.

Elle mettra à profit une diplomatie économique et d'influence proactive, soutenue par l'expertise et l'intelligence d'affaires du réseau des neuf représentations du Québec en sol américain, pour aider les entreprises québécoises à saisir les meilleures occasions de croissance. Combinée au savoir-faire des collaborateurs du ministère des Relations internationales et de la Francophonie que sont les grappes industrielles, les chambres de commerce, les établissements d'enseignement, les centres de recherche et les autres institutions, cette nouvelle approche suscitera de nouveaux partenariats bénéfiques pour le Québec et son rayonnement international.

Cette stratégie territoriale pour les États-Unis fait suite au dévoilement, en mars 2021, du Plan d'action pour la relance des exportations et s'harmonise avec les grands objectifs de la Vision internationale du Québec, dévoilée en novembre 2019, concernant l'augmentation notable des exportations québécoises et l'attraction d'investissements étrangers.

Fort de ces nouvelles initiatives, j'ai confiance que le Québec pourra assurer la promotion et la défense de ses intérêts sur le marché américain et sa prospérité économique.

Bonne lecture!

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Nadine Girault'. The signature is fluid and cursive.

Nadine Girault

Ministre des Relations internationales et de la Francophonie,
ministre de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
et ministre responsable de la région des Laurentides

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 7 |
| Relation Québec–États-Unis : fondements, enjeux et possibilités | 9 |
| Un partenariat stratégique | 9 |
| Les atouts structurels du Québec aux États-Unis | 10 |
| Les défis structurels du Québec aux États-Unis | 11 |
| Renforcement des relations Québec–États-Unis : territoires et secteurs prioritaires | 12 |
| Périmètre stratégique | 12 |
| Régions à développer | 13 |
| Secteurs prioritaires : des occasions à saisir | 16 |
| Renforcement de l’action du Québec aux États-Unis | 18 |
| Grands axes d’intervention | 18 |
| Des actions concrètes | 20 |
| Conclusion | 23 |
| Annexe I | 24 |

Introduction

Le 29 novembre 2019, la ministre des Relations internationales et de la Francophonie, M^{me} Nadine Girault, dévoilait une mouture renouvelée de la Vision internationale du Québec (VIQ) intitulée « Le Québec : Fier et en affaires partout dans le monde! » Cette vision met l'accent plus explicitement sur la dimension économique de notre action à l'étranger. Pour mieux négocier ce virage, la VIQ se décline en trois axes qui, tout en conservant une continuité avec les actions antérieures, définissent la nouvelle personnalité internationale du Québec :

- 1- Une action économique renforcée sur le plan international (commerce, investissement, innovation, attraction de talents);**
- 2- Miser davantage sur nos réseaux et en faire de puissants leviers économiques (réseaux politiques, d'affaires et institutionnels, diasporas québécoises à l'étranger, diplomatie d'influence et diplomatie économique);**
- 3- Une modernisation de l'action internationale (nouveaux mécanismes de coordination et de concertation, image de marque, Institut de la diplomatie).**

Dévoilée dans un contexte économique et budgétaire favorable, la Vision internationale du Québec souhaitait notamment recentrer l'action du ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF) et du réseau de représentations à l'étranger sur des priorités économiques plus affirmées et des objectifs commerciaux et d'investissement plus ambitieux, sans pour autant occulter leur mandat de promouvoir et de défendre les intérêts politiques, institutionnels et culturels du Québec. Les orientations présentées dans la VIQ appelaient à diversifier nos marchés d'exportation et nos partenariats. Cependant, ses ambitions économiques signifiaient également une intensification des efforts gouvernementaux pour développer le marché offrant les meilleures retombées économiques et sectorielles, soit les États-Unis.

Quelques mois après le dévoilement de la VIQ, la pandémie mondiale de COVID-19 a radicalement bouleversé l'activité économique et gouvernementale partout sur la planète. L'action internationale du Québec n'a pas fait exception. En effet, le rayonnement international, notamment les missions politiques et économiques; la mobilité étudiante; l'attraction de talents et les programmes de solidarité, s'appuie sur le principe de mobilité, principe que la pandémie a remis fondamentalement en question. Cependant, cette crise a démontré la capacité du MRIF et du réseau de représentations à se réinventer ainsi que l'importance d'assurer une présence québécoise distincte là où nos intérêts le justifient. Ainsi, le MRIF a su jouer un rôle clé dans des dossiers comme l'importation d'équipements médicaux stratégiques, le rapatriement de voyageurs québécois sans recours, la veille stratégique internationale, le soutien aux entreprises et aux travailleurs sur des enjeux transfrontaliers, l'accueil des travailleurs étrangers temporaires et la lutte contre les tarifs américains sur l'aluminium. Loin de remettre en question le bien-fondé d'une action internationale québécoise autonome et ancrée sur le terrain, la crise de la COVID-19 en a plutôt réaffirmé la pertinence et la nécessité.

La crise de la COVID-19 et ses effets sur l'économie et les finances publiques du Québec imposaient une réflexion sur la VIQ et ses orientations. La VIQ doit désormais se déployer dans un contexte de reprise économique et en devenir un des principaux catalyseurs dans un environnement international riche en incertitudes. À cet égard, force est de constater que le virage économique proposé dans la VIQ n'en devient que plus pertinent. Après la pandémie, le Québec demeurera une économie diversifiée dans un marché intérieur exigu, ce qui signifie que la relance passera largement par les exportations et l'attraction d'investissements et de partenariats étrangers.

Les impératifs de la relance économique confirment également la pertinence de renforcer notre action aux États-Unis, lesquels demeureront notre principal partenaire économique et sectoriel international. Marché de proximité avec lequel nous avons un accord de libre-échange, les États-Unis seront inévitablement l'endroit où le Québec pourra obtenir le retour le plus rapide et le plus durable sur son investissement.

Ainsi, pour tirer pleinement profit des occasions d'affaires aux États-Unis, il est essentiel de maintenir et de développer une diplomatie d'influence sur les enjeux commerciaux. Cette action s'inscrit en conformité et en complémentarité avec le Plan d'action sur la relance des exportations (PARE), piloté par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), qui a été lancé le 3 mars 2021. Le PARE place d'ailleurs la diplomatie d'influence au cœur des actions structurantes qu'il propose pour la relance.

Le présent document fait écho aux énoncés présentés dans la VIQ et le PARE, en allant plus loin dans la proposition d'une stratégie territoriale consacrée au marché américain. Cette stratégie vise à renouveler et à intensifier l'action du Québec sur ce territoire prioritaire, en rappelant les fondements des relations Québec-États-Unis ainsi que les principaux défis et occasions qui découlent de cette relation. Enfin, il propose des pistes d'action concrètes adaptées au contexte particulier de chacun des territoires desservis par les différentes représentations aux États-Unis.

Relation Québec–États-Unis : fondements, enjeux et possibilités



Un partenariat stratégique

Les États-Unis sont un partenaire prioritaire du Québec pour plusieurs raisons. Nos liens sont dictés par la géographie, modulés par l'histoire et animés par l'économie, la culture et l'innovation.

D'une part, les États-Unis sont notre principal partenaire commercial ainsi que notre principal marché d'exportation. En 2020, 70 % de nos exportations, soit 60,1 milliards de dollars, étaient dirigées vers ce marché. Cette relation s'appuie sur des chaînes de valeur binationales stratégiques (aérospatiale, transport terrestre, agroalimentaire, etc.) et un accord commercial d'envergure, l'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM). Il s'agit également du principal marché international d'Hydro-Québec (25,7 TW/h en 2018), ce qui fait du Québec le principal exportateur d'énergie renouvelable vers les États Unis. Enfin, les États-Unis sont aussi la principale source d'investissements privés étrangers au Québec, une relation d'affaires qui dure depuis plus d'un siècle.

Mais le caractère stratégique de notre relation va bien au-delà du commerce. En effet, pratiquement tous les domaines d'activité de compétence exclusive ou partagée du Québec se projettent de façon pérenne dans les relations Québec–États-Unis : énergie, ressources naturelles, agriculture, transports, environnement, sécurité publique, culture, agroalimentaire, gestion des eaux territoriales et transfrontalières pour ne nommer que ceux-ci. Ces liens vastes et profonds ont aidé le Québec à se bâtir un solide réseau d'alliés politiques et économiques, notamment dans les régions stratégiques de la Nouvelle-Angleterre, du Mid-Atlantique et du Midwest.

Le contexte actuel rappelle avec encore plus d'acuité la nature stratégique de cette relation. D'une part, les États-Unis viennent de sortir d'un cycle électoral (présidentielles et Congrès) qui marque un tournant et aura certainement une influence sur l'évolution des enjeux qui définissent nos relations. D'autre part, dans tous les pays, la crise économique et sociétale engendrée par la COVID-19 bouleverse déjà plusieurs politiques publiques et décisions d'affaires. Les assises d'une éventuelle relance post-COVID sont en voie d'être définies et leur mise en œuvre aux États-Unis aura manifestement une incidence sur le Québec et le Canada, d'où la nécessité d'une action québécoise distincte en territoire américain, mais qui sait aussi s'arrimer aux initiatives du gouvernement fédéral et des provinces lorsque nos intérêts le justifient.

Les atouts structurels du Québec aux États-Unis

Le renforcement de notre action aux États-Unis s'appuie sur des atouts structurels :

- La proximité géographique et culturelle favorise les échanges commerciaux et la formation de chaînes de valeur binationales. Les cultures d'affaires des entrepreneurs québécois et américains ont des affinités naturelles;
- Notre intégration économique avec l'Accord Canada–États-Unis–Mexique favorise le développement des échanges commerciaux et rehausse le positionnement concurrentiel de nos secteurs de pointe à l'échelle nord-américaine et mondiale;
- La complémentarité de nos économies et l'intégration étroite de celles-ci grâce à des chaînes de valeur établies de part et d'autre de la frontière;
- Un partenariat actif dans de nombreux secteurs : une des grandes forces du partenariat Québec–États-Unis réside dans son caractère multisectoriel. Nos collaborations interpellent un grand nombre de dossiers stratégiques : énergie, environnement, transport, recherche et innovation, pour ne nommer que ceux-ci;
- Un réseau de neuf représentations qui desservent l'ensemble du territoire américain : une délégation générale (New York), cinq délégations (Atlanta, Boston, Chicago, Houston et Los Angeles), un bureau (Washington D.C.), et deux antennes (Philadelphie et Silicon Valley). Collectivement, et avec le soutien d'Investissement Québec International, ces représentations travaillent à développer les marchés sous leur responsabilité, dans l'optique de faire croître les exportations québécoises à destination de ce territoire et d'attirer de nouveaux investissements. Ils travaillent aussi à la promotion et à la défense de nos intérêts commerciaux, politiques et institutionnels. Le bureau de Washington D.C. a un mandat politique plus prononcé dans le réseautage et la veille, un rôle conforme à sa situation de porteur de l'action politique québécoise dans la capitale américaine;
- Un fort réseau d'alliances politiques : le Québec est membre de plusieurs forums régionaux avec des États américains : Conférence des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et des premiers ministres de l'Est du Canada (CGNA-PMEC); Conférence des gouverneurs et premiers ministres des Grands Lacs et du Saint-Laurent (CGPMGLSL); Commission des Grands Lacs (CGL); Alliance des États du Sud-Est des États-Unis et des provinces canadiennes (SEUS-CP). Ces forums sont une plate forme privilégiée pour traiter des enjeux communs et développer des solutions concrètes, mais ils constituent également un outil d'influence important. Par ailleurs, le Québec a développé des liens privilégiés avec d'autres États, dont la Californie (marché du carbone);
- La participation à des événements d'envergure sur le territoire américain (p. ex., Climate Week NYC, VerdeXchange, BIO, SXSW, etc.) ainsi que l'organisation de missions ministérielles et l'accueil de délégations d'entreprises constituent d'excellentes occasions permettant de positionner le Québec sur des enjeux prioritaires et de forger des alliances stratégiques avec nos partenaires. Toutes les collaborations et actions concertées durant ces activités se traduisent par des résultats concrets et un accroissement de l'efficacité et du rayonnement du Québec sur l'ensemble du territoire américain;

- La force des réseaux d'amitié, d'affaires et d'influence : la relation Québec–États-Unis s'appuie sur de nombreux et puissants réseaux transnationaux qui unissent les entreprises, les institutions et les citoyens des deux côtés de la frontière. Par exemple, pour la seule région de New York, c'est plus de 35 000 diplômés d'universités québécoises qui occupent des postes d'influence dans plusieurs sphères d'activité. Ces « réseaux informels » favorisent le développement de collaborations et, surtout, la résolution de problèmes lorsque les relations diplomatiques canado-américaines connaissent des périodes creuses. Ils représentent un puissant rappel que la nature stratégique de nos liens transcende les conflits politiques et s'inscrit dans la longue durée.

Les défis structurels du Québec aux États-Unis

Les États-Unis sont le marché le plus compétitif pour les exportateurs étrangers. Malgré ses avantages naturels, le Québec ne doit pas tenir le marché américain pour acquis, alors que tous les pays veulent relancer leur économie minée par la COVID-19. De surcroît, plusieurs défis structurels viennent complexifier les liens qui unissent le Québec aux États-Unis :

- Un fort courant protectionniste sévit aux États-Unis et séduit les deux grands partis politiques (p. ex., tarifs sur l'aluminium). Comme le Québec est la province canadienne qui, et de loin, affiche le plus grand surplus commercial avec les États-Unis (26,5 milliards de dollars en 2019), nous sommes les plus touchés par ce phénomène lorsqu'il se manifeste. Il arrive que plus de 40 % de nos exportations vers les États-Unis soient ciblées par des mesures protectionnistes (tarifs, *Buy American*, droits compensateurs et antidumping, etc.);
- Aux prises avec un environnement commercial international de plus en plus conflictuel, plusieurs pays, dont les États-Unis, adoptent des politiques fiscales et économiques favorisant le rapatriement ou le rapprochement de sièges sociaux ou d'activités de production (*reshoring/nearshoring*). Ces initiatives ont des répercussions sur le déploiement des chaînes de valeur et sur nos stratégies d'attraction d'investissements;
- Influence des groupes d'intérêts : la dynamique politique américaine laisse une place importante aux acteurs non élus qui sont — selon le cas — un levier ou un obstacle majeur à l'avancement de nos priorités politiques, économiques et sectorielles. La promotion et la défense de nos intérêts exigent un investissement continu et important dans des activités de diplomatie d'influence qui atteignent les élus, mais aussi la société civile. Une présence constante sur le terrain permet de tisser ces liens durables et diversifiés et de faire résonner les messages du gouvernement du Québec au sein des différentes instances politiques, économiques, universitaires et communautaires et ainsi de renforcer les alliances stratégiques;
- Déplacement du centre de gravité économique et démographique des États-Unis : les régions du Sud-Est et du Sud-Ouest occupent une place de plus en plus importante dans l'économie, la démographie et la politique américaine. Cela veut notamment dire que les nouvelles générations de chefs de file politiques et économiques sont moins directement interpellées par l'importance de la relation canado-américaine. Nous devons donc adopter une approche plus pédagogique et ne pas considérer nos partenaires comme acquis;
- La COVID-19 a fortement perturbé la mobilité transfrontalière. Si le contexte actuel incite à la prudence, il n'en demeure pas moins que la prospérité de l'économie du Canada et du Québec dépend d'une frontière sécuritaire, mais fluide, d'où la nécessité de se doter d'une stratégie en vue de la réouverture prochaine des frontières, avec une attention particulière portée à la mobilité de la main-d'œuvre, du tourisme et des gens d'affaires;

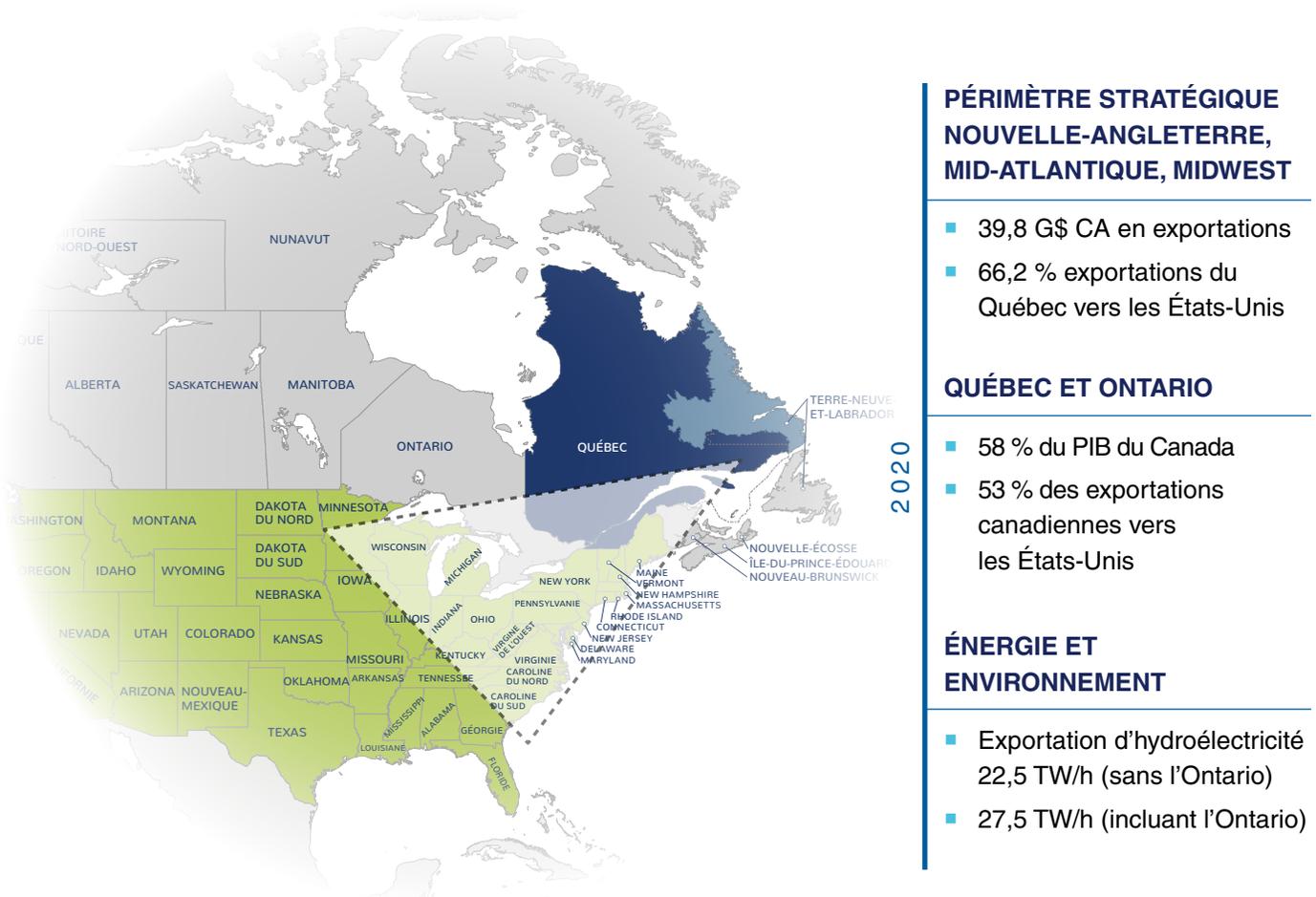
Les atouts et les défis exposés ci-dessus soulignent l'importance de bien connaître l'évolution du contexte politique, économique, social et démographique aux États-Unis, dans le but de pouvoir adéquatement se positionner comme un allié et un partenaire de premier plan. Cette fine analyse passe indéniablement par la détermination des régions et des secteurs prioritaires permettant au gouvernement du Québec de renforcer, de façon réfléchie et ciblée, ses capacités d'action sur le marché américain.

Renforcement des relations Québec–États-Unis : territoires et secteurs prioritaires

Périmètre stratégique

Comme l'indique la figure 1, le périmètre stratégique historique du Québec prend la forme d'un triangle inversé qui part du Québec jusqu'à Washington, qui se rend de Washington aux extrémités des Grands Lacs, pour revenir au Québec en passant par l'Ontario.

FIGURE 1 PÉRIMÈTRE STRATÉGIQUE DU QUÉBEC EN AMÉRIQUE DU NORD

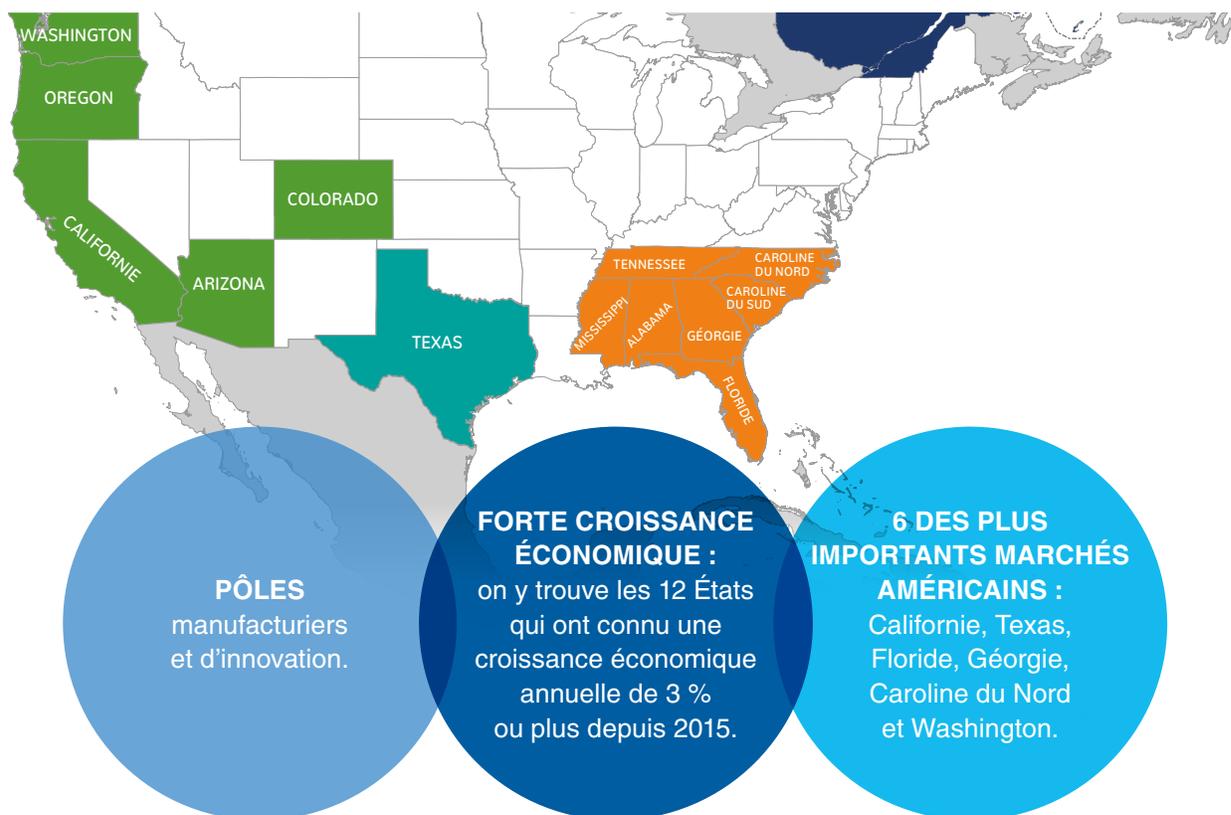


Soulignons deux éléments stratégiques majeurs associés à ce périmètre :

- 1- Du côté américain, c'est dans cet espace qu'on trouve la majorité des exportations du Québec vers les États-Unis ainsi que la source majoritaire des investissements américains au Québec. On y trouve également nos principales chaînes de valeur binationales et nos principales artères commerciales (fleuve Saint-Laurent et voie maritime, réseaux routiers et ferroviaires). Enfin, ce territoire est le champ d'action prioritaire du Québec en matière énergétique (exportation d'hydroélectricité, infrastructures de transport d'électricité) et environnementale (décarbonisation de l'économie, gestion des Grands Lacs et du Saint-Laurent, qualité de l'air, pluies acides, espèces aquatiques envahissantes, etc.);
- 2- Du côté canadien, on ne doit pas sous-estimer l'importance économique, politique et sectorielle de notre partenaire ontarien dans nos liens avec les États-Unis. L'intégration de nos chaînes de valeur et de nos réseaux financiers et de transport le démontre clairement. Qui plus est, l'Ontario et le Québec partagent les mêmes préoccupations quant à la montée du protectionnisme américain. Enfin, le Québec et l'Ontario disposent de plateformes stratégiques pour tisser des liens avec leurs partenaires des États américains, soit des forums régionaux comme la Conférence des gouverneurs et premiers ministres des Grands Lacs et du Saint-Laurent et l'Alliance des États du Sud-Est des États-Unis et des provinces canadiennes. Dans l'intensification de nos liens avec les États-Unis, l'Ontario doit être considéré comme un partenaire stratégique.

Régions à développer

FIGURE 2.1 MARCHÉS À CROISSANCE ACCÉLÉRÉE : LE SUD-EST, LE TEXAS ET L'OUEST AMÉRICAIN



Notons cependant que ce périmètre stratégique nord-américain s'élargit depuis quelques années. Ce phénomène s'explique par l'importance croissante des régions de l'Ouest, du Texas et du Sud-Est dans l'économie et la politique américaines, ainsi que dans nos exportations¹.

¹ Voir annexe 1, à la page 24

Soulignons quelques indicateurs d'importance :

- 1- Les grandes tendances économiques démontrent en effet que s'opère depuis au moins deux décennies une migration des grandes chaînes de valeur (automobile, aérospatiale) du Midwest vers le Sud-Ouest. Par exemple, les principaux investissements manufacturiers dans le secteur automobile se font désormais dans le Sud-Est (Alabama, Tennessee, Kentucky). L'implantation d'Airbus à Mobile (Alabama) constitue un autre exemple de cette tendance lourde qui prévaut dans les États du Sud. Par ailleurs, en ce qui a trait à l'innovation et au capital de risque, l'ascendance mondiale de la Silicon Valley s'accompagne de l'émergence dans ces régions de nombreux pôles d'innovation (Research Triangle en Caroline du Nord, Austin au Texas, États du Colorado, Utah, Washington) et financiers (Atlanta);
- 2- Les États du Sud et de l'Ouest connaissent également la plus forte croissance démographique, et ce, depuis plus de deux décennies. Ce changement influe notamment sur la croissance du produit intérieur brut (PIB) de ces États. Le classement des États américains en matière de PIB est révélateur de l'ascension des régions du Sud-Est, du Texas et de l'Ouest dans l'économie américaine. Pour l'année 2019, le classement des 12 États américains les plus riches comprenait 6 États de ces 3 régions;
- 3- Ces régions sont le catalyseur de la croissance économique américaine depuis plusieurs années. Ainsi, pour la période 2015-2019, 12 États américains ont connu une croissance économique annuelle moyenne de 3 % ou plus. Ces 12 États sont tous situés dans le sud et l'ouest du pays, y compris des poids lourds comme la Californie, le Texas, la Floride, la Géorgie et l'État de Washington;

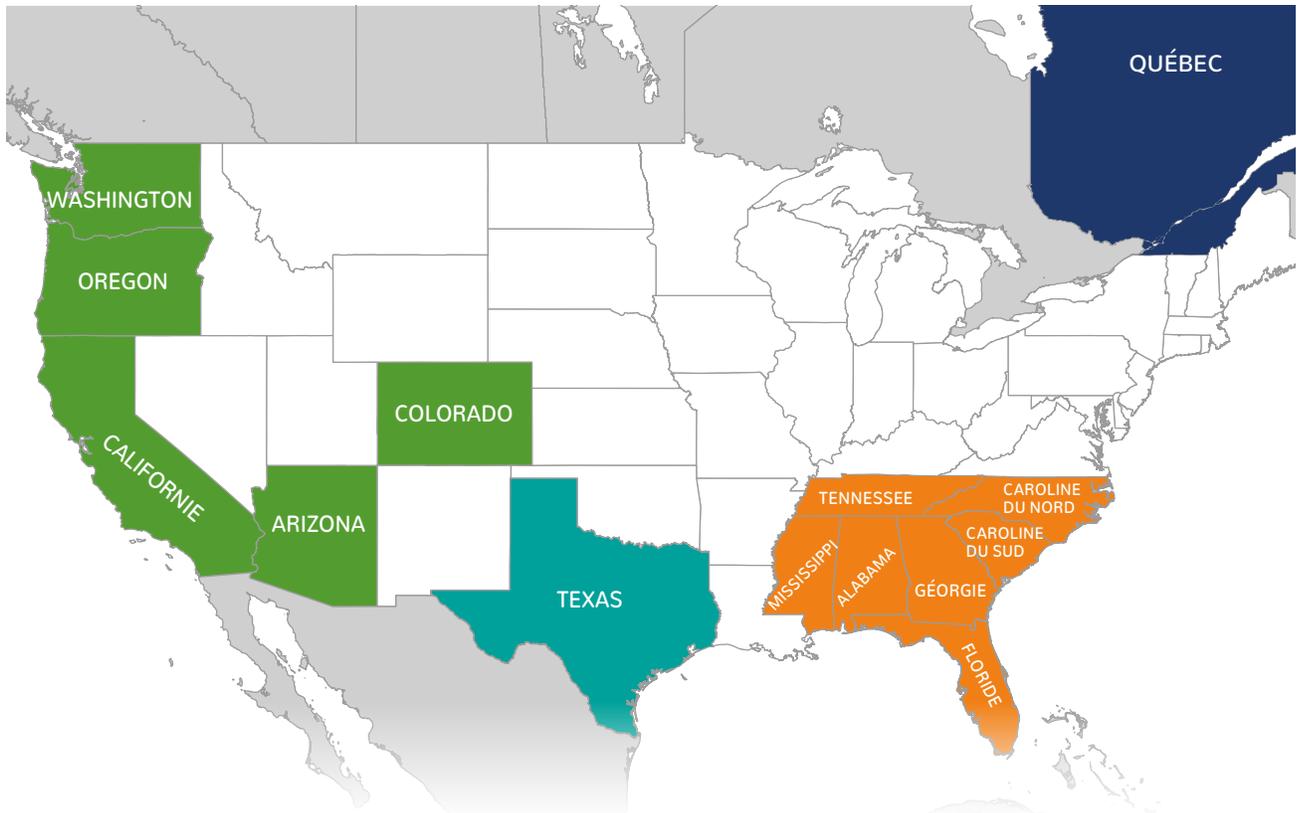
| RÉGIONS | PIB 2020 \$US (G\$) | CROISSANCE DU PIB DEPUIS 2016 (%/AN) |
|-----------|--|---|
| Sud-Est | <p>Floride : 1 095,9</p> <p>Géorgie : 619,2</p> <p>Caroline du Nord : 586,1</p> | <p>Floride : 3,9 %</p> <p>Géorgie : 3,4 %</p> <p>Caroline du Sud : 3,1 %</p> <p>Caroline du Nord : 3,0 %</p> <p>Tennessee : 2,2 %</p> |
| Sud-Ouest | <p>Texas : 1 759,7</p> | <p>Texas : 2,9 %</p> |
| Ouest | <p>Californie : 3 091,8</p> <p>Washington : 618,7</p> | <p>Arizona : 4,4 %</p> <p>Californie : 3,7 %</p> <p>Colorado : 4,4 %</p> <p>Idaho : 5,0 %</p> <p>Nevada : 3,5 %</p> <p>Oregon : 3,9 %</p> <p>Utah : 5,5 %</p> <p>Washington : 5,8 %</p> |

- 4- La croissance de ces marchés et la demande des consommateurs font également croître le volume des exportations québécoises à destination de ces régions. En effet, depuis une décennie, le Sud-Est est la région des États-Unis où nos exportations connaissent la plus forte croissance. Cela représentait 15,3 % de nos exportations américaines en 2020. Qui plus est, le Texas est désormais notre premier partenaire commercial aux États-Unis et se classe bon an mal an parmi les cinq meilleurs clients américains du Québec. La Californie se classe aussi parmi les 10 premiers. Signalons que notre performance dans ces territoires se fait avec un effectif réduit (huit attachés commerciaux pour l'ensemble de ces territoires) et que l'ajout de ressources se traduirait en résultats encore plus probants.

C'est donc dans cette optique qu'il apparaît essentiel d'élargir le périmètre stratégique et de faire évoluer notre offre de services afin de tenir compte de cette nouvelle réalité. Ainsi, nos représentations en Californie ont réorienté leur approche pour mettre l'accent sur les forces particulières de leur territoire : investissement, innovation, créativité et capital de risque. La mission du premier ministre en Californie (décembre 2019) montre le succès de cette approche : un partenariat majeur est déjà annoncé et d'autres le seront sous peu.

Pour Atlanta et Houston, ce renforcement passera prioritairement par l'ajout de ressources afin de mieux tirer parti de l'essor économique et démographique du sud-est et du sud-ouest des États-Unis.

FIGURE 2.2 MARCHÉS À CROISSANCE ACCÉLÉRÉE : LE SUD-EST, LE TEXAS ET L'OUEST AMÉRICAIN



OUEST

- Leader mondial en commercialisation des innovations, en sciences de la vie et en intelligence artificielle
- 5 des 20 plus grandes villes et 7 des 10 plus grandes entreprises aux États-Unis
- Californie : 5^e économie au monde
- Secteurs clés : aéronautique, technologies de l'information et industries créatives, technologies vertes et mobilité durable

TEXAS

- 1^{er} partenaire commercial du Québec aux États-Unis : 2^e PIB aux États-Unis
- Pôles économiques majeurs : Houston, Dallas, Austin
- Secteurs clés : aérospatiale, énergie, biomédical, technologies de l'information et intelligence artificielle, industries créatives (South By Southwest)

SUD-EST

- Environ 10 G\$ d'exportation québécoises (Sud-Est : région où nos exportations connaissent la plus forte croissance)
- Pôles économiques majeurs : Atlanta, Floride, Caroline du Nord et Tennessee
- Secteurs clés : aérospatiale, transport terrestre, sciences de la vie, construction

Secteurs prioritaires : des occasions à saisir

a) Commerce et investissement

- Mise en œuvre de l'Accord Canada–États-Unis–Mexique.
- Diversification des marchés : plusieurs marchés américains restent sous-exploités : Texas, Sud-Est (région où nos exportations ont la plus forte croissance) et Sud-Ouest. On peut diversifier nos marchés d'exportation sans traverser d'océans en travaillant sur ces territoires à fort potentiel. Le bloc du sud des États-Unis représente une zone de possibilités intéressantes qui est toujours pertinente à consolider et à développer. À ce titre, à eux seuls, le Texas et la Floride représentent un marché potentiel de 50,5 millions de consommateurs, avec des PIB totalisant 3029 milliards de dollars, soit 19,9 % du PIB américain.
- La relance économique nord-américaine post-COVID : des plans ambitieux sont en voie d'élaboration à l'échelle nationale et dans les États. Ces plans de relance annoncent plusieurs priorités en adéquation avec celles du gouvernement du Québec. Qu'il s'agisse du plan de relance du président Biden « *Build Back Better* », qui mise notamment sur le secteur des infrastructures, du transport électrique, des technologies vertes, de l'agriculture ou du plan de l'État de New York, « *Reimagine, Rebuild, Renew* », qui vise également sur une relance verte de l'économie, le Québec a tout intérêt à se positionner afin de faire valoir son expertise dans ces secteurs.
- Marchés publics : non seulement à l'échelle nationale, mais aussi des États et des villes. Les marchés publics contiennent d'excellentes occasions d'affaires pour le Québec, notamment dans les secteurs des infrastructures et du transport collectif.

b) Énergie et ressources naturelles

- Dossiers prioritaires : deux grands projets d'exportation d'hydroélectricité. New England Clean Energy Connect (NECEC) (Massachusetts et Maine); Champlain Hudson Power Express (CHPE) (État de New York).
- Rappeler que l'hydroélectricité québécoise constitue pour ses partenaires américains une source d'énergie fiable, verte et abordable.
- Les minéraux critiques et stratégiques : dossier stratégique pour le Québec, mais aussi pour l'Ontario, la Saskatchewan et le Nunavut.

c) Environnement et changements climatiques

- Les dossiers environnementaux sont une excellente occasion de créer des liens politiques étroits, notamment avec les États des Grands Lacs et de la Nouvelle-Angleterre, partenaires de longue date du gouvernement du Québec grâce notamment à une action concertée dans des forums régionaux (Conférence des gouverneurs et des premiers ministres des Grands Lacs et du Saint-Laurent, Commission mixte internationale, Alliance des villes des Grands Lacs et du Saint-Laurent, Conférence des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et des premiers ministres de l'Est du Canada). Ces regroupements ont permis de trouver des solutions communes aux enjeux environnementaux et énergétiques touchant les deux territoires, tout en élargissant les réseaux de contacts du Québec aux États-Unis. Prenant acte des résultats des récentes élections aux États-Unis, il se dégage une tendance proenvironnementale, où les plans de relance à l'échelle nationale et des États comprennent un fort volet consacré aux énergies renouvelables et aux technologies vertes. C'est une belle occasion de développement de marché et de positionnement stratégique pour le Québec : songeons par exemple aux initiatives de décarbonisation de l'économie et de mobilité durable, la vigueur commerciale de notre secteur des équipements éoliens et la volonté du gouvernement de positionner le Québec comme « la batterie de l'Amérique du Nord »

- Marché du carbone Québec-Californie : fort du succès de son partenariat avec la Californie, le Québec poursuit son travail auprès de gouvernements nord-américains pour favoriser la tarification du carbone et pour élargir le marché de la Western Climate Initiative (WCI). Le modèle de plafonnement et d'échange de droits d'émission de la WCI est assez souple pour permettre plusieurs types et degrés de liaison. Il peut s'appliquer à une variété de contextes et de priorités économiques, de même qu'à des profils particuliers en matière d'émissions de gaz à effet de serre (GES) ou de développement industriel. À cet égard, certains États (p. ex., Washington, Oregon, etc.) manifestent déjà un intérêt pour le mécanisme mis en place par le gouvernement du Québec. Les représentations du Québec aux États-Unis et le MRIF sont responsables, en collaboration avec le MELCC, du suivi de ces discussions porteuses.
- D'autres initiatives sont également surveillées par la Direction États-Unis et les représentations concernées, notamment la Transportation and Climate Initiative (TCI), qui a récemment signé un protocole d'entente. Créée en 2010, la TCI est une initiative de coopération régionale regroupant 12 États américains du Nord-Est et du centre du littoral de l'Atlantique ainsi que le District de Columbia. Elle a pour but de réduire les émissions de gaz à effet de serre et la dépendance au pétrole de ces administrations et d'encourager la fluidité du transport routier dans la région, notamment en accroissant l'offre de transport en commun et de technologies à faibles émissions de GES, comme les véhicules et les bornes de recharge électriques. Les relations étroites entretenues par les représentations du Québec à l'étranger avec leurs réseaux de contacts sur le terrain permettront de suivre le développement de ce système et de saisir les occasions d'affaires et de partenariats lorsqu'elles se présenteront.

d) Enjeux transfrontaliers

- La proximité géographique des États-Unis est depuis longtemps une source d'activité économique pour l'ensemble du Canada. La fluidité et la sécurité de la frontière canado-américaine sont donc des nécessités politiques et économiques nationales.
- Une gestion équilibrée de la frontière prend acte du fait que les chaînes de valeur binationales sont un élément clé de la compétitivité économique de l'Amérique du Nord. La gestion de la frontière doit tenir compte de cette réalité : la frontière est un levier économique tant qu'elle ne constitue pas une entrave à la mobilité de la main-d'œuvre et des capitaux.
- À cet égard, le Québec a développé un important réseau d'alliances transfrontalières, notamment par des forums régionaux avec les États des Grands Lacs et de la Nouvelle-Angleterre, mais aussi par l'entremise de partenariats avec des chambres de commerce et des réseaux politiques et économiques. Le Québec est membre de ces regroupements depuis de nombreuses années, ce qui lui donne accès à un réseau de partenaires stratégiques et à une plateforme pour agir de manière concertée sur des enjeux économiques et sociétaux prioritaires. L'implication du Québec dans ces forums renforce donc ses relations institutionnelles et commerciales. Les réseaux d'influence de l'organisation permettent aux représentations concernées de mettre en avant les priorités gouvernementales du Québec dans leurs régions respectives, en plus d'offrir au Québec des leviers d'influence à l'échelle du continent nord-américain.

Renforcement de l'action du Québec aux États-Unis

Grands axes d'intervention

1- Diplomatie économique

Le concept de diplomatie économique englobe l'ensemble des interventions gouvernementales à l'étranger pour favoriser la croissance des exportations et l'attraction d'investissements étrangers. Dans cette optique, tant la VIQ que le PARE appellent à une meilleure intégration des fonctions économiques des représentations du Québec à l'étranger (commerce, investissement, innovation, recrutement de talents) et campe plus nettement le rôle du chef de poste comme chef d'orchestre de l'action économique québécoise sur son territoire. Dans ce rôle, le chef de poste est impliqué plus directement dans le développement de dossiers commerciaux et d'investissements et dans le dépistage et le suivi des possibilités. Enfin, la diplomatie économique entraîne une réorientation de l'offre de services et des indicateurs pour mesurer l'action des représentations afin qu'elle s'incarne dans une logique d'effets plutôt que de volume. En d'autres mots, cibler les entreprises et les secteurs offrant les meilleures perspectives de croissance.

La diplomatie économique s'appuie par ailleurs sur le développement d'une meilleure intelligence d'affaires. Le MRIF, en collaboration étroite avec Investissement Québec International, le réseau des représentations aux États-Unis et des partenaires stratégiques (grappes industrielles, chambres de commerce, centres de recherche, etc.), doivent être mieux outillés afin de baliser l'évolution des marchés et des secteurs, et ainsi pouvoir mieux conseiller et accompagner leurs clientèles en repérant les marchés les plus porteurs.

La diplomatie économique comprend aussi l'ensemble des interventions pour promouvoir les secteurs d'excellence et émergents de l'économie québécoise afin de bien les positionner sur les marchés internationaux. Cette forme de diplomatie est par définition matricielle, car elle doit définir son offre en intégrant deux axes, soit l'axe géographique et l'axe sectoriel. Cette préoccupation matricielle est au cœur de l'offre économique du gouvernement du Québec et de son réseau de représentations à l'étranger.

Enfin, compte tenu de sa proximité avec les États-Unis, de son appartenance à trois grands accords de libre-échange (ACEUM, AECG, PTPGP), de ses infrastructures aéroportuaires et ferroviaires de pointe et de son réseau de représentations aux États-Unis, le Québec est idéalement positionné pour être un trait d'union et une porte d'entrée pour l'ensemble de ces grands marchés continentaux. Ces atouts favorisent le Québec lorsqu'il courtise les sièges sociaux nord-américains des sociétés européennes et asiatiques. Dans une logique de triangulation, les postes du réseau américain offrent un accès direct aux réels centres de décision quant à la présence de ces grandes sociétés en Amérique du Nord, et soutiennent les efforts des postes européens et asiatiques auprès des maisons-mères.

Dans ce contexte, une approche transpacifique sera mise en place afin de tirer profit de la présence de grands groupes asiatiques dans la Silicon Valley. Nos représentations de Californie, Singapour, Tokyo et Séoul se mobiliseront pour développer de nouvelles occasions d'affaires.

Par ailleurs, dans le contexte de novembre 2020, il importe d'effectuer une analyse poussée des politiques commerciales portées par les camps démocrate et républicain. De toute évidence, le courant protectionniste a le vent en poupe dans les deux grands partis, mais les forces favorables au libre-échange y sont également tangibles. Il faut donc, pour chaque enjeu commercial stratégique, dresser une cartographie sophistiquée des forces en présence pour identifier nos alliés, nos adversaires et les forces à convaincre. Il faudra développer pour chaque enjeu des outils d'information et de mobilisation qui permettront de mobiliser nos alliés, convaincre les indécis et circonscrire nos adversaires. Cette ardeur au travail soutiendra également nos efforts de sensibilisation de la nouvelle administration et du Congrès à l'importance de la relation canado-américaine et de la contribution du Québec à la prospérité et à la compétitivité nord-américaine.

2- Diplomatie d'influence

La diplomatie d'influence consiste à développer des alliances stratégiques avec des partenaires économiques et politiques au Québec et aux États-Unis, et ce, en vue de contrer les mesures protectionnistes américaines ou en empêcher l'adoption. Elle englobe des actions d'information, de rayonnement et de mobilisation, selon une logique de mise sur pied de coalitions (*coalition-building*). Cette approche, copilotée par le MRIF et le MEI, s'appuie sur le réseau de représentations du Québec aux États-Unis, mais aussi sur plusieurs ministères et organismes (ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec [MAPAQ], Investissement Québec International, le ministère de la Forêt, de la Faune et des Parcs [MFFP] et le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles [MERN]). Elle a notamment été utilisée dans des dossiers comme ceux du bois d'œuvre, de la renégociation de l'ALENA et des tarifs contre l'aluminium et l'acier.

Depuis 2017, les relations commerciales Québec-États-Unis ont été perturbées par plusieurs initiatives américaines : renégociation de l'ALENA, droits compensateurs et antidumping (bois d'œuvre, papier, produits agricoles saisonniers, etc.), tarifs Section 232 sur l'aluminium et l'acier, décret présidentiel sur les masques N-95, pour ne nommer que ceux-ci. Avec la force du sentiment protectionniste dans les deux grands partis politiques américains, tout porte à croire que ce phénomène continuera d'exister, et ce, même si le paysage politique à Washington a changé au lendemain des élections du 3 novembre avec l'arrivée du président Biden et d'une majorité démocrate à la Chambre et au Sénat.

Les grands chantiers de diplomatie d'influence sont coordonnés par le MRIF et mis en œuvre par le réseau, chaque représentation travaillant à identifier et à mobiliser des partenaires sur son territoire. À cet égard, le bureau de Washington joue un rôle particulier, car on y trouve l'ensemble des grands groupes d'intérêts, des associations d'affaires et sectorielles ainsi que les bureaux de relations gouvernementales des entreprises. Dans la même veine, la concentration de sièges sociaux dans des villes comme New York, Chicago, Atlanta, Houston, Los Angeles et San Francisco donne à nos représentations sur ces territoires un accès direct aux grands centres de décision.

La diplomatie d'influence est également très utile dans plusieurs dossiers sectoriels, dont l'énergie (projets de contrats d'approvisionnement en hydroélectricité avec l'État de New York et la Nouvelle-Angleterre) et l'environnement (changements climatiques, technologies vertes). Elle peut également s'appliquer dans d'autres pays où les intérêts stratégiques sont fortement interpellés ou menacés.

Des actions concrètes²

Si la géographie et une solide infrastructure commerciale ont fait historiquement des États-Unis la pierre angulaire de l'essor économique québécois, il est logique que la clé de la relance post-COVID de notre économie s'y trouve également.

Dans un contexte de reprise, devant une concurrence de plus en plus soutenue et un environnement économique favorable au protectionnisme, le Québec doit mener une nouvelle offensive vers les États-Unis pour sécuriser ses parts de marché et développer de nouveaux créneaux. Cette offensive serait déployée sur un horizon de 18 à 24 mois.

Dans ce dessein, le ministère des Relations internationales et de la Francophonie et ses neuf représentations sur le territoire doivent jouer un rôle stratégique, rôle qu'ils entendent assumer de la manière suivante :

- 1- Pour bonifier l'offre québécoise :** les comités sectoriels continentaux. Structure mise en place sur les trois grands marchés. Ces comités mettent en commun l'expertise du siège et du réseau pour définir des occasions d'affaires dans nos secteurs de pointe et les traduire en activités et en résultats, en collaboration avec Investissement Québec International. Des crédits seront dégagés pour soutenir les projets les plus porteurs.
- 2- Pour promouvoir l'offre québécoise :** les blitz sectoriels. Depuis le mois de septembre 2020, les postes du réseau du Québec aux États-Unis ont uni leurs efforts pour promouvoir un secteur de l'économie québécoise.

- **Technologies vertes :** septembre
- **Sciences de la vie :** octobre
- **Jeux vidéo :** novembre
- **Intelligence artificielle :** décembre
- **Divertissement numérique et industries créatives :** mars 2021
- **Transport vert et durable :** avril-juin 2021
- **Énergie et agroalimentaire :** en continu, du fait de leur caractère stratégique pérenne et de leur portée sur l'ensemble des territoires

Des outils de communication ont été et seront développés afin de soutenir la réalisation de ces blitz sectoriels et leur assurer un rayonnement optimal.

- 3- Pour défendre l'accès au marché américain :** une campagne de diplomatie d'influence sur les grands enjeux commerciaux et sectoriels, tels que la vente d'aluminium sur le marché américain ou l'exportation d'hydroélectricité dans le nord-est, a été menée. Cette campagne était axée sur la stratégie de la mise sur pied de coalitions avec des alliés politiques et économiques américains. Cet effort, coordonné par le MRIF, unit les forces des postes du réseau, des ministères sectoriels concernés (MEI, MAPAQ, MFFP, MERN) et leurs partenaires du secteur privé. Pour l'aluminium, plus de 185 démarches ont été effectuées auprès d'interlocuteurs américains. L'initiative « Rebond nord-américain », pilotée par la Délégation générale du Québec à New York (DGQNY), s'inscrit dans cette dynamique.

Cet effort exige le développement d'outils de communication et de plateformes de médias sociaux pour atteindre l'ensemble des clientèles interpellées par ces enjeux. Des crédits seront donc consacrés à cette fin, mais aussi pour appuyer les postes dans la réalisation de partenariats structurants avec des groupes de réflexion (*think tanks*), des centres de recherche et des universités.

² Voir Annexe 2 : Résumé des actions posées dans les 18 à 24 prochains mois aux États-Unis avec montage financier suggéré.

- 4- **Pour adapter notre offre aux différents sous-marchés et investir ceux-ci avec des initiatives et des activités spéciales** : mettre en œuvre une stratégie de développement du marché américain, en adéquation avec les priorités commerciales définies par Investissement Québec International, qui intègre à la fois l'ensemble des secteurs qui définissent nos liens commerciaux et institutionnels et la diversité des marchés régionaux dans lesquels nous devons agir.

Secteurs forts dans l'ensemble du pays



Sciences de la vie



Transport terrestre



Agroalimentaire



Technologies de l'information



Technologies vertes



Marchés publics



Aéronautique et aérospatiale

Secteurs concentrés dans certaines régions



Énergie : New York, Boston



Industrie créative, cinéma et télévision : Los Angeles, Atlanta, Houston



Transport maritime : Chicago, Los Angeles, Atlanta



Défense et cybersécurité : Houston, New York



Minéraux critiques et stratégiques et métallurgie : Washington, New York



Tourisme : New York, Boston

Conformément à la logique matricielle de la diplomatie économique, cette dernière action devrait s'appuyer sur un capital informationnel plus sophistiqué et exhaustif afin de mieux connaître les marchés et les secteurs d'intervention. Des crédits seront donc consacrés à la réalisation d'études de marché.

Par ailleurs, dans la mesure où les représentations du Québec à l'étranger seront encouragées à conclure des ententes sectorielles avec des États américains et des partenaires privés et institutionnels, des fonds seront également prévus à cet effet.

5- Pour accroître notre capacité d'action : soutenir financièrement les représentations du réseau pour la réalisation de projets spéciaux.

Cette mesure donnera aux représentations l'agilité nécessaire pour lancer de nouvelles initiatives dans un contexte où la seule constante sera le changement. L'investissement prévu servirait donc, dans le contexte de la présente année financière, à générer de nouvelles initiatives, à se joindre à différentes initiatives ou associations pour accroître notre réseau d'alliés et ainsi augmenter la portée de nos actions.

Exemples :

- Le projet 80-80 réalisé par la Délégation générale du Québec à New York a clairement la pertinence et l'efficacité d'une approche plus soutenue et stratégique envers la diaspora québécoise en sol américain. Par son ampleur, le projet 80-80 pourrait difficilement être reproduit en entier sur les autres territoires américains. Cependant, il nous apparaît nécessaire que chaque représentation en sol américain puisse développer des initiatives similaires qui favoriseraient un meilleur maillage avec la diaspora québécoise et mobiliseraient celle-ci pour le dépistage et le développement d'occasions d'affaires et la mise en œuvre d'activités de rayonnement.
- La signature d'ententes collaboratives avec des États et des organisations situées au sud de la frontière s'inscrit dans une volonté de placer l'innovation et le savoir au cœur de nos actions. Une condition essentielle de succès sera l'engagement des universités, des centres de recherche et des grappes industrielles dans cette démarche. Des crédits additionnels pourraient donc être consacrés au soutien de ces établissements de haut savoir pour la réalisation de projets avec des partenaires américains, sur des thèmes porteurs comme l'intelligence artificielle, la mobilité durable et les sciences de la vie.
- La mise sur pied de programmes d'accélérateurs et d'incubateurs permettant de soutenir les entreprises exportatrices dans leur démarchage sur le territoire américain, tout en stimulant l'échange avec des partenaires locaux dans des secteurs précis.

6- Pour augmenter notre capacité d'action : augmentation des ressources dans le réseau

Cette mesure — qui ajouterait des ressources dans l'ensemble des représentations aux États-Unis — permettra aussi de mettre l'accent sur les marchés à fort potentiel, mais qui sont moins bien desservis. Ces ressources seront surtout économiques et recrutées localement. Le recours à des contrats de service pourrait aussi être envisagé. Ces interventions permettraient notamment de bonifier l'offre de services dans les marchés à fort potentiel, en augmentant les ressources de façon plus marquée dans les délégations de Los Angeles (et Silicon Valley), d'Atlanta et de Houston.

Conclusion

Au moment où le ministère des Relations internationales et de la Francophonie amorçait la mise en œuvre de la Vision internationale du Québec, la crise de la COVID-19 a bouleversé l'ensemble de ses activités. Cette contingence a toutefois permis au MRIF d'innover et d'apporter une contribution unique et protéiforme aux efforts québécois de lutte contre la pandémie.

Cette période de transformation — de même que le processus de relance de l'économie québécoise dans un contexte post-COVID — démontre le bien-fondé du virage économique insufflé par la VIQ à nos relations internationales. Cette relance passera en bonne partie par la reprise du commerce international, des investissements et de la mobilité. Dans cette optique, la crise de la COVID-19 a clairement rappelé l'importance des États-Unis comme partenaire et marché prioritaire pour le Québec.

C'est d'ailleurs pourquoi l'approche matricielle proposée par le MRIF — « Cap sur la relance » — débute par un renforcement de notre action aux États-Unis. Cet énoncé de positionnement du Québec aux États-Unis sera suivi d'énoncés similaires pour les marchés d'ancrage (Europe, Asie) et les marchés émergents (Amérique latine, Afrique).

La démarche proposée s'appuie sur les avantages et les défis structurels des relations Québec–États-Unis. Elle transcende ces alignements traditionnels pour définir les secteurs et les territoires sur lesquels le positionnement stratégique du Québec gagnerait à être développé, et propose des orientations qui intègrent à la fois la diplomatie d'influence et la diplomatie économique.

Les principes d'agilité et de capacité de mobilisation et de concertation seront primordiaux dans la relance. À cet égard, le Québec profite d'un réel avantage concurrentiel avec son réseau de neuf représentations aux États-Unis, son important réseau d'alliés politiques et économiques, sa proximité du marché américain, des secteurs forts de l'économie québécoise et de nouvelles ressources humaines et budgétaires afin de mener à bien ces interventions. Cet énoncé fait le pari de la créativité en proposant de nouvelles approches pour tirer profit de ces avantages structurels et ainsi mieux relever les défis d'un partenariat stratégique, mais parfois imprévisible.

En continuité avec la Vision internationale du Québec, cet énoncé propose un renforcement de notre action aux États-Unis. Son approche économique et sectorielle consolidera le positionnement concurrentiel du Québec sur le marché américain et enchâssera le rôle du réseau des représentations à l'étranger comme moteur de développement du Québec. En proposant des actions structurantes et novatrices, cette nouvelle approche consolidera et renforcera l'action du ministère des Relations internationales et de la Francophonie sur le territoire américain. En appuyant des interventions concrètes, elle permettra au MRIF et au réseau de représentations aux États-Unis de pleinement assumer leur rôle dans la relance de l'économie québécoise et la promotion et la défense de nos intérêts stratégiques aux États-Unis.

Annexe I

Exportations

| REPRÉSENTATION (STATUT) Région couverte ¹ | 2015 (G\$ CA) | 2016 (G\$ CA) | 2017 (G\$ CA) | 2018 (G\$ CA) | 2019 (G\$ CA) | 2020 (G\$ CA) | TCAC* (%) |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|
| Atlanta (Délégation) Région sud-est | 8,7 | 8,2 | 7,8 | 9,1 | 10,4 | 9,2 | 0,9 |
| Boston (Délégation) Nouvelle-Angleterre | 9,4 | 8,7 | 8,5 | 9,9 | 11,6 | 9,5 | 0,2 |
| Chicago (Délégation) Midwest | 14 | 13,9 | 14,3 | 15,1 | 14,7 | 13,8 | -0,2 |
| Houston (Délégation) Sud | 5 | 4,8 | 6 | 5 | 5,1 | 5,1 | 0,3 |
| Los Angeles (Délégation) et Silicon Valley (Antenne) Ouest | 4,6 | 4,4 | 4,8 | 4,8 | 5 | 5,2 | 2,1 |
| New York (Délégation générale) et Philadelphie (Antenne) Mid-Atlantique | 17 | 16,5 | 18,1 | 19,9 | 19,2 | 16,4 | -0,6 |
| Total partiel | 58,8 | 56,4 | 59,6 | 63,8 | 65,8 | 60,1 | 0,4 |
| Territoires américains non couverts | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,3 | 20,1 |
| États-Unis | 59,5 | 57,1 | 60,2 | 64,5 | 66,5 | 60,1 | 0,4 |
| Reste du monde | 22,6 | 23,3 | 25,1 | 28 | 26,9 | 25,7 | 2,2 |
| Total | 82,1 | 80,4 | 85,3 | 92,4 | 93,4 | 85,8 | 0,7 |

*Taux de croissance annuel composé (moyenne annuelle sur 5 ans).

1 : Régions inscrites à titre indicatif; ne correspondent pas parfaitement aux territoires couverts.

