

**CERCLE DES JEUNES LEADERS
DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE-PROVINCIALE**

Cohorte Fox-Charland

**PUBLICLAB :
REGARD CROISÉ SUR LES ENTENTES CANADA-QUÉBEC –
DES PISTES À CONSIDÉRER POUR OPTIMISER LEUR NÉGOCIATION
ET LEUR MISE EN ŒUVRE**

Présenté par

Mmes Mélissa Gagnon
Isabelle Lombardo
Dominique Tremblay

MM. Michel Bouchard
Jean-François Chauvette
Yannick Larouche-Tremblay
Martin Pelletier
Patrick Tremblay

Décembre 2021



**Cercle
des jeunes leaders**

Fédéral - Provincial

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CONTEXTE	1
APPROCHE.....	2
SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS RÉVÉLATEURS OU PORTEURS.....	3
DÉFIS, ENJEUX OU DIFFICULTÉS VÉCUS	3
Politique ou de gouvernance	3
Stratégiques	3
Opérationnels	4
IDENTIFICATION DE PISTES DE SOLUTION OU DE BONIFICATION À CONSIDÉRER	5
Gouvernance en continue pour les ententes Canada-Québec.....	6
En amont d’une entente spécifique : dans la négociation et la conception des programmes	7
Pour la mise en œuvre	8
Approche Sherpa	9
L’autobus de tournée.....	9
Swat Team.....	10
CONCLUSION.....	11
REMERCIEMENTS	12
Annexe I	13
Tableau des exemples documentés.....	13

INTRODUCTION

La cohorte Fox-Charland constitue la première de l'édition fédérale-provinciale du Cercle des Jeunes Leaders de la fonction publique. Bien que le choix comme emblèmes de madame Christiane Fox, du gouvernement fédéral, et monsieur Gilbert Charland, du gouvernement du Québec, puisse être vu comme une évidence, il convient de souligner que c'est leur rencontre qui nous a mené à les choisir pour désigner notre cohorte. Au-delà de leur leadership inspirant, l'image de confiance et de respect qu'ils ont chacun fait ressortir de leur relation professionnelle et de collaboration fut assurément une source d'inspiration pour le sujet de notre PublicLab.

Notre équipe, constituée de sept membres de la cohorte Fox-Charland, a ainsi eu l'idée de réaliser un PublicLab portant sur la négociation et la mise en œuvre d'ententes Québec/Canada afin d'identifier des pistes de conditions gagnantes à considérer et potentiellement améliorer celles-ci.

Le but du présent rapport est de produire des recommandations d'innovation qui permettraient de répondre à des problématiques vécues, avec des pistes de solutions concrètes qui pourraient avoir des retombées positives pour l'ensemble des parties prenantes impliquées.

Pour notre groupe de travail, cette première cohorte avec une composition fédérale-provinciale constituait aussi une opportunité pour aborder le sujet des ententes Canada-Québec, en permettant d'y apporter un regard croisé pour envisager des avenues d'amélioration novatrices.

L'objectif était d'identifier donc des pistes pouvant être opérationnalisées et pouvant permettre d'obtenir des gains publics, notamment dans l'atteinte des objectifs visés par les ententes, mais aussi en termes d'efficacité et d'efficience de la négociation à la mise en œuvre. Dans le contexte d'une complexité grandissante des enjeux intergouvernementaux, nous espérons que les pistes à considérer qui sont soulevées dans ce rapport pourront contribuer à l'évolution des façons de faire.

CONTEXTE

À l'intérieur de la structure constitutionnelle du Canada, le gouvernement fédéral ainsi que les provinces et territoires négocient afin de mettre en œuvre des ententes et ainsi contribuer à la réalisation des différents mandats de l'État dans un contexte de séparation des compétences. Ces ententes demeurent aussi variées dans les champs d'interventions que dans leurs appellations : entente, partenariat, accord, convention, protocole, etc.^[1] Selon le site Internet du Secrétariat du Québec aux relations canadiennes, plus de 2 900 ententes publiques sont répertoriées du côté du Québec depuis 1922 dans la base de données disponible sur le site Web de l'organisme. La très grande majorité de ces ententes ont été conclues avec le gouvernement fédéral et concernent différents sujets, tels que l'éducation, la santé et l'environnement.

Avec la multiplication des enjeux d'aujourd'hui, la complexité grandissante de ceux-ci et la multiplication des acteurs concernés, les ententes entre les gouvernements fédéral et provinciaux-territoriaux risquent de ne pas être amenées à disparaître, bien au contraire. La crise entourant la pandémie de la COVID-19 et l'urgence d'intervenir pour les gouvernements a d'ailleurs mis en évidence le besoin pour les instances gouvernementales de pouvoir arriver à des ententes rapidement, tout en s'assurant des retombées attendues pour la population. Par ailleurs, les gouvernements doivent faire face à d'autres défis tels que

[1] Une source paradoxale du droit constitutionnel canadien: les ententes intergouvernementales, Johanne Poirier, P.4

le retour à l'équilibre des finances publiques ainsi que la rareté de la main d'œuvre. Dans un tel contexte, notre groupe de jeunes leaders s'est posé la question : Est-il possible de contribuer à l'optimisation de la négociation et de la mise en œuvre des ententes Canada-Québec?

Les enjeux ou défis entourant les ententes entre le gouvernement fédéral et le Québec, de l'approche vers la négociation à la mise en œuvre et au contrôle des résultats, peuvent se retrouver à tous les niveaux : administratifs, juridiques et politiques. L'expérience, la maîtrise de l'art de la négociation et la bonne foi des intervenants ne peuvent à eux seuls garantir le succès de part et d'autre.

Les expériences vécues par chacun des membres de notre groupe illustrent déjà, en ce sens, une grande variété de problématiques. Nous nous sommes donc donnés comme objectif d'identifier et de rassembler certains éléments clés qui ont été identifiés comme des facteurs de succès permettant de maximiser des retombées de part et d'autre. Par ailleurs, en plus de souligner les conditions gagnantes ou meilleures pratiques, notre PublicLab propose aussi de nouvelles approches à introduire dans le processus menant aux ententes Canada-Québec.

APPROCHE

Dans le cadre de notre PublicLab, nous avons utilisé une approche variée afin d'établir des constats et de pouvoir identifier certaines pistes de solutions à différentes problématiques vécues ou rapportées. Premièrement, nous avons documenté et analysé nos propres expériences de négociation dans différents domaines. Nous avons aussi effectué des entrevues avec des cadres ayant été responsables de la négociation ou de la mise en œuvre d'ententes fédérales-provinciales. Lors des entrevues, les sujets abordés ont été les conditions de succès dans le cadre de négociation, les enjeux, défis ou difficultés rencontrées, les pratiques gagnantes et les pièges à éviter (voir Annexe I). Les entrevues nous ont permis d'identifier différentes pistes de solutions et/ou des idées à explorer.

Voici la liste des principales ententes analysées dans le cadre de ce PublicLab :

- FAAC : Fonds d'atténuation et d'adaptation en matière de catastrophes;
- FEFÉC : Fonds pour une économie à faibles émissions de carbone;
- Entente bilatérale intégrée – Programme Investir dans le Canada;
- Fondation canadienne pour l'innovation (FCI).
- Entente Canada-Québec en matière d'évaluation environnementale

Finalement, nous avons utilisé les témoignages des présentateurs depuis le début de notre expérience du Cercle des jeunes leaders de la fonction publique fédérale-provinciale. Les personnes rencontrées, étant donné leur générosité et leur grande expérience, nous ont permis d'approfondir notre réflexion au sujet de ce thème qui demeure complexe.

Après avoir rassemblé tous les éléments provenant de nos différentes sources, nous avons dégagé les points communs, dans le but d'avoir une synthèse représentative des éléments et aspects rapportés.

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS RÉVÉLATEURS OU PORTEURS

Plusieurs éléments sont ressortis des différentes sources que nous avons utilisées, certains aspects étaient très spécifiques à un contexte ou une situation, alors que d'autres ressortaient presque systématiquement et étaient véhiculés à travers les différents discours entendus. Cette étape de notre PublicLab se veut très objective, bien qu'elle soulève parfois des opinions ou des perceptions. Cette synthèse rassemble ce que nous avons pu recenser concernant les défis, les enjeux, les observations et les constats. C'est en partie sur cette base que s'appuient nos recommandations, en plus de certains des succès ou bons coups qui nous ont été rapportés par ces mêmes sources.

Les éléments recensés qui sont présentés ci-dessous concernent autant le processus de négociation que le contenu des ententes, le processus de mise en œuvre et la reddition de comptes. Toutefois, avant même d'aborder les enjeux de nature opérationnelle, bien qu'une entente vise à priori à répondre à un même besoin, nous avons observé la possibilité de divergence dans les objectifs de chacune des parties, ce qui peut faire ressortir des enjeux de nature politique ou stratégique. L'exercice a aussi permis de faire ressortir certaines conséquences des problématiques rencontrées advenant des délais importants ou des difficultés de mise en œuvre.

DÉFIS, ENJEUX OU DIFFICULTÉS VÉCUS

Politique ou de gouvernance

- Enjeu de gouvernance de la négociation en l'absence d'un « sherpa » qui est responsable d'assurer la gestion globale du processus (de la négociation à la mise en œuvre);
- Absence de consultation en amont du Québec pour définir les grandes orientations du programme, ses modalités et les processus d'approbation en prévoyant la possibilité de soumettre les questions et préoccupations avant le lancement du programme;
- Annonce publique avant que les détails ne soient finalisés peut engendrer des problématiques au niveau administratif et des malentendus lors de la mise en œuvre;
- Assurer le respect de l'autonomie des provinces versus l'obtention des fonds;
- Urgence d'agir afin de répondre à des considérations politiques (période électorale, visibilité médiatique, pression sociale, etc.), volonté politique ou agenda politique différent.

Stratégiques

- Pour le gouvernement fédéral, intérêt à uniformiser les processus et assurer une répartition optimale des fonds fédéraux entre les provinces en toute équité, mais pour le gouvernement du Québec, volonté à ce que le processus prenne également en considération ses particularités;
- Utilisation de modèles d'entente pancanadien ou multi-prenante (ex°: avec ONG, municipalités, etc.) alors que celles-ci comprennent des dispositions qui ne s'appliquent pas à un gouvernement (ex. : disposition qui prévoit ce qui arrive en cas de faillite);
- Chevauchement des compétences fédérales et du Québec et questions constitutionnelles;
- Assurer le respect des obligations de chaque partie lorsque celles-ci diffèrent ou lorsque les exigences pour les rencontrer ne sont pas équivalentes ou compatibles (ex°: en matière d'environnement ou de consultations autochtones.);

- Difficulté pour le Québec à demander ou obtenir sa part des fonds.

Opérationnels

- Manque de synergies entre les parties;
- Communication (enjeu de la langue anglaise/française) : Terminologie et langage administratif différents même si parfois dans la même langue. Les deux administrations publiques ont des références très différentes;
- Au Québec, toutes les ententes doivent passer par décret du conseil des ministres et être déposées à l'Assemblée nationale, processus qui peut présenter des délais non négligeables;
- La Loi fédérale prévoit que le projet d'entente soit rendu public pour consultation alors que du côté provincial, un projet d'entente ne peut être rendu public avant son adoption et son dépôt à l'Assemblée nationale;
- Le rôle des ministères et organismes (MO) centraux qui négocient les ententes n'est pas le même que le rôle opérationnel des MO qui gèrent sur le terrain;
- Objectifs et capacités sectorielles variables;
- Délais associés à la finalisation et à l'approbation du cadre financier d'un programme important;
- Perception différente des parties prenantes sur la considération des dépenses admissibles et des clientèles y ayant droit;
- Un seuil minimal trop élevé en termes de coût de projets réduit le nombre de projets admissibles;
- Des cadres normatifs et des processus d'approbation trop rigides ne permettent pas la flexibilité requise pour s'ajuster à temps avec les normes du programme fédéral;
- Manque d'arrimage entre les dates d'échéances pour le dépôt des projets dans le cadre du programme fédéral avec les délais et processus d'approbation des projets au gouvernement provincial : difficulté pour les promoteurs de projets québécois d'obtenir toutes les autorisations requises à temps pour être admissibles au programme fédéral;
- Processus d'allocation par projet : pour certaines ententes, complexité dans l'approbation lorsque chaque projet doit faire l'objet d'une approbation aussi par le fédéral, ce qui crée une double approbation, avec des exigences fines aussi du côté fédéral (à l'échelle des projets). Crée un enjeu de dédoublement des exigences avec celles déjà en place dans le cadre provincial et qui ne sont pas forcément compatibles avec celles du fédéral;
- Multiplication des communications avec les clientèles par les intervenants fédéraux et provinciaux;
- Lourdeur de la reddition de comptes : si le processus exigé par le gouvernement fédéral n'est pas arrimé avec celui de la reddition du Québec, il y a dédoublement de la reddition;
- Lorsque des clauses exigent la confirmation du respect des obligations ou exigences du Canada, cela peut s'avérer problématique si cette obligation ou exigence porte sur une compétence partagée (ex^o: évaluation environnementale, consultation autochtone), si le cadre applicable au Québec ne vise pas les mêmes objectifs que ceux rattachés aux exigences ou obligations du Canada;
- Encadrement législatif restrictif pouvant réduire la souplesse voulue pour trouver des points d'arrimage;
- Défi d'arrimage des années fiscales;
- Défis de communication :

- Verticale : de politique/stratégique (donc ministères centraux) vers opérationnels (donc MO sectoriels);
- Horizontale : entre les MO sectoriels impliqués dans la mise en œuvre et responsables de rendre des comptes par rapport aux objectifs négociés.
- Unités de relations canadiennes URC : est-ce que c'est la bonne personne qui joue ce rôle ?

IDENTIFICATION DE PISTES DE SOLUTION OU DE BONIFICATION À CONSIDÉRER

D'abord, il convient de mentionner trois grands principes de base qui se dégagent du partage des personnes ayant fait des présentations ou ayant été rencontrées pendant la réalisation du PublicLab.

Le premier principe : ***penser au citoyen***. En d'autres mots, ne jamais perdre de vue l'intérêt public. Bien que ce principe semble d'une évidence, il convient de se le rappeler, régulièrement, notamment dans le cadre de travaux qui amènent les différents intervenants à scruter une multitude de technicalités. Il convient d'avoir la capacité d'ajuster son focus, de se ramener aux objectifs et de se rappeler l'importance de ce principe de base lorsque que l'on œuvre au sein de la fonction publique.

Cela nous amène ensuite au deuxième principe : ***comprendre les motivations de l'autre (et ses propres motivations)***. Au départ, les motivations pour les participants du Québec semblaient plus évidentes, faisant ressortir d'abord l'objectif d'obtenir la juste part du Québec des programmes et investissements fédéraux. En cours de réalisation du PublicLab, d'autres aspects d'importance sont ressortis, notamment :

- Optimiser des leviers provinciaux déjà existants;
- Éviter des processus de mise en œuvre lourds ou alambiqués;
- Réduire la bureaucratie, optimiser la reddition de comptes.

Du côté fédéral, les participants ont aussi fait valoir plusieurs motivations, celles-ci confirmées par les intervenants du gouvernement fédéral rencontrés :

- Un meilleur déploiement « coast-to-coast-to-coast » des initiatives fédérales;
- Que celles-ci bénéficient au plus grand nombre;
- Remédier au fait que le Québec est parfois/souvent sous-représenté dans les programmes et enveloppes fédéraux;
- Qu'il y ait une implication accrue des bureaux régionaux québécois dans la mise en œuvre.

De façon général, ce principe rappelle d'abord que chacune des parties impliquées dans la négociation vise des retombées positives au final. Cela rappelle aussi l'importance qu'occupe la compréhension des motivations de l'autre, autant que de ses propres motivations (incluant la volonté du politique ou ses attentes à l'égard de la démarche).

*« Tsé Céline, un bon deal c'est un deal où les deux parties sont contentes »
(citation adaptée de René Angélil)*

Notre troisième principe de base nous a été inspiré de notre rencontre avec nos emblèmes de cohorte°: ***développer des relations basées sur la confiance et le respect***. La force de la cohorte Fox-Charland du

Cercle des jeunes leaders a été de nous permettre de développer une relation plus que professionnelle avec nos collègues. Nous nous sommes ouverts en toute confiance quant aux mythes perçus l'un de l'autre, aux stéréotypes véhiculés sur nos gouvernements respectifs. Les travaux menés dans le cadre du PublicLab on fait ressortir cette force, cette capacité à avoir un regard croisé.

L'importance de développer des relations pour accroître nos chances de concrétiser de bonnes ententes Canada-Québec nous a aussi été mentionnée par la plupart des intervenants questionnés lors de la réalisation de notre PublicLab. Cela rejoint un élément corollaire important mentionné pendant notre parcours qui est de bâtir son réseau.

Au-delà de ces trois principes, plusieurs pistes à considérer et plusieurs expériences positives à reproduire se sont dégagées des travaux réalisés et nombreux intervenants rencontrés. Certains éléments se rapportaient davantage à une gouvernance en continue, donc à considérer comme des principes parapluies qui s'appliquent à un niveau plus global. Ces éléments porteurs devraient prendre place en continu. D'autres éléments se rapportent davantage à la démarche de négociation même, dès la planification de cette démarche jusqu'à sa conclusion. Finalement les derniers éléments porteurs identifiés concernent la phase de mise en œuvre d'une entente. L'ensemble de ces éléments sont présentés ci-dessous.

Reproduire des expériences positives :

- Gouvernance en continue;
- En amont de la négociation d'ententes/conception de programmes;
- Pour la mise en œuvre des ententes et programmes.

Innover

Par la suite, nous présentons trois approches plus innovantes qui se sont dégagées de la mise en commun, l'ensemble des difficultés vécu et les expériences à reproduire : le Sherpa, l'autobus des tournées et le SWAT TEAM.

Gouvernance en continue pour les ententes Canada-Québec

- Table permanente de concertation sur le cofinancement fédéral/provincial : Lorsque le gouvernement fédéral a une proposition de programme impliquant le cofinancement, il est abordé dès que possible (ex°: un an à l'avance) pour échanger sur les pistes d'arrimages requis pour assurer un déploiement efficace des enveloppes :
 - Enjeux sur les modalités de financement, redditions de comptes, etc.;
 - Identifier le quoi, le qui;
 - En cas de cofinancement de projets :
 - convenir des principes en lien avec la communication avec les clientèles et promoteurs de projets;
 - convenir des mécanismes de priorisation des projets du Québec qui sont déposés dans le cadre du programme fédéral.
 - Implication du SQRC dans un rôle de facilitateur/mobilisateur;
 - S'assurer que la négociation de l'entente puisse débiter rapidement après l'annonce du budget.

- Structure de gouvernance interministérielle rattachée à la Table de concertation sur le cofinancement – agir rapidement dans la province pour répondre aux programmes/appels de projets, etc.;
- Assurer un maintien du réseau et des échanges en continu entre les intervenants pour créer le climat de confiance, alimenter la relation de confiance et favoriser le partenariat.

En amont d'une entente spécifique : dans la négociation et la conception des programmes

- Tenter d'éviter les ententes applicables à l'échelle canadienne dont les exigences ne sont pas adaptées en fonction des provinces ou territoires;
- Privilégier les ententes « clés en main » prévoyant les grands paramètres, avec approbation des programmes au niveau du Québec plutôt que tous les projets à la pièce (comme c'est le cas pour le Fonds du Leadership pour une économie à faible émissions de carbone);
- Bien sélectionner les représentants des ordres de gouvernement en considérant l'expérience et l'expertise, mais aussi le profil des compétences, la capacité à avoir une vision globale et à voir les enjeux et compromis possibles, et à établir une relation de confiance mutuelle;
- S'assurer que les représentants sont bien outillés : prévoir être accompagné par un expert en relations inter canadiennes, détenir une certaine maîtrise des compétences fédérales-provinciales, des structures et des obligations et mécanismes, des principes intergouvernementaux de base;
- Communiquer clairement les objectifs aux différents niveaux (politique, stratégique et opérationnel) afin d'assurer la mobilisation de l'ensemble des intervenants dans le processus;
- Clarifier les compétences de chaque gouvernement dans le cadre de l'entente, mais aussi les rôles et responsabilités, de même que les mécanismes correspondants;
- S'assurer du respect des principes intergouvernementaux de base en visant une négociation de gouvernement à gouvernement avec un principe de confiance mutuelle dans la façon dont on libelle les dispositions, avec des exigences de vérification différentes de celles qu'on exigerait à un tiers;
- Ne pas sous-estimer l'importance de l'attitude :
 - ouverture à négocier (principe que tout est à négocier et tout est négociable);
 - éviter la position de subordonné province vs fédéral, notamment pour les compétence partagées (ex°: environnement);
 - viser la complémentarité;
 - penser à la clientèle et au public;
 - capacité à respecter et écouter son vis-à-vis (et à se donner le temps) pour bien comprendre les obligations légales et les contraintes de son côté, mais aussi pour bien saisir les notions et principes énoncés;
- Prévoir un canal de proximité avec les instances décisionnelles et le politique pour dégager une agilité dans la prise de décision et la capacité à accepter des compromis;
- Garder des traces des intentions et des décisions dans le processus de négociation, car permet d'interpréter les exigences une fois en mise en œuvre;
- Avoir une fourchette claire, un univers des possibles avec les limites maximales établies, pour donner une marge de négociation claire;
- Pour assurer une compréhension commune, au moment de décrire les objectifs, penser décrire et exprimer plus finement comment on prévoit atteindre ces objectifs, mécanismes de déploiement et voies de réalisation;

- Avoir un processus axé sur les institutions et les partenaires déjà présents dans chaque gouvernement (éviter de créer des nouvelles instances);
- Prévoir le respect des deux cadres législatifs et des principes associés (Canada-Québec);
- En matière de reddition de comptes, veiller à ce que ce soit le plus limpide possible dans les ententes, en s'appuyant idéalement sur la reddition du Québec et en coordonnant minimalement les échéances pour éviter les dédoublements;
- Prévoir un processus de traitement des dossiers/demandes d'aide financière :
 - Entente parapluie à explorer si les mêmes groupes reçoivent du financement pour plusieurs projets pour éviter les redditions de comptes multiples et assurer un transfert de fonds rapide (par exemple avec les communautés autochtones qui reçoivent du financement de plusieurs ministères ou les universités qui appliques sur plusieurs programmes différents);
 - Clarification et arrimage des éléments demandés aux promoteurs de projets dans les formulaires provinciaux et fédéraux de façon à assurer la complémentarité des informations demandées (pour les clientèles, éviter le dédoublement des informations à produire).
- S'assurer que le mécanisme de reddition de comptes permet un suivi des résultats, non seulement sur l'utilisation des sommes, mais aussi par rapport à la motivation et la volonté initiale de s'engager dans une entente (conserver le lien entre les gouvernances en amont et celle de mise en œuvre).

Pour la mise en œuvre

- Définir le processus de sélection des projets à soumettre au gouvernement fédéral dans le cadre de l'appel à projets, notamment :
 - cartographie des processus de dépôt et de sélection des projets;
 - rôles et responsabilités des différents intervenants fédéraux/provinciaux impliqués;
 - calendrier de travail.
- Convenir d'une gouvernance : Prévoir un comité de direction co-présidé pour la mise en œuvre : à garder simple, un représentant gestionnaire de chaque partie, quelques rencontres par année, avec possibilité d'inviter les partenaires dans les échanges au besoin. Assure un point de chute pour discuter des enjeux;
- Prévoir des rencontres régulières (fréquence à déterminer selon les besoins) entre les intervenants provinciaux et fédéraux;
- Prévoir rapidement un mode de règlement des conflits (ex°: manque de motivation à respecter l'entente, difficulté d'arrimage, dédoublement des processus);
- Créer une voie-rapide pour la confirmation des normes des programmes fédéraux-provinciaux (ex°: mécanismes convenus avec le SCT pour prévoir des cadres normatifs spécifiques aux fonds fédéraux qui s'inscrivent dans les programmes existants des MO – avoir une agilité pour agir rapidement et adapter/modifier certains cadres normatifs existants au besoin);
- Prévoir un allègement des processus décisionnels pour les projets (ex°: Niveau SMA vs Conseil des ministres);
- Suivis réguliers entre les MO impliqués dans les programmes pour éviter le dédoublement des efforts.

Approche Sherpa

Cette approche est un emprunt à la diplomatie; principe d'un représentant personnel du ministre ou premier ministre (selon les dossiers) et il siège à la table de négociation, mais n'a pas de rôle institutionnel. Souvent utilisé lors des rencontres internationales comme le G7, son rôle se diffère du négociateur, mais le complète d'une certaine manière :

- Prépare la voie et fait la liaison entre les parties;
- A pour mission de faire avancer les idées et laisse les négociateurs se concentrer sur la mise en œuvre;
- Assure le dialogue permanent avec les homologues, ouvre le chemin;
- Convaincre si nécessaire afin de préserver le bien-fondé des thèmes;
- Assure la continuité et passe le bâton au successeur, suggérant ainsi une continuité dans le dialogue;
- Aide à atténuer les embûches administratives afin de garder le cap sur l'objectif principal.

L'identification d'un Sherpa viserait à permettre aux négociateurs de se concentrer sur les volets plus techniques et sur la mise en œuvre afin d'éviter les pièges de gérer les irritants administratifs ou bureaucratiques. Cela devrait favoriser le maintien d'une fluidité dans la négociation, car le Sherpa peut servir « d'interprète » lors de malentendu(s) et éviter ainsi un bri dans les discussions. En cas d'impasse, il doit pouvoir assurer l'accès au « politique » car il en est son représentant personnel. Cette approche requiert cependant un lien de confiance exceptionnel, un lien de proximité qui peut avoir une influence positive sur les parties prenantes aux négociations. Ce rôle est assumé en partie par les ministres des relations intergouvernementales tant au gouvernement du Québec que pour le gouvernement du Canada, représentant le visage de leur gouvernement respectif et donnant en quelque sorte le ton en matière de négociation pour les dossiers critiques. L'approche Sherpa vise à favoriser l'obtention de meilleurs résultats et à assurer une cohérence. Cette approche comporte cependant un certain défi, car elle peut ralentir les développements sur des dossiers secondaires qui pourraient être négociés de manière plus administrative.

L'autobus de tournée

Le concept d'autobus de tournée réfère à l'idée de rassembler tous les protagonistes impliqués ou impactés par la négociation d'une entente intergouvernementale afin de permettre des avancées significatives, voire la conclusion de cette entente.

Autrement dit, nous avons entendu, lors de nos entrevues, qu'il était d'usage, pour certaines provinces, de rassembler les représentants provinciaux et les représentants des clientèles provinciales visées par un programme fédéral au sein d'un même autobus (ou autre moyen de transport), en direction d'Ottawa, dans le but de conclure des négociations d'ententes. Il nous est rapporté que ces tournées permettent souvent de régler les derniers points d'achoppement d'une négociation, en concertation avec les clientèles, suscitant ainsi une plus grande adhésion aux ententes. Il est aussi mentionné que cette approche permet parfois à une province de soutirer une plus grande part de l'enveloppe budgétaire disponible, dans les cas de programmes au mérite.

Considérant que le Québec préconise des relations et des négociations bilatérales, de gouvernement à gouvernement, nous observons que l'organisation d'"autobus de tournée" ne semble pas être une approche utilisée. Dans le respect de cet état de fait, nous suggérons d'emprunter, lorsque requis, le

concept d'autobus de tournée et de l'adapter pour le contexte québécois, dans une quête d'agilité et d'efficacité à conclure des ententes intergouvernementales gagnantes-gagnantes.

Par exemple, dans le but de dynamiser des négociations, il pourrait être envisagé d'adjoindre aux négociateurs principaux, dans le cadre de rencontres spécifiques, les représentants des ministères impliqués ou impactés. Par ailleurs, la considération des clientèles demeure un impératif pour les représentants du gouvernement fédéral lors de négociations d'ententes ou de programmes. Les représentants gouvernementaux québécois peuvent intégrer cette réalité dans leur préparation, en assurant des liens étroits avec les clientèles tout au long des processus de négociation et en structurant l'information colligée pour répondre aux objectifs des deux gouvernements. D'autres variantes d'adaptations sont sûrement envisageables. Cela rejoint par ailleurs la recommandation d'une gouvernance en continue, avec la table permanente de concertation et la structure de gouvernance interministérielle qui pourrait y être rattachée.

Swat Team

Sans vouloir caractériser la négociation des ententes entre le Canada et le Québec « de situation à risque élevée », nous amenons l'idée de la mise en place d'une « SWAT TEAM », un groupe d'intervention tactique, dont les membres sont formés autant par la théorie que l'expérience terrain. Une équipe tactique des négociations, ayant la capacité de bien évaluer les risques, de prévoir les stratégies d'intervention, de comprendre les différentes situations, de voir venir les enjeux. Une équipe composée de membres qui travaillent étroitement ensemble, qui ont établi un lien de confiance, qui ont appris à utiliser une multitude « d'armes et de munitions spécialisées, de l'équipement tactique », adapté à chaque situation afin d'arriver à les résoudre. À une équipe tactique on peut aussi ajouter les qualificatifs « efficace, rapide, synchronisée, structurée, organisée, en mission ». Et une équipe tactique qui couvre plusieurs missions, qui a donc un caractère permanent, et non pas pour la durée de négociation d'une seule entente.

Parmi les éléments rapportés d'expérience positive plusieurs réfèrent à une certaine continuité, notamment la table de concertation et la structure de gouvernance interministériel qui y serait rattachée. Le choix des personnes est aussi identifié comme un élément clé pour assurer le succès, à chacune des étapes couvrant l'élaboration et la mise en œuvre d'une entente Canada-Québec. Rappelons aussi l'importance d'avoir un réseau bien établi, en continu, et d'avoir une relation de confiance. Le fait d'être accompagné d'un représentant ayant une expertise et des compétences en matière de relations intergouvernementales a aussi été identifiés comme un élément clé pour la négociation même.

Une équipe tactique des négociations devrait donc comprendre des représentants du fédéral et du Québec, sélectionnés selon un profil de compétences et d'expertise. L'équipe pourrait accompagner les représentants ou négociateurs du secteur concerné par le sujet de l'entente à chacune des étapes de toute démarche de négociation d'une entente. Cette équipe pourrait être rattachée à la structure de gouvernance en continu, et être directement connectée avec les représentants des unités de relations canadiennes dans chacun des ministères et organismes. Elle pourrait notamment permettre d'effectuer plus rapidement toute consultation requise, d'identifier les bons canevas ou modèles à utiliser. Elle pourrait développer des outils permettant de reproduire les expériences positives, en y intégrant les éléments clés, ou de développer certains cadres adaptés à différentes situations. Cela permettrait d'assurer une continuité advenant le changement de porteur, autant pour le fédéral que pour le Québec. Cela permettrait d'apporter l'expertise et les connaissances qui favorisent les bonnes relations intergouvernementales et requises pour mener à bien un processus de négociation. Cette équipe pourrait favoriser le maintien du réseau, l'établissement de contacts plus rapide au sein des organisations. Une

équipe tactique spécialisée sur la négociation et la mise en œuvre d'ententes Canada-Québec, un réseau permanent et vivant d'intervenants qualifiés, voilà ce qui résume sommairement le SWAT TEAM.

Par ailleurs, la mise en place du comité interministériel de concertation sur les ententes Can-Qc en infrastructure au cours des derniers mois constitue un bon coup à souligner du gouvernement du Québec. Ce comité mis en place par le SQRC regroupe les équipes responsables des ententes en infrastructure de plusieurs ministères (Finances, Secrétariat du conseil du Trésor et des ministères sectoriels comme le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation et le ministère des Transports).

Ce comité est un lieu d'échange sur les enjeux qui préoccupent les différents ministères qui concernent les ententes en infrastructures avec le gouvernement fédéral. Il est également utilisé pour déterminer les approches stratégiques dans les négociations des ententes avec le gouvernement fédéral.

Le Québec peut ainsi bénéficier de la contribution des différents ministères impliqués dans la négociation et la mise en œuvre des ententes. Les rencontres de ce comité permettent également aux membres de mieux se connaître et de solidifier les liens ainsi que d'assurer que l'information partagée soit la même pour tout ce qui réduit le risque de malentendus. Nous croyons qu'il y aurait donc lieu de suivre de près l'évolution de ce comité et de voir de quelle façon il pourrait être utilisé comme point de départ, ou comme référence, pour être reproduit ou voir même élargi.

CONCLUSION

Arrivant à la fin du PublicLab et à la fin même du programme du Cercle des Jeunes Leaders de la fonction publique fédérale-provinciale, nous avons pris conscience que le produit réel de ce projet s'étendait bien au-delà d'une liste d'éléments porteurs à considérer, à reproduire et des approches qui en émanaient, soit celles du Sherpa, de l'autobus des tournées et de la SWAT TEAM. Ce rapport d'équipe nous a aussi amené à réaliser l'évolution de notre propre pensée quant à l'importance des perceptions et des relations entre les personnes des différents paliers de gouvernement. L'orientation de notre travail et du produit a aussi évolué autour de la relation que l'on a développée ensemble. C'est donc avant tout sur ces bases, sur les principes énoncés en début de rapport, que nous croyons que toute démarche de négociation fructueuse de part et d'autre devrait être amorcée.

REMERCIEMENTS

Considérant le contexte de pandémie, c'est grâce au support de tous les intervenants, et surtout de leur résilience, que la réalisation de ce PublicLab a été possible. Nous nous sentons privilégiés d'avoir pu participer avec succès à la première cohorte du Cercle des Jeunes Leaders de la Fonction Publique Fédérale-Provinciale. Nous tenons à remercier tout particulièrement les gens suivants :

Conférenciers et autres intervenants

Tous les leaders qui ont si généreusement donné de leur temps pour nous donner, le moment d'un instant, un partage motivant et riche en expériences, en apprentissages, en sagesse, en conseils.

Nos organisations

Nos supérieurs et nos équipes qui nous ont soutenus et encouragés à poursuivre ce programme.

Nos emblèmes

Christiane Fox et Gilbert Charland, qui nous ont particulièrement inspirés dans notre projet de PubliLab.

École nationale d'administration publique (ENAP)

Nathalie Rinfret
Claude Provencher
Justine Pelletier

École de la fonction publique du Canada

Nicolas Boyer
Annick Langlois
Kim Mellor
Daniel Blenkarn
Cara Vandale

Contributeurs pour alimenter notre réflexion et notre documentation de la situation

Martine Dubuc (ECCC)
Josée Michaud (MELCC)
Dany Bussièrès (MEI)
Lucie Bouchard (MELCC)
Vincent Gagnon-Lefebvre (MELCC)
Yves Rochon (MELCC)

ANNEXE I

Tableau des exemples documentés

NOM DE L'ENTENTE	TYPE D'ENTENTE	OBJECTIFS DE L'ENTENTE	ÉLÉMENTS POSITIFS (bonnes pratiques)	ÉLÉMENTS NÉGATIFS (pistes d'apprentissage et d'amélioration)	PISTES SOLUTIONS/RECOMMANDATION
FAAC (Fonds d'atténuation et d'adaptation en matière de catastrophes)	Mérite (enveloppe de 2 G\$ sur 10 ans)	Accroître la résilience des infrastructures aux impacts des catastrophes attribuables aux changements climatiques et d'en atténuer les conséquences		<ul style="list-style-type: none"> - Long délai avant la négociation (Le FAAC a été annoncé au budget 2017 et le MFQ a reçu le mandat de négocier l'entente qu'au printemps 2019); - L'entente a été finalement signée en janvier 2020, soit trois ans après l'annonce du budget fédéral 2017; - 10 projets seulement ont été approuvés pour le Québec pour un total de 251 M\$ (12,5 % de l'enveloppe, bien inférieur à la part démographique du Québec de 22,5 % (450 M\$); - Le seuil minimal des projets établi à 20 M\$ était peut-être trop élevé, réduisant le nombre de projets admissibles; - Enjeu découlant de certaines clauses qui précisent que les dépenses sont considérées non admissibles « jusqu'à ce que le Canada confirme que ses obligations relatives aux évaluations environnementales et aux consultations des Autochtones sont respectées »; - Le ministre fédéral des infrastructures effectuait des annonces sur des projets avec certaines municipalités alors que l'entente était en négociation, ce qui ajoutait de la confusion et une certaine pression au niveau politique. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que la négociation de l'entente puisse débuter rapidement après l'annonce du budget.
Programme de croissance propre de 155 M\$ ainsi que le Défi pour une économie à faibles émissions de carbone (500 M\$) .	Appel de projets avec contrepartie provinciale exigée pour le financement des projets.	Soutenir la réalisation de projets contribuant à la croissance propre et la réduction de émissions de gaz à effet de serre.	<ul style="list-style-type: none"> - Canaux de communication bien établis en amont avec les vis-à-vis du gouvernement fédéral, grâce à la participation active aux travaux d'élaboration du Cadre pancanadien pour la croissance propre et les changements climatiques; - Création d'un réseau de contacts de qualité avec les membres du gouvernement fédéral en participant à toutes les activités de réseautage, en s'impliquant dans les travaux, en n'hésitant pas à prendre le téléphone pour échanger et réfléchir ensemble; - Consultation en amont des provinces pour définir les grandes orientations du programme, ses modalités et les processus d'approbation. Possibilité de soumettre les questions et préoccupations avant le lancement du programme; - Mise sur pied rapide d'un réseau interministériel de répondants en croissance propre avec tous les MO qui étaient potentiellement concernés par l'appel à projets du gouvernement fédéral - volet entreprise; - Suivis réguliers entre les MO pour confirmer quel MO s'engage à financer quel projet afin d'éviter le dédoublement des efforts, ainsi que pour s'assurer que tous les projets porteurs allaient être admissibles au programme fédéral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'arrimage entre les dates d'échéance pour le dépôt des projets dans le cadre du programme fédéral avec les délais et processus d'approbation des projets au gouvernement provincial. Difficulté pour les promoteurs de projets québécois d'obtenir toutes les autorisations requises à temps pour être admissibles au programme fédéral; - Négociations requises pour faire reconnaître différentes formes de financement provincial – ex. : au départ, le financement provincial pour soutenir les opérations courantes de centres de recherche qui déposaient un projet n'était pas considéré admissible puisque le fédéral reconnaissait uniquement le financement "par projet"; - Délais associés à la finalisation et à l'approbation du cadre financier d'un programme important (Programme innovation) pouvant cofinancer les projets admissibles au programme fédéral; - Encadrement très rigide ne permettant pas la flexibilité requise pour s'ajuster à temps avec les normes du programme fédéral. 	

NOM DE L'ENTENTE	TYPE D'ENTENTE	OBJECTIFS DE L'ENTENTE	ÉLÉMENTS POSITIFS (bonnes pratiques)	ÉLÉMENTS NÉGATIFS (pistes d'apprentissage et d'amélioration)	PISTES SOLUTIONS/RECOMMANDATION
Fondation canadienne pour l'innovation (FCI)	Appel de projets (Grands concours aux trois ans = 400 M\$)	Financement des infrastructures de recherche et d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Dès le départ du programme, le gouvernement du Québec s'est positionné pour définir un processus par lequel le Québec sélectionne les meilleurs projets d'infrastructures à soumettre au gouvernement fédéral dans le cadre de l'appel à projets; - Cartographie des processus de dépôt et de sélection des projets, des rôles et responsabilités des différents intervenants fédéraux/provinciaux impliqués dans les appels de projets, ainsi qu'un calendrier de travail; - Un processus axé sur les institutions et les partenaires déjà présents dans chaque gouvernement (éviter de créer des nouvelles instances); - Un processus pour lequel le pouvoir décisionnel a été progressivement ramené à des niveaux plus bas dans la hiérarchie (ex. : avant = décision des projets par le Conseil des ministres; Aujourd'hui = niveau SMA ou SM et rattaché au Plan québécois des infrastructures - PQI); - Clarification des éléments demandés aux promoteurs de projets dans les formulaires provinciaux et fédéraux de façon à assurer la complémentarité des informations demandées aux promoteurs (éviter le dédoublement d'informations pour les clientèles); - Rencontres hebdomadaires entre les intervenants provinciaux et fédéraux - Réseau de contacts bien établi; - Possibilité pour les intervenants du Québec d'assister en tant qu'observateurs aux rencontres de la FCI où les experts analysent les projets et émettent leurs commentaires; - Mise sur pied d'un comité interministériel pour coordonner les activités du Québec dans le cadre des programmes de la FCI; - Présence d'un écosystème d'intervenants au Québec ayant des activités admissibles dans le cadre des programmes de la FCI (ex. : recherche collégiale - le Québec est bien structuré comparativement aux autres provinces et obtient environ 40 % des enveloppes disponibles pour le Canada); - Pour les grands concours de financement des établissements de recherche, le Québec a un taux d'obtention de 26 % à 30 % des fonds disponibles, ce qui est un bon résultat; - Les modalités de partage des coûts pour la réalisation des projets sont bien définies et transposables plus facilement d'un programme à l'autre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas de table conjointe fédérale/provinciale qui décide les projets à financer. C'est le Québec qui fait un premier exercice de sélection et de priorisation des projets à soumettre à la FCI pour les concours; - Le Québec indique à la FCI son ordre de priorité pour les projets déposés, mais la FCI ne respecte pas toujours cette priorité lors de la sélection finale des projets (la FCI considère d'autres facteurs tels que l'équilibre des domaines de recherche partout au Canada); - Au démarrage d'un nouveau programme de soutien à la recherche, le Québec doit encore faire valoir à chaque fois l'importance d'être consulté en amont, à l'étape de la réflexion/préconception du programme; - Le gouvernement fédéral a tendance à communiquer directement avec les clientèles et promoteurs d'un programme, alors que les promoteurs de projets se retournent ensuite vers le gouvernement provincial pour les aider. Il y a un enjeu de s'assurer que le Québec demeure un "premier répondant" auprès des promoteurs lorsque le co-financement provincial/fédéral est requis. 	
FEFÉC (Fonds pour une économie à faibles émissions de carbone)			<ul style="list-style-type: none"> - Entente clés en main; - Portefeuille qui va dans un programme; - La reddition de comptes se fait à l'échelle du programme, validation au niveau du programme et non au niveau de chaque projet. 		<ul style="list-style-type: none"> - En matière de reddition de comptes, veiller à ce que ce soit le plus limpide possible dans les ententes.

NOM DE L'ENTENTE	TYPE D'ENTENTE	OBJECTIFS DE L'ENTENTE	ÉLÉMENTS POSITIFS (bonnes pratiques)	ÉLÉMENTS NÉGATIFS (pistes d'apprentissage et d'amélioration)	PISTES SOLUTIONS/RECOMMANDATION
Entente bilatérale intégrée (relative au Programme d'infrastructure Investir dans le Canada)		<p>Le Programme d'infrastructure Investir dans le Canada est l'un des moyens par lequel le gouvernement du Canada verse des fonds aux collectivités dans le cadre du plan Investir dans le Canada. Le programme fournit un financement stable et à long terme pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aider les collectivités à réduire la pollution de l'air et de l'eau, à fournir de l'eau potable, à accroître la résilience aux changements climatiques et à créer une économie axée sur la croissance propre; • Bâtir des collectivités fortes, dynamiques et inclusives, et • Veiller à ce que les familles canadiennes aient accès à des services modernes et fiables qui améliorent leur qualité de vie. <p>Signée le 6 juin 2018 par le Gouvernement du Québec et le gouvernement fédéral, l'EBI découle du plan « Investir dans le Canada » du gouvernement du Canada pour lequel un investissement de plus de 180 G\$ sur 10 ans a été annoncé.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre de l'EBI, le gouvernement du Canada s'engage à fournir un maximum de 7,5 G\$ au Québec, sur dix ans, dans quatre volets clés; • Infrastructure de transport en commun; • Infrastructures communautaires, culturelles et récréatives; • Infrastructures des collectivités rurales et nordiques; • Infrastructures vertes; • Le volet infrastructures vertes se divise en trois sous-volets. Deux d'entre eux ont pour objectif la lutte contre les changements climatiques et sont sous la responsabilité du MELCC, soit le sous-volet « Atténuation des changements climatiques » (813,6 M\$) et le sous-volet « Adaptation, résilience et atténuation des catastrophes » (244,5 M\$). Le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) est responsable du troisième sous-volet, « Qualité de l'environnement », lequel concerne les infrastructures municipales de gestion des eaux (750 M\$). À l'automne 2020, le gouvernement fédéral annonçait un volet COVID-19 permettant d'accélérer l'approbation de projets à partir d'une somme de 433 M\$ prise à même le budget réservé au Québec de 7,5 G\$; • Le MELCC a établi des partenariats avec des ministères collaborateurs qui participent au déploiement des sous-volets de l'EBI dont il est responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Effet levier pour le financement d'infrastructures- Donc on apparie des fonds fédéraux aux budgets du Québec prévus au PQI; - Exigences en matière environnementale pour tous les projets de plus de 10 M\$ - En termes de GES et adaptation aux CC; - Exigences en matière de consultations autochtones; - Permet d'investir dans les priorités du Québec, que le Québec choisis; - Pour la mise en œuvre : comité co-présidé, très basic et style textbook : avec le FEFC à Environnement Canada et nous (un gestionnaire chaque), deux rencontres par année pour faire le point, un point de chute pour discuter des enjeux, invite les partenaires au besoin (fait la coordination), gens impliqués sont donc dans les discussions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexité dans l'approbation des projets - puisqu'il s'agit d'un programme fédéral, chaque projet doit faire l'objet d'une approbation. Il serait préférable que l'entente prévoit les grands paramètres et que les programmes du Québec soient approuvés que tous les projets à la pièce (comme c'est le cas pour le Fonds du Leadership pour une économie à faible émissions de carbone); - Lourdeur de la reddition de comptes - Un processus différent que pour la reddition du Québec au SCT. Donc il y a dédoublement de la reddition. Les ententes fédérales- Québec devraient s'appuyer sur la reddition du Québec; - Le chevauchement des compétences fédérales et du Québec. Il importe de clarifier ces compétences dans les ententes, ex. : Obligations du Canada vs celles du Québec en matière d'évaluation environnementale et de consultations autochtones; - Fédéral de plus en plus « hands on », leurs exigences sont de plus en plus fines et ils se rendent jusqu'au projet, donc un enjeu, le Québec ne veut pas que ces exigences remplacent les siennes. - Nature variée des besoins couverts par l'entente; - Entraîne l'implication de nombreux MO au Québec pour l'opérationnalisation de l'entente, donc une multiplicité des intervenants et pour certains, une forme de désengagement (implication accrue des MO sectoriel requis en amont du processus de négociation). 	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégier les ententes prévoyant les grands paramètres avec approbation des programmes au niveau du Québec plutôt que tous les projets à la pièce (comme c'est le cas pour le Fonds du Leadership pour une économie à faibles émissions de carbone); - Prévoir un comité de direction co-présidé pour la mise en œuvre : très simple, un représentant gestionnaire de chaque partie, quelques rencontres par année et donne un point de chute pour discuter des enjeux et inviter les partenaires dans les échanges au besoin; - Tenter d'éviter les ententes applicables à l'échelle canadienne dont les exigences ne sont pas adaptées en fonction des provinces ou territoires, surtout si la reddition se fait au niveau des projets; - Garder des traces des intentions et des décisions dans le processus de négociation, car permet d'interpréter les exigences une fois en mise en œuvre, surtout si l'entente comprend des éléments contradictoires ou flous; - Au processus de négociation : avoir une fourchette claire, un univers des possibles avec les limites maximales établies pour donner une marge de négociation claire; - Au moment de décrire les objectifs, penser, décliner et exprimer plus finement comment on prévoit atteindre ces objectifs, par le déploiement de quoi, par quelles voies de réalisation. Cela permet de s'assurer que tous ont la même compréhension, car parfois on pense avoir les mêmes objectifs, mais on se rend compte par après que la vision du cheminement n'était pas la même.

NOM DE L'ENTENTE	TYPE D'ENTENTE	OBJECTIFS DE L'ENTENTE	ÉLÉMENTS POSITIFS (bonnes pratiques)	ÉLÉMENTS NÉGATIFS (pistes d'apprentissage et d'amélioration)	PISTES SOLUTIONS/RECOMMANDATION
Plusieurs types			<ul style="list-style-type: none"> - Entente de collaboration Canada-Québec pour l'établissement d'un réseau d'aires marines protégées au Québec : fonctionnement de mise en œuvre pour chaque étape a été décrit, sans porter atteinte aux pouvoirs respectifs des ministres (fédéraux-provinciaux), donc entente pour travailler ensemble sans impliquer les positions respectives, très bien construite; - Plan d'action St-Laurent : fonctionne bien, volonté de part et d'autre de collaborer, une confiance mutuelle qui s'est bâtie avec les années; - Entente de collaboration Canada-Québec en matière d'évaluation environnementale : beau concept théorique, mais inapplicable en raison du cadre légal fédéral. Manque de volonté aussi visible pour une application qui donnerait des résultats; - Entente sur les eaux usées municipales, réglementations analogues, donc fédéral cesse d'appliquer sa réglementation; - FPP : guichet unique, le Québec transmet l'information au fédéral pour valider respect à la réglementation fédérale. 		<ul style="list-style-type: none"> - Être conscient des principes intergouvernementaux de base, on négocie de gouvernement à gouvernement, pas de relation hiérarchique, principe de confiance mutuelle de la façon dont on libelle les dispositions, donc pas les mêmes exigences de vérification que celles qu'on exigerait à un tiers; - Connaissance des compétences pour s'assurer que les balises sont claires pour rédiger les dispositions de l'entente; - Important que les deux parties aient une ouverture à négocier : ne pas arriver avec des exigences qui sont canonnées d'avance (ex. : exigences du Conseil du trésor) tout est à négocier et tout est négociable, rien n'est convenu tant que tout n'est pas convenu (donc peut revenir à une clause entendue tant que toute l'entente n'est pas convenue); - À éviter : modèle d'entente pan canadienne ou multi prenante (avec ONG, municipalités, etc.) car on doit détricoter les dispositions qui ne s'appliqueraient pas à un gouvernement (ex. : qu'est-ce qui arrive en cas de faillite ? Le Québec ne peut pas faire faillite...). Partir davantage d'une entente qui a bien fonctionné récemment; - Être bien conseillé, être accompagné par une personne qui a une expérience en négo Canada-Québec qui peut apporter des éléments d'ordre intergouvernemental (les vis-à-vis fédéraux ne sont pas toujours accompagnés de cette façon, à recommander). S'assurer par contre que le rôle de chacun est clair, entre l'équipe technique et l'équipe qui conseille en matière de négo; - Important d'avoir les bonnes personnes pour le bon rôle : une

NOM DE L'ENTENTE	TYPE D'ENTENTE	OBJECTIFS DE L'ENTENTE	ÉLÉMENTS POSITIFS (bonnes pratiques)	ÉLÉMENTS NÉGATIFS (pistes d'apprentissage et d'amélioration)	PISTES SOLUTIONS/RECOMMANDATION
					mauvaise approche ou attitude peut être la principale source de blocage dans la négociation; - Facteur de succès pour la mise en œuvre : volonté de respecter les engagements de l'entente, parfois l'entente est bien structurée, innovante, etc., mais dans la mise en œuvre on constate un manque visible de volonté (ex. : entente sur les aires marines protégées).
Entente de collaboration CANADA-QUÉBEC en matière d'évaluation environnementale	Entente de collaboration	Favoriser la coopération et la coordination entre les parties en ce qui concerne l'évaluation environnementale des projets tout en répondant aux exigences de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale et de la Loi sur la qualité de l'environnement du Québec. Décrire les rôles et responsabilités des parties dans la réalisation des évaluations environnementales coopératives, permettant ainsi une utilisation plus efficace des ressources publiques et privées.	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des rôles respectifs : permet une meilleure communication; - Vise la complémentarité des domaines de compétences, ce qui est essentiel à l'évaluation environnementale; - Favorise la communication; - Favorise la coordination des étapes et l'harmonisation des exigences à la clientèle; - N'est pas contraignant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrement législatif restrictif pouvant réduire la souplesse voulue pour trouver des points d'arrimage; - Positionnement constitutionnel non réglé – présence du fédéral dans des champs de compétences du Québec; - L'entente a eu pour effet de créer certaines lourdeurs administratives. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer une bonne confiance mutuelle; - Éviter la position de subordonné province vs fédéral. L'environnement est une compétence partagée; - Viser la complémentarité; - Penser aux demandeurs d'autorisation et au public.
Entente de collaboration entre le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec concernant la coordination des procédures d'évaluation environnementale et d'impact relatives au projet gazoduc	Entente de collaboration	Coordination des procédures d'évaluation environnementale et d'impacts relatifs au projet gazoduc	<ul style="list-style-type: none"> - Les modifications législatives apportées aux lois ont permis d'offrir la souplesse nécessaire pour trouver les points de convergence. - Il est important de fixer nos grands objectifs et contraintes dès le départ. Pour nous, il était important que les délais soient fixés et que le processus du BAPE soit conservé et que le BAPE reste indépendant. - Le respect des deux législations impliquées (LEI et LQE) et des principes associés ont été essentiels. - Des clauses prévoyaient que l'entente ne remette pas en question le positionnement constitutionnel des parties afin de permettre la discussion. - Le respect et l'écoute de chaque partie sont essentiels pour bien comprendre les obligations légales et les contraintes de ces derniers. - Nous avons toujours opté pour une discussion franche et une présentation de nos malaises et contraintes d'ordre légal, administratif ou politique. - Il a été bien important de bien comprendre les principes et notions véhiculés par chacune des parties. Dans certains cas une même notion ne réfère pas à la même définition légale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Au Québec, toute entente doit passer par décret du Conseil des ministres et déposer à l'Assemblée nationale, ce qui présente des délais non négligeables; - La LEI prévoit que le projet d'entente soit rendu public pour consultation alors qu'au provincial, un projet d'entente ne peut être rendu public avant son adoption et son dépôt à l'Assemblée nationale; - Il est important de prévoir du temps aux équipes pour bien comprendre les besoins des autres intervenants et leur contexte. 	