

HD2429
.C2
I514
v.1
c. 1 aa

OBJET DE RECHERCHE
SUR LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES

IC

WORKING
TRANSLATION
TRADUCTION
UTILITAIRE

RAPPORT No. 1 :

LES ASSOCIATIONS CANADIENNES EN TANT QU'AGENTS DE
L'ÉVOLUTION INDUSTRIELLE : LE CANADA DANS UN CONTEXTE
COMPARATIF

PRÉSENTÉ À :

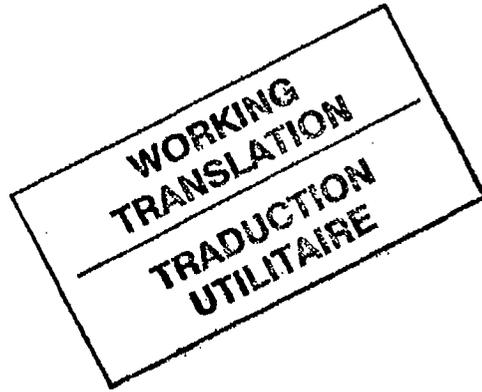
INDUSTRIE CANADA

PRÉPARÉ PAR :

STRATEGIC POLICY CHOICES, INC. & TOM DEANS CONSULTING, INC.

MARS 1994

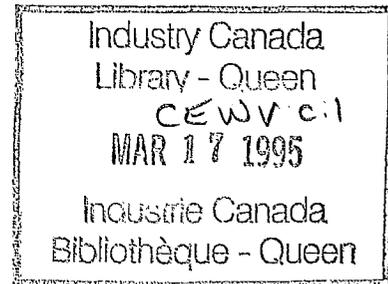
**PROJET DE RECHERCHE
SUR LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES**



RAPPORT No. 1 :

**LES ASSOCIATIONS CANADIENNES EN TANT QU'AGENTS DE
L'ÉVOLUTION INDUSTRIELLE : LE CANADA DANS UN CONTEXTE
COMPARATIF**

**PRÉSENTÉ À :
INDUSTRIE CANADA**



**PRÉPARÉ PAR :
STRATEGIC POLICY CHOICES, INC. & TOM DEANS CONSULTING, INC.**

MARS 1994

PROJET DE RECHERCHE
SUR LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES

WORKING
TRANSLATION

TRADUCTION
UTILITAIRE

*Rapport n° 1 : Les associations canadiennes en tant qu'agents de
l'évolution industrielle : le Canada dans un contexte comparatif*

Présenté à :
Industrie Canada

Préparé par :
Strategic Policy Choices, Inc. & Tom Deans Consulting, Inc.

Mars 1994

PROJET DE RECHERCHE
SUR LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES

1244, Avenue Road
Toronto (Ontario)
M5N 2G7

Téléphone : (416) 484-0974
Télécopieur : (416) 484-0012

170, rue Provender
Ottawa (Ontario)
K1K 4N6

Téléphone : (613) 744-7155
Télécopieur : (613) 744-5311

AVANT-PROPOS

Le présent rapport fait partie d'une série de rapports fondés sur des recherches et sur les opinions des cadres supérieurs des associations et des entreprises recueillies au cours d'une étude sur les associations industrielles canadiennes commandée par Industrie Canada. Les avis exprimés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement ceux d'Industrie Canada.

Le projet dans son ensemble, y compris l'orientation de la recherche, la tenue des entrevues, les sondages par voie postale et les groupes de concertation, a exigé l'étroite collaboration de l'équipe d'experts-conseils et de plusieurs groupes d'Industrie Canada : les directions de l'industrie et de l'intégration des politiques sectorielles, les directions générales des secteurs industriels et les bureaux régionaux d'Industrie Canada. Christopher LeClair, pour l'équipe d'experts-conseils, et Michael Moore, pour Industrie Canada, ont plus particulièrement organisé et dirigé les entrevues et les groupes de concertation avec l'aide du personnel de la Direction générale des secteurs, du bureau régional et du Secteur de la politique.

Nous remercions tout particulièrement les dirigeants d'association et d'entreprise sans la coopération et la participation desquels la réussite du projet aurait été impossible.

*Industrie Canada
Mars 1994*

De concert avec Tom Deans Consulting Inc., Strategic Policy Choices Inc. est heureux de présenter les rapports suivants qu'Industrie Canada lui a commandés sur les associations industrielles :

Rapport n° 1 : Les associations canadiennes en tant qu'agents de l'évolution industrielle : le Canada dans un contexte comparatif

Rapport n° 2 : Les associations canadiennes et leur nouvel ordre : orientations possibles d'une réforme

Rapport n° 3 : Les points de repère de l'innovation : les règles de l'art des associations en conception organisationnelle et en prestation des services

Rapport n° 4 : Bibliographie annotée

Nous aimerions remercier le personnel d'Industrie Canada tant à Ottawa que dans les bureaux régionaux de sa participation active et du soutien logistique qu'il nous a apporté à toutes les phases du projet. Sous ce rapport, nous remercions tout particulièrement

de leurs efforts George Skinner, Terry Leung, Peter Chau et surtout Michael Moore. De plus, nous tenons à souligner les conseils que nous ont prodigués MM. William Coleman et Michael Atkinson du département des sciences politiques de l'Université McMaster, de même que les travaux de recherche de Carlo Mastrangelo. Enfin, nous remercions tous les dirigeants des associations et des entreprises de leur précieuse collaboration.

*Strategic Policy Choices Inc. et
Tom Deans Consulting Inc.
Mars 1994*

WORKING
TRANSLATION
TRANSLATION
FRANÇAIS

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ 1

INTRODUCTION 4

I. OBJECTIF DU RAPPORT : INSCRIRE LES ASSOCIATIONS CANADIENNES
DANS UNE PERSPECTIVE INTERNATIONALE 4

II. CONSTITUTION DE LA BASE DE COMPARAISON 5

III. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE 7

IV. STRUCTURE DU RAPPORT 8

*Taxinomie des associations industrielles et inventaire des
activités 8*

*Comparaison des activités des associations sectorielles et
intersectorielles au Canada et à l'étranger 8*

*Explication des différents modèles d'activités des
associations canadiennes et étrangères : le facteur
organisationnel 8*

Résumé et conclusions 8

V. PORTÉE ET LIMITES DE L'ÉTUDE 8

POUR COMPRENDRE LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES : CONTEXTE DE
L'ANALYSE 10

I. TAXINOMIE DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES 10

II. INVENTAIRE DES ACTIVITÉS DES ASSOCIATIONS 12

III. COMPARAISON DES ACTIVITÉS DES ASSOCIATIONS AU CANADA, EN
EUROPE ET AU JAPON : CADRE CONCEPTUEL 15

COMPARAISON DES ACTIVITÉS DES ASSOCIATIONS AU CANADA ET À
L'ÉTRANGER 19

I. EXAMEN DES ACTIVITÉS DES ASSOCIATIONS SECTORIELLES
EUROPÉENNES, JAPONAISES ET CANADIENNES 19

Secteur des produits chimiques : l'Europe 19

Secteur des produits chimiques : le Canada 22

Secteur de la transformation alimentaire : l'Europe 25

Secteur de la transformation alimentaire : le Canada 27

Secteur de l'automobile : la Grande-Bretagne et le Japon 29

Secteur de l'automobile : le Canada 31

*Secteur des produits électriques et électroniques : le
Japon 32*

*Secteur des produits électriques et électroniques : le
Canada 34*

II.	ÉVALUATION DES DIFFÉRENCES ENTRE LES ACTIVITÉS DES ASSOCIATIONS SECTORIELLES : UN APERÇU	36
III.	COMPARAISON DES ACTIVITÉS DES ASSOCIATIONS INTERSECTORIELLES AU CANADA ET EN EUROPE	38
	<i>Associations intersectorielles : l'Europe</i>	40
	<i>Associations intersectorielles : le Canada</i>	43
IV.	ÉVALUATION DES DIFFÉRENCES ENTRE LES ACTIVITÉS DES ASSOCIATIONS INTERSECTORIELLES : UN APERÇU	47
	EXPLICATION DES DIFFÉRENCES QUE PRÉSENTENT LES MODÈLES D'ACTIVITÉS DES ASSOCIATIONS AU CANADA ET À L'ÉTRANGER	49
I.	EXAMEN DE LA CROYANCE POPULAIRE	49
II.	LE FACTEUR ORGANISATIONNEL : DÉTERMINANT IMPORTANT DE L'EXHAUSTIVITÉ DES SERVICES DES ASSOCIATIONS	50
	<i>1^{re} propriété organisationnelle : le domaine d'affiliation</i>	51
	<i>2^e propriété organisationnelle : la structure</i>	52
	<i>3^e propriété organisationnelle : les ressources</i>	53
III.	COMMENT LES PROPRIÉTÉS ORGANISATIONNELLES D'UNE ASSOCIATION INFLUENCENT-ELLES LA PORTÉE ET LA QUALITÉ DES SERVICES QU'ELLE EST À MÊME D'OFFRIR À SES ENTREPRISES MEMBRES	54
	<i>Domaine : Faible densité de représentation et orientation restreinte par opposition à une forte densité de représentation et à une orientation élargie</i>	54
	<i>Structure : Fragmentation et absence de coordination par opposition à intégration et structure hiérarchique</i>	58
	<i>Ressources : Dépendance à l'égard des cotisations par opposition aux ressources multiples</i>	59
IV.	DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET RÉFORME DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES AU CANADA	61
	RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS	63

RÉSUMÉ

Le présent rapport a été commandé par Industrie Canada dans le cadre des efforts permanents consentis par le gouvernement fédéral pour aider les associations industrielles à cerner et à relever les principaux défis qui les attendent dans les années 90 et par la suite. Il fait partie d'une série de rapports sur divers aspects de la structure et du rendement des associations industrielles canadiennes étudiés en fonction de l'aptitude des associations à offrir des services efficaces et opportuns aux entreprises membres.

Comme le dit Michael Porter, les associations sectorielles sont considérées comme «un mécanisme qui pourrait jouer un rôle amplificateur très puissant» en raison des activités d'importance stratégique qu'elles entreprennent pour les entreprises membres dans des domaines comme l'éducation et la formation, la promotion des exportations et la recherche-développement. Au Canada, plusieurs associations, surtout au niveau sectoriel, s'efforcent de fournir à leurs membres des services innovateurs dans ces domaines, et dans d'autres d'ailleurs.

On est en même temps profondément persuadé que les associations canadiennes pourraient faire beaucoup plus pour aider à relever les défis que la concurrence pose aux entreprises membres. On estime que les associations européennes et japonaises offrent des services et des activités plus complets et mieux adaptés aux besoins de leurs membres. Sur ce plan, on considère souvent qu'elles pourraient servir d'exemple au Canada pour la réforme des associations.

Un des objectifs principaux du présent rapport était d'examiner les activités d'associations de l'étranger au niveau sectoriel et intersectoriel et de les comparer à celles des associations canadiennes analogues pour voir si l'on peut en tirer, le cas échéant, des leçons. Pour nous lancer dans l'analyse des associations sectorielles, nous avons déterminé les principaux secteurs d'activité communs aux associations du Canada et de l'étranger. Nous avons ensuite comparé les activités d'associations qui représentent quatre secteurs canadiens à celles d'associations sectorielles japonaises et européennes. Si nous avons constaté certaines ressemblances, l'analyse comparative a montré qu'en moyenne, les associations d'Europe et du Japon offrent en général des services plus complets que leurs homologues canadiennes.

En étudiant les associations intersectorielles, nous avons comparé les activités de quatre grandes associations nationales du Canada à celles d'associations de la Grande-Bretagne, de l'Allemagne, de l'Autriche et de la Suède. D'après l'analyse, les associations intersectorielles du Canada présentent des différences et des ressemblances avec leurs homologues européennes. Deux des quatre associations canadiennes estiment que leur rôle est de militer dans le domaine des politiques;

elles diffèrent en cela des associations européennes qui combinent militantisme et services. Les deux autres mettent à la disposition de leurs membres une gamme de services aux entreprises et militent dans le domaine des politiques d'une manière plus proche de celles des associations intersectorielles d'Europe. Malgré ces ressemblances, on constate une différence fondamentale entre les associations nationales du Canada et celles de l'Europe. Au Canada, aucune association intersectorielle ne fait office d'association «suprême». Les associations canadiennes recrutent le plus souvent directement leurs entreprises membres.

En essayant de rendre compte des différents modèles d'activités des associations, nous avons constaté que les attributs organisationnels de ces dernières constituent d'importantes variables explicatives. Nous avons remarqué, en utilisant un cadre d'analyse des associations largement utilisé dans les études internationales, que le degré de *développement organisationnel* d'une association semble exercer des effets sur l'envergure et la qualité des activités qu'elle est capable d'entreprendre pour le compte de ses entreprises membres. Les attributs qui déterminent le degré de développement organisationnel d'une association sont les suivants : son envergure ou **domaine** de représentation, les **ressources** mises à sa disposition et la façon dont elle est **structurée**, tant à l'interne que dans ses rapports avec d'autres associations. Au cours de l'analyse, nous avons découvert que les associations canadiennes, comparées à leurs homologues européennes et japonaises, montraient des propriétés caractéristiques d'un niveau «inférieur» de développement organisationnel. Nous mettons en lumière dans le présent document le rapport de cause à effet qui existe entre ces attributs organisationnels et les activités comparativement moins complètes que les associations canadiennes sont en mesure d'offrir à leurs entreprises membres.

Pour conclure, nous avançons que le rapport entre le degré de développement organisationnel d'une association et la qualité des activités et des services qu'elle offre montre les domaines où on pourrait procéder à une réforme des associations au Canada. Ce rapport est important pour les dirigeants d'association et les entreprises membres en quête de moyens d'améliorer l'efficacité des associations. Si les dirigeants d'entreprise et d'association estiment utile de disposer d'un *système «associationnel»* caractérisé par la capacité de livrer les types de services que les associations offrent en Europe et au Japon, c'est qu'une certaine réforme s'impose d'abord. L'examen comparatif des associations du Canada et de l'étranger pourrait servir d'éventuel plan de réforme. Toutefois, comme toute réforme organisationnelle, la réforme des associations ne peut se

concrétiser que si les associations et leurs membres s'entendent sur la nécessité du changement et sur l'orientation qu'il devrait prendre.

INTRODUCTION

Transformer les associations n'est pas une fin en soi. Nous n'avons pas non plus à modifier nos habitudes traditionnelles pour la seule raison que d'autres le font. Toutefois, l'expérience d'autres pays donne à penser que les petites industries peuvent connaître plus de succès sur les marchés mondiaux si elles mettent leurs talents en commun. L'exemple de l'Allemagne, notamment, montre que ces industries canadiennes peuvent remporter plus de succès si elles bénéficient du soutien tant du gouvernement que d'associations fortes.

- Industrie, Science et Technologie Canada, *Canadian Competitiveness: The Public Sector Factor*, Ottawa, Approvisionnement et Services, juin 1993, p. 12

I. Objectif du rapport : Inscrire les associations canadiennes dans une perspective internationale

Pour manifester la volonté qu'a le gouvernement fédéral de travailler en plus étroite collaboration avec les associations industrielles, Industrie Canada a commandé le présent rapport afin d'examiner et d'opposer les associations industrielles du Canada et voir par là même comment elles se comparent à celles d'autres pays¹. Dans une étude comparative de ce genre, on essaie de répondre à plusieurs questions fondamentales : en quoi les services et les activités que les associations d'autres pays offrent à leurs entreprises membres diffèrent-ils de ceux qu'on trouve au Canada et en quoi leur ressemblent-ils? Quelle est l'efficacité des associations industrielles canadiennes selon les critères internationaux? Quelles raisons expliquent les différences éventuelles? Avons-nous des leçons à tirer de la manière dont les associations sont organisées dans d'autres pays pour exprimer les préoccupations des entreprises membres devant les gouvernements et pour offrir des services adaptés aux besoins précis de l'industrie? Serait-il utile d'importer certains de ces attributs organisationnels pour les adapter aux associations canadiennes?

En nous penchant sur ces questions, nous nous efforçons ici d'évaluer la pertinence des «modèles associationnels» d'autres pays et la possibilité de les appliquer aux associations

¹ Voir Canada, Gouvernement du Canada, *Prosperity Through Competitiveness: Consultation Paper*, Ottawa, Approvisionnement et Services, 1992; Gouvernement du Canada, *Canadian Competitiveness: The Public Sector Factor*, Ottawa, Approvisionnement et Services, 1993

canadiennes. Ces notions comparatives devraient être utiles aux dirigeants d'association et aux entreprises membres en quête de nouveaux moyens d'améliorer l'efficacité des associations industrielles de notre pays.

II. Constitution de la base de comparaison

L'étude approfondie de la littérature comparative sur les associations montre que les associations européennes et japonaises sont au nombre de celles qui contribuent le plus aux perspectives des industries qu'elles représentent en matière de concurrence². En Allemagne, par exemple, les associations des secteurs de la chimie et du plastique font beaucoup pour gérer, à l'échelle de l'industrie, les programmes d'apprentissage et de formation professionnelle, assurant ainsi l'accès au type de main-d'oeuvre spécialisée qui a contribué à faire des entreprises membres des chefs de file mondiaux dans ces secteurs. Au Japon, les associations qui représentent l'industrie de l'électronique et de l'automobile ont donné une aide indispensable à leurs membres pour développer les marchés d'exportation et lancer des programmes d'adaptation aux changements technologiques à la grandeur de l'industrie. Le succès sans réserve qu'ont connu les Japonais sur ces deux fronts industriels a été facilité par l'étroite collaboration entre les associations et le gouvernement.

Le Canada a beau être voisin des États-Unis et entretenir avec eux d'étroites relations, la recherche comparative semble indiquer qu'il n'est guère utile d'aller chercher dans ce pays des modèles d'association nouveaux. En fait, quand on compare l'efficacité des associations dans plusieurs pays, on cite souvent les États-Unis comme exemple de ce qu'il ne faudrait pas faire sur le plan des associations. Des études comparatives entreprises indépendamment sur les relations entre l'industrie et le gouvernement dans les secteurs des *produits chimiques*, de l'*électronique*, de l'*automobile*, de la *sidérurgie* et des *machines-outils* en sont toutes venues, chacune de son côté, à la conclusion que les États-Unis ne sont pas particulièrement bien

² M. M. Atkinson, W.D. Coleman, *The State, Business and Industrial Change in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, 1991; Peter Katzenstein, *Corporatism and Change: Austria, Switzerland and the Politics of Industry*, Ithaca, Cornell University Press, 1984; voir aussi Peter Katzenstein, *Small States in World Markets: Industrial Policy in Europe*, Ithaca, Cornell University Press, 1985; W.D. Coleman, *Business and Politics A Study in Collective Action*, Kingston, McGill-Queen's University Press, 1988, p. 268; Peter Katzenstein, *Between Power and Plenty: The Foreign Economic Policies of Advanced Industrial States*, Madison, University of Wisconsin Press, 1978, p. 311-316.

servis par leurs associations industrielles³. Ce sont notamment la fragmentation de ces dernières, l'intérêt presque exclusivement accordé à la défense des intérêts et une aversion idéologique pour les partenariats entre le patronat et le gouvernement qui expliquent ce phénomène. Alors que dans la plupart des pays, les associations travaillent de concert avec leur gouvernement sur les questions de politique industrielle et de compétitivité internationale, aux États-Unis, on les considère le plus souvent comme des organisations dont la seule raison d'être est de se battre sur le front politique pour préserver leurs marchés. On n'estime par conséquent pas que la place occupée par les États-Unis dans l'économie mondiale résulte de l'efficacité de leurs associations industrielles. D'après un expert, «si nous voulons savoir à quoi est due la prospérité de l'Amérique, nous ferions sans doute mieux d'insister sur le chiffre de sa population depuis toujours nombreuse et soumise au libre-échange à l'intérieur de ses frontières, sur ses riches ressources qu'on a pu exploiter depuis un siècle, sur son climat tempéré, sur sa population active extrêmement instruite et peut-être sur les retombées technologiques de ses activités de défense et de ses programmes spatiaux financés par l'État⁴.» Compte tenu de ces observations, les spécialistes du monde entier partagent la conviction que le réseau d'associations américaines n'est pas un exemple à suivre. Nous avons donc décidé de ne pas nous y attarder dans notre étude comparative.

³ Pour quelques réflexions sur les faiblesses du réseau d'associations américaines dans le secteur des produits chimiques, voir Volker Schneider, «Corporatist and Pluralist Patterns of Policy-Making for Chemicals Control: A Comparison Between West Germany and the United States», dans Alan Cawson, dir., *Organized Interests and the State: Studies in Meso-Corporatism*, Londres, Sage, 1985, p. 174-191; voir aussi Henry Jacek, «The Function of Associations as Agents of Public Policy», dans Alberto Martinelli, dir., *International Markets and Global Firms: A Comparative Study of Organized Business in the Chemical Industry*, Londres, Sage Publications, 1991, p. 145-188; pour ce qui est du secteur de l'électronique, voir Edward Steinmeller, «Industry Structure and Government Policies in the U.S. and Japanese Integrated-Circuit Industries», dans John B. Shoven, dir., *Government Policy Towards Industry in the United States and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press, 1988, p. 319-354; en ce qui concerne le secteur de l'automobile, voir Stephen Wilks, «Institutional Insularity: Government and the British Motor Industry Since 1945», dans Martin Chick, dir., *Governments, Industries and Markets: Aspects of Government-Industry Relations in the U.K., Japan, West Germany, and The USA Since 1945*, Aldershot, Edward Elgar, 1990; du côté de la sidérurgie et des machines-outils, voir Lynn Leonard et Timothy McKeown, *Organizing Business: Trade Associations in America and Japan*, Washington, American Enterprise Institute, 1988.

⁴ Jacek, «Associations as Agents», dans Martinelli, dir., *International Markets and Global Firms*, p. 168.

III. Méthodologie de l'étude

Dans notre étude, nous allons adopter une approche comparative, autrement dit examiner et opposer les modèles d'activité des associations européennes, japonaises et canadiennes. Nous allons étudier les activités des associations sectorielles et intersectorielles (non exclusivement sectorielles). Du côté sectoriel, le fait que plus de 500 associations nationales émaillent à cet égard le paysage canadien exige manifestement le choix de certains secteurs qui serviront de base à l'analyse comparative. *Il faut bien comprendre d'entrée de jeu que le choix des secteurs ne sous-entend pas que nous les avons distingués pour leur décerner indûment des louanges ou des critiques.* Ce choix, destiné à la comparaison systématique des activités des associations de différents pays, est en quelque sorte une tentative de mise en équilibre. Il doit tenir compte de toutes sortes de facteurs, entre autres : 1) *l'importance économique et la pertinence du secteur dans l'économie canadienne,* 2) *l'existence de données comparatives* et 3) *les rapports qu'entretient Industrie Canada avec d'éventuels secteurs sur le plan de l'organisation et du mandat.* Les secteurs d'étude suivants ont été choisis en fonction de ces critères : *les produits chimiques, l'automobile, la transformation alimentaire et le secteur des produits électriques et électroniques.*

Pour ce qui est des associations intersectorielles, l'étude confrontera les activités du Conseil canadien des chefs d'entreprises (CCCE), de l'Association des manufacturiers canadiens (AMC), de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) et de la Chambre de commerce du Canada (CCC) à celles des principales associations intersectorielles d'Europe.

Nous examinerons d'abord les associations et les activités qu'elles entreprennent pour les entreprises membres en fonction des recherches de grande envergure appuyées sur la compétence des experts en matière de rôle et d'activités des associations. Toutefois, nous nous inspirerons aussi des idées recueillies au cours des entrevues et au sein des groupes de concertation organisés dans le cadre du projet global sur l'efficacité des associations industrielles du Canada.

IV. Structure du rapport

Le rapport comprendra les sections suivantes :

Taxinomie des associations industrielles et inventaire des activités

On trouvera dans cette section une taxinomie des différents types d'associations industrielles, suivie de l'inventaire des activités normalement entreprises par les associations. Nous élaborons dans cette section un cadre de comparaison des activités des associations européennes, japonaises et canadiennes.

Comparaison des activités des associations sectorielles et intersectorielles au Canada et à l'étranger

Nous comparerons ici les activités des associations sectorielles et intersectorielles du Canada à celles des associations européennes et japonaises.

Explication des différents modèles d'activités des associations canadiennes et étrangères : le facteur organisationnel

Nous aborderons dans cette section les caractéristiques de structure et d'organisation qui expliquent les différents modèles d'activités qu'on trouve en Europe, au Japon et au Canada. Nous y expliciterons aussi le concept de degré de développement organisationnel de l'association et établirons un rapport de cause à effet entre ce degré et l'exhaustivité des services offerts aux entreprises membres.

Résumé et conclusions

Cette section est un résumé des conclusions du rapport; il se termine sur la description des idées principales que l'analyse comparative des associations dégage à propos des sources de l'efficacité des associations industrielles.

V. Portée et limites de l'étude

Tout examen comparatif des activités des associations sectorielles et intersectorielles au Canada, en Europe et au Japon ne peut qu'être limité en profondeur et en détail. Dans le cadre du présent rapport, il est impossible d'offrir une analyse et une comparaison systématiques des activités de toutes les

associations qui représentent certains secteurs de chaque pays à l'étude. Sur un plan plus pratique, le pur et simple nombre d'associations organisées dans différents secteurs entraîne inévitablement des généralisations à cet égard. Par exemple, les associations qui représentent les secteurs de la transformation alimentaire et des produits chimiques sont près de 60 au Canada. Nous avons préféré présenter sommairement les types d'activités caractéristiques des associations canadiennes, européennes et japonaises dans le but d'en dégager les thèmes communs. Dans chaque cas, nous nous efforçons d'opposer les *modèles d'activités* que les associations canadiennes entreprennent normalement pour le compte de leurs membres à ceux de l'Europe et du Japon.

I. Taxinomie des associations industrielles

Avant d'être en mesure de comparer les associations industrielles, il faut mieux comprendre les différentes sortes qui existent au Canada, en Europe et au Japon. Au niveau le plus élémentaire, on peut classer les associations selon l'envergure du segment industriel qu'elles représentent. Cette envergure se définit sur le plan *économique* comme sur le plan *géographique et territorial*. Si l'on songe à l'envergure géographique, les associations industrielles tant du Canada que de l'étranger représentent des entreprises situées au *palier local, provincial ou d'État, régional, national et international*. Nous nous attacherons surtout ici aux associations d'envergure nationale. Si nous n'avions pas limité notre analyse de la sorte, nous aurions dû nous pencher sur un nombre d'associations impossible à gérer. Ainsi, on évalue à plus de 500 les associations industrielles nationales du pays. Si l'on devait y ajouter toutes les associations locales, provinciales et régionales, ce chiffre atteindrait des milliers.

C'est quand on veut établir une distinction entre les associations en fonction de la portée de l'activité économique qu'elles représentent que l'on constate la complexité de leur système. Normalement, les associations appartiennent à un des types énumérés ci-dessous :

Associations sous-sectorielles : elles représentent un élément étroit et bien précis d'un secteur de l'économie (par exemple, produits laitiers, moulages en plastique).

Associations sectorielles : elles représentent un «secteur» de l'économie, parfois défini par le code de la Classification internationale type, par industrie, de toutes les branches d'activité économique (CITI) ou, dans le cas du Canada, par le code de la Classification type des industries (CTI) (par exemple, transformation alimentaire, produits chimiques).

Associations intersectorielles : elles représentent plusieurs des grands secteurs de l'économie.

Ces sortes d'associations correspondent aux différences de représentation qu'on trouve tant au Canada qu'à l'étranger⁵. Le terme d'association «sectorielle» englobe également, aux fins du rapport, les associations sous-sectorielles. En analyse comparative des associations, on n'établit généralement pas de distinction entre les associations sectorielles et les associations sous-sectorielles, car la ligne de démarcation n'est pas nette.

Pour ce qui est de l'Europe et du Japon, il faut mentionner un autre type d'association, les associations «suprêmes» qu'on y rencontre, tant au niveau sectoriel qu'au niveau intersectoriel. Il s'agit d'«associations d'associations» qui entretiennent des relations formalisées et méthodiques avec des associations qui représentent des industries situées à un niveau sous-sectoriel ou sectoriel inférieur. À ce titre, elles sont en mesure de porter à son maximum la contribution de l'industrie en procédant à l'intégration verticale et à la coordination des activités des intérêts les plus spécialisés pour faire porter les débats sur des préoccupations industrielles plus vastes au niveau sectoriel ou national.

Ces relations entre associations reposent sur l'existence d'une division explicite du travail entre elles et les activités qu'elles entreprennent. Par exemple, les associations sectorielles suprêmes se reconnaissent en général incapables de combler les besoins les plus spécialisés des sous-secteurs, représentés par des associations sous-sectorielles, et se font donc les porte-parole de l'industrie sur des questions d'intérêt plus général. Par ailleurs, en matière de politiques publiques plus vastes, les associations sectorielles s'en remettent à la compétence des associations intersectorielles suprêmes dont elles sont membres. Une bonne part des recettes des associations intersectorielles et sectorielles suprêmes leur vient des autres associations qui leur sont affiliées.

La situation canadienne est très différente de la situation que nous venons d'exposer. Chez nous, on trouve quelques rares associations sectorielles nationales suprêmes qui entretiennent des relations formalisées et hiérarchisées avec des associations plus modestes, et aucune association intersectorielle de ce genre. Au niveau sectoriel et intersectoriel, les associations représentent le plus souvent directement des entreprises

⁵ Pour avoir un bon aperçu de ces distinctions, voir William Coleman, «Canadian Business Interests and the State», dans K. Banting, dir., *The State and Economic Interests: Volume 32 of The Research Studies Prepared for The Royal Commission on Economic Union and Development Prospects for Canada*, Toronto, University of Toronto Press, 1986, p. 245-285.

individuelles. Par ailleurs, au palier provincial, le Conseil du patronat du Québec (CPQ) fait office d'association intersectorielle suprême dans le sens traditionnel du terme. Ainsi, il représente 126 associations qui couvrent tous les grands secteurs de l'économie québécoise.

II. Inventaire des activités des associations

En nous penchant sur ces activités, nous étudierons d'abord les associations sectorielles, puis les intersectorielles. Au Canada et à l'étranger, les associations entreprennent de multiples activités pour répondre aux besoins de leurs membres. Ces besoins sont aussi divers que les attentes des entreprises membres. Certaines de ces dernières estiment que les avantages de leur adhésion provient du pouvoir d'achat combiné de l'association et des frais modiques qu'elle perçoit pour exposer leurs produits dans les salons professionnels organisés par elle. D'autres y voient un important groupe de pression et un moyen de rester au courant des faits nouveaux qui, en matière de politique et de réglementation, se répercutent sur elles. D'autres encore considèrent les associations comme d'importants instruments de relations publiques et de communication susceptibles de promouvoir leur secteur. Les entreprises membres sont de plus en plus nombreuses à voir dans les associations des sources considérables de soutien à l'industrie dans certains domaines, entre autres l'éducation et la formation, la recherche-développement et la promotion des exportations. Il y en a aussi pour lesquelles les associations sont une source de renseignements sur le marché et de statistiques industrielles. Il faut aussi mentionner, bien entendu, celles qui s'adressent aux associations pour les énormes possibilités de réseautage qu'elles leur donnent.

Aux fins de l'analyse, les spécialistes des associations se sont efforcés de subdiviser l'éventail des activités en sous-groupes gérables⁶. Ainsi, Coleman et Jacek ont cerné quatre secteurs d'activité : *la formulation des politiques publiques, la mise en oeuvre des politiques, l'activité commerciale, ainsi que les*

⁶ Une des premières tentatives canadiennes est due à Al Litvak, «National Trade Associations: Business Government Intermediaries», *Business Quarterly*, automne 1982, p. 34-42; plus tard, toujours du côté canadien, on peut citer William Coleman et Henry Jacek, «The Roles and Activities of Business Interest Associations in Canada», dans *Canadian Journal of Political Science*, vol. XVI, n° 2, juin 1983, p. 257-280. Pour une étude de la classification internationale des activités des associations, voir les chapitres qui y sont consacrés dans Wyn Grant, dir., *Business Interests, Organizational Development and Private Interest Government: An International Comparative Study of the Food Processing Industry*, Berlin, de Gruyter, 1987.

avantages sélectifs et les services offerts aux membres. Avant d'entreprendre cette définition, Litvak a mis au point une terminologie plus précise. Dans une des premières grandes études sur les associations canadiennes, il a classé les activités des associations dans les groupes suivants : *relations avec le gouvernement, renseignements sur le marché de l'industrie, relations publiques, relations entre industries, promotion de l'industrie, relations avec les groupes d'intérêts, éducation et normes d'emploi*. Quand on se penche sur la littérature internationale, on peut conclure que plusieurs subdivisions de ce genre servent à distinguer les activités entreprises par les associations des autres pays. À l'exception notoire du rôle que de nombreuses associations européennes jouent sur le front des négociations collectives, on trouve, dans les associations du Canada et de l'étranger, plusieurs secteurs d'activité communs qui forment la base de l'analyse comparative.

Pour tenter de trouver l'essence même des différents services et activités offerts par les associations de plusieurs pays et de déterminer des sous-groupes parallèles qui permettraient des comparaisons à l'échelle internationale, nous avons dégagé six grandes catégories propres à englober les formes d'activités et de services fournis par les associations canadiennes, européennes et japonaises. Ces grands secteurs d'activité sont énumérés à la **figure 1**; ils donnent un aperçu des types de services et d'activités spécifiques qu'on retrouve sous chacune des rubriques.

1) La promotion des exportations est désormais une activité de plus en plus importante pour les associations qui s'efforcent d'aider leurs entreprises membres à trouver et à exploiter de nouveaux marchés d'exportation. Souvent, les associations se lancent dans la promotion des exportations pour aider les petites entreprises à multiplier les effets de leurs efforts en se joignant à d'autres entreprises et du même coup, à réduire leurs frais généraux. Les activités peuvent aussi bien consister à organiser des missions commerciales parrainées par le gouvernement qu'à dénicher d'éventuels débouchés pour les exportateurs ou à créer dans d'autres pays des bureaux de promotion du commerce financés par l'industrie et dirigés par les associations.

2) La recherche-développement a pris de l'importance, car le progrès technologique réalisé dans l'industrie oblige les associations à aider leurs membres à découvrir l'existence de la technologie nouvelle et à l'adopter. Comme il en va pour la promotion des exportations, les opérations de recherche-développement dirigées par les associations aident souvent les PME à avoir accès à des techniques nouvelles qu'elles ne

pourraient se procurer seules. Sous ce rapport, les associations peuvent aider leurs membres à obtenir des crédits d'impôt et d'autres formes de soutien gouvernemental à la R-D et à l'établissement d'installations de R-D financées par l'industrie.

3) *L'éducation et la formation* sont devenues un des plus importants secteurs d'activité pour les associations du Canada dans les cinq dernières années et constituent depuis longtemps un élément de premier plan des programmes des associations européennes. Ajouté à l'incapacité des entreprises membres de mettre au point indépendamment une formation, le rapport direct entre l'ensemble des aptitudes de la main-d'oeuvre d'un secteur et sa compétitivité a fait de ce sujet un des premiers points à l'ordre du jour de nombreuses associations industrielles. Parmi les activités particulières à cet égard, citons l'exécution de programmes de formation de courte durée financés par le gouvernement et la création de programmes de formation professionnelle dirigés par l'industrie, mais reconnus par les établissements d'enseignement.

4) *Les services d'évaluation des performances et d'adaptation de l'industrie aux changements technologiques* occupent désormais une place prépondérante parmi les activités des associations, car les entreprises membres s'efforcent d'améliorer leur position concurrentielle sur la scène internationale. Le statut «non concurrentiel» des associations en fait une tribune neutre sur laquelle elles peuvent, de concert avec leurs membres, déterminer les tendances de la compétitivité internationale, imaginer des stratégies d'adaptation et aider les membres à apporter les changements voulus. Les activités peuvent consister à renseigner les membres sur les différents programmes de soutien gouvernementaux destinés à les rendre plus concurrentiels ou à élaborer et à dispenser des programmes complets d'adaptation de l'industrie.

5) *Les codes, les normes et les règlements* occupent de plus en plus de place dans les activités des associations par suite de la flambée de l'intérêt du public pour les questions d'environnement, de santé et de sécurité et de sa sensibilisation à cet égard. Du fait de cet intérêt, les membres voient dans leurs associations industrielles un outil de travail qui permettra à l'industrie d'oeuvrer en bloc pour que les nouveaux codes, normes et règlements n'entraînent pas de difficultés économiques excessives. Parmi les activités entreprises sous ce rapport, citons les pressions exercées sur les représentants du gouvernement pour que les associations participent réellement à la rédaction et à l'exécution des codes, des normes et des règlements.

6) *Le militantisme en matière de politiques publiques* demeure la principale activité de nombreuses associations industrielles. Dans ces grands secteurs d'orientation que sont le commerce, l'environnement, la fiscalité et les relations de travail, chaque entreprise membre voit dans son association son principal moyen de ménager des lignes de conduite qui se prêtent à la poursuite des affaires. Sous ce rapport, les activités consistent aussi bien à exercer des pressions en matière d'orientation aux derniers stades de l'élaboration des politiques qu'à jouer un rôle régulier aux tout premiers stades de cette élaboration.

III. Comparaison des activités des associations au Canada, en Europe et au Japon : cadre conceptuel

Pour comparer et opposer les activités des associations sectorielles et intersectorielles dans différents pays, il faut disposer d'un moyen systématique pour en évaluer la variété. Pour ce qui est de l'analyse des **associations sectorielles**, nous soutenons que le *degré d'exhaustivité* de ces activités est le facteur de différenciation le plus utile quand on compare et évalue les associations canadiennes, européennes et japonaises. Pour faciliter la comparaison, nous avons dressé un tableau d'évaluation des activités des associations où nous énumérons les six secteurs d'activité communs aux associations du Canada et de l'étranger et où nous précisons les différents *degrés* d'activité. Dans cet ordre d'idée, dire que les associations canadiennes, à l'exemple des européennes et des japonaises, interviennent dans un travail aussi vaste que «la promotion des exportations» ou «l'éducation et la formation» n'est pas très révélateur de la variété des services fournis sous ces rubriques ni des types d'avantages dont bénéficient les entreprises membres. Cette démarche vise à trouver un point de départ qui nous permette de distinguer les différences d'activités entreprises par des associations de différents pays et la contribution de ces activités au pouvoir concurrentiel des entreprises membres. À la **figure 2**, on trouvera la liste des activités des associations dans chaque grand secteur et une distinction entre celles qui sont les plus complètes et celles qui le sont le moins.

Figure 1 : Aperçu des activités des associations

<i>Promotion des exportations</i>	<i>Recherche-développement</i>	<i>Éducation et formation</i>	<i>Évaluation des performances et adaptation de l'industrie</i>	<i>Codes, normes et règlements</i>	<i>Militantisme en matière de politiques</i>
> organisation de missions commerciales parrainées par le gouvernement	> activité destinée à aider les membres à obtenir des crédits d'impôt	> activités de formation de courte durée financées par le gouvernement	> renseignements sur les programmes de soutien gouvernementaux à l'intention des membres	> pressions exercées sur les représentants du gouvernement à propos des codes, des normes et des règlements	> Pressions exercées en matière de grandes orientations aux derniers stades de l'élaboration, soit dans les comités parlementaires
> renseignements sur les exportations et soutien à la commercialisation dans ce domaine	> bases de données technologiques et services d'évaluation des performances	> activités de formation plus officielles défrayées par les utilisateurs et administrées par les associations	> évaluations des principales tendances de la compétitivité qui touchent l'industrie	> services et formation offerts aux membres sur le respect de ces normes	> associations invitées à participer de temps en temps aux consultations sur les questions d'orientation
> stratégie poussée de promotion des exportations	> coordination des alliances stratégiques conclues entre les entreprises membres pour la réalisation de recherches pré-concurrentielles	> mise au point d'activités d'éducation et de formation à volets multiples sur tous les aspects du système d'éducation	> mise au point de services d'évaluation des performances de l'industrie, par exemple ISO 9000 et gestion de la qualité totale	> associations parfois priées de fournir des commentaires sur les codes, les normes et les règlements proposés	> associations membres de structures de consultation plus officielles
> existence de bureaux de promotion des exportations financés par l'industrie dans certains marchés d'exportation précisément ciblés	> établissement d'installations de R-D financées par l'industrie	> exécution par les associations de programmes de formation professionnelle financés par l'industrie et reconnus par les établissements d'enseignement	> élaboration et mise en oeuvre de programmes complets d'adaptation de l'industrie aux changements technologiques	> autorisation pour les associations de rédiger et de faire respecter les codes, les normes et les règlements	> rôle joué régulièrement par les associations aux tout premiers stades de l'élaboration des politiques

Figure 2 : Tableau d'évaluation des activités des associations

	<i>Promotion des exportations</i>	<i>Recherche-développement</i>	<i>Éducation et formation</i>	<i>Évaluation des performances et adaptation de l'industrie</i>	<i>Codes, normes et règlements</i>	<i>Militantisme en matière de politiques</i>
Moins						
E X h a u s	> organisation de missions commerciales parrainées par le gouvernement	> activité destinée à aider les membres à obtenir des crédits d'impôt	> activités de formation de courte durée financées par le gouvernement	> renseignements sur les programmes de soutien gouvernementaux à l'intention des membres	> pressions exercées sur les représentants du gouvernement à propos des codes, des normes et des règlements	> Pressions exercées en matière de grandes orientations aux derniers stades de l'élaboration, soit dans les comités parlementaires
	> renseignements sur les exportations et soutien à la commercialisation dans ce domaine	> bases de données technologiques et services d'évaluation des performances	> activités de formation plus officielles défrayées par les utilisateurs et administrées par les associations	> évaluations des principales tendances de la compétitivité qui touchent l'industrie	> services et formation offerts aux membres sur le respect de ces normes	> associations invitées à participer de temps en temps aux consultations sur les questions d'orientation
t i v i t é	> stratégie poussée de promotion des exportations	> coordination des alliances stratégiques conclues entre les entreprises membres pour entreprendre des recherches pré-concurrentielles	> mise au point d'activités d'éducation et de formation à volets multiples sur tous les aspects du système d'éducation	> mise au point de services d'évaluation des performances de l'industrie, par exemple ISO 9000 et gestion de la qualité totale	> associations parfois priées de fournir des commentaires sur les codes, les normes et les règlements proposés	> associations membres de structures de consultation plus officielles
Plus	> existence de bureaux de promotion des exportations financés par l'industrie dans certains marchés d'exportation précisément ciblés	> établissement d'installations de R-D financées par l'industrie	> exécution par les associations de programmes de formation professionnelle financés par l'industrie et reconnus par les établissements d'enseignement	> élaboration et mise en oeuvre de programmes complets d'adaptation de l'industrie aux changements technologiques	> autorisation pour les associations de rédiger et de faire respecter les codes, les normes et les règlements	> rôle régulièrement joué par les associations aux tout premiers stades de l'élaboration des politiques

Il faut bien comprendre que cette façon d'analyser les activités des associations n'offre que des points de repère généraux aux observations comparatives de l'exhaustivité de ces activités. De même, il ne faut pas voir dans ces observations une évaluation définitive du rendement des associations au Canada, en Europe et au Japon. Il existe bien entendu différents moyens d'évaluer ce rendement des associations quant aux services offerts aux membres. On prétendrait volontiers que le meilleur jugement à porter sur les activités des associations est leur degré de concordance avec les attentes des membres. Sur ce plan, les remarques sur l'exhaustivité des activités ne doivent pas être interprétées comme un jugement sur les associations et les secteurs qui servent «le mieux» les intérêts de leurs membres. Il faut plutôt y voir une tentative de les placer dans une perspective comparative telle qu'on puisse voir quelles sont les leçons, s'il en est, à tirer du mode de fonctionnement des associations dans d'autres pays.

Dans l'analyse des activités des **associations intersectorielles**, les différences d'activités traditionnellement poursuivies exigeront un autre cadre de comparaison. La nature plus générale des activités auxquelles ces associations sont enclines à se consacrer limite la gamme des thèmes susceptibles de se prêter à leur comparaison. Nous avons donc emprunté une formule déjà utilisée pour comparer les activités des associations intersectorielles canadiennes et européennes. Selon cette formule, on conclurait volontiers que la façon la plus utile de faire la distinction entre les activités des associations intersectorielles est de les classer en fonction des trois types de rôles que ces associations assument le plus souvent :
1) pressions et militantisme en matière de politiques, 2) formulation des politiques et 3) mise en oeuvre des politiques et exécution de programmes.

COMPARAISON DES ACTIVITÉS DES ASSOCIATIONS AU CANADA ET À L'ÉTRANGER

I. *Examen des activités des associations sectorielles européennes, japonaises et canadiennes*

Nous allons examiner dans la présente section les activités de différentes associations sectorielles européennes et japonaises et les opposer à celles des associations canadiennes. D'entrée de jeu, il importe de se rendre compte que la complexité et le détail des activités de certaines associations de certains pays méritent beaucoup plus d'intérêt que celui que nous pouvons leur accorder ici. Toutefois, nous sommes d'avis que c'est dans les distinctions générales qu'on peut faire entre les modèles d'activités des associations canadiennes et ceux des autres pays à l'étude que réside le pouvoir explicatif de l'analyse comparative. Ceux qui voudraient plus de précisions sur des secteurs en particulier trouveront d'abondantes sources de renseignements dans les ouvrages de référence mentionnés. Nous allons présenter ici un aperçu des activités des associations dans les quatre secteurs précisés. Chaque analyse des activités des associations sectorielles japonaises et européennes sera suivie d'une comparaison avec celles des associations canadiennes qui représentent le même secteur. Nous n'avons pas essayé de consigner toutes les activités citées dans ces deux sections. Les lecteurs voudront bien se reporter à la **figure 2** de la page 17 qui leur permettra de comparer les modèles généraux d'activité en fonction de leur degré d'exhaustivité.

Secteur des produits chimiques : l'Europe

Si l'on ne tient pas compte des rôles joués dans le domaine des relations patronat-syndicats, les activités des associations du secteur des produits chimiques du Canada et d'Europe forment la base d'une comparaison utile⁷. Le secteur suédois des produits chimiques, par exemple, compte trois associations patronales : l'*Almana Gruppen Svenska arbetsgivarefoeningen* (Ag-SAF), la KFO (l'Organisation coopérative des négociations syndicales) et la SFO (l'Association patronale des entreprises en copropriété). Ces associations possèdent les capacités et l'influence voulues pour négocier des conventions collectives exécutoires pour le compte de leurs entreprises membres et pour les faire respecter en imposant des amendes, en procédant à des expulsions et en retirant les droits sur les fonds de grève. Par ailleurs, en Grande-Bretagne, la Chemical Industries Association (CIA),

⁷ Wyn P. Grant, «Associational Systems in the Chemical Industry», dans Martinelli, dir., *International markets and Global Firms*, p. 49.

association à la fois professionnelle et patronale, négocie un accord «cadre» pour ses membres qui souhaitent participer aux négociations collectives⁸.

Dans le domaine de *l'éducation et de la formation*, les trois associations patronales suédoises susmentionnées, financées par le SO (l'Office national de l'éducation), offrent des cours de formation professionnelle. En outre, une association professionnelle, la KIK (l'Association des industries chimiques suédoises), reçoit des subventions gouvernementales pour former les travailleurs au maniement des produits dangereux et des substances chimiques⁹. Avec le concours de l'Association of the British Pharmaceutical Industry (ABPI), la CIA de Grande-Bretagne assume l'entière responsabilité de l'élaboration et de l'administration d'un programme de formation professionnelle pour le secteur. Enfin, son service de la formation a contribué, de concert avec d'autres associations sous-sectorielles, à la création du Chemical and Allied Industries Training and Review Council (CAITREC), conçu pour encourager les activités de formation entreprises par d'autres organisations et les contrôler.

Pour ce qui est des *exportations et de leur promotion*, les associations britanniques du secteur chimique sont en général très agissantes sur plusieurs fronts dans le domaine des relations entre les clients et les fournisseurs. En 1982, par exemple, la British Plastics Federation (BPF) a mis sur pied le service consultatif du plastique qui offre aux fournisseurs de matériaux, de produits, d'outillage et de services de l'aide en matière de renseignements sur les marchés d'exportation et de statistiques du commerce international¹⁰. Désireuse de multiplier ses marchés d'exportation, la CIA a participé, grâce à des fonds fournis par le British Overseas Trade Board, à plusieurs missions commerciales. De même, la British Aerosol

⁸ William D. Coleman et Wyn P. Grant, «Business Associations and Public Policy: A Comparison of Organizational Development in Britain and Canada», *Journal of Public Policy*, vol. 4, n° 2, 1984, p. 230.

⁹ Victor Pestoff, *The Organization of Business Interests in the Swedish Chemical and Drug Industry*, Université de Stockholm, 1983, p. 69, cité dans Henry J. Jacek, «The Function of Associations as Agents of Public Policy», dans Alberto Martinelli, dir., *International Markets and Global Firms: A Comparative Study of Organized Business in the Chemical Industry*, Londres, Sage, 1991, p. 154.

¹⁰ Wyn P. Grant, *The Organization of Business Interests in the UK Chemical Industry*, document de travail IIM/LMP 83-3, Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin, 1983, p. 50-51, cité dans Henry J. Jacek, «The Function of Associations as Agents of Public Policy», dans Alberto Martinelli, dir., *International Markets and Global Firms: A Comparative Study of Organized Business in the Chemical Industry*, Londres, Sage, 1991, p. 155-157.

Manufacturers Association (BAMA) a fait beaucoup, avec le concours de cet office commercial, pour mettre en vedette les produits de ses membres dans des expositions étrangères.

En ce qui concerne *les codes, les normes et les règlements*, les associations européennes travaillent aussi dans divers domaines, de la manutention sûre des produits à la réglementation de la publicité dans l'industrie en passant par l'étiquetage et les normes de produits. Par exemple, la British Agrochemicals Association (BAA) offre un ensemble détaillé de normes aux entreprises du sous-secteur de l'agrochimie dans le dessein «de l'empêcher de tomber dans le discrédit, mesure qui semble nécessaire, même si elle empiète sur les droits de propriété privée des fabricants de pesticides¹¹». Dans le même ordre d'idée, l'Association of British Pharmaceutical Industry réglemente la publicité des médicaments sur ordonnance. Afin d'élaborer des normes pour les matières éventuellement dangereuses en Suède, le président de la KIK (l'Association des industries chimiques suédoises) siège au *Produktkontrollnenden* (PKN - l'Office de contrôle des produits de la Commission de protection de l'environnement), qui est l'organisme compétent en la matière.

Dans le domaine du *militantisme en matière de politiques publiques* en Suède comme en Allemagne, les associations du secteur des produits chimiques sont inséparables du processus d'élaboration des politiques. En Suède, par exemple, les associations ont régulièrement leurs entrées aux commissions parlementaires spéciales fréquemment formées par le gouvernement pour étudier la création et l'application des politiques macro-économiques et restent en communication avec elles. En Allemagne, l'Association de l'industrie chimique (VCI - *Verband der Chemischen Industrie*) se montre très agissante dans l'élaboration des politiques; elle examine couramment les projets de loi pertinents et fait sentir son influence aux tout premiers stades de la formulation des mesures. De plus, la VCI exerce souvent un effet déterminant sur les activités relatives aux politiques publiques avec le concours du secteur des produits chimiques. On peut faire ressortir le sérieux rôle d'orientation joué par la VCI en s'attardant sur les événements qui ont entouré en 1982 la rédaction et l'adoption de la *Chemikaliengesetz* (loi sur les produits chimiques), conçue pour faire face aux effets des nouveaux produits chimiques à usage industriel sur la santé et l'environnement. Au risque de simplifier à outrance, disons qu'en réussissant à engager le dialogue avec le gouvernement dès les premiers stades de l'apparition de la proposition au ministère de

¹¹ Wyn P. Grant, *op. cit.*, p. 32-33, cité dans Henry J. Jacek, *o. cit.*, p. 157.

l'Intérieur de l'Allemagne, la VCI entre autres a pu exercer un effet déterminant sur les éléments fondamentaux de la loi sur les produits chimiques avant l'intervention du corps législatif¹². Il en est résulté, pour le secteur dans son ensemble, une politique beaucoup moins lourde (avis préalable à la mise en marché) que la loi sur la réglementation des substances toxiques (TSCA), plus imprévisible et plus importune, qui avait été adoptée plus tôt aux États-Unis.

Les associations ont également milité pour les politiques publiques sur le front de l'environnement. L'IS (la Fédération de l'industrie suédoise), par exemple, désigne un membre qui siègera au conseil d'administration de la *Statens naturordwverk* (la Commission nationale de l'environnement) et siègera à deux de ses comités consultatifs. En Grande-Bretagne, la BAMA a, au début des années 80, «repris au gouvernement la charge de s'assurer que ses membres réduisent de 30 p. 100 la quantité de chlorofluorocarbones présente dans ses produits¹³».

L'industrie européenne des produits chimiques se montre également active dans la domaine de la **recherche-développement**. Ainsi, la VCI d'Allemagne s'est engagée à fond dans des travaux de recherche collective de grande envergure, dans lesquels elle voit un élément essentiel au maintien et à l'amélioration de l'excellent rendement économique du secteur dans le pays et à l'étranger. La VCI, qui perçoit des cotisations proportionnelles au chiffre d'affaires de ses membres, administre une grosse organisation de recherche de plusieurs millions de dollars, le *Fonds der Chemischen Industrie*, conçu pour soutenir la recherche dans le secteur des produits chimiques¹⁴.

Secteur des produits chimiques : le Canada

La structure et les activités des associations européennes du secteur des produits chimiques diffèrent de celles des associations canadiennes du même secteur. Dépourvues d'une association suprême qui unirait les sous-secteurs de l'industrie pour les lancer collectivement dans le **militantisme en matière de**

¹² Volker Schneider, «Corporatist and Pluralist Patterns of Policy-Making for Chemicals Control: A Comparison Between West Germany and the United States», dans Alan Cawson, dir., *Organized Interests and the State: Studies in Meso-Corporatism*, Londres, Sage, 1985.

¹³ Coleman et Grant, *op. cit.*, p. 220.

¹⁴ W. Grant, W. Paterson et C. Whitson, «Government-Industry Relations in the Chemical Industry: An Anglo-German Comparison», dans S. Wilks et M. Wright, dir., *Comparative Government-Industry Relations*, Oxford, Clarendon Press, 1987, p. 45.

politiques publiques, les 20 associations du Canada sont plus fragmentées. Cette fragmentation provient de ce que l'absence d'unification des associations parfois rivales leur interdit de jouer un rôle plus officiel dans le processus de décision. Par contre, on a constaté que les associations européennes de produits chimiques étaient mieux préparées à entamer le dialogue avec les représentants de l'État sur les questions d'orientation à long terme qui touchent le secteur. En Allemagne, la VCI participe régulièrement à l'élaboration des règlements et des politiques dès ses tout premiers stades. Comme elle est en mesure de représenter le secteur des produits chimiques dans sa totalité et qu'elle possède des compétences et des connaissances en matière d'orientation, il serait inconcevable que les décideurs passent ses opinions sous silence¹⁵. Contrairement à elle, les associations canadiennes qui représentent le secteur chimique n'exercent pas le même type d'influence sur les décisions de principe.

S'il y a incontestablement des cas où les associations ont joué un rôle de premier plan, on a constaté que les associations canadiennes de produits chimiques «ne se mêlent pas du processus décisionnel sur le plan institutionnel¹⁶». Leur rôle dans la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (LCPE) montre bien que si les associations exercent effectivement une influence sur les questions de politique, ce n'est pas au même degré que leurs homologues européennes.

Du côté *des codes, des normes et des règlements*, les activités des associations de produits chimiques ne sont généralement pas non plus aussi complètes que celles de leurs homologues européennes. Par contre, l'Association canadienne de l'industrie du médicament (PMAC) joue pour sa part effectivement un rôle actif dans l'élaboration des codes, des normes et des règlements et veille dans une certaine mesure à les faire respecter par son secteur, notamment en matière de sécurité et d'efficacité des médicaments et de publicité¹⁷. Ce type de participation semble toutefois l'exception qui confirme la règle. La plupart des associations canadiennes consacrent tous leurs efforts à aider leurs membres à comprendre et à appliquer les nouveaux codes, normes et règlements. Il y en a qui, comme la Société des

¹⁵ Henry Jacek, «The Function of Associations as Agents of Public Policy», dans Alberto Martinelli, dir., *International Markets and Global Firms: A Comparative Study of Organized Business in the Chemical Industry*, Londres, Sage Publications, 1991, p. 145-188.

¹⁶ Coleman, *op. cit.*, p. 209.

¹⁷ *Ibid.*

industries du plastique du Canada (SPI) et l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques (ACFPC); organisent des séminaires sur les nouvelles exigences et la façon de s'y conformer et publient de la documentation à cet égard¹⁸. Mentionnons comme exception plus récente à la règle le programme *Gestion responsable* de l'ACFPC qui adopte une forme d'autoréglementation industrielle sur la protection de l'environnement et la fabrication des produits chimiques.

Sur le front de *l'éducation et de la formation*, les associations canadiennes du secteur des produits chimiques n'ont pas élaboré de programmes systématiques. À l'exception notoire des programmes de formation sur le tas et de l'institut de formation professionnelle créé par l'industrie du plastique ainsi que d'une poignée d'autres initiatives de ce genre, les associations canadiennes du secteur qui nous intéresse ici n'ont pas mis en place de ces programmes complets orientés par l'industrie qui caractérisent les associations allemandes, anglaises et suédoises.

La promotion des exportations et du commerce est un domaine où les associations canadiennes du secteur des produits chimiques sont manifestement aussi engagées que leurs homologues européennes. Les activités à ce chapitre vont de la diffusion des renseignements donnés aux entreprises membres sur les marchés d'exportation à l'organisation de missions de commercialisation des exportations dans d'autres pays. Pour certaines PME, l'association fait office de centre d'information et de levier pour entreprendre des activités dans lesquelles elles ne pourraient se lancer seules.

En *recherche-développement*, quelques associations du secteur des produits chimiques ont créé des instituts de R-D destinés à relever les défis technologiques qui se posent aux entreprises membres. Par exemple, le Sulphur Development Institute of Canada a été fondé pour favoriser la R-D susceptible d'aboutir à des utilisations plus nombreuses du soufre. Les industries du plastique ont créé l'Institut canadien du plastique pour aider les transformateurs de plastique à devenir plus concurrentiels sur la scène internationale en diffusant et en adoptant les technologies de pointe. Si ces activités de R-D constituent d'importantes innovations parmi les associations canadiennes qui nous occupent ici, elles sont fortement financées par le gouvernement fédéral. Elles se compareront à celles de la VCI allemande, par exemple, dans la mesure où les membres seront

¹⁸ William Coleman et Henry Jacek, «The Political Organization of the Chemical Industry in Canada», exposé présenté à l'assemblée annuelle de la CPSA, Halifax, Nouvelle-Écosse, 27-29 mai 1981.

disposés à en assumer le plein coût de fonctionnement quand le gouvernement cessera de les financer.

Secteur de la transformation alimentaire : l'Europe

Un peu comme il en va dans le secteur de produits chimiques, on trouve dans le secteur de la transformation alimentaire de nombreux exemples d'associations patronales ou patronales-professionnelles qui se chargent de fonctions dans le domaine des **relations patronales-syndicales**. En Autriche, l'*Osterreichische Raiffeisenverband* (ORV) négocie des conventions valables pour des entreprises multiples à la grandeur de l'industrie pour tous les secteurs de l'alimentation. L'association patronale de l'industrie alimentaire (LAF) et l'Association coopérative de négociations (KFO) négocient des conventions collectives pour le compte de l'industrie alimentaire en Suède tout en participant à l'administration des subventions gouvernementales accordées aux opérations favorables à la politique d'implantation régionale¹⁹. En Grande-Bretagne, la Dairy Trade Federation se lance, à l'échelle de l'industrie, dans des négociations tout en s'engageant dans les organisations satellites de la Food Manufacturers' Federation (FMF) et de la Bacon and Meat Manufacturers' Association.

Dans le domaine de **l'éducation et de la formation**, la FMF de Grande-Bretagne a créé le Conseil des fabricants de produits alimentaires pour la formation industrielle (FMCIT) à l'intention du secteur dans son ensemble. La Dairy Trade Federation possède de son côté son Comité de la politique de formation. En Allemagne, la formation professionnelle est assurée respectivement par le *Bundesinstitut für Berufsbildung* et l'*Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genu* pour l'industrie laitière et l'industrie de la transformation des fruits et des légumes.

En ce qui concerne **la promotion des exportations**, la Food Manufacturers' Federation travaille en étroite collaboration avec le ministère britannique du Commerce à l'élaboration de stratégies d'exportation propres aux pays visés. Par ailleurs, en Allemagne, des associations ciblées sur des produits, surtout dans les secteurs du lait et des produits laitiers, mettent au point avec des associations d'agriculteurs et de détaillants des programmes de promotion des exportations, tant pour les matières premières que pour les produits transformés du pays.

¹⁹ Henry J. Jacek, «Business Interest Associations as Private Interest Governments», dans Wyn Grant, dir., *Business Interests, Organizational Development and Private Interest Government: An International Comparative Study of the Food Processing Industry*, Berlin, de Gruyter, 1987, p. 40.

Pour ce qui est *des codes, des normes et des règlements*, les associations commerciales de toute l'Europe jouent un grand rôle dans la réglementation de la qualité. Le degré et l'étendue de leur participation varient d'un pays à l'autre. En Grande-Bretagne, il arrive qu'elles interviennent dans les procédures de consultation organisées par le gouvernement. Dans le cas de l'Autriche et des Pays-Bas, les associations sont membres d'organismes gouvernementaux chargés de formuler, d'exécuter ou de sanctionner les règlements sur la qualité. Aux Pays-Bas, par exemple, les secteurs des produits carnés et des produits laitiers et les sous-secteurs de la transformation des fruits et des légumes disposent chacun d'un office de contrôle de la qualité à statut parapublic, régi par des représentants des associations commerciales dans chaque secteur. En Suisse, les associations ont le pouvoir de faire respecter les règlements gouvernementaux²⁰.

Les associations à intérêts commerciaux font beaucoup dans le domaine des investissements en s'attachant à *l'adaptation de l'industrie aux changements technologiques*. Ainsi, les associations suédoises qui représentent les intérêts laitiers tout le long de la chaîne alimentaire (agriculteurs, entreprises agro-alimentaires, consommateurs) sont membres de la *Landesvereinigungen der Milchwirtschaft* au niveau du *Lander*, chargé d'administrer les programmes de restructuration de l'industrie laitière²¹.

Sur le plan de *la recherche-développement*, l'association sectorielle suprême de l'industrie de la transformation alimentaire allemande administre les subsides de recherche de l'État tout en coordonnant et en favorisant les activités de recherche collective.

Les associations à intérêts commerciaux de l'industrie alimentaire suédoise, comme celles du secteur des produits chimiques, sont inséparables du processus décisionnel en raison de leur *militantisme en matière de politiques publiques*, étroitement rattaché au rôle que jouent les commissions royales spéciales dans la création et la mise en oeuvre de politiques macro-économiques. La procédure est telle que les commissions royales soumettent leurs rapports à l'analyse et à la révision

²⁰ Bert de Vroom, «The Food Industry and Quality Regulation», dans Wyn Grant, dir., *Business Interests, Organizational Development and Private Interest Government: An International Comparative Study of the Food Processing Industry*, Berlin, de Gruyter, 1987, p. 191.

²¹ Jacek, *op. cit.*, p. 43.

des associations, puis étudient et analysent les remaniements et les mémoires présentés par ces associations²².

Secteur de la transformation alimentaire : le Canada

Le secteur alimentaire canadien se distingue par son grand nombre d'associations. Leur prolifération s'explique moins par la taille du secteur que par les différences d'orientation entre les entreprises étrangères et canadiennes, les structures des marchés et les distinctions entre le secteur primaire et le secteur secondaire²³. Aux fins de la discussion, on peut faire la distinction entre les associations qui représentent les entreprises en activité sur le marché libre et celles qui représentent les entreprises actives sous le régime de la gestion de l'offre. Au Canada, les associations qui représentent les entreprises des sous-secteurs des produits laitiers, de la volaille, des légumes et des fruits, par exemple, axent en général une bonne part de leurs efforts sur la gestion de l'offre.

Celles qui représentent des entreprises situées hors de la sphère de la gestion de l'offre entreprennent le plus souvent des activités plus en rapport avec celles des associations industrielles canadiennes. Les associations du secteur de la transformation alimentaire varient en fonction de l'envergure de l'industrie qu'elles représentent. Les Fabricants canadiens de produits alimentaires (GPMC) et l'Institut des aliments du Canada (FIC) représentent un large échantillon du secteur alimentaire. Par ailleurs, le GPMC offre des services de gestion à 13 petites associations sous-sectorielles axées sur des produits comme le thé, le café et les édulcorants industriels, pour n'en citer que quelques-uns. Dans ce secteur, le Conseil des viandes du Canada (CMC), qui représente le secteur de la transformation de la viande rouge, a de plus larges assises²⁴.

Les associations qui représentent le secteur alimentaire sont actives dans plusieurs domaines importants. Au chapitre de la

²² Victor Pestoff, «The Associative Action of Swedish Business Interests: The Organization of Business Interests in the Swedish Food Processing Industry», rapport de recherche n° 8, Département des sciences politiques, Université de Stockholm, 1983, p. 57-60 et 63-65, cité dans Henry J. Jacek, «Business Interest Associations as Private Interest Governments», dans Wyn Grant, dir., *Business Interests, Organizational Development and Private Interest Government: An International Comparative Study of the Food Processing Industry*, Berlin, de Gruyter, 1987, p. 40.

²³ Coleman, *Business and Politics*, p. 198-204.

²⁴ Coleman et Jacek, «Business Associations», p. 261-266.

promotion des exportations, le CMC a travaillé de concert avec le gouvernement fédéral à organiser des foires et des missions commerciales dans d'autres pays afin de promouvoir la vente de produits à l'étranger. Le CMC et ses membres ont entrepris ces activités et d'autres encore avec le concours du Programme de développement des marchés d'exportation (PDME), le Programme de projets de promotions (PPP) d'Agriculture Canada et le Fonds de développement des marchés des produits agricoles canadiens²⁵. Le FIC a également oeuvré dans le domaine de la promotion des exportations et, avec l'aide de la stratégie du marché de l'industrie agro-alimentaire d'Industrie Canada, s'est mis récemment à aider les entreprises membres à accroître leurs exportations dans les pays riverains du Pacifique.

Pour ce qui est *des codes, des normes et des règlements*, les associations du secteur de la transformation alimentaire interviennent notamment dans les questions de qualité des aliments, d'étiquetage et de nutrition. L'expertise technique particulière que les grandes associations peuvent apporter à la table des organismes de réglementation contribue à ce qu'on prenne en ligne de compte les préoccupations de leur industrie. Si cette intervention ne va pas jusqu'aux fonctions parapubliques d'octroi de permis dont est investi le secteur alimentaire européen, les associations canadiennes ont joué un rôle actif dans le domaine de la qualité des aliments et travaillent en étroite collaboration avec la Direction des aliments de la Direction générale de la protection de la santé (DGPS) de Santé et Bien-être Canada²⁶. La seule association qui ait assumé un rôle plus significatif encore dans la réglementation a été le GPMC. Ses efforts pour élaborer un programme national de gestion des emballages perdus représentent un pas considérable vers l'autoréglementation de l'industrie. Dans le cadre du programme, les membres du GPMC se sont engagés à financer la collecte et le recyclage de leurs matériaux d'emballage.

Généralement parlant, les associations de ce secteur ne se chargent pas de lancer des programmes et des activités *d'éducation et de formation* comme leurs homologues d'Europe. Ici aussi, la seule exception semble être le GPMC. S'il n'est pas encore prêt à offrir une formation professionnelle, il étudie, de concert avec les syndicats et le gouvernement fédéral, les besoins de ressources humaines de l'industrie dans le but de mettre au point une forme quelconque d'initiative de formation nationale. En outre, l'association vient de terminer une analyse

²⁵ Atkinson et Coleman, *Business and Industrial Change*, p. 154-158.

²⁶ W.D. Coleman, «The Political Organization of Business Interests in the Canadian Food Processing Industry», Berlin, Wissenschaftszen, 1984.

comparative des tendances de l'industrie en matière de ressources humaines.

Secteur de l'automobile : la Grande-Bretagne et le Japon

On peut tirer de l'expérience de la Grande-Bretagne et du Japon des observations comparatives sur les activités des associations qui représentent l'industrie automobile. Disons dès le départ qu'un facteur empirique vient limiter l'examen des activités de ces associations : il n'existe pas d'études comparatives détaillées à cet égard. Les activités des associations de ce secteur n'ont jamais été visées par le type d'analyse comparative internationale qui permet les comparaisons transnationales systématiques²⁷. Nous avons donc tiré nos observations de l'étude des publications sur les activités des associations dans certains pays comme le Japon et la Grande-Bretagne.

En Grande-Bretagne, l'industrie automobile est représentée par une organisation sectorielle suprême, la Society of Motor Manufacturers and Traders (SMMT), qui est une grosse société de pression bien documentée et fort respectée. Elle semble se limiter exclusivement au **militantisme en matière de politiques publiques**. Toutefois, son aptitude à exprimer les intérêts de l'industrie automobile britannique est limitée par le fait qu'elle représente les importateurs aussi bien que les constructeurs. Dans la pratique, les grandes entreprises traitent bilatéralement avec le gouvernement, ce qui est bien compréhensible compte tenu des ressources dont elles disposent pour implanter un service interne de relations avec le gouvernement, mais aussi de leur structure de propriété. L'industrie est aux mains de sociétés américaines, japonaises, hollandaises, suédoises et françaises, dont les intérêts sont définis par un réseau extra-national d'entreprises. De ce fait, elles n'ont guère de raisons de s'organiser et de refléter les pratiques britanniques en matière d'orientation industrielle²⁸.

²⁷ Pour examiner les différents traitements nationaux du secteur automobile, voir Koshi Masaki, «Japanese National Policy and the Automobile Industry», *Transport Review*, n° 3, 1993; Stephen Wilks, *Industrial Policy and the Motor Industry*, Manchester, Université de Manchester, 1984; François Perin-Pelletier, «Industrial Policy and the Automobile Industry», W.J. Adams et C. Stoffaes, dir., *French Industrial Policy*, Washington, The Brookings Institute, 1986, et Wolfgang Streek, «Successful Adjustment to Turbulent Markets: The Automobile Industry», dans Peter Katzenstein, dir., *Industry and Politics in West Germany Toward the Third Republic*, Ithaca, Cornell University Press, 1989.

²⁸ Stephen Wilks, «Institutional Insularity: Government and the British Motor Industry Since 1945», dans Martin Chick, dir., *Governments, Industries and Markets: Aspects of Government-Industry Relations in the U.K., Japan, West Germany, and The USA Since 1945*, Aldershot, Edward Elgar, 1990, p. 157-177.

L'activité des associations est bien différente au Japon dans le secteur automobile. Dans ce pays, les activités de la Keidanren, l'association suprême de toutes les associations, qu'on appelle aussi la Fédération des organisations économiques, *milite en matière de politiques publiques* en s'efforçant systématiquement de persuader les décideurs de créer des conditions propices à la croissance économique, notamment dans le secteur de l'automobile. La Keidanren représente 700 des plus grandes sociétés commerciales, près de 100 des plus importants établissements financiers et commerciaux et plus de 100 associations professionnelles, entre autres l'Association japonaise des constructeurs automobiles (JAMA). Elle essaie, par l'entremise de ses bureaux de l'automobile, d'infléchir certaines politiques publiques émises par différents ministères, surtout le ministère du Commerce international et de l'Industrie (MITI). Les relations sont si étroites que le MITI et la Keidanren vont jusqu'à échanger des représentants subalternes pour de courtes périodes afin que les liens noués entre eux au cours de leur carrière se perpétuent sans heurt. Des liens semblables existent aussi entre des associations professionnelles de premier plan, comme la JAMA et les sections compétentes du MITI.

La promotion des exportations constitue également une activité dominante pour la JAMA et le secteur japonais de l'automobile. Grâce à son engagement au sein de la Keidanren, un représentant de la JAMA muni de lettres de crédit quasi diplomatiques est posté à l'ambassade du Japon à Londres et dans d'autres grandes capitales. Dans les années 70, la JAMA et le MITI ont travaillé de concert à une stratégie dynamique de promotion des exportations qui visait à faire bénéficier les membres de la JAMA de subsides, de prêts à faible intérêt et de stimulants fiscaux. Le MITI s'est, en étroite collaboration avec la JAMA, servi des instruments que constituaient ces politiques et ces programmes pour assurer le soutien de l'industrie au programme de promotion des exportations²⁹. Dans les années 90, la collaboration de la JAMA et du MITI s'est portée sur un programme destiné à mettre un frein à l'exportation des automobiles, car les partenaires commerciaux du Japon s'inquiétaient de plus en plus du considérable excédent de sa balance commerciale. La JAMA participe aussi à un effort national pour augmenter les importations de pièces d'automobile dans le dessein d'atténuer les frictions commerciales.

²⁹ Pour avoir un aperçu de ce type de relations associations-gouvernement, voir Ian Neary, «Japan», dans Martin Harrop, dir., *Power and Policy in Liberal Democracies*, Cambridge, Cambridge University Press, 1992, p. 49-65; G.K. Wilson, *Business and Politics*, Londres, Macmillan Press, 1985, p. 92.

De même, le MITI et la JAMA ont collaboré à des activités d'*adaptation de l'industrie aux changements technologiques* pendant toute les années 70. Ici aussi, les prêts à faible intérêt, les subsides et les stimulants fiscaux (pour ne rien dire de la souplesse des lois sur la concurrence) ont servi à favoriser les fusions et les coentreprises parmi les membres de la JAMA, ce qui a permis d'augmenter les économies d'échelle. Dans certains cas, ces programmes étaient directement administrés par la JAMA.

Secteur de l'automobile : le Canada

Au Canada, plusieurs associations représentent différents sous-secteurs de l'industrie automobile. L'Association des fabricants de véhicules automobiles (MVMA) représente les constructeurs de matériel et est fortement axée sur le militantisme en matière de politiques. L'Association des fabricants de pièces d'automobile du Canada (AFPA) est au service des producteurs de pièces, d'équipement et d'outils et compte parmi ses membres des fournisseurs de pièces d'automobile en plastique qui adhèrent à La Société des industries du plastique du Canada (SPI). L'Automotive Industries Association (AIA) représente des entreprises qui fabriquent des pièces et les vendent sur le marché secondaire des pièces de rechange.

Au chapitre de *la promotion des exportations et du commerce*, des associations comme l'AIA, l'AFPA et la SPI aident activement leurs membres à dénicher de nouveaux débouchés d'exportation en organisant des missions commerciales, en fournissant des études de marché et en exportant leur assistance. Dans leur majorité, ces activités sont entreprises avec l'appui financier des gouvernements fédéral et provinciaux. Actuellement, l'AFPA est en train d'essayer d'ouvrir un bureau de promotion des exportations au Japon. Une démarche de ce genre concorderait assez avec le type d'activités complètes offertes par la JAMA en matière de promotion des exportations.

Dans le domaine de *l'adaptation de l'industrie aux changements technologiques*, les associations de ce secteur ne poursuivent pas des activités aussi systématiques que celles de la JAMA dans les années 70. Elles axent plutôt leurs efforts sur l'implantation de programmes d'amélioration de la qualité et d'homologation de la gestion de la qualité. Les activités connexes tournent autour de l'exploitation des projets financés par le gouvernement, tels l'Initiative des composantes d'automobile, qui visent à intensifier le pouvoir concurrentiel des fabricants canadiens de pièces. De plus, ces associations se livrent à des analyses de la concurrence dans leurs secteurs respectifs et en fournissent les

résultats aux entreprises membres pour les aider à cerner les tendances de l'industrie et à réagir en conséquence.

Les associations de l'industrie automobile portent régulièrement leurs opinions à la connaissance du gouvernement grâce à leurs activités de *militantisme en matière de politiques publiques*. Sur les grands thèmes qui vont de la réforme des relations de travail à la politique fiscale en passant par l'équité en matière d'emploi, les associations de l'industrie automobile se rallient aux centaines d'autres associations sectorielles pour comparaître devant les commissions, les groupes de travail et les comités parlementaires. Toutefois, s'agissant d'infléchir la politique relative à leur secteur, ces associations remportent généralement plus de succès que d'autres. Y contribue sans doute l'existence du Comité consultatif sur l'automobile (CCA). Composé des différentes associations de l'automobile et de représentants des paliers fédéral et provinciaux, le CCA offre des conseils de politique sectorielle sur une vaste gamme de sujets. De plus, sa structure de sous-comités permet aux participants de chercher aux problèmes communs des solutions valables pour toute l'industrie.

Les associations de ce secteur ont également fait beaucoup sur le front *de l'éducation et de la formation*. À cet égard, leurs activités tournent le plus souvent autour de la création de conseils gouvernementaux-patronaux-syndicaux qui évaluent les besoins de formation, conçoivent des programmes à cette fin et, parfois, dispensent eux-mêmes cette formation à la main-d'oeuvre.

Secteur des produits électriques et électroniques : le Japon

Le succès des industries japonaises de produits électriques et électroniques met en évidence les avantages que procure une étroite collaboration entre les associations et le gouvernement. Les activités mixtes entreprises au Japon au profit des entreprises membres illustrent en particulier comment les associations peuvent jouer un rôle de premier plan dans le développement industriel d'un secteur donné³⁰. Le secteur des industries électriques et électroniques comprend un large éventail d'activités industrielles, mais nous nous attarderons surtout aux activités de l'association sectorielle principale : l'Association japonaise des circuits imprimés (JPCA). À l'instar

³⁰ Pour avoir une idée de la littérature sur le rôle des associations dans l'industrie électrique et électronique japonaise, voir Daniel Okimoto, *Between MITI and the Market: Japanese Industrial Policy for High Technology*, Stanford, Stanford University Press, 1989; voir aussi Mari Sako, «Neither Markets Nor Hierarchies: A Comparative Study of the Printed Circuit Board Industry in Britain and Japan», exposé présenté à la Deuxième conférence du projet Comparaison des économies capitalistes : différences de la gestion du secteur, Bellagio, du 29 mai au 2 juin 1989.

des autres associations sectorielles que nous avons examinées, la JPCA organise diverses activités qui visent précisément à répondre aux pressions de la concurrence auxquelles sont soumises les entreprises membres. L'envergure des activités dépend beaucoup des étroites relations de travail qui existent entre l'industrie et le ministère du Commerce international et de l'Industrie (MITI). Cette relation se manifeste de diverses manières dans le modèle d'activité de l'association³¹.

En ce qui concerne le **militantisme en matière de politiques publiques**, la JPCA participe sans entrave aucune au processus décisionnel en matière de commerce et d'industrie, ce dont les entreprises membres ont tiré profit. La JPCA a, tout au long des années 70 en particulier, réussi à promouvoir, de concert avec le MITI, une politique de restriction des importations et de tarifs élevés pour favoriser l'épanouissement de ce qui était à l'époque une «industrie naissante». Il faut reconnaître toutefois que ces politiques n'existent pas uniquement parce que la JPCA a su exercer des pressions politiques. Elles ont été adoptées dans le cadre d'une stratégie industrielle qui alliait les restrictions des importations et les tarifs élevés à une politique **d'adaptation de l'industrie** systématique, fondée sur la modernisation et la rationalisation grâce à l'adoption de la technologie et à la restructuration de l'industrie nationale³². Simultanément, le MITI a collaboré avec la JPCA pour favoriser les coentreprises et les fusions des entreprises membres de sorte qu'elles puissent se montrer concurrentielles parce qu'elles se dotaient d'une échelle de production optimale. Dans ce cas, c'est le programme mis de l'avant par le MITI et administré par la JPCA en faveur de la modernisation des petites et moyennes entreprises qui a constitué le fondement des activités de l'association dans ce domaine.

La JPCA a aussi exercé son action en **recherche-développement**. Par le passé, elle l'a fait parce qu'il lui incombait d'administrer le programme d'amélioration structurelle du MITI. Ce programme a favorisé la recherche-développement dans des domaines comme la diffusion de la technologie des procédés et l'amélioration de la qualité des produits grâce à des stimulants financiers sous forme de subventions et de prêts à faible taux d'intérêt³³.

³¹ Sako, «Neither Markets Nor Hierarchies», p. 35-38.

³² *Ibid.*

³³ Voir Daniel Okimoto, «Regime Characteristics of Japanese Industrial Policy», cité dans Hugh Patrick (dir.), *Japan's High Technology Industries*, Washington, University of Washington Press, 1986.

Secteur des produits électriques et électroniques : le Canada

L'examen des activités des associations sectorielles canadiennes dans ce domaine pose un problème d'analyse : il n'est pas possible de comparer les activités d'associations vouées exclusivement à l'industrie canadienne des circuits imprimés. Nous étudierons donc les activités des associations qui représentent une industrie de nature plus générale. Les activités de l'Association des manufacturiers d'équipement électrique et électronique du Canada (AMEEEEC), de l'Association canadienne de la technologie de pointe (ACTP) et de l'Association canadienne de la technologie de l'information (ACTI) illustrent le comportement des associations de ce secteur. Chacune de ces associations représente des sous-secteurs différents de l'industrie, mais on constate que les entreprises sont assez souvent membres des unes et des autres³⁴.

Ces associations sont, tout comme la plupart des associations sectorielles, actives sur divers plans. En ce qui concerne la **recherche-développement**, l'ACTP, l'ACTI et l'AMEEEEC ont peiné pour que le régime fiscal incite les entreprises membres à pousser la recherche sur les technologies novatrices en leur permettant de déduire les dépenses inhérentes à ce genre de recherche. De même, elles se sont faites les porte-parole de leurs membres pour les aider à avoir accès à «un système complexe de subventions créé pour promouvoir l'innovation dans l'industrie des produits électroniques»³⁵. Il ne faut pas sous-estimer l'importance de ces activités, mais il existe une différence considérable entre la portée et l'étendue des activités des associations canadiennes dans ce secteur et celles des associations japonaises à qui le MITI a accordé des responsabilités d'exécution de programme en matière de recherche-développement.

En ce qui concerne **l'éducation et la formation**, l'AMEEEEC s'est en quelque sorte imposée comme chef de file parmi les associations canadiennes grâce à ses programmes et à ses services axés sur l'industrie. En fait, l'AMEEEEC a largement concouru à la création d'un conseil sectoriel de formation professionnelle pour l'industrie des produits électriques et électroniques. Le conseil reçoit son financement du patronat, des syndicats, du gouvernement fédéral et de celui de l'Ontario et il administre les fonds de projets de formation dans le secteur.

³⁴ Atkinson et Coleman, *Industrial Change in Canada*, p. 97-121.

³⁵ *Ibid.*

En ce qui a trait à la *promotion des exportations*, les associations du secteur ont suivi un cheminement caractéristique de nombreuses associations sectorielles. Appuyé par des programmes de soutien du gouvernement comme le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME), le personnel des associations organise des missions dans d'autres pays, accueille des missions d'autres pays et aide les membres à participer à des salons professionnels et à des expositions à l'étranger. Dans de nombreux cas, ces activités visent à aider les petites entreprises membres qui éprouvent des difficultés à développer à elles seules des marchés d'exportation. Cette activité, bien qu'importante pour les membres, ne ressemble pas aux efforts qu'ont consentis les associations japonaises dans les années 70.

Les associations ont joué un rôle actif dans le *militantisme en matière de politiques publiques*. Leurs efforts sont en grande partie conformes aux fonctions auxquelles se livrent les associations canadiennes en général pour défendre les intérêts de leurs membres, mais l'intérêt stratégique manifesté par le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial en faveur d'une industrie des produits électriques et électroniques forte et d'avant-garde a renforcé et accru le rôle des associations de ce secteur dans l'élaboration des politiques. Par ailleurs, on constate que dans ce secteur, les politiques ou les programmes pour lesquels les associations avaient bien défendu les intérêts de leurs membres «n'avaient jamais été coordonnés au point qu'on puisse discerner la stratégie adoptée en réponse aux pressions exercées»³⁶. Dans de nombreux cas, on s'est surtout efforcé d'obtenir un traitement fiscal plus favorable pour la recherche-développement des entreprises membres. L'ACTP, par exemple, parle de ses réussites comme des exemples de ses «gains législatifs».

Les associations ont également œuvré dans le domaine de *l'adaptation de l'industrie*. Devant l'énorme potentiel de marché qu'offrait le domaine du traitement des données, des télécommunications et du matériel de bureau, le gouvernement fédéral, en collaboration avec des associations comme l'ACTP et l'AMEEEEC, a élaboré une stratégie industrielle pour que les manufacturiers du pays puissent répondre à la demande du marché. Ce projet de 12 millions de dollars s'est inscrit dans le cadre du Programme de la bureautique³⁷. À la suite d'une série initiale d'études sur l'ampleur de la demande de ces produits, les membres des associations ont pu obtenir des fonds pour appuyer cinq essais pratiques de nouveaux équipements de bureau

³⁶ *Ibid.*, p. 115.

³⁷ *Ibid.*, p. 114-118.

dans divers ministères dont celui des Communications, de Revenu Canada, d'Environnement Canada, de la Défense nationale et d'Énergie, Mines et Ressources³⁸. Ces efforts, même s'ils illustrent l'utilisation novatrice du pouvoir d'achat du gouvernement pour encourager l'élargissement des possibilités nationales, n'a pas la profondeur qui caractérise les efforts consentis par le Japon dans l'industrie des circuits imprimés. Au Japon, les acquisitions du gouvernement ne constituaient qu'un des moyens d'action pris pour implanter la capacité de production nécessaire pour soutenir la concurrence à l'échelle internationale.

II. *Évaluation des différences entre les activités des associations sectorielles : un aperçu*

La comparaison qui précède permet de faire un certain nombre d'observations sur les différences générales qui existent entre les modèles d'activité des associations sectorielles du Canada d'une part, et de l'Europe et du Japon d'autre part. D'après le «tableau d'évaluation des activités des associations», il est évident que les associations européennes et japonaises entreprennent en moyenne, dans les six domaines généraux, des activités plus complètes que celles qu'offrent les associations canadiennes qui représentent des secteurs semblables. En outre, on trouve des exemples précis d'associations canadiennes qui se sont lancées dans des activités caractéristiques des associations sectorielles européennes. Ces activités ont cependant eu tendance à rester des exceptions à la règle. Un bref aperçu montre les différences entre les modèles d'activité des associations.

Dans le domaine de *l'éducation et de la formation*, les associations sectorielles européennes ont eu tendance à diriger des instituts de formation professionnelle tandis que de nombreuses associations canadiennes ne font que commencer à devenir actives dans ce domaine. Certaines associations dans le secteur des matières plastiques et celui des produits électriques et électroniques ouvrent cependant la voie à la mise en oeuvre de toute la gamme des activités de formation, ce qui correspond davantage au modèle des associations européennes.

Dans le domaine de la *promotion des exportations*, les associations tant européennes que canadiennes ont eu tendance à polariser leurs efforts sur l'organisation de missions commerciales soutenues par le gouvernement. Par contraste, les

³⁸ *Ibid.*

associations japonaises de l'industrie automobile ont des bureaux de promotion des exportations dans des marchés importants. C'est une démarche qu'une association automobile du Canada essaie de réaliser.

Dans le domaine de la **recherche-développement**, les associations japonaises administrent réellement des programmes de diffusion de la technologie. En Europe, il existe un certain nombre d'installations de recherche-développement financées par l'industrie que les entreprises appuient grâce à une partie de leurs cotisations. Au Canada, la plupart des activités des associations dans ce domaine consistent surtout à aider les membres à obtenir des crédits d'impôt pour la recherche-développement. Dans certains cas, le secteur chimique par exemple, il existe quelques instituts de recherche-développement financés par l'industrie qui se rapprochent de la tendance observée dans les associations européennes.

Dans le domaine de **l'évaluation des performances et de l'adaptation de l'industrie**, les associations japonaises, en particulier, se sont employées à faciliter d'importantes adaptations industrielles dans des secteurs précis. Dans certains cas, les associations ont administré des programmes gouvernementaux de prêts à faible taux d'intérêt et de subventions pour promouvoir ces adaptations. Les associations canadiennes, quant à elles, ont plutôt cherché à préciser les grands problèmes de la concurrence et à faire part à leurs membres de leur analyse. Des activités un peu plus complètes ont porté sur la collaboration entre le gouvernement et les associations dans des programmes qui visaient à aider les entreprises à aborder des questions comme celle de la gestion de la qualité totale ou de la norme ISO 9000.

On constate, en ce qui concerne le **militantisme en matière de politiques publiques**, des différences considérables dans les activités des associations. Au Canada, les associations sectorielles exercent des pressions auprès des décideurs aux dernières étapes du processus chaque fois presque qu'un problème a quelque envergure. La concurrence qui s'exerce entre les associations les empêche de jouer un rôle plus complet dans l'élaboration des politiques. Les associations européennes, pour leur part, tendent plutôt à jouer un rôle plus grand dans l'élaboration des politiques, comme le montrent les possibilités qui leur sont offertes de commenter l'orientation générale plutôt que les mesures législatives déposées devant un comité parlementaire. Le secteur de l'automobile est une exception remarquable au Canada. Les associations de ce secteur font partie d'un comité consultatif qui conseille le gouvernement et qui joue

un rôle influent dans la formulation des politiques qui les touchent.

Dans le domaine des *codes, des normes et des règlements*, les associations européennes ont en général beaucoup de pouvoir en ce qui concerne l'élaboration, la mise en oeuvre et l'exécution de ces exigences. Les associations qui représentent l'industrie des produits alimentaires en Suède et l'industrie chimique en Allemagne sont les plus remarquables à cet égard. À l'exception d'une ou deux associations, l'industrie chimique du Canada ne participe ni à la rédaction ni à l'application des codes, des normes et des règlements, comme le font ses homologues européennes. Les activités visent davantage à aider les membres à se conformer aux nouvelles exigences.

III. *Comparaison des activités des associations intersectorielles au Canada et en Europe*

Les associations examinées dans la partie qui précède représentent des entreprises qui font partie d'un secteur ou d'un sous-secteur en particulier. La présente section portera sur les activités des associations intersectorielles. En général, une association intersectorielle est une association qui représente l'industrie sur plusieurs plans sectoriels. En Europe, la plupart de ces associations sont également des associations intersectorielles suprêmes. On les désigne ainsi parce qu'elles représentent un certain nombre d'associations sectorielles dont les activités couvrent les grands secteurs de l'économie.

Comme nous l'avons déjà dit, nous avons recours à une démarche de recherche qui existait déjà pour comparer les activités des associations et évaluer dans quelle mesure les associations intersectorielles canadiennes et européennes participent les unes comme les autres aux activités suivantes : 1) *pressions politiques et militantisme en matière de politiques publiques*, 2) *formulation des politiques*, et 3) *mise en oeuvre des politiques*³⁹. Cette démarche se fonde sur une analyse antérieure des associations intersectorielles dans laquelle on s'était servi d'un classement numérique pour évaluer l'ampleur de l'action

³⁹ Nous avons modifié les termes utilisés par Coleman et Grant dans leur étude transnationale sur les activités des associations exhaustives. Voir William Coleman et Wyn Grant, «The Organizational Cohesion and Political Access of Business: A Case Study of Comprehensive Associations», *European Journal of Political Research* n° 16, 1988; voir également William Coleman et Wyn Grant, «Business Associations and Public Policy: A Comparison of Organizational Development Between Britain and Canada», *Journal of Public Policy*, vol. 4, n° 2, 1984.

menée par les associations et les «coter» selon qu'elles parvenaient ou non à se faire entendre des décideurs, le nombre de tribunes auxquelles elles prenaient part pour l'élaboration des politiques et l'envergure de leur participation à l'exécution des programmes gouvernementaux. Par souci de simplicité, nous avons modifié la présentation des conclusions de l'étude précédente pour évaluer le niveau d'activité des associations intersectorielles selon la grille suivante : «aucun», «faible», «moyen», ou «élevé». La **figure 3** résume comment se comparent les associations intersectorielles au Canada, en Allemagne, en Autriche, en Suède et en Grande-Bretagne sur le plan de leurs activités dans les domaines susmentionnés.

Figure n° 3 : Évaluation comparative des activités des associations intersectorielles

Association	Niveau d'activité dans les différents domaines		
	Militantisme en matière de politiques publiques	Formulation des politiques	Mise en oeuvre des politiques/ exécution des programmes
Autriche BWK	élevé	élevé	élevé
Suède SAF SI	élevé élevé	élevé élevé	élevé faible
Allemagne BID BAD ZDH	élevé élevé élevé	élevé élevé élevé	faible moyen élevé
Grande-Bretagne CBI ABCC	élevé élevé	faible-moyen faible	aucun faible
Canada FCEI CCCE AMC CCC	élevé élevé élevé élevé	faible faible faible faible	aucun aucun faible/moyen faible/moyen

Adapté et considérablement modifié d'après William Coleman et Wyn Grant, «The organizational cohesion of business: a study of comprehensive association» *European Journal of Political Research*, vol. 16, n° 5, 1988, p. 480

Associations intersectorielles : l'Europe

En Autriche, la Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (BWK - Chambre économique fédérale) est la seule véritable association de gens d'affaires. Toutes les entreprises et les banques doivent en être membres. L'un des principaux domaines d'activité de la BWK est la coordination des négociations des employeurs et d'autres activités dans lesquelles interviennent les syndicats.

L'association, de par son statut, est fort écoutée des décideurs et elle peut donc faire du **militantisme en matière de politiques publiques**. Elle participe ainsi très activement à la **formulation des politiques**, d'autant plus que dans certains domaines, les organismes exécutifs, administratifs et parlementaires ont l'obligation légale de la consulter. Le «pouvoir de contournement», disposition légale qui interdit aux entreprises

de s'adresser directement à des ministères et à des organismes sans passer par leur association⁴⁰, concourt aussi à lui assurer cette place privilégiée.

La BWK joue également un rôle influent dans la *mise en oeuvre des politiques et l'exécution des programmes*. Pour ce, elle négocie des engagements fermes sur les salaires minimums, l'application des contrats en santé et sécurité et le surveillance des membres en ce qui concerne la formation professionnelle. La régulation de la concurrence sur les marchés régionaux est un autre domaine où la BWK joue un rôle important. Elle participe à l'arbitrage commercial, à l'homologation des membres, à l'octroi de permis et à la surveillance des membres en ce qui concerne les investissements, les pratiques en matière de concurrence et l'application de normes de qualité.

En Suède, il existe deux associations intersectorielles nationales : la Fédération des employeurs suédois (SAF) et la Fédération des industries suédoises (SI). Comme le montre la figure 3, les associations intersectorielles suédoises ressemblent énormément aux associations autrichiennes, car dans les deux cas, le taux d'activité est élevé. La représentation de la SAF est surtout orientée vers les relations industrielles, tandis que la SI s'occupe de représenter les industries en matière de politique industrielle. Les deux associations sont fort écoutées des décideurs, ce qui leur donne la possibilité de *défendre leurs intérêts en matière politique*. En fait, tout comme dans le cas de l'Autriche, les deux associations possèdent un pouvoir de contournement⁴¹.

En ce qui concerne la *formulation des politiques*, même s'il n'existe pas d'obligation légale de consulter la SAF et la SI au sujet des politiques publiques, leur importance dans la gestion de l'économie leur donne un droit de fait. En ce qui concerne la *mise en oeuvre des politiques et l'exécution des programmes*, la SAF joue un rôle important parce qu'elle régleme les membres dans les domaines comme les salaires, les lock-out et les méthodes d'embauchage et de licenciement.

En Allemagne, on compte trois associations importantes qui offrent l'ensemble des services énumérés précédemment : la Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI - Fédération de l'industrie allemande), la Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA - Fédération des associations

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ *Ibid.*

d'employeurs allemands), et la Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH - Association centrale des artisans allemands).

Le système associatif se caractérise par la reconnaissance des domaines d'activité. Ainsi, alors que la BDI assume la responsabilité principale en matière de politique économique et industrielle, la BDA s'occupe surtout de la sphère socio-politique (négociations collectives, relations industrielles et questions connexes).

Comme la plupart des associations intersectorielles, les associations allemandes jouent un rôle important dans le **militantisme en matière de politiques publiques**. Comme nous l'avons vu en Autriche et en Suède, les associations allemandes prennent une part très active à la **formulation des politiques**. Ainsi qu'en Autriche, le rôle des associations allemandes dans la formulation des politiques est accru du fait que les organismes exécutifs, administratifs et parlementaires dans les domaines pertinents ont l'obligation légale de les consulter.

Selon la **figure 3**, les associations allemandes comme la BDA et la ZDH jouent un rôle dans la **mise en oeuvre des politiques et l'exécution des programmes**, bien que ce rôle ne soit pas aussi important que celui des associations autrichiennes ou suédoises. Dans le cas de la BDA, ce rôle consiste à réglementer les membres en matière de relations industrielles, dans des domaines comme les plafonds des salaires et les décisions de lock-out. La ZDH met en oeuvre des mesures qui ont trait à l'homologation des membres et à l'octroi de permis, à la formation professionnelle et aux pratiques en matière de concurrence⁴².

En *Grande-Bretagne*, on compte deux associations intersectorielles : la Confederation of British Industry (CBI) et l'Association of British Chambers of Commerce (ABCC). Contrairement aux autres associations où il existe une division du travail et des domaines d'activité clairement définis, les associations qui offrent toute la gamme des services sont fragmentées et dans une certaine mesure, en concurrence les unes avec les autres.

À l'instar des associations intersectorielles européennes, la CBI et l'ABCC consacrent beaucoup de temps au **militantisme en matière de politiques publiques**. Là toutefois s'arrêtent les ressemblances. Comme le montre la **figure 3**, la CBI et l'ABCC jouent, par comparaison, un rôle limité dans la **formulation des politiques publiques**. De même, aucune de ces associations ne

⁴² *Ibid.*

s'occupe de la *mise en oeuvre des politiques et de l'exécution des programmes*⁴³.

Associations intersectorielles : le Canada

Au Canada, un certain nombre d'associations cherchent à représenter le monde des affaires à l'échelle nationale. Nous nous pencherons sur les activités du Conseil canadien des chefs d'entreprises (CCCE), de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), de l'Association des manufacturiers canadiens (AMC) et de la Chambre de commerce du Canada (CCC).

On constate au Canada un mélange exceptionnel d'associations intersectorielles nationales, si l'on compare avec les associations en Europe. Les associations intersectorielles en Europe regroupent comme membres d'autres associations tandis que les associations intersectorielles canadiennes ont plutôt tendance à représenter directement des entreprises individuelles⁴⁴. La Chambre de commerce du Canada semble faire exception à la règle. Outre les entreprises qui en sont membres, la Chambre de commerce du Canada constitue une Fédération des chambres de commerce régionales. La plupart des autres associations intersectorielles entretiennent quelques liens avec d'autres associations, mais ces derniers sont beaucoup moins officiels que les rapports qui existent entre les associations des pays européens.

Conseil canadien des chefs d'entreprises (CCCE) :

Le CCCE est l'un des groupes de gens d'affaires les mieux connus du Canada. Fondé au milieu des années 70, le CCCE s'inspire de la Business Roundtable des États-Unis. Aujourd'hui, son profil est un produit du poids économique qu'exercent ses membres de premier ordre et du profil public dont bénéficie l'association sur la scène nationale en raison de ses commentaires sur les grandes questions d'intérêt public. Les entreprises membres du CCCE

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ William Coleman, «Canadian Business Interest and the State», K. Banting, dir., *The State and Economic Interest*, volume 32 des recherches préparées à l'intention de la Commission royale d'enquête sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada. Toronto, University of Toronto Press, 1986, p. 245-285; Coleman *Business and Politics*, p. 81-99; William Coleman et Henry Jacek, «The Role and Activities of Business Associations in Canada», *Canadian Journal of Political Science*, vol. 16, n° 2, 1983; William Coleman, «State Traditions and Comprehensive Business Associations: A Comparative Structural Analysis», *Political Studies* 38, 1990.

proviennent principalement des secteurs des ressources, de la fabrication et des finances et elles représentent les plus grandes entreprises installées en Ontario. En fait, plus de la moitié des membres du CCCE vivent à Toronto⁴⁵.

En ce qui concerne le *militantisme en matière de politiques publiques*, le CCCE est l'une des organisations de gens d'affaires les plus reconnues au Canada. La qualité de ses analyses des politiques, le poids de ses membres dans l'économie et son rôle de porte-parole dans le monde des affaires en font un groupe avec lequel il est difficile de ne pas compter. Comme on le constate à la **figure 3**, le CCCE occupe toutefois, dans le domaine de la *formulation des politiques*, une place moins privilégiée dans ce processus que ses homologues européens. Le personnel et les membres du CCCE sont bien invités à faire partie des différents corps consultatifs, mais le rôle qu'ils sont capables de jouer dans l'élaboration des politiques est limité par le fait que l'association n'est pas le porte-parole reconnu du monde des affaires dans son ensemble.

En ce qui concerne la *mise en oeuvre des politiques et l'exécution des programmes*, le CCCE ne participe pas aux types d'activités entreprises par des associations intersectorielles d'autres pays. Il est important de signaler toutefois que les membres du CCCE verraient probablement d'un oeil critique ces activités. Les associations intersectorielles canadiennes ont tendance à voir la collaboration avec le gouvernement pour la mise en oeuvre des politiques et l'exécution des programmes publics comme des mesures qui limitent leur capacité de se faire des défenseurs efficaces des intérêts des entreprises.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) :

La FCEI a été fondée en 1970 par suite d'un mouvement de masse contre le livre blanc sur la réforme fiscale qui imposait aux petites entreprises canadiennes une forte augmentation des impôts. Il s'agissait en fait au début d'un organisme qu'on appelait le Conseil canadien pour une juste imposition qui a exercé avec succès des pressions pour contrer les réformes proposées. John Bulloch, à l'origine du conseil et encouragé par les 2 500 petites entreprises qui ont versé des fonds pour lutter contre l'initiative, a formé la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, association qui compte aujourd'hui près de 80 000 membres. Tout comme le CCCE, la FCEI intervient régulièrement sur la scène nationale. Son président, John

⁴⁵ Voir Coleman, *Business and Politics*, p. 83-87.

Bulloch, et sa vice-présidente exécutive, Catherine Swift, ont fait de leur organisation le porte-parole national de la petite entreprise au Canada⁴⁶.

En ce qui concerne le *militantisme en matière de politiques publiques*, la FCEI possède un statut semblable à celui du CCCE. En fait, le gouvernement fédéral et la plupart des gouvernements provinciaux ont mis sur pied des bureaux spéciaux pour s'occuper des problèmes des petites entreprises, ce qui témoigne de la capacité de la FCEI de se faire entendre des gouvernements. Si la Fédération a réussi à obtenir un tel accès auprès des gouvernements, c'est en partie en raison de la qualité de ses recherches, ajoutée à sa capacité d'analyse des politiques. Des fonctionnaires chargés de résoudre les problèmes des petites entreprises au Canada profitent des analyses et de la recherche effectuée par la FCEI.

Il est important toutefois de distinguer l'accès auprès des décideurs et un rôle officiel dans le processus d'élaboration des politiques. La FCEI est bien invitée à participer à de nombreuses consultations, mais de telles invitations se font toutefois au gré des gouvernements. Comme le fait ressortir la **figure 3**, quand il s'agit de *formulation des politiques*, la FCEI occupe une place limitée à la table de l'élaboration des politiques, si l'on compare avec les associations intersectorielles partout en Europe.

En ce qui a trait à la *mise en oeuvre des politiques et à l'exécution des programmes*, la FCEI ne s'occupe pas d'activités caractéristiques des associations qui représentent des petites entreprises dans d'autres pays. Elle offre cependant à ses membres toute une gamme de services d'information sur des sujets allant de l'effet de la TPS sur les petites entreprises aux répercussions du droit du travail en Ontario sur les membres. Tout comme dans les cas du CCCE, la FCEI ne croit pas que l'exécution des programmes à l'appui des objectifs de la politique gouvernementale soit une activité qui lui appartienne de mener.

Association des manufacturiers canadiens (AMC) :

L'AMC est une des plus anciennes organisations du Canada, créée parce que les manufacturiers cherchaient à obtenir une protection tarifaire dans les années 1870. Certains ne la considèrent pas comme une association qui offre toute la gamme des services

⁴⁶ *Ibid.*, p. 87-90.

nommés précédemment parce qu'elle est axée sur le secteur de la fabrication, mais sa présence sur la scène nationale est telle que nous la traiterons comme une association complète. L'AMC est l'une des associations les plus importantes du Canada. En 1986, elle comptait 33 succursales locales et sept bureaux provinciaux. L'orientation de l'AMC comporte deux volets : le militantisme en matière de politiques publiques et les pressions exercées en faveur des membres de même que la prestation de services⁴⁷.

Comme le donne à penser la **figure 3**, l'AMC bénéficie du même type d'accès à l'élaboration des politiques que le CCCE et la FCEI, ce qui leur permet de s'attacher principalement aux **fonctions de défense des intérêts des membres**. Toutefois, l'AMC ne peut, dans une certaine mesure, occuper une place plus officielle dans le processus de **formulation des politiques** parce qu'elle ne représente pas d'importants secteurs de l'économie canadienne. Il est juste de dire cependant que l'AMC joue un rôle plus important quand les questions de politiques publiques concernent effectivement le secteur manufacturier seulement.

Dans le domaine de la **mise en oeuvre des politiques et de l'exécution des programmes**, l'AMC semble se distinguer de la tendance observée dans les autres associations intersectorielles qui ne s'allient pas aux gouvernements pour atteindre des objectifs reliés aux politiques. Outre la gamme complète de services qu'elle offre à ses membres, l'AMC a collaboré avec les gouvernements à certains projets dont la promotion du commerce et des exportations, l'évaluation des performances en matière de compétitivité et les vérifications de la norme ISO 9000. En particulier, l'AMC a récemment mis en oeuvre auprès des entreprises membres un programme d'Industrie Canada qui vise à rendre les manufacturiers canadiens mieux aptes à répondre aux normes de qualité internationale comme l'ISO 9000.

La Chambre de commerce du Canada (CCC) :

La Chambre de commerce du Canada est elle aussi une association fort connue au Canada. La Chambre dit d'elle-même qu'elle est une «fédération» et elle représente plus de 500 chambres de commerce au Canada. Elle prétend également compter parmi ses membres plus de 90 organisations industrielles et professionnelles ce qui porte à 170 000 le nombre de ses membres. À de nombreux égards, la Chambre de commerce est comme l'AMC. Ses activités ont tendance à se répartir entre le militantisme en matière de politiques publiques et la prestation de services.

⁴⁷ Ibid., p. 195-198.

Dans le domaine du *militantisme en matière de politiques publiques*, la CCC exerce activement des pressions sur plusieurs fronts dont la fiscalité, l'assurance-chômage, l'environnement, la réduction du déficit et les politiques fiscales, pour ne nommer que celles-là. La taille même de la CCC et sa présence sur la scène nationale lui offrent de nombreuses occasions de faire connaître ses opinions aux décideurs. La **figure 3** illustre la façon dont la CCC se compare à toutes les autres associations intersectorielles à cet égard.

Toutefois, comme nous le constatons pour d'autres associations intersectorielles canadiennes, la CCC ne joue pas le genre de rôle systématique dans la *formulation des politiques publiques* que jouent les associations intersectorielles partout en Europe. Par ailleurs, une grande partie de son rôle se limite aux dernières étapes du processus d'élaboration des politiques : la CCC participe aux consultations qui précèdent la présentation du budget et à divers autres exercices consultatifs. Elle fait également des représentations devant des comités parlementaires.

Il est évident, à l'examen de la gamme des services qu'offre la CCC à ses membres, que cette dernière ressemble à plusieurs égards à l'AMC. En ce qui concerne la *mise en oeuvre des politiques et l'exécution des programmes*, le travail de la CCC dans le domaine de la promotion des exportations grâce à son appui aux conseils d'affaires à l'étranger et à sa Tribune d'étude de la formation en matière de commerce international (TEFCI) qui a pour but d'encourager le commerce, la distingue à la fois du CCCE et de la FCEI.

IV. *Évaluation des différences entre les activités des associations intersectorielles : un aperçu*

L'analyse qui précède montre sans équivoque que les associations intersectorielles, tant au Canada qu'en Europe, peuvent intervenir auprès des décideurs pour ainsi remplir leur fonction de défense des intérêts en matière de politiques. Le rôle limité que jouent les associations intersectorielles canadiennes dans les discussions sur l'élaboration des politiques, au-delà de la défense des intérêts, est étonnant. Contrairement à leurs homologues européennes qui ont des rôles plus officiels à jouer dans l'élaboration des politiques, les associations intersectorielles canadiennes limitent leur participation à des discussions aux dernières étapes de l'élaboration. Étant donné l'ampleur de la concurrence qui peut exister entre des associations qui se veulent les «porte-parole officiels du monde des affaires», il est compréhensible que le gouvernement ne leur

accorde qu'un rôle limité dans ce processus. Contrairement aux associations européennes dont les domaines de responsabilité sont davantage définis, un gouvernement qui voudrait faire participer le monde des affaires canadien à des discussions sur les politiques aurait à répondre à la question complexe suivante : «Qui consulter?», «Quelle association est-elle le porte-parole le plus représentatif de l'industrie?» Coleman résume avec justesse le problème du véritable porte-parole du monde des affaires au Canada en ces termes⁴⁸ :

En résumé, la capacité de participation à l'élaboration des politiques des associations intersectorielles est faible. Si le gouvernement voulait les faire participer à la formulation des politiques, il aurait peu de raison de croire que tous les secteurs importants de l'économie seront représentés, que les parties ne perdront pas de temps à se chamailler et qu'il sera tenu compte des régions. Si le gouvernement devait procéder en se fiant à l'avis des associations, il n'aurait même pas l'assurance que la majorité des entreprises accueillerait favorablement la politique.

En ce qui concerne la mise en oeuvre des politiques et l'exécution des programmes, les écarts sont évidents au Canada. La FCEI et le CCCE ne voient pas, à des degrés divers, l'association avec les gouvernements dans la prestation des services et l'exécution des programmes comme un aspect de leur mandat. La FCEI, par exemple, se considère d'abord et avant tout comme un groupe de pression. Par ailleurs, l'AMC et la CCC voient la prestation des services comme une pierre angulaire de leurs programmes respectifs. À l'instar de leurs homologues européennes, ces associations ont l'habitude de travailler avec les gouvernements pour atteindre des objectifs particuliers, par exemple augmenter les exportations ou améliorer la compétitivité internationale.

⁴⁸ William Coleman, «Canadian Business and the State», cité dans Keith Banting, dir., *The State and Economic Interest : Studies of the Royal Commission on the Economic Union and Development Prospects for Canada*, Toronto, University of Toronto Press, 1986, vol. 32, p. 267-268.

EXPLICATION DES DIFFÉRENCES QUE PRÉSENTENT LES MODÈLES D'ACTIVITÉS DES ASSOCIATIONS AU CANADA ET À L'ÉTRANGER

I. Examen de la croyance populaire

La section précédente a fait ressortir les différences considérables qui existent entre les modèles d'activités des associations au Canada et celles des associations japonaises et européennes. Cette constatation amène la question importante suivante : quelles raisons expliquent-elles les écarts dans les modèles d'activité des associations et le niveau des services qu'elles assurent pour aider à améliorer la compétitivité internationale des entreprises qu'elles représentent? Pour certains, la réponse réside dans le **contexte culturel** : les industries européennes et japonaises ont davantage, sur le plan culturel, l'habitude de travailler en collaboration socialement et elles sont, par conséquent, plus enclines à faire partie d'associations. Le gouvernement fédéral a d'ailleurs fait allusion aux activités des associations européennes et japonaises et fait la mise en garde suivante : «les partenariats sont les produits de leur habitat naturel. On ne peut pas simplement les transplanter d'une culture à une autre»⁴⁹.

D'autres croient que la réponse réside dans les **exigences légales** : il y a des associations en Europe où l'adhésion est obligatoire, fait qui augmente sensiblement les ressources d'une association et finalement l'universalité des services qu'elle peut offrir. D'autres considèrent que la **structure de l'industrie** qu'une association représente explique les facteurs qui en façonnent l'efficacité. Certains dirigeants d'associations canadiennes prétendent que le fait que leur secteur appartienne en grande partie à des intérêts étrangers nuit à leurs associations.

Tout importants que puissent être ces facteurs, s'en servir comme explication a tendance à faire oublier qu'il existe certains exemples d'associations canadiennes qui offrent des services exhaustifs à leurs membres, même si elles affrontent les mêmes problèmes que ceux que nous venons d'énumérer. D'un point de vue pratique, il ne sert pas à grand-chose de s'attacher à des circonstances sur lesquelles on a peu de prise.

Quelques théoriciens canadiens et européens ont pendant longtemps pensé que le mode d'organisation des associations ou le *système*

⁴⁹ Wilson, *The Public Sector Factor*, p. 12.

associationnel, tant individuel que collectif, influence beaucoup la qualité des services offerts aux entreprises membres. Cette opinion nous fait nous demander comment le mode d'organisation de l'association influence son rendement. De quelle manière le mode d'organisation des associations pour la prestation de leurs services aux membres influencerait-il l'efficacité de ces services? Y a-t-il des caractéristiques organisationnelles particulières dans les associations qui améliorent la qualité des services qu'elles assurent à leurs membres?

II. Le facteur organisationnel : déterminant important de l'exhaustivité des services des associations

La recherche comparative donne à penser que les attributs organisationnels des associations laissent certaines mieux préparées que d'autres à offrir des services complets aux entreprises membres. Selon des experts internationaux qui ont mené les recherches sur les associations dans différents pays, la nature des activités et des services qu'une association est capable d'offrir dépend de son niveau de «développement organisationnel»⁵⁰. À ce sujet, Coleman et Grant observent que :

Les structures organisationnelles sont d'autant plus «développées» que leur portée et leur but englobent d'aspects (qu'elles «intérieurisent» les «effets externes» et les interdépendances), qu'elles sont spécialisées et coordonnées à l'interne, que leur approvisionnement en ressources stratégiques est assuré et institutionnalisé, que leur autonomie d'action est grande et qu'elles sont à même de poursuivre des stratégies à long terme, quelles que soient les contraintes et les fluctuations à court terme du milieu.

On constate en général que plus une association est développée du point de vue organisationnel, plus elle est capable d'offrir des services complets à ses entreprises membres. Dans leur étude des associations au Canada et en Grande-Bretagne, les chercheurs ont constaté que le développement organisationnel détermine la «capacité dont font preuve les associations d'entreprendre des fonctions publiques et de se lancer dans une réflexion stratégique à long terme sur les problèmes qu'affrontent leurs industries et l'utilité d'une action concertée de l'association

⁵⁰ P.C. Schmitter et W. Streeck, *The Organization of Business Interest*, Berlin, document de travail sur la politique relative au marché du travail de l'International Institute of Management, 1981, p. 24, cité dans William D. Coleman et Wyn P. Grant, «Business Associations and Public Policy: A Comparison of Organizational Development in Britain and Canada», *Journal of Public Policy*, vol. 4, n° 2, 1984, p. 212.

pour résoudre ces problèmes»⁵¹. D'après Coleman et Grant, les propriétés qui déterminent le degré de développement d'une association sont sa portée ou son *domaine* de représentation, les *ressources* dont elle dispose et la façon dont elle est *structurée*, tant à l'interne que dans ses rapports avec les autres associations⁵². Ces trois facteurs aident à définir le degré de développement organisationnel d'une association qui ensuite influence la qualité et la portée des activités et des services qu'elle offre à ses entreprises membres. Nous examinerons chacune de ces propriétés qui déterminent le degré de développement organisationnel afin de montrer comment ce dernier influence ensuite la qualité et l'ampleur des activités offertes. Il n'est pas possible d'examiner le rapport de cause à effet entre ces variables dans chacun des secteurs et des pays que nous avons étudiés dans ce rapport, mais il sera instructif de se servir d'exemples à partir desquels nous pourrons faire des généralisations logiques au sujet des associations canadiennes, européennes et japonaises. Nous décrirons plus abondamment les propriétés des associations qui déterminent leur degré de développement organisationnel. Suivra une analyse de ces différentes propriétés et de leur influence sur la nature des activités des associations. C'est à partir de ce type d'analyse que se dégagera l'orientation éventuelle de la réforme des associations au Canada.

1^{re} propriété organisationnelle : le domaine d'affiliation

On entend par *domaine* d'une association l'envergure du segment industriel où elle recrute ses membres et son degré de représentativité réel de la majorité des membres d'une industrie qu'on appelle également sa «densité de représentation». Normalement, plus l'assise des membres est large, moins il y a d'associations qui représentent un secteur ou un sous-secteur particulier. Les associations de ce genre qui existent bel et bien bénéficient le plus souvent d'un grand appui de la part de l'industrie. Ce genre de domaine d'affiliation contribue à un degré élevé de développement organisationnel et en fait le caractère. Par contre, les associations au domaine restreint se caractérisent par la rivalité entre plusieurs petites associations, qui toutes possèdent une densité de représentation plus faible.

⁵¹ Coleman et Grant, «Business Associations and Public Policy», p. 209.

⁵² *Ibid.*, p. 209-234.

2° propriété organisationnelle : la structure

La deuxième propriété organisationnelle d'une association est sa *structure* qu'on peut subdiviser en structure *intra-organisationnelle* et en structure *interorganisationnelle* ou en rapport entre les associations (système associatif). En ce qui concerne les structures intra-organisationnelles, les associations qui possèdent un degré élevé de développement organisationnel comptent normalement de nombreux comités, groupes de travail et services capables d'examiner un large éventail de problèmes et de préoccupations. Les associations européennes et japonaises se distinguent par le fait qu'elles accordent de l'importance à une structure qui facilite le regroupement d'intérêts souvent diversifiés qui existent dans une industrie et au rapprochement de ces divers intérêts pour l'adoption d'une position commune de l'industrie.

Les associations canadiennes ont elles aussi des comités qui ont pour but d'aborder les préoccupations des divers segments industriels. Les associations n'essaient toutefois pas dans la même mesure de rapprocher les intérêts souvent divergents de leurs membres. Au lieu de cela, les associations canadiennes sont parfois perçues comme tributaires des entreprises qui paient les plus fortes cotisations. L'exemple le plus évident de cet état de chose est le fait que dans de nombreux cas, les membres des conseils d'administration des associations canadiennes sont choisis non pas parce qu'ils représentent équitablement un bon échantillon des opinions de l'industrie, mais plutôt parce qu'ils paient les cotisations les plus élevées.

En ce qui concerne les rapports entre les associations, il est évident que dans chaque pays et dans chaque secteur étudié, à l'exception du Canada, il existe des associations suprêmes sectorielles et nationales. Ces associations sont capables de maximiser la participation de l'industrie grâce à l'intégration verticale et à la coordination des activités des intérêts les plus spécialisés dans les discussions qui portent généralement sur les grandes questions qui préoccupent l'industrie, tant au niveau sectoriel que national. Il est également évident que les intérêts généraux de chaque secteur et les intérêts plus spécialisés de chaque sous-secteur sont marqués par le consensus et la collaboration plutôt que par les conflits. Les structures des associations sont intégrées et ordonnées sur le plan hiérarchique; les associations suprêmes sectorielles acceptent habituellement qu'elles ne peuvent pas répondre efficacement aux besoins plus spécialisés des sous-secteurs, que représentent des associations sous-sectorielles et elles se font ainsi le porte-parole de l'industrie pour les problèmes d'importance plus générale. Les structures d'association comme celles qui existent

au Japon et en Europe sont caractéristiques d'un degré élevé de développement organisationnel. Au Canada par contre, l'absence de rapports structurels entre les associations sectorielles, sous-sectorielles et les associations sectorielles suprêmes dans presque chacun des secteurs souligne l'existence d'une fragmentation et d'un manque de coordination, signes d'un faible degré de développement organisationnel.

3° propriété organisationnelle : les ressources

Les **ressources** constituent la dernière propriété organisationnelle qui contribue à déterminer l'efficacité des associations. Elles comprennent les cotisations des membres, les droits versés pour des services rendus aux membres, de même que les avantages directs et indirects que les associations peuvent obtenir par suite des «privilèges» que les gouvernements accordent aux associations. Les deux premières sources de revenus s'expliquent d'elles-mêmes; explicitons cependant la troisième.

Les privilèges des organisations sont les lignes directrices administratives, politiques ou légales que les gouvernements utilisent dans leur rapport avec les associations, qui augmentent directement ou indirectement la valeur de l'adhésion et qui font augmenter également les ressources dont disposent ces associations. La forme la plus extrême de ce privilège est l'exigence de *l'adhésion obligatoire* des entreprises à une association, situation qui existe en fait dans certaines associations européennes. Parmi les autres lignes directrices, citons la *règle du contournement*, politique que préconisent certains gouvernements européens et qui empêche les entreprises de traiter individuellement et directement avec des décideurs pour les obliger plutôt à passer par leurs associations pour traiter des questions qui concernent l'industrie. Cette règle est en vigueur dans le secteur de la transformation alimentaire en Suède. Parmi les mesures moins directes, citons l'attribution de *responsabilités d'exécution de programmes* à des associations dans des domaines comme la promotion des exportations et la recherche-développement, de même que la possibilité de restreindre aux entreprises membres l'accès à des programmes. Cette méthode est courante au Japon et en Europe et elle contribue à affermir la position des associations en rendant d'autant plus importante l'adhésion.

III. Comment les propriétés organisationnelles d'une association influencent-elles la portée et la qualité des services qu'elle est à même d'offrir à ses entreprises membres

On peut montrer le rapport de cause à effet entre les propriétés organisationnelles d'une association et l'ampleur des services qu'elle est à même de fournir à ses membres en examinant l'influence de ces propriétés dans des domaines d'activité particuliers. Pour faciliter la tâche, la **figure 4** intègre la capacité d'évaluer dans quelle mesure les activités particulières d'une association sont complètes et de comparer l'envergure des activités avec le degré de développement organisationnel, en fonction des propriétés organisationnelles déjà définies.

Domaine :

Faible densité de représentation et orientation restreinte par opposition à une forte densité de représentation et à une orientation élargie

On constate que dans les industries chimiques de la Suède, de l'Allemagne et dans une moindre mesure de la Grande-Bretagne, il existe peu de concurrence entre les associations en ce qui concerne les membres et peu de chevauchement dans les *domaines d'affiliation*. Le plus souvent, une association représente un milieu; il n'y a pas plusieurs associations rivales qui représentent le même milieu. Dans chaque cas, il existe également une association sectorielle suprême, hautement représentative de son secteur et capable d'englober avec efficacité les associations sous-sectorielles, même si leur orientation est très restreinte. De telles propriétés incitent les gouvernements respectifs à inviter ces associations à participer à des activités comme la formulation de politiques publiques et dans certains cas la formulation de l'autoréglementation de codes, de normes et d'autres activités décrites comme des activités universelles. Le gouvernement accorde à ces associations un rôle plus important dans ces domaines parce qu'il a l'assurance que les opinions exprimées par ces associations reçoivent l'appui généralisé de l'industrie.

Au Canada par contre, les gouvernements sont moins certains que les opinions des associations reflètent celles de l'industrie dans son ensemble qui peut subir l'effet d'une politique publique, d'un code, d'une norme ou d'un règlement en particulier. Les associations moins organisées sur le plan organisationnel dans ce secteur au Canada possèdent des *domaines d'affiliation* dont l'orientation est plus restreinte et un bon nombre des associations de moindre importance ont tendance à

entrer en concurrence les unes avec les autres. Pour cette raison, les associations n'ont pas pu jouer le même genre de rôle dans l'élaboration des politiques publiques ou dans la formulation des codes, des normes ou des règlements que celui des associations en Europe. De ce fait, les activités des associations de ce secteur sont limitées à des services moins complets, par exemple exercer des pressions et fournir de l'information aux membres sur les règlements, les codes et les normes qu'on est en train d'adopter.

Figure 4 : Rapport entre les propriétés qui déterminent le degré de développement organisationnel d'une association et l'ampleur des activités qu'elle entreprend

	<i>Promotion des exportations</i>	<i>Recherche-développement</i>	<i>Éducation et formation</i>	<i>Évaluation des performances et adaptation de l'industrie</i>	<i>Codes, normes et règlements</i>	<i>Militantisme en matière de politiques</i>
Moins						
E X H A U S t i v i t é	> organisation de missions commerciales parrainées par le gouvernement	> activité destinée à aider les membres à obtenir des crédits d'impôt	> activités de formation de courte durée financées par le gouvernement	> renseignements sur les programmes de soutien gouvernementaux à l'intention des membres	> pressions exercées sur les représentants du gouvernement à propos des codes, des normes et des règlements	> Pressions exercées en matière de grandes orientations aux derniers stades de l'élaboration, soit dans les comités parlementaires
	> renseignements sur les exportations et soutien à la commercialisation dans ce domaine	> bases de données technologiques et services d'évaluation des performances	> activités de formation plus officielles défrayées par les utilisateurs et administrées par les associations	> évaluations des principales tendances de la compétitivité qui touchent l'industrie	> services et formation offerts aux membres sur le respect de ces normes	> associations invitées à participer de temps en temps aux consultations sur les questions d'orientation
	> stratégie poussée de promotion des exportations	> coordination des alliances stratégiques conclues entre les entreprises membres pour entreprendre des recherches pré-concurrentielles	> mise au point d'activités d'éducation et de formation à volets multiples sur tous les aspects du système d'éducation	> mise au point de services d'évaluation des performances de l'industrie, par exemple ISO 9000 et gestion de la qualité totale	> associations parfois priées de fournir des commentaires sur les codes, les normes et les règlements proposés	> associations membres de structures de consultation plus officielles

Plus

> existence de bureaux de promotion des exportations financés par l'industrie dans certains marchés d'exportation précisément ciblés	> établissement d'installations de R-D financées par l'industrie	> exécution par les associations de programmes de formation professionnelle financés par l'industrie et reconnus par les établissements d'enseignement	> élaboration et mise en oeuvre de programmes complets d'adaptation de l'industrie aux changements technologiques	> autorisation pour les associations de rédiger et de faire respecter les codes, les normes et les règlements	> rôle régulièrement joué par les associations aux tout premiers stades de l'élaboration des politiques
--	--	--	---	---	---

Moins développées

- Domaine : - étroit, associations nombreuses
- faible densité de représentation
- Structures : - concurrence entre les associations
- aucune intégration verticale
- Ressources: - cotisations des membres seulement
- peu de «privilèges organisationnels» accordés par les gouvernements

Développement organisationnel

- Domaine : - vaste, quelques associations
- forte densité de représentation
- Structures : - peu de concurrence entre les associations
- Ressources : - cotisations des membres et rémunération des services
- «privilèges organisationnels» accordés par les gouvernements qui accroissent les finances et l'influence des organisations

Plus développées

Structure :

Fragmentation et absence de coordination par opposition à intégration et structure hiérarchique

De même, le degré de développement organisationnel d'une association selon ses structures est très étroitement relié à l'exhaustivité des activités qu'elle peut offrir aux entreprises membres. Dans des domaines allant de l'éducation et de la formation à la recherche-développement, les structures sous-développées des associations au Canada engendrent le dédoublement des efforts, la fragmentation et la rivalité qui minent les activités des associations. Il est monnaie courante de voir des associations canadiennes qui représentent des secteurs connexes offrir, dans de nombreux cas, les mêmes types d'activité. Les associations rivalisent en effet pour que les membres participent à leurs activités plutôt qu'à celles de leurs « concurrentes ».

Il en résulte finalement que de nombreux domaines d'activité ne recevront peut-être jamais le soutien de l'industrie dont ils ont besoin et qu'ils devront compter sur les initiatives financées par le gouvernement. Autrement dit, l'activité des associations ne semble jamais profiter des « économies d'échelle » au Canada. Chaque fois qu'une association lance une activité, il lui faut consacrer du temps de son personnel et des ressources. Très souvent, on peut voir au Canada bon nombre d'associations qui comptent les mêmes membres entreprendre la même activité, et déboursier les mêmes frais généraux. La promotion des exportations et l'éducation et la formation sont deux domaines d'activité où des chevauchements existent. Parfois, les efforts que fait le gouvernement pour que les associations coopèrent à tout le moins dans les activités qui supposent une collaboration entre les associations et le gouvernement suscitent de l'hostilité de la part des associations qui craignent qu'on empiète sur leur « territoire ».

Le problème semble être amplifié par l'absence d'associations suprêmes à l'échelle sectorielle. Il n'existe, pour cette raison, aucune division du travail entre les domaines d'activité où une association sectorielle convient le mieux pour répondre aux membres et les domaines d'activité qui exigent une participation plus vaste de l'industrie. Quel que soit le problème finalement, chaque association, qu'elle soit petite ou grande, à orientation élargie ou restreinte, croit qu'il s'agit de son domaine légitime d'intérêt. On surutilise ainsi des ressources limitées parce que les associations tentent de répondre à tout le monde sur toutes les questions, problème que reconnaissent volontiers les dirigeants d'association. On trouve cependant un secteur où les associations canadiennes ont fait montre d'une collaboration et d'une coordination poussées des activités : celui de

l'automobile. Il n'existe pas d'associations suprêmes sectorielles comme telles dans l'industrie automobile, mais le Comité consultatif sur l'automobile (CCA) est un mécanisme novateur qui réunit les divers sous-secteurs dans le but d'élaborer des politiques et des programmes qui s'appliquent à l'ensemble de l'industrie. Le CCA, dont les membres proviennent de tous les horizons de l'industrie, du fabricant au vendeur d'automobiles, «permet au groupe de parler au nom de l'industrie de l'automobile, par opposition aux associations individuelles dont la crédibilité est amoindrie par une perspective plus étroite»⁵³.

Par ailleurs, les associations européennes et japonaises possèdent des structures organisationnelles beaucoup plus complexes qui leur permettent d'entreprendre des activités plus exhaustives. Qu'il s'agisse de promotion des exportations dans les associations de produits électriques et électroniques et les associations de l'industrie automobile du Japon, d'éducation et de formation ou de recherche-développement parrainée par les associations chimiques d'Allemagne, ou encore de militantisme en matière de politiques publiques des associations de transformation alimentaire en Suède, les activités de ces associations sont beaucoup plus systématiques que celles qui ont cours au Canada parce que leur structure maximise l'appui de l'industrie et évite le double emploi et la concurrence. Par exemple, la capacité d'un institut de recherche-développement multimillionnaire, la VCI, de répondre aux besoins technologiques de l'industrie chimique en Allemagne, découle en partie du fait que le rôle de cet institut dans ce domaine est reconnu et appuyé par d'autres associations. En outre, l'existence de structures organisationnelles plus élaborées donne aux décideurs l'assurance qu'ils entendent un porte-parole légitime de l'industrie sur une question donnée. Pour cette raison, l'opinion de l'industrie est écoutée avec beaucoup plus de sérieux dans l'élaboration des politiques publiques et la conception des programmes.

Ressources :

Dépendance à l'égard des cotisations par opposition aux ressources multiples

Les associations qui sont davantage développées sur le plan organisationnel tirent leurs revenus de *ressources* prévisibles et diversifiées, ce qui leur permet finalement de se protéger contre les exigences immédiates des membres et l'instabilité qu'on

⁵³ Industrie, Science et Technologie Canada, «The Automotive Industry in the 21st Century», *Briars Automotive Forum*, 21-22 juin 1993.

associe à une dépendance à l'égard des cotisations en période de récession. Ainsi, les associations sont à même d'établir une planification stratégique à long terme et de donner des services. En Europe, les cotisations ne constituent pour les associations qu'une source de revenu parmi d'autres. Des politiques favorables d'imposition en ce qui concerne les honoraires consacrés à des services d'associations ont suscité l'évolution vers une rémunération des services des associations. La situation varie d'une association à une autre, et dans certains cas, les cotisations ne représentent que deux à cinq pour cent des revenus de l'association. Simultanément, les «privilèges organisationnels» dont nous avons déjà parlé, particulièrement ceux qui limitent aux membres l'accès à des programmes publics, rehaussent considérablement la valeur de l'adhésion et l'ampleur du soutien accordé par l'industrie.

Inversement, les associations peu développées sur le plan organisationnel dépendront des cotisations comme seule source de financement, source précaire en période de récession particulièrement. C'est ce qui semble se produire dans les associations canadiennes. La recherche indique qu'une majorité d'associations industrielles tirent 70 % ou plus de leurs revenus des cotisations. En période de difficultés économiques, ces associations connaissent des diminutions parce que les cotisations sont calculées, dans la plupart des cas, en pourcentage du chiffre d'affaires des entreprises. Jacek, dans son examen des associations chimiques au Canada, en Europe et aux États-Unis, fait le lien entre les sources de revenus de ces associations et l'existence d'activités plus complètes dans les associations dans les domaines de l'éducation et de la formation, de même que dans celui des codes et des normes dans les associations européennes. Quand il explique les écarts entre les activités des associations, il prétend que plus les sources de revenus d'une association sont variées, plus cette dernière peut «s'éloigner du modèle d'association bénévole tributaire de ses membres, préoccupée de résoudre des problèmes immédiats et urgents pour adopter un modèle d'association aux assises financières diversifiées et solides, davantage préoccupée par la planification à long terme indispensable»⁵⁴.

Il est évident que le rôle d'exécution des programmes que jouent les associations dans l'industrie de l'automobile et l'industrie des produits électriques et électroniques au Japon a eu une influence marquée sur les types d'activités offertes dans les domaines de la recherche-développement et de l'adaptation de l'industrie aux changements technologiques. En accordant aux

⁵⁴ Jack, «Associations as Agents of Public Policy», p. 176.

associations japonaises la possibilité d'administrer des prêts et des subventions qui visaient à diffuser la technologie et à restructurer l'industrie, le MITI leur a donné les ressources pour offrir des activités plus exhaustives que celles que peuvent offrir les associations de produits électriques et électroniques et les associations du domaine de l'automobile qui dépendent des cotisations au Canada. Dans ce cas, les ressources ont trait à la fois aux fonds dont les associations bénéficient et à la valeur de l'adhésion. En accordant aux associations japonaises des attributions en matière d'exécution des programmes, le MITI a contribué de manière remarquable à promouvoir l'adhésion à une association.

IV. *Développement organisationnel et réforme des associations industrielles au Canada*

Pour simplifier les choses, les diverses propriétés organisationnelles qui définissent le niveau de développement organisationnel des associations et déterminent l'exhaustivité des activités qu'elles entreprennent ont été présentées séparément. Dans la pratique, ces propriétés organisationnelles ne sont pas mutuellement exclusives; la nature du *domaine* d'une association, ses *structures* et ses *ressources* agissent les unes sur les autres pour déterminer l'ampleur des activités qu'une association peut entreprendre au nom des entreprises membres. Plus une association est représentative de son domaine, plus les gouvernements seront disposés à lui confier des attributions en matière d'exécution des programmes et d'autres privilèges organisationnels. Il devient donc plus intéressant pour une entreprise de faire partie d'une association si elle veut profiter des avantages que reçoivent les membres, ce qui fait augmenter les recettes de l'association. Ces facteurs combinés permettent à cette dernière d'entreprendre des activités beaucoup plus exhaustives qu'une petite association qui n'est pas aussi représentative, qui n'a pas d'attributions en matière d'exécution des programmes et qui doit sans cesse lutter pour recruter des nouveaux membres et fonder son fonctionnement uniquement sur les cotisations.

Quand les associations, les entreprises membres et le gouvernement entreprendront d'étudier la façon dont les associations pourraient aider plus efficacement les entreprises qui en sont membres, ils ne devront pas oublier que les propriétés organisationnelles influencent la capacité d'une association d'assumer un rôle plus important dans la prestation des services. À cette fin, le rapport entre le degré de développement organisationnel d'une association et la qualité des

activités et des services qu'elle offre met en lumière les secteurs où la réforme s'impose véritablement au Canada. Si les associations, les entreprises membres et le gouvernement fédéral cherchent un système associatif capable d'offrir les services que fournissent les associations en Europe et au Japon, il faudra inévitablement réformer les associations. L'examen comparatif des associations au Canada et à l'étranger offre un aperçu de ce que devra être cette réforme.

RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

Industrie Canada a commandé ce rapport, dans le cadre de l'engagement pris par le gouvernement fédéral d'établir des liens plus étroits avec les associations industrielles. Le rapport a porté sur une opinion généralement répandue selon laquelle les associations canadiennes pourraient faire beaucoup plus pour aider les entreprises qui en sont membres. La croyance populaire veut que les associations industrielles canadiennes soient de trop petites associations fragmentées qui manquent de ressources et dont l'orientation est restreinte. En revanche, on croit en général que les associations du Japon et de l'Europe offrent à leurs membres une gamme beaucoup plus grande d'activités et de services. Les associations dans ces pays sont souvent citées comme des exemples de l'orientation que pourrait prendre la réforme au Canada.

Ce rapport avait pour objectif premier d'examiner les activités des associations et de déterminer quelles leçons, le cas échéant, pouvaient être tirées du mode de fonctionnement des associations dans d'autres pays. L'analyse comparative a porté à la fois sur les associations sectorielles et les associations intersectorielles. L'examen des associations sectorielles a fait ressortir quatre secteurs qui pouvaient se prêter à des comparaisons des activités menées par les associations canadiennes, européennes et japonaises. Ces principaux secteurs, communs aux associations canadiennes ou étrangères, ont été décrits dans un tableau d'évaluation des activités afin de faire ressortir les écarts qui existent entre les diverses activités, selon leur degré d'exhaustivité. Nous avons comparé les activités menées par les associations qui représentent ces quatre secteurs au Canada et celles des associations sectorielles du Japon et de l'Europe. En général, l'analyse comparative a révélé que les associations d'Europe et du Japon ont tendance à offrir des services plus exhaustifs. Il vaut la peine de signaler toutefois qu'il existe au Canada quelques exemples d'associations sectorielles qui offrent des activités exhaustives à tous égards.

Pour analyser les associations intersectorielles, les chercheurs ont examiné les activités de quatre grandes associations nationales au Canada et les ont comparées à celles d'associations en Angleterre, en Allemagne, en Autriche et en Suède. Cet examen a fait ressortir des écarts importants entre les activités de diverses associations canadiennes et entre celles d'associations canadiennes et de leurs homologues européennes. Deux des quatre associations intersectorielles canadiennes ont limité leur rôle au militantisme en matière de politiques publiques. Cet aspect diffère grandement des associations intersectorielles européennes qui assurent depuis toujours des services à leurs membres en

collaboration avec les gouvernements, dans le domaine de l'exécution des programmes. De même, des associations sectorielles canadiennes offrent toute une gamme de programmes et de services à leurs membres et participent également à la défense des intérêts de leurs membres, tendance qui caractérise davantage les associations intersectorielles européennes. Toutefois, comme le montre l'analyse des associations sectorielles, les activités menées par les associations intersectorielles au Canada ne sont pas aussi complètes que celles qu'offrent les associations européennes. Une autre différence fondamentale qui distingue les associations intersectorielles canadiennes des associations européennes est le fait qu'il n'existe pas au Canada d'associations nationales qui soient des «associations suprêmes». Les associations canadiennes sont en général des associations à adhésion directe dans lesquelles il existe peu de rapports officiels et peu d'intégration verticale des associations sectorielles et intersectorielles. La seule exception à cette règle est le Conseil du patronat du Québec, association intersectorielle régionale.

On a constaté, en voulant expliquer les écarts entre les modèles d'activité des associations, que les caractéristiques organisationnelles d'une association sont des variables explicatives importantes. En nous fondant sur une analyse des études internationales sur les associations, nous avons observé que le degré de *développement organisationnel* d'une association joue un rôle prédominant dans l'ampleur et la qualité des activités qu'elle est capable d'offrir à ses membres. Les propriétés d'une association qui déterminent son degré de développement organisationnel sont sa portée ou son *domaine* de représentation, les *ressources* à sa disposition et la façon dont elle est *structurée*, tant à l'interne que dans ses rapports avec les autres associations.

Les associations canadiennes possèdent, quand on les compare à leurs homologues européennes et japonaises, des propriétés caractéristiques d'un faible degré de développement organisationnel. Les associations européennes et japonaises ont tendance à être bien financées et à disposer d'une base de ressources diversifiée, tandis que les associations canadiennes comptent presque exclusivement sur les cotisations et, pour cette raison, sont aux prises avec des problèmes financiers en période de ralentissement économique.

Les associations d'Europe et du Japon ont tendance à être moins nombreuses dans leurs domaines et à représenter des secteurs industriels plus vastes tandis qu'au Canada, les associations se caractérisent par une multiplicité de petites associations dans lesquelles il se produit inévitablement du double emploi et du

chevauchement. En dernier lieu, les associations européennes et japonaises entretiennent des rapports officiels entre les associations sous-sectorielles, sectorielles, divisionnaires et intersectorielles, selon la division du travail, alors que les associations canadiennes ne sont nullement structurées de cette façon, et pour cette raison, entrent souvent en concurrence les unes avec les autres pour savoir laquelle deviendra le «porte-parole légitime de l'industrie».

L'examen de l'effet des diverses propriétés organisationnelles des associations sur les activités qu'elles sont capables d'offrir, a montré l'existence d'un lien entre les activités beaucoup moins complètes qu'offrent les associations au Canada et leur degré moindre de développement organisationnel. Le développement organisationnel des associations européennes et japonaises, de même que les activités et les services qu'elles offrent à leurs entreprises membres, procurent un «point de repère» utile auquel on peut comparer ce qui se fait au Canada.

Ces constatations ont d'importantes répercussions sur les discussions qui ont cours quant à la façon d'améliorer les associations industrielles au Canada. Le rapport entre le degré de développement organisationnel d'une association et la qualité des activités et des services qu'elle assure fait ressortir la nécessité d'une réforme des associations au Canada. Si les associations, les entreprises membres et le gouvernement fédéral veulent un système associatif capable d'offrir les types de services que fournissent les associations d'Europe et du Japon, il faudra alors inévitablement réformer les associations. Cette réforme, comme tout autre type de réforme organisationnelle, n'est cependant pas facile à réaliser. Elle ne sera possible que si les associations, les entreprises membres et le gouvernement fédéral s'entendent sur la nécessité du changement et l'orientation qu'il doit prendre. Un examen comparatif des associations au Canada et à l'étranger montre le contexte organisationnel dans lequel devrait se faire la réforme.

