

HD2429

.C2

I514

v.2

c. 2 aa

IC

PROJ. RECHERCHE  
SUR LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES

**RAPPORT No. 2 :**

**LES ASSOCIATIONS CANADIENNES ET LEUR NOUVEL ORDRE :  
ORIENTATIONS POSSIBLES D'UNE REFORME**

**PRESENTÉ À :**

**INDUSTRIE CANADA**

**PRÉPARÉ PAR :**

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

**MARS 1994**

**PROJET DE RECHERCHE  
SUR LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES**

**RAPPORT No. 2 :**

**LES ASSOCIATIONS CANADIENNES ET LEUR NOUVEL ORDRE :  
ORIENTATIONS POSSIBLES D'UNE REFORME**

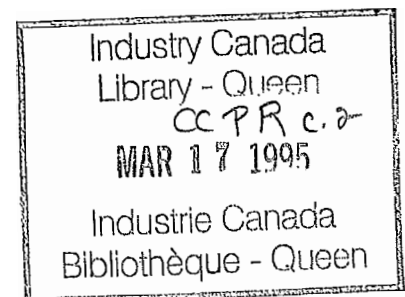
**PRESENTÉ À :**

**INDUSTRIE CANADA**

**PRÉPARÉ PAR :**

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

**MARS 1994**



PROJET DE RECHERCHE  
SUR LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES

---

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

Présenté à :  
Industrie Canada

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

Mars 1994

PROJET DE RECHERCHE  
SUR LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES

---

STRATEGIC POLICY CHOICES, INC.

1244, Avenue Road  
Toronto (Ontario)  
M5N 2G7

170, rue Provender  
Ottawa (Ontario)  
K1K 4N6

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

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

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
i) <u>Les activités et services principaux des associations</u>	2
ii) <u>La nouvelle optique des rôles et des priorités des associations</u>	2
iii) <u>La fragmentation et le manque de ressources</u>	2
iv) <u>La solution des problèmes de fragmentation et de ressources</u>	3
v) <u>Les associations comme intermédiaires entre l'industrie et le gouvernement</u>	3
vi) <u>Le rôle du gouvernement</u>	3
<u>Activités et services :</u>	5
<u>Domaines :</u>	6
<u>Structures :</u>	6
<u>Ressources :</u>	6
INTRODUCTION ET VUE D'ENSEMBLE	7
I. IMPÉRATIFS DU «NOUVEL» ORDRE DES ASSOCIATIONS	7
II. OBJET DU RAPPORT : CERNER ET RELEVER LES DÉFIS QUI ATTENDENT LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES DANS LES ANNÉES 90	8
III. PRÉSENTATION DU RAPPORT	8
IV. APERÇU DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	9
V. QU'ENTEND-ON PAR ASSOCIATION : ESSAI DE TAXINOMIE	11
RÉFLEXIONS SUR LA SITUATION DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES DU CANADA : VUE D'ENSEMBLE	13
I. LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES DU CANADA ET LEUR IMPORTANCE INCONTESTÉE DANS L'ÉQUATION DE LA COMPÉTITIVITÉ	13
II. INQUIÉTODES CROISSANTES À PROPOS DE LA CAPACITÉ QU'ONT LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES DE FOURNIR LE TYPE DE SERVICES DONT LES MEMBRES ONT BESOIN DANS LES ANNÉES 90	16
III. DÉFINITION DES PRINCIPAUX THÈMES	17
i) <u>Les associations constituent d'importants fournisseurs de services cruciaux pour les entreprises membres, mais la portée et la qualité de ces services présentent de considérables écarts</u>	17
ii) <u>Les raisons pour lesquelles l'efficacité des associations varie semblent avoir un lien avec le grand nombre de ces associations dont beaucoup sont petites et dépourvues de ressources</u>	17
iii) <u>Les associations vont devoir chercher le moyen de mieux utiliser les fonds limités de l'industrie</u>	18

iv) <u>Le fait que les associations jouent un plus grand rôle d'intermédiaires entre l'industrie et le gouvernement présente à la fois d'intéressantes perspectives et des inconvénients</u> . . . . .	18
v) <u>Que doit faire le gouvernement pour inciter les associations industrielles à offrir plus efficacement des services aux entreprises membres?</u> . . . . .	18
LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES ET LES DÉFIS DES ANNÉES 90 : OPINIONS DES DIRIGEANTS DES ASSOCIATIONS ET DES ENTREPRISES	20
THÈME N° 1 : VARIATION DES TYPES DE SERVICES OFFERTS AUX ENTREPRISES MEMBRES PAR LES ASSOCIATIONS ET CORRESPONDANCE ENTRE CES SERVICES ET LES ATTENTES DES MEMBRES . . . . .	20
i) <u>Principaux services et activités : le point de vue des associations</u> . . . . .	20
ii) <u>Les principaux services et activités : point de vue des entreprises</u> . . . . .	24
THÈME N° 2 : NÉCESSITÉ DE REPENSER LA FAÇON DONT LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES OPÈRENT AU CANADA . . . . .	26
i) <u>Nouvelles démarches : le point de vue des associations</u> . . . . .	28
ii) <u>Nouvelles démarches pour accroître l'efficacité des associations : le point de vue des entreprises</u> . . . . .	28
THÈME N° 3 : LA SANTÉ DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES DU CANADA : INQUIÉTUDES SUSCITÉES PAR LA FRAGMENTATION DES ASSOCIATIONS ET LEUR MANQUE DE RESSOURCES . . . . .	30
i) <u>Fragmentation et manque de ressources : le point de vue des associations</u> . . . . .	31
ii) <u>Fragmentation et manque de ressources : le point de vue des entreprises</u> . . . . .	31
THÈME N° 4 : RÉACTIONS DEVANT LA FRAGMENTATION ET LE MANQUE DE RESSOURCES : NÉCESSITÉ DE RATIONALISER LES ASSOCIATIONS . . . . .	32
i) <u>Réactions aux problèmes : le point de vue des associations</u> . . . . .	32
ii) <u>Réactions aux problèmes : le point de vue des entreprises</u> . . . . .	34
THÈME N° 5 : LES ASSOCIATIONS COMME INTERMÉDIAIRES ENTRE L'INDUSTRIE ET LE GOUVERNEMENT : ÉLARGIR LE RÔLE DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES DANS L'EXÉCUTION DES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX . . . . .	36
i) <u>Les associations en tant qu'agents d'exécution des programmes et des services : le point de vue des associations</u> . . . . .	36
ii) <u>Les associations comme agents d'exécution des programmes et des services : le point de vue des entreprises</u> . . . . .	37
THÈME N° 6 : QUEL RÔLE DOIT JOUER AU JUSTE LE GOUVERNEMENT POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES? . . . . .	38
i) <u>Le rôle du gouvernement : le point de vue des associations</u> . . . . .	38



ii) <u>Le rôle du gouvernement : le point de vue des entreprises</u> . . . . .	42
iii) <u>Résumé des ressemblances et des différences d'opinions entre les dirigeants d'association et d'entreprise sur la situation des associations industrielles du Canada</u> . . . . .	42
<b>LES SOURCES DE L'EFFICACITÉ DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES : QUELQUES IDÉES ISSUES DU CADRE DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL</b> . . . . .	46
I. <b>ORIENTATIONS POSSIBLES DE LA RÉFORME DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES AU CANADA</b> . . . . .	46
II. <b>LES RAPPORTS ENTRE L'EFFICACITÉ DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES ET L'ORGANISATION DES ASSOCIATIONS : L'EXPÉRIENCE DE L'EUROPE ET DU JAPON</b> . . . . .	47
<u>1<sup>re</sup> propriété organisationnelle : Le domaine d'affiliation</u> . . . . .	49
<u>2<sup>e</sup> propriété organisationnelle : La structure</u> . . . . .	50
<u>3<sup>e</sup> propriété organisationnelle : Les ressources</u> . . . . .	52
<u>Variable externe : La politique gouvernementale à l'égard des associations</u> . . . . .	53
III. <b>LES RAPPORTS ENTRE L'EFFICACITÉ DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES ET LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL : L'EXPÉRIENCE DU JAPON ET DE L'EUROPE</b> . . . . .	55
<u>Le secteur des produits chimiques</u> . . . . .	55
<u>Le secteur de la transformation des aliments</u> . . . . .	57
<u>Le secteur de l'électronique</u> . . . . .	57
IV. <b>LES ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS ET LEUR INFLUENCE SUR L'EFFICACITÉ DES ASSOCIATIONS : EXPLICATION DU MODÈLE D'ACTIVITÉ DES ASSOCIATIONS JAPONAISES ET EUROPÉENNES</b> . . . . .	58
<u>Explication de l'efficacité des associations en éducation et en formation : le rôle des revenus autres que les cotisations dans les associations européennes</u> . . . . .	58
<u>Explication de l'efficacité des associations dans le domaine du militantisme en matière de politiques publiques : la structure de l'association suprême et la forte densité de représentation dans le secteur chimique allemand</u> . . . . .	59
<u>Explication de l'efficacité des associations dans le domaine de l'élaboration et de l'application des règlements : La forte densité de représentation des associations dans le secteur de la transformation des aliments en Grande-Bretagne, en Suisse, en Autriche, aux Pays-Bas et en Suède</u> . . . . .	60
<u>Explication de l'efficacité des associations dans le domaine de l'adaptation à la concurrence et de la restructuration de l'industrie : Les responsabilités de l'exécution des programmes dans le secteur de l'électronique au Japon</u> . . . . .	60
V. <b>RAPPORT ENTRE LES ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS ET L'EFFICACITÉ DES ASSOCIATIONS : OBSERVATIONS PRÉLIMINAIRES SUR L'EXPÉRIENCE CANADIENNE</b> . . . . .	61

<u>Domaines : Orientation élargie par opposition à orientation restreinte et les répercussions sur l'efficacité des associations industrielles canadiennes</u> . . . . .	62
<u>Structures : Fragmentation et absence de coordination par opposition à intégration et structure hiérarchique et les répercussions sur l'efficacité des associations industrielles canadiennes</u> . . . . .	62
<u>Ressources : Dépendance à l'égard des cotisations par opposition aux ressources multiples et les répercussions sur l'efficacité des associations industrielles canadiennes</u> . . . . .	64
<u>Politique gouvernementale à l'égard des associations : Politique improvisée par opposition à politique officielle et les répercussions sur l'efficacité des associations industrielles canadiennes</u> . . . . .	65
VI. EFFICACITÉ DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES - LA THÉORIE ET LA PRATIQUE : RÉSUMÉ . . . . .	65
CONCLUSIONS : ORIENTATIONS POSSIBLES DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES DANS LES ANNÉES 90 ET LE XXI <sup>e</sup> SIÈCLE . . . . .	67
I. LE PROGRAMME DE LA RÉFORME DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES DANS LES ANNÉES 90 . . . . .	67
II. ORIENTATIONS POSSIBLES POUR LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES DANS LES ANNÉES 90 : NOUVEAUX IMPÉRATIFS . . . . .	68
ACTIVITÉS ET SERVICES . . . . .	69
DOMAINES : NÉCESSITÉ D'ASSOCIATIONS SECTORIELLES ET SOUS-SECTORIELLES MOINS NOMBREUSES ET PLUS REPRÉSENTATIVES . . . . .	73
STRUCTURES : METTRE EN PLACE DE MEILLEURS MOYENS D'ASSURER LES RAPPORTS ENTRE LES ASSOCIATIONS ET LE GOUVERNEMENT . . . . .	75
RESSOURCES : NÉCESSITÉ DE RECHERCHER DES SOURCES DE REVENUS PLUS DIVERSIFIÉES . . . . .	77
ANNEXE A : LISTE DES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES . . . . .	80
ASSOCIATIONS AUPRÈS DESQUELLES DES ENTREVUES ONT ÉTÉ ORGANISÉES . . . . .	80
ASSOCIATIONS QUI ONT RÉPONDU AU SONDAGE . . . . .	81
ANNEXE B : QUESTIONNAIRE DE SONDAGE ET GUIDE D'ENTREVUE . . . . .	83
A. THÈMES PRINCIPAUX . . . . .	83
1) <u>Enjeux futurs des associations industrielles</u> . . . . .	83
2) <u>Priorités des associations industrielles</u> . . . . .	83
3) <u>Associations et compétitivité internationale</u> . . . . .	83
4) <u>Santé des associations industrielles du Canada</u> . . . . .	83
5) <u>Nouvelles activités et nouveaux services pour les associations</u> . . . . .	84

6)	<u>Rapports avec d'autres associations au Canada</u>	84
7)	<u>Collaboration avec les associations d'autres pays</u>	84
8)	<u>Amélioration de l'efficacité des associations : le rôle des associations</u>	84
9)	<u>Amélioration de l'efficacité des associations : le rôle du gouvernement</u>	85
10)	<u>Les associations comme intermédiaires</u>	85
11)	<u>Nouvelles formes de consultations entre l'industrie et le gouvernement</u>	85
12)	<u>Autres thèmes</u>	85
B.	<u>RENSEIGNEMENTS DE BASE</u>	86
I.	<u>Profil de l'association</u>	86
a)	<u>Taille et budget</u>	86
b)	<u>Sources de revenus</u>	86
c)	<u>Orientation sectorielle et géographique</u>	87
d)	<u>Description de l'industrie représentée par votre association</u>	87
e)	<u>Profil des membres</u>	87
f)	<u>Groupe des associations</u>	88
II.	<u>Activités et services</u>	88
a)	<u>Mandat et mission</u>	88
b)	<u>Types d'activités et de services</u>	88
c)	<u>Exemples particuliers</u>	89
d)	<u>Répertoire des «règles de l'art»</u>	89
	<b>ANNEXE C : GUIDE DES GROUPES DE CONCERTATION</b>	90
	INTRODUCTION	90
	THÈME N° 1 : LES SERVICES DES ASSOCIATIONS QUI AIDENT LES ENTREPRISES À DEVENIR PLUS CONCURRENTIELLES SUR LE PLAN INTERNATIONAL	90
	THÈME N° 2 : PRIORITÉS ET PROBLÈMES QUE DEVRONT ABORDER LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES ET LEURS MEMBRES DANS L'AVENIR	91
	THÈME N° 3 : SANTÉ DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES AU CANADA	91
	THÈME N° 4 : RAPPORTS ENTRE LES ASSOCIATIONS	92
	THÈME N° 5 : AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ DES ASSOCIATIONS POUR QU'ELLES RÉPONDENT MIEUX AUX BESOINS DES MEMBRES	93
	THÈME N° 6 : LES ASSOCIATIONS COMME INTERMÉDIAIRES	93
	RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS	94

## 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 leur aptitude à offrir des services efficaces et opportuns aux entreprises membres.

La première section du rapport porte sur le rôle crucial que les associations industrielles jouent en offrant aux entreprises membres des services qui vont de l'éducation et de la formation à la promotion des exportations en passant par l'évaluation des performances, les travaux relatifs aux codes et aux normes et toutes sortes d'autres activités qui exercent des effets directs sur les perspectives des entreprises membres en matière de compétitivité. Les associations sectorielles, plus particulièrement, sont désormais des fournisseurs de services à valeur ajoutée conçus en fonction d'un éventail croissant d'impératifs industriels bien précis. Tout indique que le gouvernement fédéral comme les gouvernements provinciaux intensifient leur collaboration avec les associations industrielles dans le domaine de la compétitivité industrielle. Si les théories actuelles sont exactes, ces associations pourraient être appelées à étendre plus encore leur gamme d'activités et de services en raison des conditions actuelles.

Toutefois, depuis trois ans, les dirigeants des associations estiment que les associations industrielles canadiennes ne sont pas en mesure régulièrement ni de façon généralisée de fournir ces formes de services à valeur ajoutée. De fait, tandis que les entreprises cherchent auprès d'elles de l'aide pour réagir à un nombre croissant de pressions externes, les associations constatent qu'elles n'ont pas les ressources voulues pour relever ces défis. La nécessité d'aider les entreprises à se tailler de nouveaux marchés d'exportation, de favoriser l'harmonisation des codes et des normes à l'échelle internationale, de lancer des programmes de gérance de l'environnement et d'entreprendre des évaluations des performances à l'échelle internationale sur le plan de la productivité et de la qualité montre bien les types de problèmes à propos desquels les entreprises vont demander à leurs associations une direction et de l'action.

À la deuxième section du rapport, nous présentons les résultats d'entrevues et de recherches-sondages effectuées sur plusieurs éléments cruciaux de la santé des associations industrielles du Canada. L'objectif de ces recherches était d'obtenir des dirigeants des associations comme de ceux des entreprises une idée des difficultés qui, à leur avis, se posaient aux associations industrielles du Canada.

Les conclusions des recherches se classent dans six grandes catégories :

**i) Les activités et services principaux des associations**

Les associations industrielles canadiennes jouent un rôle actif dans les services offerts dans un certain nombre de domaines, considérés pour la plupart comme d'une importance cruciale par les entreprises membres. Le seul point sur lequel les opinions des dirigeants des associations et celles des entreprises membres semblent diverger est la place assez importante accordée à la défense des intérêts. Si les associations font tout de suite remarquer que leur militantisme est une activité de première importance, les entreprises, elles, s'intéressent aux pressions sectorielles grâce auxquelles les associations ont des chances réelles d'infléchir la politique. Les dirigeants des entreprises font également remarquer que l'efficacité des services qui leur sont fournis par différentes associations varie considérablement.

**ii) La nouvelle optique des rôles et des priorités des associations**

Les dirigeants des entreprises et des associations estiment que des changements de taille s'imposent dans le fonctionnement des associations au Canada. Près de la moitié des dirigeants des associations soumis au sondage ont déclaré qu'il fallait nouer des liens de collaboration plus étroits avec d'autres associations et procéder à des fusions dans certains cas pour ne pas dédoubler inutilement les efforts. Quant aux dirigeants des entreprises, ils veulent que les associations admettent qu'à titre de membres, les entreprises sont avant tout des « clientes » et qu'il faut les traiter en conséquence. De plus, dans leur majorité, ils sont persuadés que les frontières géographiques et sectorielles traditionnelles qui définissent le mandat des associations ne se justifient plus. Ils veulent que leurs associations évoluent comme eux-mêmes. En prenant de l'expansion sur de nouveaux marchés, les entreprises réclament de plus en plus à leurs associations des services qui tiennent compte de ces nouveaux marchés.

**iii) La fragmentation et le manque de ressources**

Les dirigeants des associations et des entreprises estiment que l'univers canadien des associations se caractérise par une pléthore d'associations industrielles. Ils sont intimement convaincus que beaucoup d'associations répètent exactement leurs efforts respectifs en épuisant par la même occasion les ressources industrielles limitées. Les dirigeants des entreprises ont déclaré qu'ils n'avaient plus les moyens d'être membre d'un

si grand nombre d'associations et qu'ils décidaient plus souvent qu'autrefois de ne pas renouveler leur cotisation. Ils estiment que la fragmentation des associations et le manque de ressources constituent les deux faces de la même médaille.

#### iv) La solution des problèmes de fragmentation et de ressources

Pour ce qui est de résoudre le problème global de la fragmentation des associations et du manque de ressources, le consensus entre les dirigeants des associations et ceux des entreprises n'est pas aussi clair. Dans leur grande majorité, les dirigeants des entreprises souhaitent des fusions d'associations systématiques et la rationalisation au niveau sectoriel et sous-sectoriel. Par contre, la moitié des dirigeants des associations seulement sont en faveur de cette démarche. Par ailleurs, ces derniers estiment que les coalitions valent mieux pour réduire le dédoublement des efforts parmi les associations industrielles.

#### v) Les associations comme intermédiaires entre l'industrie et le gouvernement

D'après les dirigeants des associations et des entreprises, le fait que les associations industrielles administrent des programmes gouvernementaux présente de considérables avantages. Des deux côtés, ce sont les mêmes raisons qu'ils invoquent pour expliquer leur adhésion à cette formule. Simultanément, les dirigeants des deux groupes veulent voir instaurer des critères officiels dont on pourrait se servir pour déterminer si une association peut être autorisée à se charger de l'exécution de programmes. Parmi ces critères, il en faudrait sur la taille du secteur que l'association représente, sur le degré auquel l'association est représentative des entreprises d'un secteur particulier et sur le potentiel dont elle dispose sur le plan des effectifs et de l'administration pour exécuter ou offrir efficacement un programme ou un service.

#### vi) Le rôle du gouvernement

Les dirigeants des associations industrielles estiment que le gouvernement exerce une forte influence sur l'efficacité de leurs associations. Ils prétendent que cette influence se fait parfois sentir de plusieurs façons; les personnes que le gouvernement décide de consulter sur des questions d'orientation ou de réglementation et les moyens par lesquels il choisit les associations qui auront l'occasion de jouer un rôle dans le processus consacrent ou sapent selon le cas la légitimité des associations aux yeux de leurs membres. Par ailleurs, les opinions qu'ont les dirigeants des entreprises sur le rôle du

gouvernement tournent surtout sur ce que ce dernier ne devrait pas faire : financer les associations industrielles.

Une idée qui s'est dégagée nettement des entrevues et du sondage est que la réforme des associations commence à se dessiner et qu'elle prendra sans doute de l'envergure. Désireux de mieux comprendre la forme que cette réforme devrait prendre, nous avons procédé à l'examen comparatif des sources d'efficacité des associations industrielles employées par les principaux chercheurs internationaux. L'approche utilisée dans l'étude comparative des associations industrielles révèle un rapport de cause à effet entre la capacité qu'a l'association de fournir des services efficaces et ses caractéristiques organisationnelles propres. L'analyse transnationale des associations industrielles d'Europe fait ressortir le rapport de cause à effet entre les extrants (activités et services offerts aux membres) de l'association et ses principaux attributs organisationnels, définis en fonction de son degré de développement organisationnel. Plus une association est développée sur le plan de l'organisation, mieux elle est capable de fournir à ses membres des services complets. Les principaux attributs organisationnels qui déterminent le degré de développement organisationnel d'une association, et partant, son efficacité, sont les suivants : son **domaine d'affiliation**, 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).

Parmi les attributs organisationnels qui caractérisent les associations du Japon et de l'Europe réputées pour l'efficacité avec laquelle elles répondent aux besoins de leurs membres, il faut citer le côté plus général de leurs domaines respectifs, le plus petit nombre d'associations rivales, leur dépendance moindre à l'égard des cotisations et un effort concerté pour coopérer au lieu de rivaliser avec les associations connexes. Au Canada, si l'on en croit les recherches préliminaires, ces attributs organisationnels expliquent aussi en grande partie les services et les activités que les associations sont capables de fournir aux entreprises membres.

Il est instructif de faire remarquer que les études comparatives de l'efficacité des associations tournent autour des sortes de questions que beaucoup de dirigeants d'associations canadiennes et d'entreprises membres se posent ouvertement sur le plan de l'organisation : quel est le meilleur moyen de financer les activités des associations? Quelles conséquences un domaine d'affiliation élargi aurait-il par rapport à un domaine restreint? Une coopération plus concertée entre les associations présente-t-elle des avantages? Quel est le meilleur rôle que le

gouvernement puisse jouer pour aider les associations à être plus efficaces?

Le rapport se termine sur des Orientations possibles pour les associations dans les années 90, où nous exposons brièvement les secteurs que les associations et leurs membres pourraient envisager de réformer pour améliorer les services et les activités qu'ils entreprennent. Les réformes proposées à ces chapitres s'appuient sur les conclusions des recherches par entrevues et par sondage ajoutées aux éclaircissements trouvés dans la littérature comparative sur les sources de l'efficacité des associations industrielles. À chaque réforme sont associées des mesures graduelles que les associations et leurs membres peuvent prendre pour amorcer le processus de réforme. Dans certains cas, nous définissons dans le rapport un rôle de soutien qu'Industrie Canada pourrait jouer. Les Orientations possibles pour les associations dans les années 90 sont les suivantes :

Activités et services :

1. On va compter de plus en plus que les associations fournissent en temps opportun des services complets à un bien meilleur rapport qualité-prix que ce que les entreprises seraient par ailleurs capables de se procurer auprès d'une autre source.
2. Les associations nationales doivent, chaque fois que possible, s'efforcer d'offrir un centre d'intérêt sérieux à l'échelle nationale et répondre aux besoins des régions avec souplesse et rentabilité.
3. Les associations se sont mises à jouer un grand rôle dans les activités d'autoréglementation. Pour tirer pleinement parti de ces activités, elles devront faire un effort concerté pour définir les sortes de mesures que le gouvernement peut prendre pour faciliter cette autoréglementation.
4. Le gouvernement étant à la recherche de façons plus novatrices de fournir des services à l'industrie, les associations peuvent être appelées à faire office d'exécutantes de programmes. Si les associations voient là une perspective intéressante, elles reconnaissent du même coup qu'il faut élaborer des critères d'admissibilité, des mécanismes de responsabilisation et des évaluations des performances pour s'assurer que les programmes sont exécutés équitablement et efficacement.



### Domaines :

5. Les associations doivent s'efforcer d'exprimer plus complètement les opinions de tous les segments de l'industrie qu'elles représentent et être en mesure de justifier les niveaux de soutien accordés à l'industrie sur différents points. Les associations qui agissent ainsi seront mieux placées pour prendre un rôle de chef de file dans l'exécution de programmes publics, pour participer plus utilement à l'élaboration de la politique gouvernementale actuelle ou à l'état de projet et pour entreprendre d'autres formes de collaboration entre l'industrie et le gouvernement.

6. Il faudra sans doute des fusions ou de petites associations sectorielles et sous-sectorielles pour mieux utiliser les fonds de l'industrie et assurer aux associations la masse critique de membres qui leur permettra de parler avec compétence au nom des entreprises d'un secteur d'industrie.

### Structures :

7. Si la fusion n'est pas susceptible de se produire, les associations connexes doivent essayer de coopérer dans les cas où la mise en commun des ressources et du temps du personnel permet d'offrir un service plus efficace.

8. Les associations doivent essayer de trouver un porte-parole commun pour les questions d'orientation gouvernementale qui se répercutent sur le fonctionnement des associations industrielles dans leur rôle d'intermédiaires efficaces entre l'industrie et le gouvernement, et notamment les changements proposés à la Loi sur l'enregistrement des lobbyistes.

### Ressources :

9. Les associations doivent s'efforcer de ne plus compter exclusivement sur les cotisations, se mettre à la recherche de nouvelles formes de revenus et envisager de nouvelles formules de rémunération des services.

10. Les associations et leurs membres doivent essayer d'adopter une position sur le financement de base des associations industrielles.

## INTRODUCTION ET VUE D'ENSEMBLE

### I. Impératifs du «nouvel» ordre des associations

Pour les associations industrielles du Canada, le milieu des années 90 se révélera une période de bouleversements structurels et économiques en tous points aussi systématiques que ceux qu'affrontent les entreprises qu'elles représentent. Les conséquences de la mondialisation des marchés sur la concurrence, l'obligation de réaliser des «économies d'échelle» et le caractère inévitable des fermetures, des mises à pied et des perturbations concomitantes que cette rationalisation entraîne vont devenir des réalités aussi banales pour les dirigeants des associations qu'elles l'ont été pour ceux des entreprises membres. L'époque où les entreprises finançaient sans discrimination de nombreuses associations industrielles sans s'intéresser de près au «rendement de leur investissement» est révolue. Bref, les dirigeants des associations se retrouvent face à ce qu'on ne peut que qualifier d'un nouvel ordre des associations. Commentant ces formes de changement, M. Al Litvak a prévu que «dans cinq ans, je ne crois pas pour ma part que nous reconnaitrons nos associations».

Les associations industrielles manifestent deux réactions diamétralement opposées à ce nouvel ordre. Elles ont, en un nombre qui permet tous les espoirs, apporté les rajustements nécessités par la concurrence pour survivre et prospérer en recherchant les éventuelles possibilités de fusions, en revoyant la logique et la pertinence de leur mandat et en redéfinissant par ailleurs l'essence même des rapports entre les associations et leurs membres. Par contre, certaines demeurent fidèles au vieil ordre des associations, caractérisé par la conviction qu'ont leurs dirigeants que les entreprises continueront à verser leur cotisation par une sorte d'altruisme, d'«engagement envers l'industrie», quels que soient les bénéfices nets que leur adhésion leur rapporte.

Pour les entreprises canadiennes, les gouvernements et, bien entendu, les associations elles-mêmes, l'issue éventuelle du processus d'adaptation qui s'opère sur le marché des associations industrielles du pays tire à conséquence. Les problèmes qui exigent l'action concertée de l'industrie n'ont jamais été plus prononcés. Les associations sont le principal véhicule de cette action à l'échelle de l'industrie. Il faut développer et exploiter les possibilités d'exportation de façon rentable, il est souhaitable que l'autoréglementation remplace les règlements

---

<sup>1</sup> Cité dans Phil Johnson, «Calm Before the Storm», Association Magazine, février-mars 1992, p. 17.

imposés par l'État et il y a lieu de mettre en place une infrastructure d'éducation et de formation inspirée par l'industrie, mais il ne s'agit là que de quelques-unes des tâches cruciales qui exigent des associations industrielles fortes et efficaces.

## II. Objet du rapport :

### Cerner et relever les défis qui attendent les associations industrielles dans les années 90

---

Le présent rapport se situe dans le cadre des efforts permanents consentis par Industrie Canada pour aider les associations industrielles à cerner et à relever les principaux défis qui influent sur leur aptitude à offrir aux entreprises membres des services efficaces et opportuns dans le contexte des années 90 et par la suite.

Ce rapport vise deux objectifs principaux :

En premier lieu, nous voulons y résumer et y comparer les opinions des dirigeants des associations et des entreprises membres sur plusieurs thèmes principaux qui touchent les associations industrielles du Canada. Citons notamment, parmi ces thèmes : les différences entre les services offerts actuellement par les associations sur le plan de la qualité et de l'exhaustivité, la fragmentation des associations, les pressions financières que subissent ces associations, le besoin de changements à apporter éventuellement au mode d'organisation des associations et le rôle que le gouvernement doit jouer pour favoriser leur efficacité.

En second lieu, nous combinons dans le rapport les idées tirées de la recherche-sondage et l'analyse comparative du rendement des associations dans d'autres pays afin de déterminer et de comprendre les sources de l'efficacité des associations industrielles. En cours de route, nous indiquons des orientations possibles de réforme que les dirigeants d'association et d'entreprise voudront peut-être envisager pour améliorer l'efficacité des associations industrielles du Canada.

## III. Présentation du rapport

---

Le rapport comprend les sections suivantes :

La première section donne un bref aperçu de l'importance des associations industrielles au Canada et cerne le consensus qui se dessine sur les types de défis que doivent relever les

associations dans les années 90. On y expose cinq thèmes principaux sur la situation actuelle des associations industrielles du Canada, thèmes qui ont retenu l'intérêt dans de nombreux débats récents.

La deuxième section résume les opinions des dirigeants, tant d'associations que d'entreprises membres, sous le rapport des thèmes principaux exposés dans la section précédente. Ces opinions nous permettent de juger des préoccupations suscitées par la santé des associations industrielles et de la nécessité, telle qu'elle est perçue, de modifier le mode de fonctionnement des associations du Canada.

La troisième section fait appel, dans l'étude comparative des associations industrielles, à une démarche qui établit un rapport de cause à effet entre la capacité d'une association à offrir des services efficaces et ses attributs organisationnels propres. En se penchant sur le lien entre ces attributs et l'efficacité des associations tel qu'on le constate dans des exemples tirés d'études sur les associations du Canada, du Japon et de l'Europe, cette démarche offre une base de discussion sur la pertinence d'une réforme des associations industrielles au Canada.

La quatrième section, elle, conclut en mettant en évidence des «orientations futures» pour la réforme des associations industrielles au Canada, orientations que les associations, les entreprises membres et le gouvernement devraient étudier dans l'espoir d'améliorer l'efficacité des associations. Cette section, qui fait fond sur les résultats des entrevues personnelles et des groupes de consultation, ainsi que sur les notions théoriques contenues dans la littérature comparative, propose les formes de changements organisationnels qu'il y a lieu d'envisager.

#### IV. Aperçu de la méthodologie de la recherche

En élaborant la formule de la recherche principale, Industrie Canada et l'équipe de consultation ont cherché à trouver un équilibre entre plusieurs objectifs méthodologiques :

- 1) l'importance de s'attacher à des secteurs clés tout en obtenant une idée générale d'un vaste échantillon d'associations industrielles canadiennes;
- 2) la nécessité de donner à l'étude un caractère national tout en réduisant les coûts au minimum;
- 3) l'aptitude à analyser les opinions des dirigeants des associations et des entreprises membres de manière systématique et rigoureuse avec cependant assez de souplesse pour tenir compte des contraintes financières, géographiques et temporelles qui

font obstacle à la minutie de tous les efforts de recherche consentis à l'échelle nationale.

Désireux d'atteindre ces objectifs, Industrie Canada et l'équipe de consultation ont adopté d'un commun accord un plan de recherche qui prévoyait des entrevues personnelles avec les dirigeants des associations, des sondages par voie postale auprès d'eux et des groupes de concertation composés de dirigeants d'entreprise. Il incombait aux directions sectorielles et aux bureaux régionaux d'Industrie Canada de choisir les dirigeants d'association à interviewer, ceux qui allaient recevoir le questionnaire de sondage et la composition des groupes de concertation. Industrie Canada est également intervenu dans l'organisation des réunions et la coordination des aspects logistiques et a participé aux entrevues proprement dites et aux groupes de concertation. Il vaut la peine de faire remarquer que quand les directions sectorielles et les bureaux régionaux ont demandé aux associations de participer aux travaux de recherche, ces dernières ont manifesté un tel intérêt qu'il a fallu augmenter considérablement le nombre initialement prévu d'entrevues personnelles, de sondages par voie postale et de groupes de concertation.

Voici comment se sont finalement répartis les entrevues personnelles, les sondages par voie postale et les groupes de concertation :

Entrevues personnelles. En tout, il y a eu 57 entrevues personnelles avec des dirigeants d'association de Montréal, de Toronto, d'Ottawa, de Halifax, de Moncton, de Saskatoon, de Regina, de Calgary, d'Edmonton et de Vancouver.

Sondages par voie postale. Au total, 136 questionnaires ont été envoyés par la poste à des dirigeants d'association dans tout le Canada. Jusqu'à présent, 43 ont été remplis et renvoyés, ce qui représente un taux de réponse de 32 p. 100.

Groupes de concertation. Il y a eu en tout 11 groupes de concertation à Montréal, à Toronto, à Halifax, à Moncton, à Saskatoon, à Calgary, à Edmonton et à Vancouver. Huit de ces groupes se composaient de dirigeants d'entreprises et trois de dirigeants d'associations. Les premiers comprenaient au total 65 personnes et les seconds 28.

V. Qu'entend-on par association :  
essai de taxinomie

---

Avant d'étudier les associations industrielles du Canada, il convient d'abord d'en donner la définition adoptée dans le présent rapport. Nous entendons ici par association industrielle « (...) une organisation sans but lucratif à adhésion volontaire d'entreprises concurrentes destinée à aider ses membres et son industrie à régler leurs problèmes commerciaux communs ». On désigne également sous ce nom les associations professionnelles ou « corporatives ».

Il y a lieu également de faire la distinction entre les différentes sortes d'associations qu'on trouve au Canada et à l'étranger. 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.

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 et outillage).

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 celui de la Classification type des industries (CTI) (par exemple, transformation des aliments, produits chimiques).

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

Ces sortes d'associations correspondent aux variantes qu'on trouve tant au Canada qu'à l'étranger<sup>2</sup>. Toutefois, dans la pratique, il est difficile de faire la distinction entre ces associations. Pour ce qui est des associations sectorielles et sous-sectorielles, la ligne de démarcation n'est pas aussi clairement tracée. Sauf indication contraire, le terme d'association «sectorielle» englobe en général, aux fins du rapport, les associations sous-sectorielles. Une bonne partie de la littérature comparative distingue en général les associations les unes des autres d'après leur polarisation sectorielle ou intersectorielle.

Il faut aussi, dans toute taxinomie des associations, faire la distinction entre celles dont nous avons parlé plus haut et celles qui font office d'associations «suprêmes», même si elles ne sont pas courantes au Canada. Il s'agit d'associations qui existent au niveau sectoriel comme au niveau intersectoriel et entretiennent des relations formalisées et méthodiques avec un groupe d'associations qui représentent des industries situées à un niveau sous-sectoriel ou sectoriel inférieur. À titre d'«associations d'associations», 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, ou aux deux.

Au Canada, on trouve quelques associations sectorielles et intersectorielles nationales «suprêmes», qui entretiennent des relations formalisées avec des associations plus modestes. Au niveau sectoriel et intersectoriel, les associations représentent le plus souvent directement des entreprises isolées. 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 représentent 126 associations qui couvrent tous les grands secteurs de l'économie québécoise.

---

<sup>2</sup> 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. À noter qu'on peut aussi segmenter les associations d'après le «niveau de circuit de distribution» ou la filière commerciale qu'elles représentent. Dans un secteur spécifique, il existe très souvent des associations différentes pour les fabricants, les distributeurs, les grossistes et les détaillants. Voir Isaih Litvak, «National Trade Associations: Business Government Intermediates», Business Quarterly, automne 1982, p. 34-42.

## RÉFLEXIONS SUR LA SITUATION DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES DU CANADA : VUE D'ENSEMBLE

### I. Les associations industrielles du Canada et leur importance incontestée dans l'équation de la compétitivité

On sait depuis longtemps que les associations industrielles du Canada et de l'étranger sont des agents de premier plan de l'évolution de l'industrie<sup>3</sup>. Les principales associations industrielles du Canada sont devenues des fournisseurs de services à valeur ajoutée conçus pour résoudre une gamme croissante de problèmes industriels complexes. C'est grâce à elles que les entreprises peuvent unir leurs efforts pour régler collectivement des problèmes industriels trop difficiles pour qu'une seule s'y attaque. Les activités et les services qu'offrent de nombreuses associations sont indispensables à la compétitivité internationale des entreprises qu'elles représentent. Au Canada, ces associations jouent un rôle dans plusieurs de ces activités.

Dans le domaine de l'éducation et de la formation, les associations des secteurs de l'électronique, des plastiques, des produits pétrochimiques, de l'automobile et du transport ont mis sur pied des programmes de formation complets fort utilisés par leurs entreprises membres. En foresterie, par exemple, les associations ont entrepris des activités de promotion des exportations qui ont systématiquement augmenté les possibilités d'exportation des entreprises de ce secteur. De plus en plus d'associations sectorielles et quelques associations intersectorielles se sont lancées dans des activités d'évaluation des performances de l'industrie grâce auxquelles des entreprises ont pu réaliser des progrès dans plusieurs domaines, notamment le respect de la norme ISO 9000 et l'adoption des pratiques de gestion de la qualité totale (GQT). Du côté des codes et des normes de produits, les associations qui représentent les secteurs rattachés à l'industrie du bâtiment et de la construction ont fait beaucoup pour les questions d'harmonisation et d'approbation des produits. Au chapitre de la protection de l'environnement, les associations issues entre autres des secteurs des produits chimiques et des produits alimentaires ont pris l'initiative d'élaborer des plans d'action industriels qui

---

<sup>3</sup> 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.



les mettent à l'avant-plan en matière de bonne gérance des produits. Enfin, les associations qui représentent les secteurs des valeurs mobilières et des assurances se sont dotées de diverses formes de fonctions d'autoréglementation, ce qui protège les intérêts du public tout en mettant leurs membres à l'abri des initiatives imposées par le gouvernement. Il ne s'agit évidemment là que de quelques secteurs et thèmes pour lesquels les associations ont mis au point des programmes et des services complets adaptés aux besoins du secteur privé. Pour reprendre la formule de Michael Porter, «les associations représentent un mécanisme qui pourrait jouer un rôle amplificateur très puissant» pour aider les entreprises membres à résoudre un nombre croissant de problèmes de compétitivité<sup>4</sup>.

Si la théorie actuelle est exacte, les associations industrielles vont être appelées à élargir davantage encore leur éventail d'activités et de services pour s'adapter à plusieurs conditions actuelles. Michael Wilson, alors ministre d'Industrie, Science et Technologie Canada, a déclaré que :

(...) comme le rôle du secteur public change, le Canada va avoir besoin d'une solide phalange d'associations industrielles pour soutenir nos entreprises. C'est la raison pour laquelle le gouvernement fédéral incite les industriels tournés vers le progrès à songer à employer plus utilement cette ressource cruciale.»

Au chapitre de l'importance nouvelle de l'autoréglementation industrielle, un ancien sous-ministre devenu président d'association, Mark Daniels, a tenu ces propos sur la charge de travail croissante des associations industrielles :

«Il ne fait guère de doute que devant la crise provoquée par le déficit (du moins tant qu'ils persisteront à essayer de le combattre), les gouvernements continueront à réduire leurs activités, et les conséquences de ce phénomène sur les rôles traditionnels d'orientation, de législation et de réglementation sont claires. L'État en fera moins, et les associations comme les particuliers se verront devant la tâche délicate de définir l'intérêt du public, de le comprendre et de l'assurer tout en poursuivant de façon crédible leurs propres intérêts.»

---

<sup>4</sup> Michael Porter et The Monitor Company, Le Canada à la croisée des chemins : les nouvelles réalités concurrentielles, Ottawa, Conseil canadien des chefs d'entreprises et ministre des Approvisionnement et Services, 1991, p. 91.

<sup>5</sup> L'honorable Michael Wilson, ministre d'Industrie, Science et Technologie Canada, Canadian Competitiveness: The Public Sector Factor, Ottawa, ministre des Approvisionnement et Services, juin 1993, p. 13.

<sup>6</sup> Mark Daniels, «Issues in Association Management: The Trend Toward Intermediation», dans Business Quarterly, printemps 1991, p. 6.

Dans le domaine de l'éducation, de la formation et du développement technologique, Michael Porter a déclaré que les associations devaient intervenir davantage pour aider leurs membres à relever les défis que pose le pouvoir concurrentiel à l'échelle internationale. Il affirme que pour ce faire, nous devons «transformer les associations sectorielles en mécanismes de création de facteurs».

Ces observations semblent confirmer la tendance actuelle à l'augmentation de la collaboration entre le gouvernement et l'industrie où la position stratégique des associations industrielles sert d'intermédiaire. Au palier fédéral comme au palier provincial, les gouvernements montrent clairement qu'ils intensifient leurs efforts de collaboration avec ces associations dans le domaine de la compétitivité industrielle. En Ontario, une initiative de taille a été lancée sous le nom de Fonds de partenariat sectoriel pour unir le patronat, les syndicats et le gouvernement dans le but de cerner les besoins en matière de politique industrielle et d'élaborer des programmes et des politiques propres à satisfaire ces besoins. Les travaux sont effectués par des groupes de travail tripartites qui se penchent sur divers domaines, par exemple le commerce, la technologie, l'éducation et la formation, l'environnement et la compétitivité internationale. Au Québec, des associations ont été appelées à prendre part aux efforts consentis par le gouvernement provincial au chapitre de la politique industrielle par le biais de la création de grappes industrielles. Comme c'est le cas en Ontario, on a adopté une formule tripartite pour cette initiative, dans le cadre de laquelle on cherche à cerner et à régler les principaux problèmes industriels qui se posent aux grappes d'industries.

Au palier fédéral, les partenariats avec les associations industrielles continuent à s'intensifier; ils mettent en cause plusieurs ministères dans certains domaines, par exemple l'environnement, la promotion du commerce et des investissements, la compétitivité internationale, la technologie, l'éducation et la formation ainsi que la santé et la sécurité. En fait, la nouvelle importance accordée au seul domaine de l'éducation et de la formation a suscité quantité de consultations tripartites sous formes d'études sectorielles et de conseils sectoriels qui demandent aux associations industrielles de jouer un rôle de premier plan dans la conception de programmes et de services, et parfois dans leur prestation.

En outre, devant les efforts conjugués des gouvernements fédéral et provinciaux pour ouvrir le processus de décision, la charge de

---

<sup>7</sup> Porter, op. cit., p. 79.

travail des associations industrielles s'est accrue. Ces efforts consistent à organiser des consultations approfondies sur l'élaboration des politiques publiques et visent à satisfaire le désir croissant qu'a le public de voir s'instaurer un régime plus démocratique au Canada. En tant que principales représentantes de l'industrie, les associations ont été invitées à prendre part à des consultations sur une foule de questions en matière d'orientation et de réglementation. Les associations industrielles sont manifestement bien disposées à saisir toutes les chances qui leur sont offertes d'intervenir dans le processus de décision, mais les ressources exigées par l'augmentation du nombre de consultations sont considérables, au point que de nombreux dirigeants d'association prétendent souffrir de ce qu'on a fini par appeler la «consultite».

## II. Inquiétudes croissantes à propos de la capacité qu'ont les associations industrielles de fournir le type de services dont les membres ont besoin dans les années 90

On craint que la capacité des associations industrielles du Canada de fournir ces types de services à valeur ajoutée ne soit ni uniforme ni généralisée. En fait, au moment même où les gouvernements espèrent que les associations industrielles vont assumer des responsabilités accrues pour offrir des services commerciaux essentiels à leurs entreprises membres, ces associations constatent qu'elles n'ont pas assez de ressources pour relever ces défis. Le groupe de travail sur la prospérité de l'équipement industriel et électrique offre un tableau très ressemblant des associations du Canada et de leur aptitude à travailler davantage avec le<sup>8</sup> gouvernement pour aborder de concert les problèmes de concurrence :

«À l'exception de certaines associations puissantes, beaucoup sont dans l'ensemble petites, mal financées, dotées d'un personnel insuffisant et centrées sur des intérêts étroits. Les effectifs et les dépenses des gouvernements étant réduits, ils comptent que les associations vont assumer davantage de responsabilités (...). Comment peuvent-elles relever ce défi?»

## III. Définition des principaux thèmes

Diverses consultations et rencontres bilatérales ont servi à lancer une série de discussions entre les dirigeants des associations et des entreprises membres et le gouvernement

<sup>8</sup> Le groupe de travail sur le secteur du matériel industriel et électrique, Prosperity Initiative: A Report of the Industrial and Electrical Equipment Sector, avril 1992, p. 20.

fédéral. Ces discussions tournaient autour de thèmes relatifs à la santé des associations industrielles du Canada.

Plusieurs dirigeants d'association et les chefs des entreprises membres estimaient notamment que le gouvernement fédéral avait un rôle à jouer pour faire comprendre plus à fond les problèmes qu'affrontent les associations industrielles du pays. Voulant accéder à cette requête, le gouvernement réunit au printemps de 1993 un groupe de dirigeants d'association pour ce qu'on appela une «séance de brainstorming». Cette réunion donna aux dirigeants des associations et aux représentants du gouvernement l'occasion d'échanger des opinions sur une vaste gamme de questions relatives aux associations industrielles du Canada. De cette rencontre comme de nombreuses autres consultations officieuses et officielles se sont dégagés les thèmes suivants qui, de l'avis de toutes les parties, nécessitent un surcroît d'enquête et d'analyse.

i) Les associations constituent d'importants fournisseurs de services cruciaux pour les entreprises membres, mais la portée et la qualité de ces services présentent de considérables écarts

On considère en général que les associations jouent un rôle stratégique en offrant toutes sortes de services commerciaux essentiels à leurs membres qui, isolément, auraient du mal à se les procurer. Simultanément, la qualité et l'efficacité des services offerts par les associations industrielles varient de façon prononcée. Alors que certaines offrent toute une gamme de services commerciaux complets auxquels les entreprises membres font beaucoup appel, nombre des petites associations sont mal armées pour soutenir la concurrence et ont perdu des membres parce qu'elles étaient incapables de leur offrir des services «à valeur ajoutée».

ii) Les raisons pour lesquelles l'efficacité des associations varie semblent avoir un lien avec le grand nombre de ces associations dont beaucoup sont petites et dépourvues de ressources

Une des éventuelles raisons pour lesquelles le régime des activités des associations varie est qu'il existe au Canada trop d'associations industrielles qui se disputent ouvertement l'adhésion des membres. Il y a dans le pays des centaines de petites associations nationales qui, dans leur majorité, n'ont ni les moyens financiers ni les ressources humaines pour concevoir et offrir les sortes de services vraiment utiles à leurs entreprises membres. On estime par ailleurs que les associations canadiennes dépendent exagérément des cotisations.

iii) Les associations vont devoir chercher le moyen de mieux utiliser les fonds limités de l'industrie

On estime que des fusions vont devoir s'opérer entre de petites associations si l'on veut en créer de financièrement viables en mesure de mettre à la disposition d'un plus grand nombre d'entreprises le type de services de haute qualité qu'elles sont capables de fournir. Par ailleurs, la rationalisation ne sera pas facile, quelle que soit la forme qu'elle prenne.

iv) Le fait que les associations jouent un plus grand rôle d'intermédiaires entre l'industrie et le gouvernement présente à la fois d'intéressantes perspectives et des inconvénients

Du fait des efforts du gouvernement pour réduire les effectifs du secteur public, des pressions continueront à s'exercer sur les associations pour qu'elles se chargent d'exécuter des programmes et d'offrir des services. Pour l'essentiel, tout le monde s'entend sur les avantages qui pourraient découler du rôle accru des associations en la matière, mais les dirigeants de ces associations ne sont pas sûrs d'être collectivement capables d'offrir aux membres des programmes et des services compte tenu des ressources financières et du personnel limité dont elles disposent.

v) Que doit faire le gouvernement pour inciter les associations industrielles à offrir plus efficacement des services aux entreprises membres?

Deux opinions règnent parmi les dirigeants des associations sur le rôle que le gouvernement doit jouer pour favoriser l'efficacité des associations industrielles. Beaucoup prétendent que le gouvernement devrait faire office de chef de file pour encourager une importante réforme des associations et en favoriser l'efficacité. Par ailleurs, certaines considèrent toute forme d'intervention gouvernementale dans leurs rouages comme une intrusion dans ce qu'elles estiment être une attribution du secteur privé.

L'étude de ce qu'ont écrit les principales autorités sur les associations industrielles canadiennes confirme l'importance de ces questions clés. Pour ce qui est du nombre des associations industrielles du Canada, Litvak conclut qu'il pourrait y en avoir 700 d'envergure nationale dans le pays. Dans ses recherches approfondies sur les associations industrielles, William Coleman

---

<sup>9</sup> Isaiah Litvak, «The Lobbying Strategies of Business Interest Groups», dans James Fleck et Isaiah Litvak, dir., Business Can Succeed!: Understanding the Political Environment, Toronto, Gage Publishing, 1984, p. 66.

a fait un pas de plus et attribue la fragmentation des associations qui sape l'efficacité de la collaboration entre l'industrie et le gouvernement à l'existence au Canada d'une multiplicité d'associations concurrentes<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> William Coleman, op. cit., p. 245-289.

## LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES ET LES DÉFIS DES ANNÉES 90 : OPINIONS DES DIRIGEANTS DES ASSOCIATIONS ET DES ENTREPRISES

Les thèmes principaux exposés dans la section précédente sont à la base des travaux de recherche entrepris pour solliciter les opinions des dirigeants des associations et des entreprises membres sur les défis que doivent relever les associations industrielles du Canada et les éventuels changements à apporter pour aider ces dernières à devenir plus fortes et plus efficaces. L'essence de ces questions se retrouve dans deux instruments de recherche essentiels : un questionnaire d'entrevue personnelle et de sondage et un guide de discussion des groupes de concertation. Tous deux ont été conçus pour rechercher les avis sur les mêmes thèmes cruciaux, mais ils diffèrent en ce sens que le guide de discussion des groupes de concertation était manifestement moins précis et abordait les thèmes du point de vue de l'entreprise membre, et non du dirigeant d'association. Les thèmes principaux présentés dans chaque instrument de sondage s'accompagnaient d'une série de questions ouvertes et fermées.

Nous présentons, sous chaque thème principal, un résumé des opinions des dirigeants d'association, suivi de celles des entreprises membres. Nous nous efforçons dans toute cette section de mettre en évidence tant les ressemblances que les divergences entre les deux groupes. De plus, nous essayons de compléter l'analyse par les commentaires directs des dirigeants d'association et d'entreprise de façon à donner un aperçu de première main de leurs réflexions sur différentes questions.

### Thème n° 1 :

#### Variation des types de services offerts aux entreprises membres par les associations et correspondance entre ces services et les attentes des membres

---

##### i) Principaux services et activités : le point de vue des associations

Les associations industrielles se disent actives dans un nombre sans cesse croissant de domaines. Les cinq activités et services offerts par elles et les plus couramment cités sont : la défense des intérêts, 93 p. 100; les services d'information, 75 p. 100; les relations publiques, 62 p. 100; l'éducation et la formation, 61 p. 100 et la promotion du commerce et des exportations, 52 p. 100.

Quand on se penche sur les types de services offerts par les associations, on constate que leur gamme est plus ou moins complète selon l'association. Dans certains cas, ces services sont fournis dans le cadre du plan stratégique adopté par une

association pour répondre de façon uniforme à certains besoins de l'industrie. Dans d'autres, les associations se lancent de manière improvisée dans des activités qui ne font qu'effleurer les besoins des membres dans un domaine bien précis. Nous faisons ressortir ci-dessous, classées dans six catégories, les différences d'activités et de services spécifiques fournis par les associations.

1) La promotion des exportations et le développement des marchés demeurent une forte priorité pour beaucoup d'associations. Les activités et les services de nombre d'entre elles tournent le plus souvent sur les missions commerciales lancées et financées par le gouvernement dans d'autres pays. Par contre, à l'autre extrémité du spectre, le Council of Forest Industries (COFI), la Petroleum Services Association of Canada (PSAC) et l'Association des fabricants de pièces d'automobile du Canada (AFPA) ont installé des bureaux de promotion commerciale distincts au Canada et à l'étranger pour mieux exploiter les nouvelles perspectives d'exportation. En outre, les associations exclusivement consacrées au développement des exportations, telles l'Association des exportateurs canadiens (CAE), offrent une combinaison de services de défense des politiques et de services commerciaux destinés à aider leurs membres à pénétrer sur de nouveaux marchés et à les exploiter.

2) L'éducation et la formation constituent un des pôles qui connaissent la croissance la plus rapide au sein des associations. Les activités et les services de la majorité de ces dernières consistent le plus souvent en ateliers de formation de courte durée destinés aux gestionnaires. Si elles profitent manifestement aux membres, ces activités ne répondent qu'à une petite partie des besoins de l'industrie dans ce secteur crucial. Par ailleurs, La Société des industries du plastique du Canada (SPI), l'Automotive Industries Association (AIA), L'Association des manufacturiers d'équipement électrique et électronique du Canada (EEMAC) et la Petroleum Services Association of Canada (PSAC) ont élaboré des programmes de formation plus complets qui visent des employés de différents niveaux dans leurs secteurs respectifs. Il n'est pas sans intérêt de faire remarquer que l'Association canadienne du transport urbain (CUTA) a mis au point un programme de formation si populaire qu'elle a pu le vendre à l'échelle internationale à des sociétés de transport de plusieurs pays. Dans le domaine des services financiers, l'Association des banquiers canadiens (ABC) et l'Association des compagnies de fiducie du Canada (TCAC) mettent aussi à la disposition de leurs membres des services et des programmes de formation de grande envergure.



3) Les services d'évaluation des performances et d'adaptation à la concurrence ont connu une croissance exponentielle devant l'extrême importance accordée maintenant à la question de la compétitivité, venue s'ajouter à l'apparition de normes de qualité internationales comme ISO 9000. Ici aussi, la gamme des activités et des services proposés varie considérablement. Pour de nombreuses associations, il s'agit avant tout d'organiser des séminaires pour renseigner les membres sur les sujets nouveaux relatifs à la gestion de la qualité totale et à la norme ISO 9000. Les efforts se limitent à diffuser l'information, et les associations ne vont pas jusqu'à aider systématiquement les entreprises membres à adopter des normes de qualité ou à mettre en oeuvre des plans d'amélioration permanente. Par contre, la Société des industries du plastique (SPI), l'Association des fabricants de pièces d'automobile du Canada (AFPA), l'Association des manufacturiers canadiens (AMC), l'Association des manufacturiers du Québec (AMQ) et l'Environmental Services Association of Alberta (ESAA) se sont lancées dans des activités d'évaluation des performances plus complètes en collaboration avec des programmes gouvernementaux, par exemple le Programme d'application des technologies de pointe dans le secteur manufacturier (PATPSM) et l'Initiative des composantes d'automobile (ICA).

4) Les services et les activités relatifs aux pressions exercées en matière de règlements, à l'élaboration de ces règlements et à leur respect ont fait leur apparition parmi les associations industrielles par suite de l'énorme essor pris par la réglementation au palier provincial. Dans certains domaines, entre autres l'environnement, la santé et la sécurité et la politique du travail, les associations ont été appelées à aider leurs membres à s'adapter à un milieu réglementaire de plus en plus complexe. On peut répartir les services offerts en trois sous-catégories fondées sur une intervention de plus en plus poussée : les pressions exercées en matière de règlements, l'élaboration des règlements, leur respect et l'autoréglementation.

Ces activités diffèrent selon le rôle joué par l'association dans le processus de réglementation :

Les pressions exercées en matière de règlements constituent une des activités les plus fondamentales des associations; il s'agit des pressions exercées sur les personnages officiels pour que les mesures de réglementation soient moins lourdes. Pour de très nombreuses associations, cette activité représente leur seule participation au processus de réglementation.

L'élaboration des règlements est une activité plus poussée; on entend par là le rôle joué par les associations dans la conception des initiatives de réglementation. L'Association canadienne des fabricants de produits pharmaceutiques (CDMA), l'Association canadienne des producteurs pétroliers (CAPP) et l'Association minière du Canada (MAC) contribuent en permanence, entre bien d'autres, au contenu des nouveaux règlements.

Le respect des règlements constitue la participation la plus complète des associations au processus de réglementation. On entend par là le rôle que ces associations jouent pour veiller à ce que leurs membres se conforment aux exigences des règlements. Sous ce rapport, les associations industrielles commencent à se charger de fonctions d'autoréglementation. Pour celles du secteur financier, l'autoréglementation n'est pas un phénomène nouveau. L'Association canadienne des courtiers en valeurs mobilières (ACCOVAM), l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes (CLHIA) et le Bureau d'assurance du Canada (BAC) ont déjà toutes rempli des fonctions de ce genre. On voit toutefois d'autres associations industrielles en faire autant depuis peu, notamment l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques (ACFPC), les Fabricants canadiens de produits alimentaires (GPMC), l'Association canadienne de l'industrie du médicament (PMAC) et, plus récemment, l'Association canadienne de la franchise (CFA). Si la nature précise de l'autoréglementation varie d'une association à l'autre, l'objectif reste le même : assumer la responsabilité des actes de l'industrie pour conserver la confiance du public et diminuer la nécessité d'initiatives imposées par le gouvernement.

5) Le militantisme en matière de politiques publiques reste le principal pivot de nombreuses associations industrielles. Dans ce domaine, les efforts se situent tant sur le plan sectoriel que sur le plan intersectoriel. Par exemple, des associations sectorielles comme l'Association canadienne de la technologie de l'information (ACTI) et l'Association canadienne de technologie de pointe (ACTP) ont toutes deux exercé avec succès des pressions pour l'expansion des stimulants fiscaux en recherche-développement et des politiques d'acquisition du gouvernement qui seront utiles à leurs membres. L'Institut canadien des textiles (ICT) consacre une bonne part de son temps à exercer des pressions en matière de politique commerciale. Au niveau intersectoriel, certaines associations, notamment le Conseil canadien des chefs d'entreprises (CCCE), la Chambre de commerce du Canada (CCC), la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), le British Columbia Business Council (BCBC)

et le Conseil du patronat du Québec (CPO), ont tendance à s'attacher à des questions d'orientation plus vastes, moins limitées à leur secteur. C'est dans des questions comme les répercussions de la réforme provinciale du travail, du bien-fondé de la politique fiscale et monétaire et du fardeau fiscal que ces associations s'efforcent d'apporter des changements.

6) Les services de recherche industrielle et de statistique font partie intégrante de ce que la plupart des associations offrent à leurs membres. Ils ont pris plus d'importance qu'autrefois quand les associations se sont attaquées à certains thèmes, par exemple l'évaluation des performances et l'analyse des branches concurrentielles, où l'existence de données propres à l'industrie est indispensable. Beaucoup d'associations se consacrent surtout à la diffusion et au remaniement des sources de données existantes recueillies par des organismes comme Statistique Canada. Toutefois, certaines ont entrepris des analyses industrielles plus originales et plus complètes qui constituent d'importants outils de planification d'entreprise et d'information commerciale pour les membres. L'Association canadienne des produits de bureau (COPA) et l'Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires (CRFA) font partie de ces associations qui effectuent de vastes études de marché et des recherches pour la clientèle, extrêmement utilisées par les entreprises membres.

#### ii) Les principaux services et activités : point de vue des entreprises

Il y a des ressemblances et des différences entre ce que les associations offrent en fait de services et ce que les membres attendent. Les opinions des entreprises membres recueillies par le biais des groupes de concertation se classent sous trois thèmes secondaires dominants : a) les membres veulent des services et des activités utiles à leurs résultats financiers; b) dans la plupart des cas, ils préfèrent recevoir des services que de bénéficier d'une défense générale de leurs intérêts et c) c'est de plus en plus les associations sectorielles et non les associations horizontales qu'ils considèrent comme les principaux fournisseurs de services à valeur ajoutée.

#### a) Les membres veulent des services et des activités utiles à leurs résultats financiers : «En ai-je pour mon argent?»

Les membres des associations se voient comme des clients et leurs associations comme des fournisseurs. Ils en veulent pour leur argent et s'interrogent de plus en plus sur la pertinence des associations auxquelles ils adhèrent et sur les effets que ces services exercent sur leurs entreprises. De prime abord, les

formes particulières de services qu'ils attendent de leurs associations sont très semblables à ceux qu'énumèrent les dirigeants de ces dernières; ces services comprennent : renseignements sur le marché, possibilité de réseautage avec les clients éventuels, statistiques et recherche industrielles, données sur l'évaluation des performances, intervention dans le processus de réglementation et éducation. Par ailleurs, les entreprises font remarquer que le degré d'efficacité des services qu'elles reçoivent dans les domaines susmentionnés varie considérablement d'une association à une autre. La plupart des membres savent très bien distinguer les associations industrielles auxquelles ils adhèrent et qui leur donnent des services à valeur ajoutée de celles qui ne le font pas. De tels écarts dans le rendement des associations industrielles forcent les membres à ne pas s'intéresser seulement à ce que contiennent les brochures qui prônent leur adhésion, mais à l'utilité et à la qualité des services particuliers offerts dans chaque secteur d'activité. D'après une entreprise membre :

«J'évalue les avantages que je retire de mon association activité par activité. S'il me faut choisir entre embaucher un nouveau représentant de commerce, me déplacer pour rencontrer un client ou renouveler ma cotisation, je veux être convaincu que les services précis que je reçois m'en donnent pour mon argent.»

b) Dans la grande majorité des cas, les membres préfèrent recevoir des services que de bénéficier d'une défense générale de leurs intérêts

Une autre conviction prépondérante est étroitement apparentée au thème précédent, celle que les associations consacrent trop de temps et de ressources à des fonctions de défense de leurs intérêts et de lobbying qui visent des questions d'orientation générales. Cette conviction contraste fortement avec la tendance constatée parmi de nombreux dirigeants d'association à faire ressortir l'importance des pressions qu'ils exercent. D'après les membres, ces activités aboutissent à peu de résultats tangibles et empêchent les associations de fournir des services utiles aux entreprises membres.

Si l'on en croit un dirigeant d'entreprise, les résultats de la carence susmentionnée sont éloquentes :

«Tous les ans, les associations dont je suis membre prétendent exercer des pressions en faveur de l'abaissement des impôts, de la diminution de l'intervention gouvernementale et de la réduction des règlements, mais chaque année, je paie plus d'impôts, je vois le gouvernement intervenir davantage et je suis obligé de respecter de nouveaux règlements!»

Il faut toutefois faire remarquer que les dirigeants d'entreprise voient d'un oeil un peu différent les pressions exercées par les associations sur des questions sectorielles telles les régimes fiscaux au chapitre de la recherche-développement, les acquisitions du gouvernement et la réglementation en matière d'environnement. Si les efforts de pression et de défense des intérêts sont polarisés et si les membres estiment que leur association a vraiment des chances d'infléchir le processus de réglementation ou d'orientation, le soutien qu'ils accordent à ce domaine d'activité augmente de façon spectaculaire.

c) C'est de plus en plus les associations sectorielles et non les associations intersectorielles que les membres considèrent comme les fournisseurs de services à valeur ajoutée

En accord avec les deux thèmes secondaires précédemment abordés, les membres se sont mis à adhérer exclusivement aux associations qui leur offrent les services commerciaux les plus appropriés à leur secteur. De nombreux participants reconnaissent ouvertement qu'ils ont quitté récemment les associations intersectorielles comme l'Association canadienne des manufacturiers et les chambres de commerce. S'ils en décident ainsi, c'est parce qu'ils pensent que les associations sectorielles sont mieux placées pour leur offrir certains services propres à leur secteur, par exemple des données sur les débouchés d'exportation, les nouvelles technologies ou les répercussions des nouvelles exigences réglementaires. Par suite de la complexité de l'industrie, de l'évolution technologique et de la mondialisation, les problèmes que les associations doivent régler pour les entreprises membres sont de plus en plus. On estime donc que les associations intersectorielles sont mal préparées à offrir le type de pivot et d'expertise sectorielle que les entreprises attendent des services des associations. En outre, les faveurs de moins en moins grandes dont bénéficient les macro-politiques et la défense non propre à un secteur (activité considérée comme le centre d'intérêt des associations sectorielles) contribuent à la désaffection des membres à l'égard de ces associations.

Thème n° 2 :

Nécessité de repenser la façon dont les associations industrielles opèrent au Canada

---

Le deuxième thème principal concerne le sérieux avec lequel les dirigeants d'association et d'entreprise repensent le rôle des associations industrielles et ce qu'elles offrent pour répondre aux besoins des membres. Les associations industrielles savent-elles bien que leurs membres les considèrent comme d'éventuels fournisseurs de services commerciaux? Quels changements

entendent-elles apporter pour accéder aux demandes croissantes des entreprises membres? De même, quelles sortes de changements les entreprises membres veulent-elles voir leurs associations industrielles mettre en oeuvre? Y a-t-il d'autres services, non actuellement offerts, qu'elles voudraient recevoir de leurs associations?

### i) Nouvelles démarches : le point de vue des associations

D'après les dirigeants d'association, il est temps de repenser systématiquement les modalités de fonctionnement des associations industrielles au Canada. Les entrevues personnelles et les sondages par voie postale révèlent un certain consensus en la matière.

D'après 92 p. 100 des cadres d'association soumis à l'enquête, leurs associations discutent sérieusement de leurs rôles actuels et futurs.

Interrogés sur l'orientation de cette réflexion, les dirigeants ont évoqué deux problèmes de premier plan : a) les possibilités d'intensifier la collaboration entre les associations et leur regroupement et b) la nécessité de se restructurer pour améliorer l'efficacité et la pertinence des organisations. Les citations suivantes, extraites des entrevues, illustrent la théorie traditionnelle des dirigeants d'association sur ces questions.

#### a) Possibilité de coopération et de regroupement

«Nous essayons de former une coalition d'associations ou même des fusions dans le secteur . Nous discutons régulièrement avec plusieurs de ces groupes d'un éventuel rapprochement, qui pourrait accroître l'efficacité et augmenter les profits et l'influence de tous les intéressés.»

#### b) Restructuration des associations

«Notre association a réalisé récemment une étude en profondeur et s'est réorganisée (...) si elle ne se montre pas capable d'offrir un bon rapport qualité/prix, elle aura du mal à se maintenir.»

«On constate non seulement des discussions sérieuses, mais un effort délibéré pour restructurer l'association afin d'adapter nos objectifs et notre vision aux besoins des membres et d'orienter nos activités à cette fin.»

### ii) Nouvelles démarches pour accroître l'efficacité des associations : le point de vue des entreprises

Il s'agit ici d'un domaine où les dirigeants des associations et ceux des entreprises partagent nombre d'opinions. Quand on demande aux dirigeants d'entreprise de donner une idée générale de la façon dont leurs associations industrielles pourraient

fonctionner pour mieux répondre aux besoins de l'industrie, trois thèmes secondaires se dessinent. Ces thèmes donnent une idée fort exacte du type de problèmes avec lesquels les dirigeants d'association se débattent actuellement : a) les associations nationales doivent consentir un surcroît d'effort pour être à l'écoute des membres extérieurs au «Triangle d'or» et se montrer réceptifs à leurs besoins; b) les associations doivent repenser sans cesse leur secteur d'activité si elles veulent rester utiles à leurs «clients» et c) les associations doivent évoluer à l'exemple du marché de leurs membres.

a) Les associations nationales doivent consentir un surcroît d'effort pour être à l'écoute des membres extérieurs au «Triangle d'or»

Dans les régions, les associations industrielles nationales sont considérées comme coûteuses, peu à l'écoute des besoins régionaux et par ailleurs incapables de fournir les types de services que les membres attendent ou sont capables de se permettre. Toutefois, les entreprises reconnaissent en général qu'elles sont «victimes du facteur géographique» et se rendent compte que les associations nationales s'intéressent normalement au premier chef aux parties du pays où résident le plus grand nombre de leurs membres. Simultanément, les entreprises des régions pensent que les associations nationales devraient augmenter considérablement le montant de leurs cotisations pour mieux assurer le niveau de service qu'elles sont capables d'offrir aux entreprises situées à l'extérieur de Toronto, de Montréal et d'Ottawa. Nombre d'entreprises des régions savent qu'il importe de disposer d'une association nationale, mais beaucoup déclarent que l'ampleur actuelle des services offerts ne justifie pas le coût de la cotisation.

b) Les associations doivent repenser leur secteur d'activité si elles veulent rester utiles à leurs «clients»

D'après les membres, la situation critique de l'économie dans les années 90 a rendu l'adhésion à plusieurs associations à la fois coûteuse et irréaliste. De ce fait, beaucoup d'entreprises ont considérablement réduit le nombre d'associations auxquelles elles adhéraient dans les cinq dernières années. Les membres ne considèrent plus les cotisations versées aux associations comme des «dons de charité aux industries de leur choix». Dans la conjoncture actuelle, ils estiment que si les associations veulent garder leur raison d'être, leurs dirigeants doivent savoir que l'attitude du secteur privé change à l'égard de l'adhésion aux associations. Selon un dirigeant d'entreprise :



«Autrefois, nous payions notre cotisation, recevions notre bulletin et assistions au tournoi de golf annuel; c'était comme une confrérie. Aujourd'hui, nous voulons savoir ce que nous recevons en échange de chaque dollar consacré à nos associations.»

c) Les associations doivent évoluer à l'exemple du marché de leurs membres

Les dirigeants d'entreprise sont profondément persuadés que les associations industrielles doivent évoluer en fonction de l'envergure du marché sur lequel leurs entreprises membres opèrent. Si ces dernières estiment que leur marché, c'est l'Amérique du Nord, elles veulent des associations de mieux en mieux aptes à répondre à leurs besoins à l'échelle de l'Amérique du Nord. Elles veulent des statistiques industrielles, des études de marché, des possibilités de réseautage avec les clients éventuels et des données sur l'évaluation des performances relatives à leur marché. Leurs débouchés se multipliant, elles comptent que leurs associations leur fourniront de plus en plus de l'information et des services sur ces mêmes débouchés. Dans les provinces de l'Atlantique, par exemple, les entreprises souhaitent que leurs associations délaissent la représentation provinciale au profit de la représentation régionale. Par contre, les dirigeants d'entreprise de Vancouver souhaitent que leurs associations s'organisent dans un axe nord-sud pour mieux rendre compte de la définition qu'ils donnent de leur nouveau marché. À Toronto, les entreprises membres, qui considèrent l'Amérique du Nord comme leur marché, trouvent moins d'utilité qu'autrefois aux associations provinciales et dans certains cas aux associations nationales. De nombreux dirigeants d'entreprise disent appartenir actuellement à des associations américaines parce qu'ils doivent être informés du marché des États-Unis et que leurs associations canadiennes sont mal équipées pour leur fournir ces renseignements.

Thème n<sup>o</sup> 3 :

La santé des associations industrielles du Canada : inquiétudes suscitées par la fragmentation des associations et leur manque de ressources

Sous ce thème principal, nous avons essayé d'aborder la question cruciale de la santé organisationnelle et financière des associations industrielles du Canada. Des questions bien précises donnent au concept de la «santé» des associations deux formes bien concrètes : a) les associations industrielles du Canada sont fragmentées et b) les ressources financières des associations industrielles ne leur suffisent pas pour offrir le type de services commerciaux que leurs membres réclament.

i) Fragmentation et manque de ressources : le point de vue des associations

Dans leur grande majorité, les dirigeants d'association reconnaissent que la fragmentation et le manque de ressources représentent un gros problème pour les associations industrielles du Canada.

Soixante-quatorze pour cent des dirigeants d'association soumis au sondage estiment effectivement que l'univers des associations canadiennes est extrêmement fragmenté, peu représentatif et peu intégré.

Soixante et onze pour cent des dirigeants des associations industrielles estiment qu'un des principaux problèmes est le manque de ressources financières.

Toutefois, l'examen initial des résultats des entrevues et du sondage révèle d'importantes différences entre la solidité financière des associations dont les cotisations constituent la principale source de revenu et celles qui font souvent appel à la rémunération des services. D'après les recherches préliminaires, les associations qui font payer leurs services sont en mesure de générer des revenus supérieurs à ceux des associations qui ne comptent que sur les cotisations.

Faisons remarquer que plusieurs dirigeants d'association ont dit avoir l'intention de remplacer leur formule traditionnelle fondée sur les cotisations par celle de la rémunération des services afin de financer leurs activités. D'après un de ces dirigeants :

«Le manque de ressources financières va devenir un problème plus grand encore pour les associations en raison de la situation économique et de la concurrence accrue dans l'économie en général. Les associations doivent se montrer plus efficaces et plus créatrices; si l'on veut maintenir ou relever le niveau des services, il faut exploiter d'autres sources que les droits et cotisations.»

ii) Fragmentation et manque de ressources : le point de vue des entreprises

Les dirigeants d'entreprise sont profondément persuadés qu'il y a trop d'associations industrielles au Canada. À leurs yeux, leur fragmentation et l'omniprésent problème des ressources financières ne sont que les deux faces de la même médaille. Quand

les associations sont trop nombreuses, les ressources limitées que l'industrie peut consacrer aux cotisations sont consacrées à éponger un excès de «frais généraux» au lieu de défrayer le coût d'activités et de services utiles. Des dirigeants qui représentent de grandes entreprises disent être membres de 10 à 15 associations aux niveaux sous-sectoriel, sectoriel et intersectoriel, ce qui est beaucoup. Comme l'a déclaré un dirigeant d'entreprise, «Comment savoir où fixer la limite quand on voit tant d'associations industrielles venir jusque chez nous solliciter notre appui?»

En outre, beaucoup de dirigeants d'entreprise estiment que l'existence d'associations concurrentes nuit aux moyens d'expression des entreprises. L'un d'eux expose le problème en ces termes :

«Dans mon secteur, il existe une association dans l'Ouest, une en Ontario, une au Québec, et nous avons même une association nationale, mais elles semblent passer plus de temps à se combattre qu'à représenter les intérêts du secteur. J'ai pris la décision consciente de cesser de les soutenir les unes et les autres tant que cet état de choses durera. C'est un gaspillage d'argent!»

#### Thème n° 4 :

#### Réactions devant la fragmentation et le manque de ressources : nécessité de rationaliser les associations

---

L'objectif de ce «thème principal» était d'étudier les opinions des dirigeants d'association et des entreprises membres sur les solutions éventuelles du problème de la fragmentation des associations. Il s'agissait, en posant des questions, d'obtenir l'avis des intéressés sur la valeur des réactions des organisations au problème de fragmentation et d'instabilité financière qu'elles percevaient.

#### i) Réactions aux problèmes : le point de vue des associations

##### a) Regroupement des associations :

Les dirigeants d'association estiment que les problèmes de fragmentation sont issus de l'existence d'une multitude d'associations industrielles. En fait, six dirigeants d'association sur 10 soumis au sondage croient que ces associations sont trop nombreuses au Canada. Nous avons pu tirer, dans le même ordre d'idée, la conclusion qu'à peu près la moitié de tous les dirigeants d'association interrogés sont en faveur du concept de la rationalisation des associations.

D'après 50 p. 100 des dirigeants d'association soumis au sondage, le regroupement de plusieurs associations sectorielles en une seule organisation permettrait d'assurer mieux les services aux membres et la liaison avec le gouvernement.

### Le pour et le contre du regroupement des associations :

Les dirigeants d'association expliquent leur position sur la question du regroupement des associations par toutes sortes de raisons. Ceux qui lui sont favorables y voient une solution organisationnelle rationnelle aux problèmes de dédoublement des efforts et de manque de ressources. Les citations suivantes mettent en évidence les théories des personnes en faveur de cette démarche :

«Je crois qu'une coalition propre à former une seule organisation où plusieurs organismes nationaux trouveraient à s'exprimer s'impose pour limiter les recoupements, clarifier les rôles, définir les problèmes et réduire les coûts.»

«Les grands groupes d'associations sont plus efficaces et offrent de meilleurs services au même coût par membre.»

Ceux qui pensent que la rationalisation ne doit pas avoir lieu ou ne se produira pas présentent deux arguments à l'appui de leur conviction. Certains dirigeants d'association disent s'être donné beaucoup de mal pour provoquer la rationalisation, mais s'être heurtés au désir qu'avaient d'autres dirigeants de protéger leur territoire. Ils s'opposent donc à toute démarche en vue de la rationalisation pour la seule raison qu'elle leur semble futile. D'autres sont contre la rationalisation parce qu'ils ne voient pas en quoi une association plus vaste pourrait mieux combler les besoins de certains secteurs ou sous-secteurs. Les citations suivantes montrent les raisons pour lesquelles de nombreux dirigeants d'association s'opposent à la rationalisation :

«Dans notre secteur (...), une association nationale qui représenterait tous les intervenants serait plus efficace du point de vue du coût, de la main-d'oeuvre et de la prestation des services. La seule chose qui y fasse obstacle est l'amour-propre des intéressés à tous les niveaux et la conviction que "nous sommes différents des autres".»

«Il y a quelques années, nous avons essayé de réunir un groupe d'associations sous-sectorielles pour étudier la possibilité d'une fusion quelconque. Malgré l'opinion très répandue que cette démarche était valable, l'instinct territorial était si fort que l'initiative n'a vraiment abouti nulle part.»

« \_\_\_\_\_ ne peut concevoir que le regroupement de plusieurs associations sectorielles en une seule apporte les avantages supposés.»

#### b) Coalitions d'associations :

Priés de dire s'ils estiment que les réseaux ou les coalitions d'associations sont propres à régler le problème de la fragmentation, les dirigeants d'association se montrent mieux disposés envers cette idée.

Soixante et un pour cent des dirigeants d'association estiment qu'un réseau ou une coalition d'associations est une meilleure formule.

#### ii) Réactions aux problèmes : le point de vue des entreprises

Pour ce qui est de la solution à adopter devant la fragmentation des associations, les dirigeants d'entreprise se disent le plus souvent en faveur de la rationalisation généralisée. Ils reconnaissent par ailleurs qu'il est difficile d'opérer des changements organisationnels. Les réactions suscitées par la question du regroupement des associations se rangent sous deux thèmes secondaires : a) l'adhésion universelle à la rationalisation des associations et b) l'«instinct territorial» qui fait obstacle à cette rationalisation.

#### a) L'adhésion universelle à la rationalisation des associations :

Sans presque aucune exception, les entreprises membres souhaitent voir fusionner les petites associations sous-sectorielles et sectorielles pour limiter les recoupements et exploiter plus rationnellement les fonds limités que l'industrie peut consacrer aux activités des associations. Selon les dirigeants d'entreprise, si les associations étaient moins nombreuses, elles seraient plus fortes et mieux financées et pourraient du même coup offrir aux membres des services plus nombreux et plus complets.

Selon un dirigeant d'entreprise :

«Les associations doivent apprendre ce que nous, les gens d'affaires, avons appris : plus on est petit, et plus il est difficile parfois de rester dans la course.»

Par contre, les entreprises membres sont en général divisées sur la question de savoir si la fusion d'associations sectorielles et sous-sectorielles non apparentées en organisations provinciales ou nationales plus grandes qui les chapeauteraient serait d'une utilité quelconque. Un peu comme les dirigeants d'association, elles croient que des organisations de ce genre seraient dépourvues du centre d'intérêt qui leur donne leur pertinence pour un secteur.

b) L'«instinct territorial» qui fait obstacle à cette rationalisation

S'ils se montrent extrêmement favorables à l'idée de la rationalisation des associations, les dirigeants d'entreprise prétendent que la tendance de certains dirigeants d'association à résister au changement ne peut manquer d'entraver la réforme. Selon des dirigeants d'entreprise, toute mesure prise pour réduire le nombre d'associations industrielles au Canada dans le but de rendre celles qui resteront plus efficaces sous-entend qu'il «y aura des associations gagnantes et perdantes». Le désir qu'auront les dirigeants d'association de ne pas se retrouver du côté des perdants au terme de la rationalisation rendra difficiles ces réformes organisationnelles. Il est toutefois intéressant de signaler que plusieurs dirigeants d'entreprise par ailleurs extrêmement actifs au sein de leurs propres associations se sont faits les champions de la réforme et de la rationalisation des associations. Dans les provinces de l'Ouest comme dans celles de l'Atlantique, où le petit nombre d'entreprises qui relèvent d'une même industrie exige beaucoup de bénévolat de la part du secteur privé pour diriger les associations, les entreprises souhaitent vivement les fusions logiques sur le plan économique et organisationnel. Les démarches en faveur de la réforme et de la rationalisation sont donc très accentuées et non entravées par des employés à plein temps qui ont tout intérêt à maintenir le statu quo. Comme l'a dit un dirigeant d'entreprise très actif au sein de son association : «Les employés de l'association veulent protéger leur territoire, mais pas moi. Je veux que mon argent me procure les meilleurs services possibles.»

Thème n° 5 :

Les associations comme intermédiaires entre l'industrie et le gouvernement : élargir le rôle des associations industrielles dans l'exécution des programmes gouvernementaux

Sous ce «thème principal», nous avons voulu connaître l'avis des dirigeants d'association et d'entreprise sur l'éventuel rôle d'intermédiaires que les associations jouent entre le gouvernement et le secteur privé. Nous étudions plus particulièrement ici ce qu'elles pourraient faire, à titre d'agents d'exécution, pour rapprocher les programmes et les services gouvernementaux des entreprises membres.

i) Les associations en tant qu'agents d'exécution des programmes et des services : le point de vue des associations

Dans une écrasante majorité, les associations souhaitent avoir la possibilité de collaborer à l'exécution des programmes gouvernementaux :

Quatre-vingt-sept pour cent des dirigeants d'association voient d'un bon oeil la perspective que les gouvernements leur demandent d'agir comme intermédiaires pour faire connaître leurs programmes et leurs services aux entreprises et les leur dispenser.

Par ailleurs, elles estiment aussi qu'il faut régler un certain nombre de problèmes avant que cette forme de collaboration puisse se concrétiser. Voici plusieurs commentaires directs faits par des dirigeants d'association sur a) les raisons pour lesquelles les associations pourraient s'avérer d'utiles agents d'exécution et b) les «critères» auxquels une association doit pouvoir répondre pour assumer un rôle de ce genre.

a) Commentaires en faveur du recours aux associations comme agents d'exécution des programmes et des services

»C'est le cas pour l'industrie . Cette formule est considérée d'un oeil favorable et l'on y voit le plus souvent un moyen efficace de diffuser l'information et d'exécuter les programmes. Elle permet aussi à l'industrie, par l'entremise de l'association, d'en arriver plus facilement à un accord d'opinion sur l'information transmise et le programme exécuté.»

«Oui, c'est [le recours aux associations à titre d'agents d'exécution] positif. Ça soumet l'utilité des programmes et des services gouvernementaux à l'épreuve de la réalité et ça donne une rétroaction immédiate sur leur efficacité.»

**b) Commentaires sur le type de «critères d'admissibilité» que le gouvernement devrait établir pour s'assurer que les associations sont des agents d'exécution compétents**

Simultanément, les associations se disent profondément persuadées qu'il faut instaurer des lignes directrices assez strictes si l'on veut que seules les associations capables d'exécuter des programmes aient le droit de le faire.

Les commentaires suivants semblent indiquer le type de critères d'admissibilité dont, de l'avis des associations, le gouvernement devrait s'inspirer pour choisir les associations qui devraient être autorisées à exécuter des programmes et des services :

«Le gouvernement doit exiger que les associations soient vraiment représentatives de leurs commettants (65 p. 100 ou plus) avant d'accueillir leurs représentants.»

«Les gouvernements doivent se débarrasser de leur penchant néfaste pour "l'universalité" dans leurs relations avec les associations industrielles.»

«À mon avis, les gouvernements devraient choisir des associations représentatives d'importants secteurs de l'économie et nouer d'étroits partenariats avec elles. Parmi les critères du choix, on pourrait tenir compte du pourcentage du PNB des secteurs que représentent les différentes associations.»

«Le gouvernement doit, de concert avec les associations industrielles, formuler les critères de financement et éviter que ce financement ne s'inscrive dans une structure comptable par trop pesante. De plus, ce serait un moyen idéal de faire travailler les associations ensemble. Le gouvernement pourrait offrir des fonds aux coalitions d'associations.»

**ii) Les associations comme agents d'exécution des programmes et des services : le point de vue des entreprises**

Les entreprises membres, elles aussi, entrevoient des possibilités de partenariat plus poussé entre les associations et le gouvernement dans l'exécution des programmes et la prestation de services. Si cette opinion ne fait nullement l'unanimité, elles estiment, dans leur majorité, qu'en demandant aux associations d'exécuter des programmes et de dispenser des services, le gouvernement serait plus utile aux entreprises membres dans la prestation de services commerciaux. Trois des raisons les plus couramment invoquées en faveur du recours aux



associations pour offrir des programmes et des services aux entreprises membres sont la réduction des coûts, les économies d'échelle et la proximité du secteur privé. À l'exemple des dirigeants d'association, les entreprises pensent que les associations devraient remplir plusieurs conditions cruciales avant d'être autorisées à exécuter un programme ou à offrir un service.

Voici ces conditions :

a) Les gouvernements doivent s'assurer que les associations font preuve d'assez de souplesse pour exécuter et administrer efficacement le programme.

b) Les associations doivent être extrêmement représentatives de leur secteur avant d'assumer ce rôle.

c) Les associations doivent avoir le droit de traiter leurs membres autrement que les non-membres pour ce qui est de l'accès au programme ou au service qu'elles administrent.

d) Le programme ou le service envisagé doit bénéficier des faveurs générales des membres des associations si l'on ne veut pas que ces dernières essaient de se faire octroyer le budget de certains programmes sans se demander si ces programmes correspondent aux principales priorités des membres.

#### Thème n° 6 :

Quel rôle doit jouer au juste le gouvernement pour améliorer l'efficacité des associations industrielles?

---

Pour ce «thème principal», nous avons demandé aux dirigeants d'entreprise et d'association comment, à leur avis, les gouvernements pourraient agir pour rendre réellement les associations industrielles plus viables. Si les associations estiment que les gouvernements doivent modifier leur façon d'agir dans quantité de domaines, les entreprises membres s'opposent surtout à ce que le gouvernement finance directement les associations.

#### i) Le rôle du gouvernement : le point de vue des associations

D'après les associations, le gouvernement exerce, directement et indirectement, une influence sur l'efficacité des associations industrielles. Si l'on en croit leurs dirigeants, il l'exerce de toutes sortes de façons. La question de savoir ce que le gouvernement devrait faire pour rendre les associations plus utiles a suscité le plus souvent les réponses suivantes : «améliorer les consultations» (33 p. 100); «traiter les associations comme l'organe exclusif de l'industrie» (32 p. 100); «ne pas financer les associations» (14 p. 100); «sous-traiter la responsabilité de la réglementation et des services» (14 p. 100) et «favoriser la rationalisation des associations» (11 p. 100).

---

L'examen des commentaires particuliers dont s'accompagnaient ces réponses devrait être instructif.

### «Améliorer les consultations»

Les associations prétendent que les gouvernements doivent faire preuve de plus d'efficacité pour structurer les tentatives de consultation, les administrer, les contrôler et en assurer le suivi. Elles sont intimement convaincues que ces consultations réunissent toujours les mêmes associations sectorielles, que ces secteurs et ces associations donnent ou non un portrait exact de l'économie en évolution. De même, elles ont fait remarquer que parfois, le désir qu'a le gouvernement de consulter des entreprises individuelles et non les associations rend l'opération de consultation tendancieuse. Aussi importantes qu'elles soient, les opinions d'une seule entreprise ne représentent pas la position de «l'industrie» sur tel ou tel sujet.

Voici quelques exemples marquants de l'éventail des opinions sur la façon dont le gouvernement doit améliorer le processus de consultation et les raisons pour lesquelles il doit le faire.

«La façon dont on a fait porter une bonne part du poids du secteur dont nous faisons partie sur une ou plusieurs industries du groupe s'est traduite par des orientations assez peu satisfaisantes. Le gouvernement doit veiller à ce que le processus établi, quel qu'il soit, se montre juste et équitable et que toutes les industries puissent siéger pour avoir voix égale aux délibérations.»

«Dans leurs limites propres, les formes de collaboration comme le groupe de consultations sectorielles sur le commerce extérieur (GCSCE) sont excellentes, mais pour chaque association assez heureuse pour être représentée à un GCSCE, combien d'autres ne le sont pas? L'expérience montre que les communications entre de nombreux GCSCE et le secteur qu'ils prétendent représenter sont rien moins que satisfaisantes. De plus, les organisations-cadres ne représentent pas nécessairement les meilleurs intérêts de leurs commettants, sauf au sens général du terme. Par exemple, les talents déployés par les organisations-cadres ne traduisent pas toujours les opinions des petites entreprises dans le secteur secondaire, et pourtant, ce sont les vues de ces organisations qui bénéficient manifestement du plus d'attention.»

«Nous n'avons jamais entendu parler de l'initiative de prospérité; nous n'avons jamais reçu aucun renseignement à ce sujet.»

«Avant d'entreprendre des consultations, le gouvernement doit se pencher plus attentivement sur ceux que les associations prétendent représenter.»

## «Traiter les associations comme l'organe exclusif de l'industrie»

Autre opinion fort répandue : les gouvernements savent parfois l'efficacité des associations en décidant de s'entretenir directement avec des entreprises sur certaines questions de réglementation ou de politique. Les associations avancent que cette pratique les rendent désuètes. Elles affirment en même temps que souvent, les entreprises ne sont pas capables isolément de présenter un point de vue valable pour toute l'industrie sur les thèmes débattus.

Les dirigeants d'association présentent des commentaires éclairants sur la question de savoir qui, d'eux-mêmes ou des dirigeants d'entreprise, sont les représentants légitimes d'un secteur :

«Je comprends que le gouvernement souhaite voir de véritables gens d'affaires représentés à la table de consultation, mais il doit lui aussi comprendre qu'une seule entreprise membre ne parle pas et ne peut pas parler au nom de l'industrie tout entière.»

«Son rôle devrait être de travailler avec les associations sectorielles et non pas d'essayer de traiter avec des entreprises prises isolément.»

«Dans certains cas, les fonctionnaires considèrent les associations d'un "oeil critique", voient en elles uniquement des lobbyistes et veillent à les tenir à distance quand ils élaborent des programmes pour les entreprises manufacturières. Parfois, ils se font beaucoup prier pour travailler avec les employés des associations à l'administration de programmes particuliers et ils se donnent du mal pour se passer des associations et faire directement affaire avec l'industrie.»

## «Sous-traiter» - Les gouvernements doivent donner aux associations les «outils» de réglementation et d'administration utiles à la fonction d'autoréglementation

Un leitmotiv qui revient sans cesse sous ce «thème principal» est le désir qu'ont certaines associations industrielles de voir privatiser les fonctions gouvernementales relatives à la réglementation de l'industrie. Les associations prétendent que quand des programmes d'autoréglementation industriels ont été établis, le gouvernement doit s'efforcer de transmettre le pouvoir de mise en oeuvre et d'administration des règlements aux associations pour s'occuper surtout de fixer des normes et de contrôler le rendement.

Les observations suivantes illustrent les réflexions des dirigeants d'association sur ce thème:

Le gouvernement de l'Ontario dirige beaucoup de fonctions d'inscription, sinon toutes, dont nous nous chargeons actuellement pour notre industrie dans le cadre de nos tentatives d'autoréglementation. Cela vous semble-t-il logique?

Si le gouvernement veut que nous élaborions et mettions en oeuvre une politique pour cette industrie, il faut nous confier la fonction de délivrance des licences et nous permettre de nous occuper de l'autoréglementation.

#### «Ne pas financer les associations faibles»

La question du financement des associations industrielles par le gouvernement est peut-être celle qui fait le plus appel aux sentiments; de nombreuses associations demeurent sans équivoque opposées à cet usage. Les commentaires suivants mettent en lumière les opinions à ce sujet :

«Nous ne pensons pas que c'est avec des subventions du gouvernement que les associations vont voir leurs efforts couronnés de succès (...) Si l'association ne peut survivre grâce aux cotisations de ses membres, qu'elle cesse d'exister.»

«Le gouvernement ne doit pas patronner les associations faibles.»

«Que les entreprises paient les services qu'elles veulent ou que les associations plient bagages et ferment boutique.»

«N'aidez pas les associations qui bénéficient d'un appui limité de leur secteur. Vous feriez ainsi preuve d'un manque de sens des responsabilités, favoriserez la stagnation et soigneriez le symptôme au lieu du mal.»

#### «Favoriser la coopération entre les associations»

D'après certains dirigeants d'association, le gouvernement doit encourager les associations à coopérer au Canada en procédant à des fusions et en multipliant les alliances. Les commentaires suivants mettent en lumière cette opinion :

«Comme les gouvernements limitent leurs activités dans le milieu des affaires, ils devraient réorienter une partie du financement vers des programmes particuliers par l'entremise d'associations commerciales. Le gouvernement doit, de concert avec les associations industrielles, formuler les critères de financement et éviter que ce financement ne s'inscrive dans une structure comptable par trop pesante. De plus, ce serait un moyen idéal de faire travailler les associations ensemble. Le gouvernement pourrait offrir des fonds aux coalitions d'associations.»

### ii) Le rôle du gouvernement : le point de vue des entreprises

Les entreprises membres ne considèrent pas que le gouvernement joue un rôle marquant quelconque pour améliorer l'efficacité des associations. À ce chapitre, leurs commentaires portent presque exclusivement sur la question du financement des associations par le gouvernement.

#### Le gouvernement ne doit pas subventionner les associations industrielles - Si le secteur privé n'accorde pas son appui à une association industrielle, c'est que le marché de cette association a donné son avis

À quelques exceptions notables près, les entreprises s'insurgent fortement contre tout financement gouvernemental direct des associations industrielles. La conviction dominante est celle-ci : si une association n'offre pas le type de services que les membres sont disposés à payer, c'est qu'elle ne répond pas à un besoin du marché. En fait, certains dirigeants d'entreprise font en partie retomber la faute de l'actuelle fragmentation du monde des associations sur le gouvernement, parce qu'il finance selon les circonstances les nouvelles associations industrielles. Le seul point sur lequel les membres des groupes de concertation ne s'entendent pas à ce propos, c'est sur l'existence d'éventuelles exceptions à la règle. Une faible minorité de participants estimaient que dans le cas d'un secteur naissant, tel celui des logiciels, il n'était peut-être pas mauvais de fournir des «capitaux d'amorçage» pour encourager la formation d'associations industrielles jugées indispensables au développement de l'industrie. Ces fonds, avance-t-on, ne devraient être offerts que dans des circonstances exceptionnelles et pour une période limitée. Si les entreprises envisagent d'accorder un certain soutien aux «industries naissantes» en raison de leurs difficultés économiques, elles s'opposent dans leur grande majorité au financement direct des associations industrielles, quelles que soient les circonstances.

### iii) Résumé des ressemblances et des différences d'opinions entre les dirigeants d'association et d'entreprise sur la situation des associations industrielles du Canada

Au moment de résumer les résultats, il y a lieu de faire remarquer que les ressemblances sont beaucoup plus nombreuses que les différences entre les dirigeants d'association et d'entreprise pour ce qui est de leurs réactions aux six «thèmes principaux».

### À propos des activités et des services des associations...

Les associations industrielles canadiennes jouent un rôle actif dans les domaines mêmes où leurs membres réclament des services. Ceci dit, les dirigeants d'entreprise signalent que l'efficacité des services fournis par les associations dans divers secteurs d'activité varie considérablement. Toutefois, c'est sur l'importance relative accordée à la fonction de lobbying que les idées semblent diverger. Alors que les associations font tout de suite remarquer que les pressions exercées par elles constituent une activité de première importance, les entreprises ne s'intéressent qu'aux pressions qui concernent leur secteur et où l'association a de réelles chances d'infléchir la politique. Dans le même ordre d'idée, les dirigeants d'entreprise disent quitter les associations intersectorielles pour consacrer leurs ressources au palier sectoriel. C'est à ce niveau que les entreprises estiment recevoir les services commerciaux les plus pertinents.

### À propos du besoin qu'ont les associations industrielles de repenser leurs modalités de fonctionnement...

Les dirigeants d'association et d'entreprise souhaitent voir changer radicalement les modalités de fonctionnement des associations du Canada. En nombre croissant, les premiers reconnaissent qu'il faut nouer des liens de coopération plus étroits avec d'autres associations ou, dans certains cas, envisager les possibilités de regroupement. La nécessité d'examiner ces deux options s'explique par la rivalité de plus en plus grande qui marque le marché des associations, où les membres sont moins disposés qu'autrefois à adhérer à une multitude d'associations industrielles insuffisamment financées. Ces dernières traversent en outre une période d'introspection poussée dans le combat difficile qu'elles livrent pour rester utiles aux «clients» dont les attentes changent trop vite pour que nombre d'associations restent à la hauteur de la situation.

En rapport avec ces observations, les dirigeants d'entreprise souhaitent que les associations voient avant tout en eux, les membres, des clients et les traitent comme tels. De plus, ils estiment pour la plupart que les frontières géographiques et sectorielles traditionnelles qui délimitent les services et les activités des associations ne se justifient plus. Les membres veulent des associations capables de leur fournir des services commerciaux à valeur ajoutée qui englobent les marchés sur lesquels ils ont des débouchés. Pour beaucoup d'entreprises, l'idée d'une association provinciale, voire d'une association industrielle nationale, est une formule désuète pour qui essaie de combler les besoins d'entreprises dont les intérêts

transcendent les frontières provinciales, nationales et internationales. Sur un autre plan, les entreprises installées dans les régions ne croient pas que les associations nationales actuelles sont assez polyvalentes pour satisfaire les entreprises situées à l'ouest de l'Ontario. Les entreprises de l'Ouest estiment que les associations nationales dont le siège est au Québec ou en Ontario leur font payer beaucoup trop cher la gamme restreinte de services qu'elles sont en mesure d'offrir. Comme suite à ces commentaires, on demande une structure des droits différente pour les entreprises incapables de profiter pleinement de leur adhésion en raison des facteurs géographiques.

#### À propos de la fragmentation et du manque de ressources...

Passant aux questions cruciales de la fragmentation des associations et du manque de ressources, les dirigeants des associations comme ceux des entreprises se disent profondément persuadés que le monde des associations du Canada se caractérise par une multitude d'associations industrielles concurrentes, dont beaucoup consentent exactement les mêmes efforts que d'autres et ce faisant, épuisent les ressources limitées de l'industrie.

#### À propos des moyens de régler les difficultés organisationnelles et financières...

Pour ce qui est de résoudre le problème général que constituent la fragmentation des associations et le dédoublement des efforts, les opinions des dirigeants d'association et celles des dirigeants d'entreprise se mettent à diverger. Les dirigeants d'entreprise sont partisans des fusions d'associations systématiques et de la rationalisation au niveau sectoriel et sous-sectoriel. Une minorité de dirigeants d'association seulement se montre en faveur de cette démarche, et ceux qui la voient d'un bon oeil viennent ordinairement d'associations qui ont opéré des fusions et s'en sont trouvées bien. Toutefois, les dirigeants des deux parties reconnaissent que le désir manifesté par les associations dans leur ensemble de préserver le statu quo et de protéger leur territoire va compliquer considérablement toutes les tentatives de réforme. Par ailleurs, les dirigeants d'association se montrent beaucoup plus favorables à l'idée d'une coopération plus étroite entre associations ou de coalitions en vue de résoudre le problème de la fragmentation.

#### À propos des associations vues comme intermédiaires entre l'industrie et le gouvernement...

Aux yeux des dirigeants d'association et d'entreprise, le fait que les associations industrielles administreraient des programmes gouvernementaux présente d'énormes avantages. Des deux

côtés, les raisons invoquées à cet égard sont les mêmes. En outre, les deux parties veulent qu'on instaure des critères en bonne et due forme à utiliser pour déterminer si une association remplit les conditions requises pour se charger de l'exécution de programmes. Parmi ces critères, il doit y en avoir sur l'envergure de l'industrie représentée par l'association, sur la représentativité sectorielle de l'association et sur le potentiel dont l'association a besoin en matière d'effectifs et d'administration pour exécuter efficacement un programme ou offrir un service.

#### À propos du rôle du gouvernement...

D'après les dirigeants des associations industrielles, les gouvernements exercent une profonde influence sur l'efficacité de ces associations; ils ont donc un rôle de premier plan à jouer. Ces dirigeants prétendent que cette influence s'exerce parfois de façon non déguisée; les personnes que le gouvernement décide de consulter sur des questions d'orientation ou de réglementation et les moyens par lesquels il choisit les associations qui auront l'occasion de jouer un rôle dans le processus font beaucoup pour consacrer ou saper selon le cas la crédibilité des associations aux yeux de leurs membres. Le gouvernement exerce aussi une influence immédiate en finançant directement certaines associations, ce que beaucoup de dirigeants d'association condamnent, parce que cette façon d'agir aggrave le problème de la fragmentation. On estime aussi que d'autres mesures prises par le gouvernement, par exemple les changements qu'il propose d'apporter à la Loi sur l'enregistrement des lobbyistes, se répercutent sur l'efficacité des associations.



## LES SOURCES DE L'EFFICACITÉ DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES : QUELQUES IDÉES ISSUES DU CADRE DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

### I. Orientations possibles de la réforme des associations industrielles au Canada

D'après les résultats du sondage et des entrevues, la réforme des associations serait aussi souhaitable qu'inévitable. À vrai dire, certaines associations sont d'ores et déjà partisans d'une réforme globale. Plusieurs de leurs dirigeants parlent ouvertement de la probabilité des fusions. De même, beaucoup d'associations réagissent à la crise économique en cherchant des sources de revenus plus stables indépendantes des cotisations, ainsi qu'en s'efforçant d'appliquer des formules de «rémunération des services» dans le but d'offrir à leurs «clients» des services à valeur ajoutée.

Sans vouloir sous-estimer l'intérêt de ces efforts, il faut faire remarquer l'absence notoire de «points de repère» sur lesquels fonder les décisions essentielles sur le bien-fondé d'une réforme bien précise des associations industrielles au Canada. Jusqu'à présent, les dirigeants d'association et les directeurs généraux des entreprises membres désireuses de restructurer leurs associations se sont plus préoccupés d'«arranger» les problèmes plutôt que de procéder à des réformes en fonction d'une théorie admise quelconque de l'efficacité des associations industrielles. Ce phénomène soulève des questions évidentes, mais néanmoins importantes : quels sont les attributs organisationnels particuliers des associations industrielles qui se sont montrés capables d'améliorer la qualité des services offerts aux entreprises membres et d'en élargir la gamme? Existe-t-il des lignes directrices ou des principes établis à suivre pour entreprendre une réforme complète? Les recherches menées aux États-Unis dans les années 80 nous éclairent partiellement sur ces questions. Elles ont établi un rapport entre l'efficacité des associations et des attributs généraux de ces dernières, tels le «leadership» des présidents d'association et des directeurs généraux, le profond dévouement des membres du conseil à la cause de l'association et l'aptitude de l'association à exploiter des programmes susceptibles de réaliser sa mission<sup>11</sup>. Toutefois, quelque importance que ces attributs aient pour presque tous les types d'association, industrielle ou autre, ils ne nous indiquent pas précisément dans quel sens orienter les efforts pour mieux

---

<sup>11</sup> Ces arguments sont résumés par M. Al Litvak dans «Repositioning Canadian Industry Associations-Beyond Free Trade», exposé présenté le 9 novembre 1993 à Toronto au Symposium des associations industrielles, Société canadienne des dirigeants d'association.

organiser et structurer les associations industrielles de manière à ce qu'elles fournissent les services les plus utiles aux entreprises membres.

## II. Les rapports entre l'efficacité des associations industrielles et l'organisation des associations : l'expérience de l'Europe et du Japon

Les travaux des plus grands spécialistes des associations industrielles, entre autres William Coleman et Wyn Grant, nous apportent l'esquisse d'un cadre dans lequel examiner les sources de l'efficacité des associations industrielles<sup>12</sup>. Ils ont réalisé une analyse transnationale des associations industrielles du Canada et de l'Europe occidentale dans laquelle ils ont établi un rapport de cause à effet entre les extrants d'une association (services et activités offerts à ses membres) et ses attributs organisationnels principaux définis en fonction de son degré de développement organisationnel. Plus une association est développée sur le plan organisationnel, mieux elle est capable de fournir à ses membres des services complets<sup>13</sup>.

Cette formule montre comment les propriétés organisationnelles des associations industrielles conjuguées aux politiques que le gouvernement adopte à l'égard de ces dernières influent sur le type d'activités et de services que les associations sont en mesure de fournir à leurs entreprises membres. Les principaux attributs organisationnels qui déterminent l'efficacité d'une association sont les suivants : son domaine d'affiliation, 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). On entend par politique gouvernementale

---

<sup>12</sup> P.C. Schmitter et W. Streeck, The Organization of Business Interests, Berlin, document de travail sur la politique du marché du travail de l'International Institute of Management, 1981. 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 4, 2, 1984, p. 212; 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.

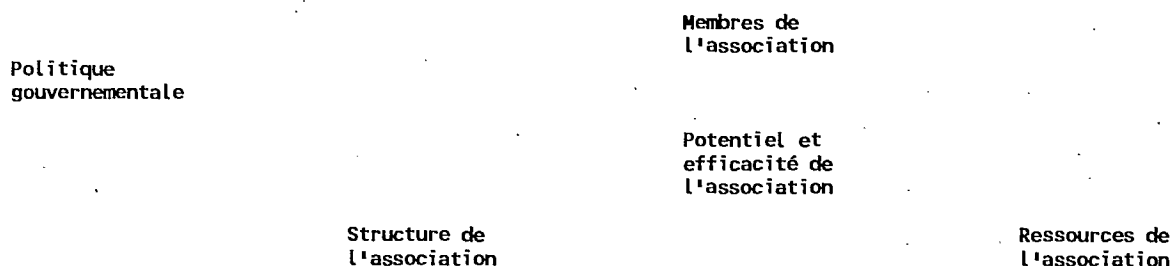
<sup>13</sup> La littérature internationale n'appelle pas «services» ce que font les associations, mais préfère les qualifier d'«extrants». Quoi qu'il en soit, les ouvrages sur le développement organisationnel font cependant, entre les différents niveaux d'extrants, une distinction qui correspond plus ou moins à notre allusion au degré de polyvalence des activités et des services. Pour un intéressant débat sur le concept de développement organisationnel, voir Coleman et Grant, «Business Associations and Public Policy», p. 218-220 et 224-226.

l'influence directe et indirecte qu'exercent les gouvernements sur le «terrain de jeu» des associations.

Chacune de ces propriétés organisationnelles agit sur le potentiel et l'efficacité des associations. Le lien entre toutes ces propriétés est cependant un rapport d'interdépendance. Pour comprendre les répercussions que certaines formes de domaines d'affiliation, de ressources et de structure ont sur le potentiel et l'efficacité d'une association, il faut aussi tenir compte du type d'interaction qui se manifeste entre ces propriétés organisationnelles. À elles trois et combinées au rôle des politiques gouvernementales en matière d'associations industrielles, ces propriétés constituent un cadre à l'intérieur duquel on peut évaluer le potentiel et l'efficacité des associations industrielles. Elles indiquent également aux dirigeants d'association et aux entreprises membres désireuses d'améliorer le rendement de leur association les secteurs susceptibles de réforme. La **figure 1** représente les rapports entre les propriétés de l'association, le rôle du gouvernement, ainsi que le potentiel et l'efficacité de l'association.

Figure 1

Cadre du développement organisationnel



Aux fins du présent rapport, le concept de développement organisationnel et son cadre analytique destiné à l'examen du potentiel et de l'utilité des associations tirent leur utilité de leur orientation normative. Ce concept définit les caractéristiques organisationnelles principales d'une association industrielle et décrit les sortes d'attributs organisationnels qui exercent une influence positive sur les services et les activités que l'association est en mesure d'entreprendre pour le compte de ses membres. De même, il montre l'aide que le gouvernement doit apporter pour aménager le terrain de jeu qui permettra à l'association de travailler plus efficacement. Ce faisant, il offre une explication convaincante de l'effet réciproque qui se fait sentir entre les éléments de

l'organisation et de l'efficacité de l'association et fournit le point de départ voulu pour qui veut étudier les mérites de certaines orientations en matière de réforme des associations industrielles.

### 1<sup>re</sup> 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 réelle 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<sup>14</sup>. Par contre, les associations au domaine restreint se caractérisent par la rivalité entre plusieurs petites associations et bénéficient d'un soutien financier moindre du fait que leurs membres éventuels sont moins nombreux, et partant, que le total de leurs cotisations est moindre. Ce phénomène a des répercussions évidentes sur les genres d'activité que les associations dont l'assise est étroite sont capables d'offrir à leurs entreprises membres.

Le rapport entre l'efficacité des associations et l'envergure de leur domaine s'exprime aussi dans la reconnaissance relative qu'accorde le gouvernement à des associations en tant qu'authentiques représentantes des entreprises d'un secteur donné. Pour élaborer des politiques et des programmes, les gouvernements sont beaucoup plus enclins à chercher la collaboration d'associations dont les domaines d'affiliation sont particulièrement vastes. Les gouvernements préfèrent traiter avec ces associations parce qu'ils ont ainsi l'assurance que les programmes et les services mis sur pied par suite de leur collaboration profitent à un grand nombre d'entreprises. De plus, les associations aux domaines d'affiliation restreints ne peuvent habituellement se faire le porte-parole que d'un petit sous-secteur d'une industrie qui peut être touché par une initiative gouvernementale particulière. À ce titre, les gouvernements peuvent difficilement leur accorder un rôle de premier plan dans l'élaboration de règlements ou de politiques ou encore, l'exécution d'un programme. Les gouvernements sont forcés, au lieu de cela, de consulter une multitude de petites associations, dont un grand nombre cherche à représenter les mêmes entreprises. Au bout du compte, les

---

<sup>14</sup> Coleman et Grant, «Business Associations and Public Policy», p. 209-235.

associations ne parviennent pas autant à infléchir la politique ou à avoir accès à un programme parce que le nombre de leurs membres est insuffisant. La **figure 2** met en évidence les différents types de domaines des associations.

**Figure 2 :**

Domaine d'affiliation

<b>Associations moins efficaces</b>	<b>Associations plus efficaces</b>
Orientation restreinte	Orientation élargie
Associations nombreuses	Associations peu nombreuses
Chevauchement des compétences	Peu de chevauchement
Faible soutien de l'industrie	Soutien marqué de l'industrie

**2<sup>e</sup> propriété organisationnelle :**  
La structure

La deuxième propriété organisationnelle d'une association est sa **structure** qu'on peut subdiviser en structures intra-organisationnelles et en structures interorganisationnelles ou en rapports entre les associations (système associatif). En ce qui concerne les structures intra-organisationnelles, le concept de développement organisationnel suppose que les associations efficaces accordent beaucoup d'importance aux éléments de l'organisation qui facilitent le regroupement d'intérêts souvent différents de l'industrie, intérêts qu'on cherchera à concilier pour que l'industrie puisse adopter des positions communes sur différentes questions. Il incombe aux dirigeants des associations d'édifier le consensus et, par l'entremise d'un réseau de comités et de groupes de travail capables de faire valoir diverses vues, de permettre que des décisions difficiles soient prises. Des structures organisationnelles internes comme celles que nous venons de décrire permettent aux associations d'agir pour des questions importantes, mais susceptibles de controverse, par exemple l'élaboration de programmes d'autoréglementation<sup>15</sup>.

On entend aussi par structure les rapports entre les associations. Dans de nombreux pays, à l'exception notoire du Canada et des États-Unis, la collaboration tant aux niveaux sectoriels qu'intersectoriels accroît l'efficacité des associations parce qu'elle permet à l'industrie d'exprimer aux gouvernements ses opinions avec plus de poids et une meilleure concertation. C'est grâce à ce qu'on appelle les associations

<sup>15</sup> Ibid.

«suprêmes» qu'on parvient à ce résultat. Ces dernières maximisent la participation de l'industrie grâce à l'intégration verticale et coordonnent les activités d'intérêts plus spécialisés dans les discussions sur les grandes questions plus générales qui intéressent l'industrie, au niveau sectoriel et national. Dans toute l'Europe, les structures des associations sont intégrées et organisées de manière hiérarchique : les associations «suprêmes» du secteur reconnaissent en général qu'elles ne peuvent pas répondre au besoin plus spécialisé des sous-secteurs que des associations sous-sectorielles représentent, et se font ainsi le porte-parole de l'industrie sur les questions d'importance plus générale<sup>16</sup>. Cette façon de faire évite le double emploi et permet aux associations de se concentrer sur les activités et les services qu'elles sont le mieux à même de mener à bien.

Par ailleurs, l'absence de rapports structurels entre les associations sectorielles, sous-sectorielles et «suprêmes» favorise la fragmentation et le manque de coordination, deux éléments qui entravent l'efficacité des associations. Dans les faits, ces dernières rivalisent pour que les membres participent à leurs séries d'activités plutôt qu'à celles de leurs «rivaux». Au Canada, des associations qui représentent des secteurs connexes offrent presque toujours les mêmes types d'activité. La figure 3 oppose les structures des associations les plus efficaces à celles qui le sont moins.

Figure 3 :

Structures

Associations moins efficaces

Associations plus efficaces

Structures internes de prise de décisions

Simple

Complexes et globales

Principe de la majorité

Principe de l'unanimité

Structures externes de prise de décisions

Axées sur la concurrence

Axées sur la collaboration

Rapports non structurés entre les associations

Rapports officiels entre les associations

Aucune division du travail entre les associations (dédoublément des services)

Nette division du travail entre les associations (aucun dédoublement des services)

<sup>16</sup> William Coleman, op. cit., p. 245-289.

---

### 3<sup>e</sup> 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 de la politique gouvernementale à l'égard des associations industrielles.

Les associations industrielles les plus efficaces ont tendance à tirer profit des ressources prévisibles et diversifiées, ce qui leur permet en définitive de se prémunir contre les exigences immédiates des membres et l'instabilité provoquée par la dépendance à l'égard des cotisations en période de récession. Ainsi, les associations parviennent à faire de la planification stratégique à long terme et à assurer des services. En Europe, les associations ont comme seule source de revenus les cotisations des membres<sup>17</sup>. En période de difficultés économiques, les associations qui n'ont que les cotisations de leurs membres subissent des pertes de revenus parce que les cotisations sont calculées, pour la plupart des associations, en pourcentage du chiffre d'affaires de l'entreprise. Jacek, dans son examen des associations de produits chimiques au Canada, en Europe et aux États-Unis, a relié, chez les associations européennes, l'existence d'activités plus complètes des associations dans les domaines de l'éducation et de la formation, ainsi que des codes et des normes, aux sources de revenus des associations. Pour expliquer les différences entre les activités des associations, il soutient que plus les sources de revenus d'une association sont diversifiées, plus l'association 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<sup>18</sup>». La figure 4 oppose

---

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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. 176.

les deux types de ressources qui rendent les associations plus ou moins efficaces.

Figure 4 :

Ressources

<u>Associations moins efficaces</u>	<u>Associations plus efficaces</u>
Source unique	Sources multiples
Fortement tributaires des cotisations des membres	Cotisations représentant moins de 50 % des revenus de l'association
Structure des droits fondée sur le principe du «tout ou rien»	Structure des droits qui permet aux membres des choisir des services et des activités

Variable externe :

La politique gouvernementale à l'égard des associations

La politique gouvernementale à l'égard des associations industrielles peut influencer de diverses manières leur efficacité. La forme la plus extrême de politique gouvernementale est celle de l'adhésion obligatoire des entreprises à une association. Dans d'autres cas, les gouvernements aident les associations en préconisant des politiques comme la règle du contournement qu'ont adopté certains gouvernements européens : les entreprises n'ont pas le droit de traiter directement et individuellement avec les décideurs et elles doivent passer par leurs associations pour discuter des problèmes qui préoccupent l'industrie<sup>19</sup>.

Parmi d'autres formes moins directes de politique gouvernementale qui favorisent l'efficacité des associations, citons l'attribution de responsabilités d'exécution de programmes à des associations dans des domaines comme la promotion des exportations et la recherche-développement. Dans certains cas, les associations peuvent restreindre aux entreprises membres l'accès aux programmes<sup>20</sup>. Cette façon de procéder est courante au Japon et en Europe et elle contribue à affermir la position des associations en rendant d'autant plus importante l'adhésion. La figure 5 montre les diverses formules adoptées par les

<sup>19</sup> Victor Pestoff, The Organization of Business Interests in the Swedish Chemical and Drug Industry, Université de Stockholm, 1983.

<sup>20</sup> Ibid.



gouvernements en ce qui concerne leurs rapports avec les associations.

Figure 5 :

Politique gouvernementale

Associations moins efficaces

Associations plus efficaces

---

Démarche improvisée auprès des associations

Démarche structurée auprès des associations

Le gouvernement consulte à la fois les entreprises et les associations sur les questions de principe

Le gouvernement consulte surtout les associations représentatives de l'industrie sur les questions de principe

Le gouvernement considère toutes les associations sur le même pied et n'accorde pas de rôles plus importants à l'une qu'à l'autre

Le gouvernement, pour collaborer avec les associations, se fonde sur la représentativité de ces dernières. Les associations plus représentatives que d'autres dans l'industrie sont invitées à jouer un rôle plus important

---

III. Les rapports entre l'efficacité des associations industrielles et le développement organisationnel : l'expérience du Japon et de l'Europe

---

L'analyse comparative du rendement des associations industrielles dans divers pays soutient l'hypothèse du développement organisationnel au sujet du rôle saillant que jouent les caractéristiques organisationnelles des associations dans l'efficacité de ces dernières. L'examen des attributs organisationnels et de l'efficacité d'un certain nombre d'associations en tête de file en Europe et au Japon aide à faire ressortir le rapport de cause à effet. Comme le décrivent plus en détail les auteurs du rapport de recherche comparative entreprise dans le cadre du projet de recherche sur les associations industrielles, une analyse comparative de l'efficacité de ces associations a surtout porté sur des études de cas japonais et européens. Bien que le Canada soit proche des États-Unis, les analystes des associations concluent en général que les associations industrielles américaines ne sont pas des modèles d'efficacité.

Les dirigeants d'associations canadiennes et les entreprises membres qui envisagent une réforme comprendront mieux, par ce bref aperçu comparatif, à la fois les motifs de changement et des

---

exemples de questions qu'ils doivent aborder sur le plan organisationnel. Une description des différents services et des différentes activités innovatrices des associations sera suivie d'un examen du lien qui existe entre la structure d'une association et ce qu'elle est en mesure d'offrir aux entreprises membres. Les secteurs examinés sont ceux des produits chimiques, de la transformation des aliments et de l'électronique.

### Le secteur des produits chimiques

#### a) l'éducation et la formation : les secteurs suédois et anglais des produits chimiques et les programmes de formation professionnels assurés par les associations

En Allemagne, en Suède et en Grande-Bretagne, les associations qui représentent l'industrie chimique se chargent complètement de la formation professionnelle. Par exemple, la Chemical Industries Association (CIA) de la Grande-Bretagne dirige entièrement, avec l'Association of British Pharmaceuticals Industry (ABPI), l'élaboration et l'administration d'un programme de formation professionnelle pour l'industrie. En Suède, l'Association des industries chimiques suédoises s'occupe de l'exécution des programmes de formation professionnelle autrefois assurée par le Conseil national d'éducation<sup>21</sup>.

#### b) Recherche-développement : le secteur chimique allemand et la VCI, organisation de recherche multimillionnaire financée par l'industrie

L'industrie chimique allemande est également un chef de file dans le domaine de la recherche-développement financée par l'industrie. La Verband der Chemischen Industry (VCI) dirige de vastes travaux de recherche collective pour maintenir et améliorer le rendement économique de l'industrie, à l'échelle tant nationale qu'internationale. La VCI est financée grâce à un barème des droits calculé en fonction du chiffre d'affaires des membres. Elle administre une grande organisation de recherche multimillionnaire, le Fonds der Chemischen Industry, conçu pour appuyer la recherche dans le secteur chimique<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> 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. 32-33, 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. 157.

<sup>22</sup> Ibid.

### c) Militantisme en matière de politiques : le secteur chimique allemand - un rôle reconnu dans le processus de décision

En ce qui concerne la défense des intérêts en matière de politiques publiques, les associations d'entreprises du secteur chimique allemand participent activement à toutes les étapes du processus de décision. La VCI contribue, en Allemagne, à l'élaboration des politiques : régulièrement, elle examine les projets de loi et fait sentir son influence dès les toutes premières étapes de la formulation d'une mesure. En outre, la VCI s'associe souvent au secteur chimique pour déterminer les activités en matière de politiques publiques. Les événements qui ont entouré l'élaboration et l'adoption en 1982 de la Chimikaliengesetz (Loi sur les produits chimiques) qui visait les répercussions sur la santé et l'environnement des nouveaux produits chimiques industriels illustre l'important rôle de la VCI en la matière. Au risque de simplifier à outrance, la VCI a réussi, parce qu'elle a pu entamer le dialogue avec le gouvernement dès les premiers stades de la proposition du ministère de l'Intérieur d'Allemagne et fixer avec ce dernier les éléments fondamentaux de la Loi sur les produits chimiques, avant que l'assemblée législative ne se penche sur la question. On a de cette manière obtenu une loi beaucoup moins lourde (avis préalable à la mise en marché) pour l'industrie dans son ensemble, contrairement à ce qui s'est produit précédemment aux États-Unis, avec l'adoption de la Toxic Substances Control Act (TSCA), plus imprévisible et plus gênante (avis préalable à la fabrication)<sup>23</sup>.

### Le secteur de la transformation des aliments

#### Activités des associations en matière d'élaboration et d'application des règlements - exemples de la Grande-Bretagne, de la Suède, de l'Autriche et des Pays-Bas

Une activité distingue les associations de la transformation des aliments de toute l'Europe : il s'agit du rôle important qu'elles ont à jouer en matière de réglementation sur la qualité. L'importance de ce rôle varie d'un pays à l'autre. Aux Pays-Bas, par exemple, les sous-secteurs des produits carnés, des produits laitiers, de la transformation des fruits et légumes possèdent tous une commission de contrôle de la qualité au statut parapublic et dirigée par des représentants des associations d'entreprises de chaque industrie. En Autriche et aux Pays-Bas,

---

<sup>23</sup> Volker Schneider, «Corporatist and Pluralist Patterns of Policy-Making for Chemicals Control: A Comparison Between West Germany and the United States», cité dans Alan Cawson, dir., Organized Interests and the State: Studies in Meso-Corporatism, Londres, Sage, 1985, p. 174-191.

les associations sont membres d'organismes de l'État qui se chargent de la formulation, de l'application et de l'approbation des règlements sur la qualité. En Grande-Bretagne, les associations peuvent participer à des consultations organisées par le gouvernement. En Suisse, les associations peuvent détenir des pouvoirs de réglementation pour faire appliquer les règlements reconnus de l'État<sup>24</sup>.

#### Le secteur de l'électronique :

##### Les associations japonaises, agents d'adaptation à la concurrence et de restructuration de l'industrie

Au Japon, la collaboration entre les associations et le gouvernement, et tout particulièrement dans le secteur de l'électronique, a pris des proportions considérables. Dans les domaines de l'adaptation à la concurrence et de la restructuration de l'industrie, l'association japonaise des circuits imprimés (JPCA), par exemple, a travaillé avec le ministère du Commerce international et de l'industrie (MITI) et ses membres pour promouvoir les coentreprises et les fusions des entreprises membres de façon à favoriser des économies d'échelle<sup>25</sup>. La JPCA a pu jouer ce rôle en partie grâce à la responsabilité de l'exécution des programmes que lui a confiée le MITI sous forme du Programme de modernisation des petites et moyennes entreprises. Le MITI a aussi travaillé en collaboration avec la JPCA pour favoriser une concurrence accrue de ses membres grâce à l'adoption de la technologie des procédés et des pratiques d'amélioration de la qualité. Une fois encore, c'est grâce à l'administration fructueuse du Programme d'amélioration structurelle du MITI par la JPCA que ces mesures ont été adoptées dans toute l'industrie.

---

<sup>24</sup> Victor Pestoff, «The Effect of State Institutions on Association Action in the Food Processing Industry», cité 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.

<sup>25</sup> 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.

#### IV. Les attributs organisationnels et leur influence sur l'efficacité des associations : explication du modèle d'activité des associations japonaises et européennes

---

Comme nous l'avons déjà dit, la recherche comparative sur le rendement et l'efficacité des associations industrielles confirme que la capacité des associations d'offrir des activités et des services complets comme ceux qu'offrent les associations japonaises et européennes dépend beaucoup de facteurs organisationnels.

#### Explication de l'efficacité des associations en éducation et en formation : le rôle des revenus autres que les cotisations dans les associations européennes

Parmi les principaux facteurs organisationnels qui expliquent la capacité qu'ont les associations européennes de produits chimiques de prendre l'initiative de l'organisation de programmes de formation professionnelle, il faut citer l'existence d'autres ressources que les cotisations. Contrairement aux cotisations seules, les autres sources de revenus provenant d'activités menées contre rémunération ont tendance à être plus prévisibles et à offrir aux associations une certaine stabilité financière et une polyvalence qui leur permet de planifier à long terme, ce que l'élaboration de programmes d'éducation et de formation exigent naturellement. Pour expliquer pourquoi les associations européennes réussissent mieux que leurs homologues canadiennes et américaines à élaborer et à mettre en oeuvre des programmes d'éducation et de formation, Jacek signale que les différences dans les sources de revenus et le fait que ces associations ne comptent pas sur les cotisations des membres leur permettent davantage d'élaborer des activités et des services complets. L'aptitude des associations européennes à compter sur d'autres sources de revenus leur permet, en matière d'éducation et de formation, de «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»<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Henry J. Jacek, op. cit., p. 176.

**Explication de l'efficacité des associations dans le domaine du militantisme en matière de politiques publiques : la structure de l'association suprême et la forte densité de représentation dans le secteur chimique allemand**

Les chercheurs attribuent en partie à deux caractéristiques organisationnelles connexes le rôle prépondérant que jouent les associations allemandes de produits chimiques comme la VCI dans le domaine du militantisme en matière de politiques publiques. La première raison a trait, comme nous l'avons déjà dit, à la densité de représentation. Les associations du secteur chimique allemand sont très représentatives de leur sous-secteur respectif. À ce titre, les décideurs allemands ont reconnu que les positions que défendent les associations en matière de politiques publiques reflètent en général les opinions de la vaste majorité des entreprises et pour cette raison, sont plus enclins à faire participer l'industrie au processus d'élaboration des politiques.

Une autre raison connexe est l'existence de la structure d'association suprême dans le secteur chimique allemand. La VCI est l'association suprême dans le secteur chimique et les 31 associations sous-sectorielles en sont membres<sup>27</sup>. Les gouvernements qui souhaitent faire intervenir l'industrie dans les questions d'élaboration des politiques ou des règlements peuvent s'adresser à la VCI avec l'assurance qu'elle se fait le porte-parole des entreprises de tous les sous-secteurs de l'industrie.

**Explication de l'efficacité des associations dans le domaine de l'élaboration et de l'application des règlements : La forte densité de représentation des associations dans le secteur de la transformation des aliments en Grande-Bretagne, en Suisse, en Autriche, aux Pays-Bas et en Suède**

La volonté des gouvernements nationaux d'accorder aux associations de la transformation des aliments européennes des responsabilités considérables en matière d'élaboration et d'application des règlements explique en grande partie pourquoi les associations sont en mesure de se faire le porte-parole de la majeure partie des entreprises des industries qu'elles représentent. Les chercheurs ont, dans un examen comparatif des associations du secteur de la transformation des aliments, fait le lien entre la densité de représentation, attribut

---

<sup>27</sup> W. Grant, W. Paterson et C. Whitston, «Government-Industry Relations in the Chemical Industry: An Anglo-German Comparison», cité dans S. Wilks et M. Wright, dir., Comparative Government-Industry Relations, Oxford, Clarendon Press, 1987, p. 46.

organisationnel principal, et l'efficacité des associations dans ce secteur d'activité<sup>28</sup>. Coleman et Grant ont observé que ces attributs organisationnels permettaient aux associations anglaises d'être «mieux préparées à dialoguer avec les représentants de l'État sur les questions d'orientation à long terme qui concernent le secteur et mieux préparées aussi à assumer la responsabilité de la mise en oeuvre de la politique publique» que ne l'étaient les associations canadiennes qui sont moins représentatives, estime-t-on, de leur secteur.

**Explication de l'efficacité des associations dans le domaine de l'adaptation à la concurrence et de la restructuration de l'industrie :**

**Les responsabilités de l'exécution des programmes dans le secteur de l'électronique au Japon**

Le rôle important que les associations de l'électronique ont joué pour aider des entreprises membres à s'adapter et à se restructurer a, en partie, été facilité par les responsabilités de l'exécution des programmes que le MITI leur a confiées. L'administration par la JPCA du Programme d'amélioration structurelle et du Programme de modernisation des petites et moyennes entreprises du MITI sont des exemples de ce rôle important. Par ailleurs, le MITI peut, par l'entremise des associations, s'assurer que l'adaptation se fait dans l'ensemble de l'industrie. Du même coup, les responsabilités d'exécution des programmes confiées aux associations et la capacité d'exiger l'adhésion à l'association pour participer aux programmes, ont pour effet d'accroître le nombre de membres. De leur côté, les associations disposent de ressources financières accrues parce qu'elles comptent plus de membres. Simultanément, l'association devient plus représentative de son secteur d'industrie, et donc un meilleur instrument pour le gouvernement qui souhaite travailler avec les entreprises d'une industrie.

---

<sup>28</sup> 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.

**V. Rapport entre les attributs organisationnels et l'efficacité des associations : observations préliminaires sur l'expérience canadienne**

---

Il est instructif de signaler que le concept du développement organisationnel, en ce qui concerne l'efficacité des associations, est axé sur le type de questions qui se sont posées pendant tout le sondage et toutes les entrevues au sujet des organisations. Les dirigeants d'association comme les dirigeants d'entreprise abordent ici encore ouvertement un certain nombre de questions semblables au sujet de l'organisation : quel est le meilleur moyen de financer les activités des associations? Quelles conséquences un domaine d'affiliation élargi aurait-il par rapport à un domaine restreint? Une coopération plus concertée entre les associations présente-t-elle des avantages? Quel est le meilleur rôle que le gouvernement puisse jouer pour aider les associations à être plus efficaces? Comme nous l'avons déjà dit, l'analyse comparative de l'efficacité des associations industrielles donne à penser que ces questions sont très pertinentes.

Tout comme pour l'analyse précédente des associations européennes et japonaises, il sera utile de voir si les caractéristiques organisationnelles peuvent aussi expliquer partiellement les différences d'efficacité qui semblent exister entre les associations industrielles au Canada. La recherche entreprise dans le cadre du présent rapport ne visait pas à analyser en profondeur l'efficacité des associations industrielles canadiennes, mais elle permet d'examiner les raisons susceptibles d'expliquer pourquoi certaines associations se sont révélées plus efficaces que d'autres dans la prestation de services et d'activités aux entreprises membres. Les caractéristiques organisationnelles, définies dans la littérature comparative sur les associations industrielles, offrent des éléments de réponse pertinents au sujet des sources possibles d'efficacité.

**Domaines :**

**Orientation élargie par opposition à orientation restreinte et les répercussions sur l'efficacité des associations industrielles canadiennes**

Quand on examine les types de domaines d'affiliation caractéristiques de la plupart des associations industrielles canadiennes, les possibilités offertes par le concept du développement industriel semblent valables. Les associations industrielles canadiennes se caractérisent par un grand nombre d'associations à orientation restreinte, ce que déplorent les dirigeants d'entreprise qui, dans de nombreux cas, paient des



cotisations à diverses associations qui représentent différents aspects du même secteur ou sous-secteur. Les membres des associations, quant à eux, veulent adhérer à des associations moins nombreuses et plus viables sur le plan financier. De même, la plupart des dirigeants d'association interviewés estiment que ces dernières sont trop nombreuses au Canada. En fait, près de la moitié d'entre eux sont en faveur d'un regroupement quelconque des associations.

Il semble, en apparence, que l'hypothèse voulant que l'efficacité de l'association soit proportionnelle à l'envergure de son domaine d'affiliation se justifie plus ou moins dans le contexte canadien. Par exemple, les Fabricants de produits alimentaires du Canada (GPMC) et La Société des industries du plastique du Canada (SPI) représentent tous deux un vaste échantillon de leurs secteurs et sous-secteurs respectifs. Ces associations possèdent des domaines d'affiliation qui les aident à s'assurer des ressources dont elles ont besoin et de la crédibilité, sur le plan de la représentation, qui les rendent beaucoup plus efficaces que de nombreuses autres associations canadiennes qui représentent des sous-secteurs plus petits et restreints de l'économie. Le succès de la SPI en éducation et en formation et l'efficacité avec laquelle les GPMC ont mis de l'avant l'autoréglementation tiennent au fait qu'ils ont su obtenir la participation des grandes entreprises dans un vaste échantillon de leur industrie respective.

#### Structures :

#### Fragmentation et absence de coordination par opposition à intégration et structure hiérarchique et les répercussions sur l'efficacité des associations industrielles canadiennes

L'examen des structures des associations industrielles canadiennes et de leurs répercussions sur l'efficacité de ces dernières confirme aussi les constatations de l'examen comparatif de la littérature. En ce qui concerne les structures internes des associations, il semble que les associations canadiennes qui accordent la préséance à l'édification d'un consensus et au rapprochement des opinions divergentes réussissent un peu mieux à trouver un terrain d'entente commun où des positions peuvent être déterminées et des mesures prises en conséquence. C'est ce qu'on constate dans les secteurs des services financiers, des produits alimentaires, des produits chimiques et des services de santé pour lesquels la recherche de l'adaptation et l'édification d'un consensus par le personnel des associations, de même que les processus internes de prise de décisions, ont aidé à faire des associations de ces secteurs des chefs de file de l'autoréglementation. Par contre, certaines associations se bornent à peu près, pour résoudre des sujets controversés, à

demander aux membres s'ils sont en accord ou en désaccord avec l'utilité, pour l'industrie, d'agir. Pour cette raison, de nombreuses associations qui n'ont pas à l'interne la capacité de gérer des questions litigieuses concernant l'industrie sont susceptibles de devoir composer avec des mesures imposées par le gouvernement pour résoudre des problèmes allant de la protection de l'environnement à celle des consommateurs.

En ce qui a trait à la structure des rapports entre les associations, à l'exception du CPQ et de quelques associations sectorielles, le Canada n'a pas d'associations suprêmes qui coordonnent l'action de l'industrie quand les problèmes ne sont pas particuliers au secteur. Pour cette raison, près des trois quarts des dirigeants des associations soumises au sondage croient que ces dernières restent fragmentées et peu intégrées.

Les associations industrielles canadiennes collaborent bien officieusement avec d'autres associations sous forme de coalitions, mais elles ne semblent pas aborder systématiquement le problème du double emploi et de la fragmentation. En ce qui concerne la prestation de services à leurs membres, certaines associations continuent de refuser une collaboration plus officielle. Les efforts consentis par le gouvernement pour que les associations collaborent à des activités qui nécessitent une concertation de tous les intervenants se heurtent souvent à l'hostilité des associations qui craignent qu'on empiète sur leur «territoire». Pour cette raison, de nombreux services et de nombreuses activités des associations, en particulier des petites associations, n'ont pas l'appui de l'industrie et ne font qu'effleurer les besoins de leurs membres dans un domaine spécifique.

Par contre, l'industrie de l'automobile est un secteur où les associations canadiennes ont fait montre de collaboration et de coordination des activités beaucoup plus marquées. Il n'existe pas d'association sectorielle suprême, mais les associations de ce secteur font partie du Comité consultatif sur l'automobile (CCA). Ce comité est un mécanisme institutionnel innovateur qui réunit le gouvernement et les divers sous-secteurs dans le but d'élaborer des politiques et des programmes pour l'ensemble du secteur. L'efficacité des associations du secteur de l'automobile dans des domaines comme la promotion des exportations et l'éducation et la formation, peut s'expliquer partiellement par leur volonté de collaborer, de mettre en commun des ressources et d'éviter le doublement coûteux des efforts. Il est certain que le CCA fait beaucoup pour susciter la collaboration entre les associations. Du même coup, le gouvernement fédéral est capable de confier aux associations qui font partie du Comité un rôle plus important dans le processus d'élaboration des politiques.

Selon un observateur de l'industrie automobile, le CCA «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.» Il est intéressant de signaler que les associations qui représentent l'industrie chimique essaient actuellement d'officialiser des dispositions institutionnelles analogues.

Ressources :

Dépendance à l'égard des cotisations par opposition aux ressources multiples et les répercussions sur l'efficacité des associations industrielles canadiennes

La question des ressources des associations est un autre domaine où les problèmes auxquels se heurtent de nombreuses associations industrielles canadiennes et les réformes qu'on envisage de réaliser se prêtent très bien à la recherche comparative. La majorité des associations assurent effectivement quelques services à leurs membres contre rémunération, mais elles comptent généralement sur les cotisations comme principale source de revenus. Pour la plupart des associations industrielles qui ont fait l'objet du sondage, les cotisations représentent au moins 70 p. 100 de leurs revenus totaux.

En revanche, les associations qui ont adopté des formules de services contre rémunération pour les programmes qu'elles offrent ont mieux réussi à produire des revenus pour financer leurs activités et leurs services. Comme elles ne dépendent pas des cotisations, elles peuvent réellement fournir des services essentiels à leurs membres. Le succès de l'Association canadienne des produits de bureau (COPA) et de l'Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires (CRFA) qui fournissent à leurs membres des statistiques détaillées sur l'industrie, les tendances de cette dernière et des études de marché, est étroitement relié à la formule de services contre rémunération qu'ont adoptée ces organisations. En outre, l'Association canadienne du transport urbain (CUTA) a mis au point des produits d'éducation et de formation si populaires qu'elle les vend partout dans le monde. Dans les deux cas, les revenus tirés de ces activités dites rentables servent à améliorer la qualité générale des services et des activités. Bon nombre d'associations reconnaissent maintenant la nécessité d'aller dans ce sens et elles ont commencé à chercher des sources de revenus autres que les cotisations et à offrir plus souvent aux membres des services contre rémunération.

Politique gouvernementale à l'égard des associations :  
Politique improvisée par opposition à politique officielle et les  
répercussions sur l'efficacité des associations industrielles  
canadiennes

Il ne s'agit pas comme tel d'un attribut organisationnel, mais on considère dans la recherche comparative que la politique gouvernementale à l'égard des associations constitue également un facteur de l'efficacité de ces dernières. Les dirigeants des associations interviewés ont décrit comment la politique gouvernementale peut influencer les associations, dans les mêmes domaines précisément que ceux que décrit la littérature sur les organisations. Du côté positif, les dirigeants des associations croient fermement que les responsabilités d'exécution des programmes confiées aux associations rehausseront de manière remarquable la valeur de l'adhésion, tout particulièrement si l'accès aux programmes peut être limité aux membres. Les dirigeants d'association croient aussi que la politique gouvernementale peut accentuer l'importance de l'appartenance à une association en accordant à ces dernières la préséance sur les entreprises individuelles dans le processus de consultation et de réglementation. Les craintes exprimées par les dirigeants d'association au sujet des répercussions des changements proposés à la Loi sur l'enregistrement des lobbyistes illustrent des répercussions éventuellement néfastes de la politique gouvernementale pour les associations.

VI. Efficacité des associations industrielles - la théorie et la  
pratique : Résumé

---

Le concept du développement organisationnel offre un cadre utile à l'examen des sources d'efficacité des associations industrielles. Tant au Canada qu'à l'étranger, il semble exister un lien entre le mode de structure des associations selon les trois propriétés organisationnelles dont nous avons fait état dans cette section et l'ampleur des services que les associations peuvent offrir aux entreprises membres. En outre, le rôle que les gouvernements peuvent jouer pour aider les associations à instaurer un milieu propice à améliorer leur efficacité est aussi un facteur important.

Parmi les attributs organisationnels qui caractérisent les associations du Japon et de l'Europe réputées pour l'efficacité avec laquelle elles répondent aux besoins de leurs membres, il faut citer le côté plus général de leurs domaines respectifs, le plus petit nombre d'associations rivales, leur dépendance moindre à l'égard des cotisations et un effort concerté pour coopérer au

lieu de rivaliser avec les associations connexes. Au Canada, si l'on en croit les recherches préliminaires, ces attributs organisationnels expliquent aussi en grande partie les services et les activités que les associations sont capables de fournir aux entreprises membres.

Il est encourageant de constater que de nombreux dirigeants d'entreprise et d'association commencent à réfléchir à certains de ces problèmes organisationnels et à prendre des mesures pour les résoudre. En même temps, la façon dont ils ont réussi à définir le genre de rôle qu'ils veulent voir le gouvernement jouer dans l'avenir donne à penser qu'un mouvement vers la réforme des associations prend de plus en plus d'ampleur.

## CONCLUSIONS : ORIENTATIONS POSSIBLES DES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES DANS LES ANNÉES 90 ET LE XXI<sup>e</sup> SIÈCLE

### I. Le programme de la réforme des associations industrielles dans les années 90

---

Les résultats de ces sondages, des entrevues et des groupes de concertation confirment le thème répandu dans la littérature comparative sur les associations industrielles du lien entre les attributs organisationnels des associations industrielles et leur aptitude à offrir des services efficaces aux entreprises membres. Les dirigeants des associations tout comme ceux des entreprises indiquent comment la fragmentation des associations, le dédoublement des efforts et la forte dépendance à l'égard des cotisations ont nui à la gamme des services et des activités que les associations sont en mesure d'offrir. Il est vrai que certains dirigeants d'association ne sont nullement enthousiastes à l'idée d'une grande réforme des associations, mais les entreprises membres demeurent unanimes : le statu quo n'est plus défendable.

On constate de toute évidence que certaines associations canadiennes ont commencé à réagir aux nouvelles attentes des entreprises membres et au nouveau paysage des associations en procédant aux adaptations nécessaires sur le plan de la concurrence. Dans divers cas, des associations sectorielles et sous-sectorielles connexes ont fusionné pour réduire les frais généraux élevés et éviter le dédoublement. La mise en commun des ressources de l'industrie dans un nombre restreint d'associations industrielles élargies et davantage représentatives semble avoir amélioré la qualité et l'utilité véritable des services offerts pour régler les problèmes qu'affrontent les entreprises membres. D'autres associations sont en train de revoir leur mandat ainsi que la qualité et l'efficacité des services qu'elles offrent. «Quel type de services d'affaires nos membres ou nos clients recherchent-ils pour améliorer leur compétitivité internationale?» «Comment pouvons-nous offrir des services à valeur ajoutée aux entreprises que nous représentons, outre ceux que leur assure leur cotisation?» «Existe-t-il des moyens de faire payer des services qui garantiront à nos membres qu'ils en ont plus pour leur argent?». Voilà les genres de questions que se posent certains dirigeants d'association et d'entreprise dans un effort pour survivre et prospérer en tant qu'association dans les années 90.

Il appartient aux associations et à leurs entreprises membres de décider de la façon dont la réforme des associations se fera au Canada. Les entreprises forcent leurs associations à se tenir au

---

courant des nouvelles réalités financières, des besoins et des attentes changeantes des membres. En outre, les sondages et les discussions des groupes de concertation ont montré que bon nombre de dirigeants d'association se lancent eux-mêmes dans la réforme des associations industrielles. En même temps, des ministères comme Industrie Canada ont un rôle à jouer pour faciliter la réforme. La recherche comparative donne à penser que la politique gouvernementale à l'égard des associations influence l'efficacité dont peuvent faire preuve ces associations. Les dirigeants d'association et les membres sont divisés quant à eux sur le rôle que le gouvernement devrait jouer. Certains conseils d'administration et leur président ont demandé à ce que le gouvernement fédéral joue un rôle de premier plan dans la concrétisation de la réforme des associations industrielles au Canada. D'autres pensent que le gouvernement devrait jouer un rôle indirect. Quelques dirigeants d'association et d'entreprise croient pour leur part que le gouvernement fédéral n'a aucun rôle à jouer pour que s'accroisse l'efficacité des associations industrielles. Malgré ces divergences d'opinion, le mouvement vers la réforme des associations doit venir des dirigeants des associations et des entreprises. Dans la liste des recommandations qui suit, la responsabilité de la réforme organisationnelle est impartie au secteur privé. En même temps, le gouvernement a un rôle à jouer : celui d'appuyer les efforts des associations et de leurs membres dans la recherche de l'efficacité.

## II. Orientations possibles pour les associations industrielles dans les années 90 : nouveaux impératifs

---

Cette section décrit les «orientations possibles pour les associations industrielles dans les années 90». Fondées sur le cadre comparatif emprunté à l'étude des associations industrielles d'autres pays, les recommandations sont classées en fonction des activités et des services, des domaines, des structures et des ressources. Dans l'examen des orientations que pourraient prendre les associations dans l'avenir, diverses mesures graduelles susceptibles de lancer une réforme des associations sont décrites. Dans chaque cas, le type de rôle de soutien du gouvernement est également décrit.

## Activités et services :

---

- 1) On va compter de plus en plus que les associations fournissent en temps opportun des services complets à un bien meilleur rapport qualité-prix que ce que les entreprises seraient par ailleurs capables de se procurer auprès d'une autre source

Contexte : D'après la recherche, les membres comparent de plus en plus les coûts et les avantages de leur adhésion à leur association. Les décisions d'adhérer à une association ou de renouveler l'adhésion se fonderont presque exclusivement sur la valeur financière des services obtenus. Dans certains cas, il semble y avoir disparité entre ce que les entreprises voient comme une priorité importante de l'adhésion à une association et les programmes et les services particuliers que les entreprises se voient offrir. Par exemple, près de 90 p. 100 des dirigeants d'association citent la «défense des intérêts» comme une de leurs importantes activités. Les discussions dans les groupes de concertation des dirigeants d'entreprise semblent cependant indiquer que ces derniers accordent moins d'importance à cette fonction. Si vraiment tel est le cas, les associations doivent revoir la valeur de chacun des services qu'elles offrent.

### Mesures graduelles éventuelles des associations et des membres :

Les associations et les membres doivent mener des sondages détaillés auprès de la «clientèle» pour déterminer les exigences principales de l'industrie. Cette recherche doit préciser quelles ressources les membres veulent voir consacrer à certains services et à certaines activités.

Les associations et les membres doivent modifier la structure des droits et des cotisations pour permettre aux membres de se montrer plus sélectifs dans le choix des services. Par la même occasion, les associations doivent s'informer sur les services et les activités qu'offrent d'autres associations et qui sont susceptibles d'intéresser leurs propres membres.

### Rôle de soutien d'Industrie Canada :

Industrie Canada doit faire circuler régulièrement dans les associations les «Règles de l'art» pour tenir les associations au courant des tout derniers exemples d'activités innovatrices. Le gouvernement fédéral pourrait peut-être remettre chaque année des prix pour souligner publiquement l'excellence d'associations novatrices. Industrie Canada doit aussi travailler avec des organisations intersectorielles comme la Société canadienne des directeurs d'association (CSAE), l'All Business Coalition (ABC)



et la Business Association Interchange (BAI) qui regroupent des dirigeants d'association pour favoriser l'échange d'information grâce à des conférences, à des séminaires et à des réunions organisées de concert.

Industrie Canada doit offrir aux associations industrielles des services de consultation dont les coûts seraient partagés pour contribuer à définir et à mettre en oeuvre des changements novateurs dans les organisations et des plans permanents d'amélioration. Industrie Canada doit, par exemple, collaborer avec les associations à l'élaboration d'un programme ou d'un service d'évaluation des performances pour que les associations puissent comparer leurs réalisations à celles des autres associations (un Programme de comparaison inter-entreprises pour les associations par exemple). Le soutien pourrait aussi prendre la forme d'affectations provisoires de courte durée dans les associations d'employés des ministères qui possèdent des compétences particulières (promotion des exportations, analyse de la compétitivité, par exemple) pour qu'ils les transmettent au personnel interne dans un domaine donné.

- 2) Les associations nationales doivent, chaque fois que possible, s'efforcer d'offrir un centre d'intérêt sérieux à l'échelle nationale et répondre aux besoins des régions avec souplesse et rentabilité.

**Contexte :** Les membres des associations ailleurs qu'en Ontario et au Québec croient pour la plupart que les associations nationales négligent souvent les entreprises des régions. Ces dernières prétendent ne recevoir que quelques services intéressants des associations nationales, même si elles doivent payer les mêmes cotisations que les entreprises ontariennes et québécoises qui bénéficient d'une part disproportionnée des services.

Mesures graduelles éventuelles des associations et des membres :

Les associations et les membres doivent revoir les sortes de services qu'elles assurent aux entreprises en région. Dans de nombreux cas, ces entreprises recherchent des produits d'information.

Les associations et les membres d'associations nationales qui tiennent à maintenir une présence en région doivent aussi revoir leurs structures de droits pour tenir compte des écarts dans l'envergure des services que les associations sont capables d'offrir aux entreprises membres situées loin des endroits où elles offrent la plupart de leurs services.

- 3) Les associations se sont mises à jouer un grand rôle dans les activités d'autoréglementation. Pour tirer pleinement parti de ces activités, elles devront faire un effort concerté pour définir les sortes de mesures que le gouvernement peut prendre pour faciliter cette autoréglementation.

Contexte : Les associations se montrent de plus en plus désireuses de se charger d'activités d'autoréglementation. Les industries qui s'en sont effectivement chargées ont pu mener des activités de réglementation qui répondent mieux à leurs besoins. On admet par la même occasion que la mise en oeuvre de programmes d'autoréglementation est une entreprise complexe et très longue qui exigera des consultations permanentes avec divers ministères aux deux paliers de gouvernement. Des associations se sont déjà heurtées à de nombreux obstacles lorsqu'elles ont essayé de mettre en oeuvre leurs propres règlements. Dans certaines circonstances, les gouvernements ont quelque peu hésité à donner aux associations des pouvoirs d'administration et de réglementation.

Mesures graduelles éventuelles des associations et des membres :

Les associations et les membres d'un secteur donné qui s'intéressent à l'autoréglementation ou sont déjà actifs dans ce domaine doivent créer un groupe de travail qui réunisse et le gouvernement et les associations pour définir les positions communes sur la question des «associations comme instruments d'autoréglementation». Les associations pourraient ensuite y recourir pour entamer des discussions plus systématiques avec les gouvernements.

Rôle de soutien d'Industrie Canada :

Industrie Canada doit travailler de concert avec les associations industrielles que l'autoréglementation intéresse : il peut agir comme secrétaire du groupe de travail afin que les associations se regroupent et élaborent des positions fondamentales, mener des recherches sur les objectifs à poursuivre et coordonner les réunions entre les associations et les ministères fédéraux compétents.

4. Le gouvernement étant à la recherche de façons plus novatrices de fournir des services à l'industrie, les associations peuvent être appelées à faire office d'exécutantes de programmes. Si les associations voient là une perspective intéressante, elles reconnaissent du même coup qu'il faut élaborer des critères d'admissibilité, des mécanismes de responsabilisation et des évaluations des performances pour s'assurer que les programmes sont exécutés équitablement et efficacement.

**Contexte :** Les dirigeants d'association et d'entreprise croient que les associations peuvent jouer un rôle plus efficace pour aider le gouvernement à offrir toute une gamme de programmes et de services. Un bon nombre de préoccupations existent cependant. Des entreprises membres se disent en faveur de l'idée de l'exécution des programmes et de la prestation des services du gouvernement dans la mesure où les associations peuvent démontrer que le programme proposé correspond manifestement aux besoins de l'industrie et ne constitue pas simplement pour l'association une occasion d'obtenir de l'argent pour des programmes. De même, les entreprises veulent avoir l'assurance que si leur association exécute un programme, ils pourront, à titre de membres qui paient des cotisations, avoir accès aux programmes en priorité, avant les entreprises qui n'en paient pas. Les associations se disent très disposées à assumer des responsabilités d'exécution des programmes dans la mesure où elles disposeront de la souplesse voulue pour exécuter le programme efficacement. Les deux parties croient que le gouvernement doit fixer des critères pour déterminer quelles associations auront la possibilité d'exécuter des programmes publics.

**Mesures graduelles éventuelles des associations et des membres :**

Les associations et les membres doivent, en collaboration avec Industrie Canada, déterminer ce qui suscite suffisamment l'intérêt de l'industrie pour justifier que l'association se charge de l'exécution de programmes et de la prestation de services. De même, les associations et les gouvernements doivent déterminer les types de programmes et de services qu'il vaudrait mieux confier aux associations.

Les associations et les membres doivent travailler de concert avec le gouvernement pour fixer les exigences d'admissibilité fondamentales auxquelles doivent se conformer les associations qui souhaitent exécuter des programmes publics. Ces exigences doivent porter sur les éléments suivants : 1) la taille de l'association et sa capacité d'exécuter le programme; 2) le degré de représentativité d'une association dans un secteur avant qu'on ne lui accorde la possibilité d'exécuter un programme. Les associations doivent 1) élaborer une politique pour décider de la façon dont seront traités les non-membres par comparaison avec les membres lorsque vient le temps de participer à un programme; 2) déterminer des méthodes qui rendront les associations responsables de l'utilisation des fonds publics; 3) trouver des moyens de bien administrer le programme tout en assurant la souplesse; et 4) déterminer des points de repère pour évaluer l'efficacité des associations dans leur fonction d'exécution.

Domaines :

Nécessité d'associations sectorielles et sous-sectorielles moins nombreuses et plus représentatives

---

- 5) Les associations doivent s'efforcer d'exprimer plus complètement les opinions de tous les segments de l'industrie qu'elles représentent et être en mesure de justifier les niveaux de soutien accordés à l'industrie sur différents points. Les associations qui agissent ainsi seront mieux placées pour prendre un rôle de chef de file dans l'exécution de programmes publics, pour participer plus utilement à l'élaboration de l'orientation gouvernementale actuelle ou à l'état de projet et d'autres formes de collaboration entre l'industrie et le gouvernement.

**Contexte :** Presque tous les dirigeants des associations industrielles ont manifesté un vif intérêt à l'égard d'un rôle plus important tant dans l'exécution des programmes gouvernementaux que dans l'élaboration des politiques et des règlements. En fait, certaines associations sont d'avis que le gouvernement devrait accorder aux associations un statut prioritaire et en faire les porte-parole officiels de l'industrie à la place d'entreprises individuelles. Cette façon de procéder correspondrait à la règle du contournement que beaucoup de pays d'Europe ont adopté pour limiter la capacité d'entreprises isolées de traiter directement avec le gouvernement pour des questions qui concernent l'ensemble de l'industrie et favoriser les rapports entre les associations et les gouvernements. Pour cette raison, les entreprises sont beaucoup plus enclines à joindre les rangs de l'association pour mieux prendre part au processus de réglementation et d'orientation. Cette volonté manifeste du gouvernement de vouloir favoriser les associations rehausse la valeur de l'adhésion à l'association qu'en perçoivent les membres.

Mesures graduelles éventuelles des associations et des membres :

Les associations et les membres désireux de favoriser une collaboration plus étroite entre l'industrie et le gouvernement doivent être en mesure de fournir les renseignements suivants au gouvernement : 1) la taille de l'industrie représentée, 2) le pourcentage d'entreprises dans le secteur que représente l'association, 3) la répartition géographique des membres et de toutes les entreprises de l'industrie, 4) le pourcentage de membres en faveur d'une position particulière de l'association sur un sujet ou une problème précis, 5) le mécanisme utilisé pour déterminer les positions de l'industrie dans une association, et 6) la cohérence dont fait preuve l'association dans ses positions

par rapport à d'autres associations qui représentent le même secteur.

Les associations et les membres doivent travailler avec les gouvernements à établir les critères dans les domaines que nous venons de décrire de façon à guider les discussions engagées sur la possibilité de faire davantage participer les associations à l'élaboration des politiques et des règlements et à l'exécution de programmes.

#### Rôle de soutien d'Industrie Canada :

Industrie Canada doit entreprendre des recherches détaillées pour que le gouvernement comprenne mieux les «profils des associations» des divers secteurs d'industrie. Il faut, dans ces profils, répondre aux questions suivantes : 1) combien y a-t-il d'associations dans chaque secteur d'industrie?; 2) avec combien d'associations Industrie Canada collabore-t-il régulièrement et ce nombre représente-t-il la majorité des associations industrielles du Canada?; 3) les associations sectorielles et intersectorielles élargies consultées plus régulièrement reflètent-elles fidèlement les opinions des associations sectorielles et sous-sectorielles?; 4) dans quelle mesure la description actuelle de ce qu'est un «secteur» pour Industrie Canada limite-t-elle les types d'associations qui collaborent régulièrement avec le gouvernement fédéral?

Industrie Canada doit travailler avec les associations industrielles et les entreprises membres pour déterminer des points de repère quant aux critères de taille, d'orientation, de situation géographique et de représentativité auxquels doivent répondre les associations avant de s'engager dans une collaboration plus formative entre l'industrie et le gouvernement.

- 6) Il faudra sans doute des fusions ou de petites associations sectorielles et sous-sectorielles pour mieux utiliser les fonds de l'industrie et assurer aux associations la masse critique de membres qui leur permettra de parler avec compétence au nom des entreprises d'un secteur d'industrie.

**Contexte :** Les membres des associations réclament que les associations fusionnent pour réaliser des économies d'échelle et maximiser les ressources de l'industrie. Des associations sous-sectorielles de moindre envergure qui ne le feront pas pourraient perdre tout simplement un grand nombre de leurs membres. Les associations qui ont fusionné en sont sorties gagnantes. En outre, si les fusions diminuent le nombre des associations dans un secteur ou un sous-secteur en particulier et permettent de

mieux les financer, les membres verront probablement la qualité des services s'améliorer parce que l'association sera plus efficace. Si l'on se fie à la recherche comparative, l'efficacité des associations industrielles dépend grandement des caractéristiques organisationnelles. Un domaine d'affiliation élargi et une représentativité accrue, conséquences des fusions d'associations, ont contribué à rendre les associations plus aptes à offrir à leurs membres des services complets.

#### Mesures graduelles éventuelles des associations et des membres :

Les associations sectorielles et sous-sectorielles connexes et leurs présidents doivent entamer des discussions préliminaires avec leurs homologues pour déterminer si ces derniers sont favorables aux fusions. Les présidents et les personnels des associations en faveur de la rationalisation doivent s'efforcer de réunir les partenaires éventuels d'une fusion et leurs conseils d'administration pour les convaincre des avantages de la réforme.

#### Rôle de soutien d'Industrie Canada :

Si des associations ou des présidents favorables à la réforme des associations en font la demande, Industrie Canada doit contribuer à la préparation des profils sectoriels des associations industrielles. Industrie Canada doit partager le coût des dépenses reliées aux fusions des associations industrielles.

#### Structures :

Mettre en place de meilleurs moyens d'assurer les rapports entre les associations et le gouvernement

- 
7. Si la fusion n'est pas susceptible de se produire, les associations connexes doivent essayer de coopérer dans les cas où la mise en commun des ressources et du temps du personnel permet d'offrir un service plus efficace.

**Contexte :** La collaboration des associations peut susciter certains des avantages des fusions sans devoir aborder l'épineuse question de la protection du territoire. Les associations des secteurs de l'automobile et de la foresterie collaborent régulièrement de manière efficace. Même si une collaboration plus étroite ne réduira pas, dans les faits, le nombre d'associations, les associations en sortiront plus fortes et plus représentatives et il y aura ainsi moins de recoupements des efforts. La collaboration dans les domaines de la prestation des services et

le partage des coûts de certaines activités et manifestations peuvent aider à mieux utiliser les fonds de l'industrie.

Mesures graduelles éventuelles des associations et des membres :

Les associations et les membres doivent voir quelles associations connexes pourraient réaliser avec eux des projets, partager les frais généraux et les aborder à ce sujet. Les associations et les membres doivent négocier des protocoles d'entente avec ces associations connexes pour donner un caractère officiel aux relations de travail et fixer les domaines où les services et les programmes peuvent être mis en commun.

Rôle de soutien d'Industrie Canada :

Industrie Canada doit, lorsque l'intérêt existe, travailler de concert avec des associations connexes à l'instauration de structures de rapport entre l'industrie et le gouvernement pour contribuer à coordonner les intérêts sectoriels connexes dans les discussions sur les orientations et les activités d'exécution des programmes. Il doit manifester son soutien par des services de secrétariat pour donner une certaine permanence aux efforts de concertation.

Industrie Canada doit, chaque fois que possible, favoriser la collaboration entre les associations en en faisant un critère explicite de la décision sur l'admissibilité au financement des programmes. Des critères comme celui-là inciteraient les associations sectorielles et sous-sectorielles connexes à coopérer.

- 8) Les associations doivent essayer de trouver un porte-parole commun pour les questions d'orientation gouvernementale qui se répercutent sur le fonctionnement des associations industrielles dans leur rôle d'intermédiaires efficaces entre l'industrie et le gouvernement, et notamment les changements proposés à Loi sur l'enregistrement des lobbyistes.

Contexte : Contrairement aux pays d'Europe, le Canada n'a pas d'associations «suprêmes» qui permettent de réunir régulièrement les cadres supérieurs des associations pour discuter de problèmes importants. Parce qu'une tribune comme celles-là n'existent pas, il est difficile pour les associations industrielles de faire connaître collectivement leur opinion sur des questions qui les touchent toutes. Les répercussions éventuelles des changements proposés à la Loi sur l'enregistrement des lobbyistes soulignent la nécessité d'un dialogue régulier quelconque des associations et du gouvernement pour les questions qui touchent l'efficacité

du fonctionnement des associations industrielles. Le souhait exprimé par les associations de se charger de l'exécution de programmes et de bénéficier d'un rôle plus formateur dans le processus d'élaboration des politiques et de réglementation rendrait essentielle l'existence d'une tribune où les associations et le gouvernement pourraient discuter.

#### Mesures graduelles éventuelles des associations et des membres :

Les associations et les membres doivent examiner toutes les tribunes qui pourraient leur servir à se réunir plus régulièrement pour parler avec le gouvernement des questions qui les concernent.

#### Rôle de soutien d'Industrie Canada :

Industrie Canada doit entamer les discussions avec les associations sur l'éventualité d'un Conseil consultatif des associations industrielles et du gouvernement. Ce conseil pourrait servir à réunir en permanence les dirigeants d'association et d'entreprise et des représentants du gouvernement fédéral pour aborder les problèmes qui touchent toutes les associations industrielles. Un conseil comme celui-là pourrait traiter des nouvelles questions comme les critères d'admissibilité auxquels devraient se conformer les associations qui veulent exécuter des programmes publics, de même que la pertinence des programmes de soutien que le gouvernement offre ou entend offrir. Industrie Canada doit demander aux associations intersectorielles actuelles s'il serait possible qu'elles assurent des services de secrétariat au conseil ainsi créé.

Industrie Canada doit réaffecter les responsabilités du personnel pour que certains membres se chargent uniquement des relations avec les associations industrielles. Les relations qui existent déjà se font à l'échelle des secteurs d'Industrie Canada. Ces relations sont extrêmement positives, mais elles portent sur des questions spécifiques des secteurs et non pas sur des questions plus générales.

#### Ressources :

Nécessité de rechercher des sources de revenus plus diversifiées

---

- 9) Les associations doivent s'efforcer de ne plus compter exclusivement sur les cotisations, se mettre à la recherche de nouvelles formes de revenus et envisager de nouvelles formules de rémunération des services.
-



**Contexte :** La recherche montre que la dépendance à l'égard des cotisations peut saper l'efficacité d'une association parce que les structures des droits sont d'ordinaire reliées au chiffre d'affaires des entreprises. La capacité financière supérieure des associations qui assurent des services contre rémunération à produire des revenus donne à penser qu'il s'agit là de la solution à retenir. En outre, d'après la recherche comparative, l'indépendance financière accrue que procurent les sources de revenus autres que les cotisations aide en bout de ligne les dirigeants d'association à s'occuper de la planification stratégique à long terme. Un grand nombre d'associations envisagent actuellement cette option pour les raisons énoncées ci-dessus.

**Mesures graduelles éventuelles des associations et des membres :**

Les associations et les membres doivent revoir toutes leurs activités et leurs services actuels pour déterminer s'il est possible d'augmenter les revenus en élargissant les activités et les services qui reçoivent l'appui le plus manifeste de l'industrie.

Les associations doivent mener auprès de tous leurs membres des sondages pour déterminer quels services ces derniers ne reçoivent pas en ce moment, mais pour lesquels ils seraient disposés à payer. Les associations et les membres doivent organiser des activités et des services et en évaluer le coût de manière à pouvoir répartir les frais généraux de chaque service et de chaque activité et à donner aux membres la possibilité de choisir les activités et les services qu'ils souhaitent acheter.

**Rôle de soutien d'Industrie Canada :**

Industrie Canada doit apporter son aide aux associations qui évaluent en profondeur les possibilités de recourir à des formules de rémunération des services.

10) Les associations et leurs membres doivent essayer d'adopter une position sur le financement de base des associations industrielles.

**Contexte :** Il existe peu de travaux de recherche comparative sur le rôle que joue le financement du gouvernement dans l'efficacité des associations industrielles des autres pays. Il s'agit presque toujours de subventions quand les associations reçoivent des fonds pour les aider à réaliser un projet en particulier ou à s'acquitter de certaines responsabilités qui leur incombent, par exemple la prestation de la formation professionnelle. Dans tous les groupes de concertation, les dirigeants d'entreprise se sont fortement opposés à ce que le gouvernement subventionne les activités de base des associations. Les dirigeants d'association, quant à eux, ont eu tendance, dans une mesure moins prononcée, à s'opposer au financement direct des associations. La pratique soutenue du financement des associations, malgré un faible appui de l'industrie, fait douter par ailleurs de la politique qui guide le processus de décision. Les deux groupes ont par contre vu d'un bon oeil le financement de projets particuliers des associations à même les fonds des programmes.

Mesures graduelles éventuelles des associations et des membres :

Les associations et les membres doivent travailler de concert avec Industrie Canada à l'élaboration d'une politique qui orientera l'octroi de fonds aux associations.

Rôle de soutien d'Industrie Canada :

Industrie Canada doit déterminer combien d'argent le gouvernement fédéral donne chaque année aux associations. Il doit aussi examiner les critères utilisés par les divers ministères pour financer les associations.

ANNEXE A :  
LISTE DES ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

Associations auprès desquelles des entrevues ont été organisées :

---

1. Alberta Aerospace Association
2. Association canadienne de fabricants de produits pharmaceutiques
3. Association canadienne de l'industrie du médicament
4. Association canadienne de l'industrie de la biotechnologie
5. Association canadienne de l'industrie du caoutchouc
6. Association canadienne de la franchise
7. Association canadienne de la technologie de l'information
8. Association canadienne de la construction
9. Association canadienne de technologie de pointe
10. Association canadienne des associations touristiques
11. Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes
12. Association canadienne des constructeurs d'habitations
13. Association canadienne des courtiers en valeurs mobilières
14. Association canadienne des entreprises de géomatique
15. Association canadienne des fabricants de produits chimiques
16. Association canadienne des producteurs pétroliers
17. Association canadienne des produits de bureau
18. Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires
19. Association canadienne du transport urbain
20. Association des banquiers canadiens
21. Association des exportateurs canadiens
22. Association des fabricants de pièces d'automobile du Canada
23. Association des fonderies canadiennes
24. Association des industries aérospatiales du Canada
25. Association des ingénieurs-conseils du Canada
26. Association des manufacturiers canadiens (Div. de la C.-B.)
27. Association des manufacturiers canadiens
28. Association des manufacturiers d'équipement électrique et électronique du Canada
29. Association des manufacturiers de machines et d'équipement du Canada
30. Association des manufacturiers du Québec
31. Association minière du Canada
32. Automotive Industries Association of Canada
33. Bureau d'assurance du Canada
34. Business Council of British Columbia
35. Chambre de commerce de Montréal
36. Chambre de commerce des provinces de l'Atlantique
37. Chambre de commerce du Canada

38. Conseil canadien des chefs d'entreprise
39. Conseil canadien des ingénieurs
40. Conseil canadien du commerce de détail
41. Conseil du patronat du Québec
42. Council of Forest Industries of B.C.
43. Environmental Services Association of Alberta
44. Fabricants canadiens de produits alimentaires
45. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
46. Fédération canadienne des épiciers détaillants
47. Fédération canadienne du vêtement
48. Institut canadien des comptables agréés
49. Institut canadien des textiles
50. Ontario Furniture Manufacturers' Association
51. Petroleum Services Association of Canada
52. Prairie Implement Manufacturers' Association
53. Société des industries du plastique du Canada
54. Société ontarienne de gestion des déchets
55. Software Development Association of Saskatchewan
56. Software Industry Association of Nova Scotia
57. Tourism Industry Association of Nova Scotia

Associations qui ont répondu au sondage

---

1. Alberta Forest Products Association
  2. Alliance canadienne des associations touristiques
  3. Alliance canadienne des télécommunications de l'entreprise
  4. Association canadienne de l'électricité
  5. Association canadienne de l'emballage
  6. Association canadienne de l'industrie de la peinture et du revêtement
  7. Association canadienne des détaillants en quincaillerie
  8. Association canadienne des fabricants d'articles ménagers et de quincaillerie
  9. Association canadienne des fabricants d'équipement médical
  10. Association canadienne des fabricants de boîtes de carton
  11. Association canadienne des industries maritimes
  12. Association canadienne des industries du recyclage
  13. Association canadienne des marchands de papiers fins
  14. Association d'équipement de transport canadienne
  15. Association de l'industrie de l'aluminium
  16. Association des fabricants de véhicules à moteur
  17. Association des fabricants de meubles du Québec
  18. Association des manufacturiers de chaussures du Canada
  19. Association des manufacturiers de produits alimentaires du Québec
  20. Association des manufacturiers de bois de sciage du Québec
  21. Association du panneau structural
-

22. Association of Canadian Publishers
23. Association of Consulting Engineers of Saskatchewan
24. British Columbia Wood Specialties Group Association
25. Business and Institutional Furniture Mfrs Assoc. of Canada
26. Canadian Association of Railway Suppliers
27. Canadian Heat Exchanger and Vessel Manufacturers' Association
28. Canadian Institute of Biotechnology
29. Canadian Tooling Manufacturers' Association
30. Centre d'initiative technologique de Montréal
31. Conseil canadien de la fourrure
32. Conseil canadien du bois
33. Consulting Engineers of British Columbia
34. Electric Vehicle Association of Canada
35. Fédération de l'automatisation au Québec
36. Furniture West
37. Ligue canadienne de transport industriel
38. Nova Scotia Consulting Engineers Association
39. Office des congrès et du tourisme du Grand Montréal
40. Saskatchewan Mining Association
41. Société des comptables en management du Canada
42. Technology Industries Association of B.C.
43. Tourism Industry Association of Saskatchewan

ANNEXE B : QUESTIONNAIRE DE SONDAGE ET GUIDE D'ENTREVUE

A. THÈMES PRINCIPAUX

---

1) Enjeux futurs des associations industrielles

Quels seront, selon les entreprises que vous représentez, les trois enjeux les plus importants au cours de la prochaine décennie?

Comment votre association répondra-t-elle, à votre avis, aux besoins de vos membres dans ces domaines?

2) Priorités des associations industrielles

Veuillez expliquer comment votre association procède pour déterminer les types d'activités et de services qu'elle offrira à ses membres (exemples : sondages auprès des membres, conférences, décisions du conseil d'administration, décisions du personnel de l'association, etc.).

Parle-t-on sérieusement en ce moment dans votre association des rôles qu'elle joue actuellement et des rôles qu'elle pourrait ou devrait jouer dans l'avenir? Que prévoyez-vous comme résultat?

3) Associations et compétitivité internationale

Quels types de services et d'activités avez-vous assuré ou assurez-vous en ce moment, de votre propre chef ou en collaboration avec d'autres, pour aider à améliorer la compétitivité internationale des entreprises membres?

4) Santé des associations industrielles du Canada

On dit des associations industrielles canadiennes qu'elles sont en général très fragmentées, peu représentatives et peu intégrées. Partagez-vous cette opinion? Que pensez-vous qu'on puisse ou doit faire à ce sujet?

On a dit que l'un des problèmes fondamentaux des associations était le manque de ressources financières, ce qui fait qu'il est difficile d'améliorer la qualité et la portée des services aux entreprises. Partagez-vous cette opinion? Que pensez-vous qu'il faudrait faire ou qu'il serait possible de faire à ce sujet?

**5) Nouvelles activités et nouveaux services pour les associations**

De nombreuses associations se lancent dans de nouvelles activités pour répondre aux besoins de leurs membres. Quelles nouvelles activités ou quels nouveaux services votre association envisage-t-elle d'organiser dans l'avenir, de son propre chef ou en collaboration avec d'autres?

Votre association offre-t-elle des services à ses membres ou à des non-membres contre rémunération? (Veuillez les décrire). Ces services sont-ils populaires? Ces services couvrent-ils leurs frais?

**6) Rapports avec d'autres associations au Canada**

Avez-vous déjà travaillé avec d'autres associations qui représentent des secteurs semblables ou connexes pour résoudre ensemble une question ou un problème commun? Si oui, veuillez décrire la nature de la collaboration et les types de questions ou de problèmes que vous avez abordés.

Il existe au Canada de nombreuses associations industrielles. Certaines personnes ont dit qu'il y avait au Canada beaucoup trop d'associations dont les compétences chevauchaient. Croyez-vous qu'il y ait du vrai dans cette opinion? Pourquoi?

À votre avis, un regroupement d'un certain nombre d'associations sectorielles en une seule organisation représenterait-il une meilleure solution pour assurer des services aux membres et se faire le porte-parole auprès du gouvernement? À votre avis, est-ce possible dans votre industrie? Si non, pourquoi pas?

Pensez-vous qu'un réseau ou une coalition d'associations serait une meilleure formule?

**7) Collaboration avec les associations d'autres pays**

Votre association collabore-t-elle régulièrement avec des associations d'autres pays? Si oui, quels sont les types d'activités pour lesquelles vous coopérez sur la scène internationale?

**8) Amélioration de l'efficacité des associations : le rôle des associations**

À votre avis, quels sont les moyens que les associations canadiennes en général pourraient utiliser pour répondre plus efficacement aux besoins de l'industrie canadienne?

S'il en existe, quelles mesures précises devraient être prises pour que les associations deviennent plus efficaces?

9) Amélioration de l'efficacité des associations : le rôle du gouvernement

À votre avis, quels sont les moyens que les gouvernements pourraient utiliser pour répondre plus efficacement aux besoins de l'industrie canadienne?

En ce qui concerne la collaboration entre les associations et l'industrie canadienne dans son ensemble, quel serait, à votre avis, le rôle que devrait jouer le gouvernement (en particulier dans votre secteur)?

10) Les associations comme intermédiaires

Dans certains cas, les gouvernements ont recours aux associations industrielles pour communiquer avec les entreprises et, parfois, pour mettre en oeuvre des programmes et des services les concernant. Est-ce vrai pour votre association? Cette façon de faire vous semble-t-elle favorable, défavorable ou neutre? Pourquoi?

11) Nouvelles formes de consultations entre l'industrie et le gouvernement

Les consultations sectorielles de l'Initiative de la prospérité du gouvernement fédéral sont un exemple de la collaboration entre l'industrie et le gouvernement. Il existe de nombreux autres exemples : les groupes consultatifs sectoriels du gouvernement fédéral sur le commerce international, les protocoles d'entente d'ISC avec des associations, les comités consultatifs ministériels ( dans les secteurs de la foresterie et de l'automobile, par exemple).

Quelles formes de collaboration entre l'industrie et le gouvernement croyez-vous les plus efficaces pour répondre aux besoins de vos membres?

Existe-t-il des moyens pour que ces types de collaboration soient plus efficaces du point de vue de votre association industrielle et des entreprises qu'elle représente?

12) Autres thèmes

Y a-t-il d'autres thèmes reliés aux nouveaux rôles des associations industrielles dans l'économie canadienne dont vous souhaiteriez faire état?



**B. Renseignements de base**

**I. Profil de l'association**

**a) Taille et budget**

Quelles catégories parmi celles qui suivent décrivent le mieux votre association :

Nombre d'employés

\_\_\_ 1 à 10

\_\_\_ 11 à 20

\_\_\_ 21 à 30

\_\_\_ plus de 30

Ce nombre est-il supérieur, égal ou inférieur au nombre d'il y a trois ans?

Budget de l'association

\_\_\_ 0 - 100 000 \$

\_\_\_ 100 001 - 250 000 \$

\_\_\_ 250 001 - 500 000 \$

\_\_\_ 500 001 - 1 000 000 \$

\_\_\_ 1 000 001 - 2 000 000 \$

\_\_\_ 2 000 001 - 5 000 000 \$

\_\_\_ plus de 5 000 000 \$

Ce montant est-il supérieur, égal ou inférieur au montant d'il y a trois ans?

**b) Sources de revenus**

Quel pourcentage des revenus de votre association provient des sources suivantes :

\_\_\_\_\_ cotisations des membres

\_\_\_\_\_ financement gouvernemental

- \_\_\_\_\_ salons professionnels/conférences/séminaires
- \_\_\_\_\_ publications/services d'information
- \_\_\_\_\_ prestations de services de groupe, des programmes d'assurance par exemple
- \_\_\_\_\_ autres

**c) Orientation sectorielle et géographique**

Décrivez brièvement l'orientation sectorielle et géographique de votre association.

**d) Description de l'industrie représentée par votre association**

Les trois questions suivantes concernent **toutes** les entreprises de votre secteur d'industrie (et votre situation géographique, s'il y a lieu), y compris les membres et les non-membres :

- Quelles sont les ventes (ou les recettes) annuelles?
- Combien d'entreprises compte-t-il?
- Combien d'employés y travaillent? (Quel est le pourcentage d'employés à plein temps?)

**e) Profil des membres**

Quelles catégories parmi les suivantes décrivent le mieux votre association? (Veuillez estimer au besoin)

On attribue aux membres de mon association le pourcentage suivant de toutes les ventes du secteur d'industrie :

- \_\_\_\_\_ moins de 25 p. 100
- \_\_\_\_\_ de 25 à 50 p. 100
- \_\_\_\_\_ de 51 à 75 p. 100
- \_\_\_\_\_ de 76 à 90 p. 100
- \_\_\_\_\_ plus de 90 p. 100

Ce pourcentage est-il supérieur, égal ou inférieur au pourcentage d'il y a trois ans?

Les membres de mon association représentent le pourcentage suivant du nombre total des entreprises dans le secteur d'industrie :

\_\_\_\_\_ moins de 25 p. 100

\_\_\_\_\_ de 25 à 50 p. 100

\_\_\_\_\_ de 51 à 75 p. 100

\_\_\_\_\_ de 76 à 90 p. 100

\_\_\_\_\_ plus de 90 p. 100

Ce pourcentage est-il supérieur, égal ou inférieur au pourcentage d'il y a trois ans?

**f) Groupe des associations**

Votre association partage-t-elle des membres avec d'autres associations sectorielles connexes?

\_\_\_\_\_ Oui \_\_\_\_\_ Non

Si oui, veuillez énumérer les noms de ces associations.

**II. Activités et services**

**a) Mandat et mission**

Veuillez décrire le mandat et la mission de votre association industrielle.

**b) Types d'activités et de services**

Quelles catégories d'activités et de services parmi les suivants assurez-vous en permanence aux membres en permanence :

\_\_\_\_\_ défense des intérêts et relations avec les gouvernements

\_\_\_\_\_ commerce et promotion des exportations

\_\_\_\_\_ codes et normes

\_\_\_\_\_ éducation et formation

\_\_\_\_\_ analyse de la concurrence et évaluation des performances

- \_\_\_\_\_ programmes et services statistiques
- \_\_\_\_\_ diffusion de la technologie et recherche-développement
- \_\_\_\_\_ services d'information
- \_\_\_\_\_ relations publiques et communications
- \_\_\_\_\_ autres (précisez)

c) Exemples particuliers

Pour chaque catégorie d'activités et de services indiquée, veuillez décrire brièvement les activités et les services particuliers que vous offrez aux entreprises membres.

d) Répertoire des «règles de l'art»

Nous souhaitons déterminer quelles sont les règles de l'art en vigueur dans les associations industrielles canadiennes en ce qui concerne les activités et les services qu'elles offrent aux entreprises membres de façon à constituer un répertoire de ces règles.

Si vous connaissez des exemples de règles que vous souhaiteriez voir figurer dans ce répertoire, veuillez les décrire brièvement sur une feuille de papier distincte que vous joindrez au questionnaire de sondage à retourner à l'adresse indiquée à la première page.

Ces exemples peuvent aussi être décrits dans des documents que votre association publie déjà (par exemple, un bulletin ou un rapport annuel). Si vous le désirez, veuillez joindre ces documents (et indiquer si vous voulez qu'on vous les renvoie par retour de courrier).

## ANNEXE C : GUIDE DES GROUPES DE CONCERTATION

### Introduction :

---

- La présente réunion du groupe de concertation vise à discuter de divers thèmes reliés aux associations industrielles canadiennes.
- Nous vous remercions d'y participer.
- Avant d'aborder individuellement chacune des questions, il serait utile de commencer par un tour de table pour savoir à quel secteur d'industrie appartient votre entreprise et si cette dernière appartient à une association industrielle. N'hésitez pas, si vous le désirez, à faire des commentaires généraux préliminaires.

*Les questions suivantes peuvent servir à stimuler la conversation*

### Thème n° 1 :

#### Les services des associations qui aident les entreprises à devenir plus concurrentielles sur le plan international

---

- De plus en plus, on considère les associations industrielles comme des instruments qui aident les entreprises membres à relever les défis de la compétitivité à l'échelle internationale. Quels types de services et d'activités votre association a-t-elle mis en oeuvre pour aider à améliorer votre compétitivité sur le plan international?
- Si vous n'appartenez pas à une association, existe-t-il des services qu'une association pourrait, à votre avis, offrir dans ce domaine?
- Connaissez-vous de nouvelles activités ou de nouveaux services que votre association a mis en oeuvre récemment?
- Quels nouveaux services souhaiteriez-vous que votre association vous offre?

Thème n° 2 :

Priorités et problèmes que devront aborder les associations industrielles et leurs membres dans l'avenir

---

- Quels seront, à votre avis, certains des aspects les plus importants de la compétitivité au cours de la prochaine décennie et croyez-vous que les associations industrielles auront un rôle à jouer pour vous aider à relever les défis qui se présenteront?

Parmi ces questions, on pourrait y inclure l'absence de main-d'oeuvre spécialisée, l'adaptation aux règles de l'ALÉNA ou du GATT et les mesures de protection de l'environnement.

- Quelles sont, à votre avis, les priorités les plus importantes pour les associations dont vous êtes membre?
- Si vous deviez changer leurs priorités, quels changements apporteriez-vous?
- Savez-vous si à l'intérieur de vos associations industrielles des discussions sont en cours sur les nouveaux rôles auxquels elles devraient songer?
- Quand vous demandez à votre association de résoudre un problème ou de répondre à une question, accède-t-elle rapidement à votre demande?

Thème n° 3 :

Santé des associations industrielles au Canada

---

- On a dit des associations industrielles canadiennes qu'elles étaient en général fragmentées, peu représentatives et peu intégrées. Partagez-vous cette opinion? Que faudrait-il faire à ce sujet?

- On a aussi dit qu'un des problèmes fondamentaux des associations était le manque de ressources financières, ce qui limite la qualité et la portée des services offerts aux entreprises membres. D'après ce que vous en savez, s'agit-il d'un problème important pour les associations dont vous êtes membre?
- Que pensez-vous qu'on puisse ou doive faire à ce sujet?
- Obtenez-vous de votre association des services contre rémunération?
- Ces services sont-ils populaires?
- Savez-vous si ces services couvrent leurs frais?
- À votre avis, faudrait-il encourager les associations à auto-financer davantage d'activités et de services?
- Vos associations essaient-elles de trouver de nouveaux moyens d'attirer de nouveaux membres? Comment?
- Outre les ressources limitées et la nécessité de nouveaux membres, existe-t-il d'autres obstacles ou d'autres contraintes qui limitent la capacité de vos associations de répondre à vos besoins?

Thème n° 4 :

Rapports entre les associations

---

- Il existe au Canada de nombreuses associations industrielles. Certaines personnes ont dit qu'il y avait beaucoup trop d'associations au Canada dont les compétences chevauchaient. À votre avis, y a-t-il trop d'associations qui essaient de vous recruter et qui offrent un grand nombre de services analogues?
  - À votre avis, un regroupement d'un certain nombre d'associations sectorielles en une seule organisation représenterait-il une meilleure solution pour vous assurer des services avec plus d'efficacité et mieux représenter vos opinions?
  - Savez-vous si les différentes associations de votre secteur collaborent les unes avec les autres pour résoudre des problèmes communs?
-

- Savez-vous si des associations de votre secteur collaborent avec des associations d'autres pays?

Thème n° 5 :

Amélioration de l'efficacité des associations pour qu'elles répondent mieux aux besoins des membres

---

- À votre avis, vos associations pourraient-elles fonctionner plus efficacement pour répondre aux besoins de votre entreprise?
- Quelles étapes précises faudrait-il suivre pour que les associations deviennent plus efficaces?
- Quel devrait être, à votre avis, le rôle des gouvernements à cet égard? Fédéral? Provincial?

Thème n° 6 :

Les associations comme intermédiaires

---

- Les gouvernements ont souvent recours aux associations industrielles pour communiquer avec les entreprises, soit pour leur transmettre de l'information, soit pour connaître l'avis de ces dernières sur les questions de l'heure. Que pensez-vous de cette façon de procéder? S'agit-il d'une bonne ou d'une mauvaise chose? Les gouvernements devraient-ils agir de la sorte plus ou moins souvent?
- Parfois, les associations industrielles offrent des programmes et des services au nom des gouvernements parce que, dans certains cas, il est plus efficace et rentable de le faire. En connaissez-vous des exemples? Cette pratique devrait-elle être encouragée? Voyez-vous des problèmes?
- Existe-t-il des programmes ou des services que les associations industrielles seraient particulièrement aptes à donner?



Résumé des observations :

---

- Pendant toute la discussion, de nombreuses observations intéressantes ont été faites sur les moyens d'améliorer les rôles des associations industrielles au Canada.
- Nous aimerions prendre quelques instants pour résumer brièvement ce que nous pensons être les principaux points à retenir de cette réunion.
- Si vous pensez que nous devrions ajouter d'autres commentaires, faites-le-nous savoir.

Résumez les observations principales

- Nous vous remercions de votre participation.

Levée de la séance

