

HDZ429

.C2

I514

v.3

c. 1 aa

IC

PROJET

RECHERCHE

SUR LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES

**WORKING
TRANSLATION**

**TRADUCTION
UTILITAIRE**

RAPPORT No. 3 :

LES POINTS DE REPÈRE DE L'INNOVATION:

LES RÈGLES DE L'ART DES ASSOCIATIONS EN CONCEPTION

ORGANISATIONNELLE ET EN PRESTATION DES SERVICES

PRESENTÉ À ;

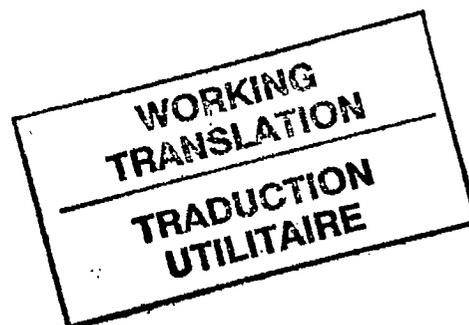
INDUSTRIE CANADA

PRÉPARÉ PAR ;

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

MARS 1994

**PROJET DE RECHERCHE
SUR LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES**



RAPPORT No. 3 :

LES POINTS DE REPÈRE DE L'INNOVATION:

LES RÈGLES DE L'ART DES ASSOCIATIONS EN CONCEPTION

ORGANISATIONNELLE ET EN PRESTATION DES SERVICES

PRESENTÉ À ;

INDUSTRIE CANADA

PRÉPARÉ PAR ;

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

MARS 1994

**INDUSTRY, SCIENCE AND
TECHNOLOGY CANADA
LIBRARY**

JUN 21 1994

CCPS

**BIBLIOTHÈQUE
INDUSTRIE, SCIENCES ET
TECHNOLOGIE CANADA**

PROJET DE RECHERCHE
SUR LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES

WORKING
TRANSLATION

TRADUCTION
UTILITAIRE

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

Présenté à :
Industrie Canada

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

Mars 1994

INDUSTRIAL ASSOCIATION
TECHNOLOGY CANADA
THROUGH

INDUSTRIAL ASSOCIATION
TECHNOLOGY CANADA
THROUGH

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

WORKING
TRANSLATION

TRADUCTION
UTILITAIRE

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.

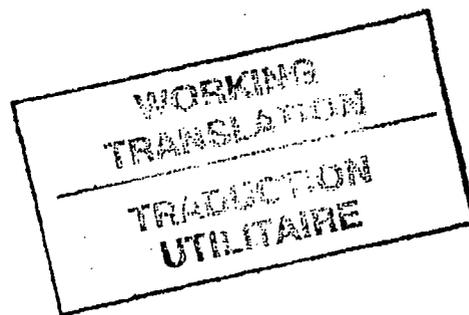
Strategic Policy Choices Inc. et
Tom Deans Consulting Inc.
Mars 1994

**FORMULES INNOVATRICES POUR L'ORGANISATION DES ASSOCIATIONS
INDUSTRIELLES CANADIENNES ET LA PRESTATION DES SERVICES**

Le secteur privé et le secteur public reconnaissent que les associations industrielles canadiennes constituent un terme essentiel de l'équation de la compétitivité. Les associations, au nom des industries qu'elles représentent, forment des travailleurs, entreprennent l'autoréglementation de l'industrie et évitent ainsi les initiatives imposées par le gouvernement, donnent des points de repère à leurs membres sur la compétitivité, jouent le rôle de centre pour la recherche et les statistiques indispensables à l'industrie et remplissent toutes sortes d'autres fonctions. En résumé, c'est dans les associations industrielles principalement que les entreprises peuvent ensemble s'attaquer systématiquement au défi de la compétitivité que seules elles ne sauraient relever. Et comme l'exprime si bien Michael Porter, «les associations sectorielles représentent un mécanisme qui pourrait jouer un rôle amplificateur dans l'amélioration des facteurs au Canada».

On trouve dans le présent rapport un relevé partiel des «règles de l'art» des associations industrielles - un recueil des types de services innovateurs qu'offrent les associations aux entreprises membres et leur mode d'organisation pour offrir ces services. Le rapport se divise en deux parties : (1) domaines d'innovation organisationnelle et 2) services complets offerts par les associations.

Ce recueil a pour but de mieux faire connaître les services novateurs qu'offrent les associations à leurs entreprises membres et leur mode d'organisation pour ce faire. Il n'est en rien exhaustif, il ne fait qu'aborder superficiellement les façons dont les associations aident leurs membres à répondre à un nombre de plus en plus grand de problèmes. Nous espérons que ces exemples de «règles de l'art» aideront d'autres associations industrielles à faire l'essai de nouvelles formules novatrices et éprouvées pour régler l'ensemble des difficultés qu'affrontent leurs secteurs respectifs.



DOMAINES D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE :
APERÇU DES RÈGLES DE L'ART DANS LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES

Les experts des associations industrielles tant au Canada qu'à l'étranger soutiennent que la structure d'une association influe directement sur l'efficacité avec laquelle elle assure des services aux entreprises qui en sont membres. D'ailleurs, l'organisation d'une association peut être exercer une influence dans plusieurs domaines : la façon dont une association finance ses activités, la façon dont elle coopère avec d'autres associations connexes pour mettre en commun des ressources et l'envergure qu'elle donne à sa portée et à son mandat. Ce sont là certains des facteurs organisationnels les plus importants qui façonnent l'efficacité avec laquelle les associations industrielles répondent aux besoins des entreprises membres.

Il est intéressant de signaler qu'au Canada, nous constatons que des associations modifient leur façon d'être dans ces domaines précisément. Des associations autrefois financées par les cotisations créent maintenant des programmes sous le régime de la rémunération des services. Des associations dans des secteurs et des sous-secteurs connexes examinent comment leur collaboration pourrait être la plus efficace. Dans certains cas, les associations fusionnent pour réduire le double emploi et se donner une expression commune, représentative des entreprises.

Ce mouvement vers la réforme des associations industrielles au Canada émane du fait qu'on reconnaît le rôle prépondérant des attributs organisationnels parce qu'ils influencent à la fois la prestation des services et la capacité de défendre les intérêts des entreprises. Nous allons examiner trois des innovations organisationnelles les plus marquantes dans les associations industrielles canadiennes, en l'occurrence : (I) les avantages de la formule de la rémunération des services pour les programmes offerts par les associations; (II) les formes de coopération entre les associations; (III) les aspects économiques des fusions d'associations.

I. La formule de la rémunération des services :

L'esprit du marché à l'oeuvre dans le milieu des associations

Les entreprises tiennent de plus en plus compte des avantages que leur offre leur association en échange de leur cotisation. Elles s'attendent à ce qu'on les traite comme des «clientèles» des services de leur association et elles veulent que leur investissement soit rentable. Cette tendance complique les choses pour les associations dont les programmes se fondent uniquement sur les cotisations de leurs membres. La cotisation d'une

entreprise finance en fait chacun des services de l'association, qu'un service intéresse ou non l'entreprise.

Par ailleurs, les programmes fondés sur la rémunération des services dans les associations dont les membres se voient imposer une cotisation moindre et paient les services qui leur profitent directement, correspondent mieux à l'esprit du marché qui définit la façon dont les entreprises voient leurs associations. Des associations ont répondu aux attentes de leurs membres sur la «rentabilité de l'investissement» en élaborant des programmes fondés sur la rémunération des services. Au lieu de percevoir des cotisations générales auprès de leurs membres pour financer tous les services, les associations sont de plus en plus nombreuses à percevoir une cotisation moindre et à donner à leurs membres la possibilité de choisir les services qui conviennent le mieux à leurs besoins.

L'Association canadienne des produits de bureau (COPA) et l'Environmental Services Association of Alberta (ESAA) sont deux associations qui ont adopté la formule de la rémunération des services pour les programmes qu'elles offrent.

La réussite de l'Association canadienne des produits de bureau (COPA)

La COPA offre des services très précis à ses membres contre rémunération. Les cotisations demeurent délibérément faibles pour ne couvrir que les coûts des services assurés à l'ensemble des membres. La COPA compte plus de 1 000 membres et elle a mis au point des services complets qui visent à répondre à des besoins spécifiques des divers sous-secteurs auxquels appartiennent ses membres. Des services comme le programme des petits colis pour les petites et moyennes entreprises, le programme d'échantillonnage des produits pour les fabricants qui veulent mettre à l'essai de nouveaux produits auprès des consommateurs et les rapports sur les marchés internationaux d'import-export à l'intention des fournisseurs sont notamment financés par les entreprises membres qui bénéficient de ces services.

La COPA a pu, grâce à cette orientation marquée sur le service à la clientèle de ses programmes, croître à un point tel que son budget équivaut à celui de nombreuses associations qui représentent des industries quatre à cinq fois plus importantes que celles des produits de bureau au Canada. Les membres de la COPA, eux, en retirent des services de meilleure qualité. De l'avis d'un représentant de la COPA, «une bonne partie du financement de l'association provient d'un large éventail d'activités productrices de recettes... toutes les sommes excédentaires sont réinvesties dans l'association pour élargir encore plus et améliorer encore davantage la gamme de ses services aux membres».

«(...) la formule de la rémunération des services de la COPA permet à notre entreprise de faire partie de l'association sans avoir à payer de lourdes cotisations et elle nous permet aussi d'appuyer financièrement les activités qui répondent le mieux à nos besoins. C'est rentable!»

Sarah Friesen, directrice des achats
Grand and Toy

Pour plus d'information, communiquez avec :
M^{me} Diane Brisebois, vice-présidente
exécutive
Association canadienne des produits de
bureau (COPA)
1243, Islington Avenue, suite 911
Toronto (Ontario)
M8X 1Y9

Téléphone : (416) 239-2737
Télécopieur : (416) 239-1553

Environmental Services Association of Alberta (ESAA) - association
modèle des années 90

Association industrielle assez nouvelle, l'ESAA a été créée à une époque où les entreprises membres commençaient à se demander s'il fallait vraiment consacrer autant d'argent aux cotisations. La formule de la rémunération des services est apparue à l'ESAA comme la réponse la plus appropriée pour le marché, si elle voulait répondre aux besoins d'une clientèle plus exigeante. Depuis sa création en 1987, l'association a tenu ses promesses et fait en sorte que les cotisations demeurent une source secondaire seulement des revenus de l'association : les cotisations représentent en effet de 7 à 14 p. 100 seulement des revenus totaux de l'association.

Cette formule semble gagnante pour l'ESAA. Au cours des trois dernières années, le nombre de membres de cette association provinciale est passé à 270 entreprises, augmentation qui frôle les 50 p. 100. Les cotisations initiales peu élevées ne nuisent pas au recrutement de nouveaux membres. Une fois membres, les entreprises bénéficient d'une gamme complète de services dont elles peuvent se prévaloir moyennant rémunération en plus des services ordinaires que leur assure leur cotisation. L'ESAA possède un budget singulièrement élevé par rapport à la taille de l'industrie qu'elle représente. En fait, elle peut utiliser ses services rémunérés les plus populaires pour produire un excédent de revenus qui défraie les activités de l'association qu'on ne peut pas faire payer, mais qui ont néanmoins de l'importance.

«(...) l'Environmental Services Association of Alberta est, en peu de temps, devenu un fournisseur d'un bon nombre de services essentiels de notre industrie. L'un des plus grands avantages de l'Association est son mode de financement. Nous ne payons que de faibles cotisations et nous pouvons choisir de payer les services qui nous sont les plus utiles. La plupart des associations n'offrent pas ce genre de choix.»

Jeff Waermouth
Triwaste Reduction Services

Pour plus d'information, communiquez avec :
Sandy Sutton, directrice exécutive
Environmental Services Association of
Alberta (ESAA)
10508, 82 Avenue, # 250
Edmonton (Alberta)
T6E 2A4

Téléphone : (403) 439-6363
Télécopieur : (403) 439-4249

II. Formes de collaboration entre les associations : la nécessité de mettre en place des méthodes efficaces pour coordonner l'action des associations industrielles

Les associations sectorielles et sous-sectorielles doivent trouver comment régler le mieux, avec efficacité et constance, certains problèmes qui ne sont pas propres à leur secteur. Les associations industrielles recherchent de plus en plus des moyens de travailler davantage en collaboration avec des associations connexes, tant pour assurer des services que pour défendre les intérêts de leurs membres. Il n'est cependant pas facile de trouver des méthodes efficaces pour réaliser la collaboration voulue dans l'industrie. Les associations continueront à lutter pour maintenir leur autonomie et leur orientation sectorielle ou sous-sectorielle, tout en recherchant les économies d'échelle que la mise en commun des ressources permet de réaliser. On peut faire la distinction entre les formules officielles et les formules non officielles de collaboration entre les associations.

Formules officielles de collaboration entre les associations : Exemples

L'absence de collaboration officielle entre les associations doit se situer dans le contexte plus large des différences qui distinguent les associations industrielles canadiennes de leurs homologues européennes et japonaises. Contrairement aux associations de ces pays, les associations canadiennes connaissent peu les associations suprêmes. Il s'agit d'«associations d'associations» qui font beaucoup pour faire

régner l'unanimité et la collaboration entre les associations sectorielles et sous-sectorielles pour les questions d'intérêt commun. Au Canada, peu d'associations fonctionnent selon ce modèle et c'est ce qui explique que la collaboration officielle entre les associations ne soient pas aussi courante qu'en Europe et au Japon.

En revanche, le Conseil du patronat du Québec (CPQ) et le Comité consultatif sur l'automobile (CCA) sont des exemples de collaboration efficace entre des associations qui donne des résultats tangibles aux associations membres.

Le Conseil du patronat du Québec (CPQ) - première association intersectorielle «suprême» du Canada

Il est intéressant de signaler que le Québec où se trouve la seule association suprême du Canada (CPQ) est également la province où la collaboration entre les associations semble la plus marquée. Le CPQ représente plus de 126 associations industrielles et 450 entreprises membres qui proviennent de tous les grands secteurs de l'économie québécoise. Le CPQ est sans nul doute l'association intersectorielle la plus représentative du pays, fait qui le rend encore plus apte à se faire le porte-parole de l'industrie sur les questions de politique publique. Les décideurs prennent très au sérieux le CPQ en raison de la représentativité inégalée du Conseil dans la province de Québec.

L'un des avantages principaux du CPQ est l'analyse politique et la défense des intérêts qu'il offre pour des questions qui ne concernent pas uniquement le secteur, laissant ainsi aux associations sectorielles et sous-sectorielles membres la possibilité d'axer leurs ressources limitées sur les questions qui les touchent le plus directement.

«Nous avons constaté que le CPQ réussit bien à traiter des questions qui influencent nos membres au Québec en tant qu'employeurs. Nous encourageons nos membres à faire partie du Conseil en raison de la vaste représentativité du Conseil et de l'efficacité qui en découle. Laisser le Conseil faire ce qu'il fait beaucoup mieux que nous, nous permet de nous concentrer sur les questions qui nous touchent plus particulièrement.»

Thomas Ross, directeur exécutif
Association canadienne des détaillants en quincaillerie

Pour plus d'information, communiquez avec :
Jacques Garon, directeur de la recherche
Conseil du patronat du Québec
275, rue Université, bureau 606,
Montréal (Québec)
H3A 2L1

Téléphone : (514) 288-5161
Télécopieur : (514) 288-5165

Autres exemples de collaboration officielle : perspectives du secteur de l'automobile

L'industrie automobile est un exemple de secteur au Canada où la collaboration entre les associations a eu tendance à se révéler la règle plutôt que l'exception. C'est en partie grâce à la création du Comité consultatif sur l'automobile (CCA), regroupement de représentants du patronat, du gouvernement et des syndicats créé pour réunir les intervenants principaux et résoudre des problèmes communs. La structure de comité et de sous-comités du CCA comprend neuf associations rattachées au domaine de l'automobile, les syndicats, ainsi que les gouvernements fédéral, québécois et ontarien. À ce titre, le comité atteint la «masse critique» pour collaborer à de grandes questions de politique et de programme portant sur l'environnement, la compétitivité sur la scène internationale, l'éducation et la formation et l'innovation technologique, pour ne nommer que ceux-là.

Cette collaboration sectorielle importante fait en sorte que les ministères clés cherchent à faire participer ces associations sous-sectorielles avec les autres intervenants aux grandes discussions d'orientation. Pour cette raison, parce que les gouvernements savent que toutes les associations intéressées sont représentées à la table de concertation, ils sont plus enclins à les intégrer systématiquement à la prise de décisions, parce qu'ils ne craignent pas d'adopter une position qui n'aurait pas l'appui d'un important secteur de l'industrie automobile.

«(...) Le Comité consultatif sur l'automobile est le genre de tribune où les divers sous-secteurs de l'industrie peuvent se retrouver et examiner ensemble les questions qui les intéressent tous. Ainsi, l'industrie a l'avantage de se faire entendre dans les gouvernements d'une seule voix forte. L'appui et la coopération qui existent entre l'industrie et le gouvernement au CCA témoigne de son efficacité.»

Dean Wilson, président
Association des fabricants de pièces d'automobile du Canada

Formules non officielles de collaboration entre les associations : Exemples

Les exemples de collaboration officielle entre les associations ne sont pas courants au Canada, mais il existe un nombre grandissant d'ententes de collaboration non officielles qui commencent à se dessiner entre les associations de façon à mieux réagir aux questions de grande envergure. Dans certains cas, la collaboration prend la forme d'échange d'information, par exemple la Business Association Interchange (BAI) ou le conseil du commerce de la Société canadienne des directeurs d'association (CSAE). La BAI, dont le siège social se trouve à Ottawa, procure aux directeurs d'association un lieu de rencontre où ils peuvent échanger de l'information et rencontrer des représentants du gouvernement pour connaître un peu les tendances des grandes orientations. À titre d'association représentative des dirigeants d'association, la CSAE a créé un conseil du commerce pour mettre en commun elle aussi l'information et les ressources dans les situations où une action collective convient mieux pour aborder les problèmes communs.

Les associations créent, pour les questions qui exigent une meilleure concertation, des coalitions qui coordonnent la recherche, analysent les politiques et déterminent des positions de l'industrie. On a créé des coalitions en réaction à diverses orientations afin de mettre en commun des ressources et de renforcer l'organe représentatif de l'industrie. Ces ententes sans caractère officiel sont habituellement dirigées par quelques grandes associations qui ont les ressources pour assurer le secrétariat de la coalition. Deux exemples récents des coalitions de ce genre sont l'All Business Coalition et le Groupe de travail national sur les achats outre-frontière.

All Business Coalition (ABC) : porte-parole du monde des affaires de l'Ontario

L'All Business Coalition (ABC) a été créée par suite des changements proposés à la loi ontarienne sur les relations de travail. La coalition a été formée par l'Association des manufacturiers canadiens (AMC), le Conseil canadien du commerce de détail, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, la Chambre de commerce et le Construction Council of Ontario (COCA). Chacune de ces associations s'est acquittée des fonctions de secrétariat pour la coalition pendant toute sa durée. En tout, l'ABC a regroupé plus de 65 associations pour présenter une position unifiée du monde des affaires au sujet de la réforme proposée au droit du travail. La coalition a parrainé la recherche sur les répercussions des changements apportés à la politique, a lancé un important programme de communication et a soutenu les efforts individuels des associations participantes

pour défendre leurs intérêts. Même si la loi a finalement été adoptée, l'ABC a réussi à obtenir des changements importants. Si les associations avaient essayé individuellement de modifier la loi, on peut douter qu'elles aient aussi bien réussi que collectivement avec l'ABC. Soulignons que des coalitions semblables ont été formées en Colombie-Britannique et en Saskatchewan.

«(...) L'All Business Coalition a donné de très bons résultats, à très faible coût. Malgré sa petite taille, la Coalition nous a donné une tribune où faire valoir nos opinions que nous n'aurions pas pu faire valoir autrement.»

David Osborne, président
Canadian Heat Exchanger and Vessel Manufacturers' Association

«(...) Des petites associations de moindre envergure et plus spécialisées ont trouvé l'ABC très utile parce que la Coalition leur a permis de se tenir au courant de l'évolution de la situation et d'obtenir de bonnes analyses de la loi. Elle leur a permis de représenter l'intérêt de leurs membres beaucoup plus efficacement au gouvernement et elle a permis aux entreprises de présenter des opinions beaucoup plus vastes et cohérentes qu'elles n'auraient pu le faire autrement.»

Peter Woolford, vice-président, politique
Conseil canadien du commerce de détail

Groupe de travail national sur les achats outre-frontière : Réactions nationale à un problème national

En 1990, le Conseil canadien du commerce de détail et la Fédération canadienne des épiciers détaillants ont convoqué une rencontre des associations qui représentent des industries à qui la hausse spectaculaire des achats outre-frontière a beaucoup nuï. D'une série de rencontres initiales est né le Groupe de travail national sur les achats outre-frontière, coalition qui a fini par regrouper une vingtaine d'associations, des groupes de consommateurs, des syndicats et des représentants des gouvernements fédéral et provincial. Le groupe de travail a porté sur la place publique le problème des achats outre-frontière et marqué l'importance politique du problème, mais il a aussi coordonné la recherche et mené des analyses des politiques qui ont aidé à définir la portée du problème et à trouver des solutions possibles. Le groupe de travail a entre autres collaboré avec Douanes Canada au resserrement des contrôles frontaliers; il a obtenu la suppression ou la réduction des tarifs sur la vente de produits provenant d'autres pays que les États-Unis pour les harmoniser avec les tarifs en vigueur aux États-Unis; il a mené une importante étude sur la compétitivité des circuits de distribution au Canada par comparaison avec ceux des États-Unis et il a aidé des collectivités frontalières à promouvoir les avantages des achats au Canada. D'après les fondateurs du groupe de travail, ces activités, ainsi que la

baisse de la valeur du dollar canadien, ont contribué à réduire considérablement le volume des achats outre-frontière.

«(...) Le Groupe de travail national sur les achats outre-frontière a contribué à faire naître un large consensus entre le patronat, les syndicats et les consommateurs sur la nécessité d'agir sans tarder. Les changements de politique obtenus par le groupe de travail auraient été difficiles à obtenir, voire impossible, si chaque association avait essayé d'agir seule.»

Sandra Banks, vice-présidente exécutive, Relations avec le gouvernement
Fabricants canadiens de produits alimentaires

III. Les aspects économiques des fusions d'associations : Le mouvement vers la rationalisation des associations industrielles

Les associations industrielles canadiennes se caractérisent, selon les normes internationales, par un grand nombre d'associations à orientation restreinte, dont certaines n'ont pas les ressources nécessaires pour fonctionner avec efficacité. Pour résoudre ce problème, de nombreux dirigeants d'entreprise et d'association examinent les possibilités qu'offrent les fusions de petites associations pour réduire le dédoublement des efforts et utiliser avec plus d'efficacité les fonds limités de l'industrie. Si l'on cherche à réaliser des «économies d'échelle» dans les associations, les fusions offrent l'occasion de créer des organisations plus viables sur le plan financier, capables d'offrir aux entreprises l'accès à des services de grande qualité, avec plus de rentabilité. Le succès des fusions d'association dans les industries des **technologies du pétrole et de l'information** donne à penser que ces réformes sont très justifiées.

L'industrie du pétrole mieux desservie grâce à la fusion de l'Independent Petroleum Association of Canada et de l'Association pétrolière du Canada qui sont devenues l'Association canadienne des producteurs pétroliers

En 1991, l'Association pétrolière du Canada (APC) et l'Independent Petroleum Association of Canada (IPAC) ont fusionné pour devenir l'Association canadienne des producteurs pétroliers (ACPP). La raison de la fusion était assez simple. Selon l'ACPP, «(...) la fusion permet aux entreprises membres d'aborder les problèmes de l'industrie toutes ensemble et avec plus de poids et de réduire les coûts de la représentation nécessaire». Il ne fait

guère de doute que c'est précisément ce que l'ACPP a permis de réaliser. L'association compte maintenant 190 entreprises qui trouvent, exploitent et produisent plus de 90 p. 100 du pétrole brut et du gaz naturel au Canada. Grâce à la fusion, on a aussi pu épargner plus de 35 p. 100 sur les «coûts d'association».

«(...) La fusion de l'IPAC et de l'APC en ACPP a donné une voix plus forte à l'industrie pour aborder les questions de politique et de réglementation avec efficacité. En tant qu'ancien membre de l'IPAC, l'ACPP réussit à m'offrir l'orientation que je souhaite pour l'industrie, tout en me faisant profiter d'une organisation plus rentable.»

Verne Johnson, président
Elan Energy

Pour plus d'information, communiquez avec :
Gérard Protti, président
Association canadienne des producteurs
pétroliers
2100, 350-7 Avenue S.W.
Calgary (Alberta)
T2P 3N9

Téléphone : (403) 267-1100
Télécopieur : (403) 261-4622

Le secteur de la technologie de l'information tire profit de la fusion de l'Association canadienne des entreprises de services en informatique (CADAPSO) et de l'Association canadienne de la technologie de l'information (ACTI)

Au milieu des années 80, le secteur canadien de la technologie de l'information possédait des associations industrielles qui connaissaient le même essor que lui. La situation en était arrivée au point que trois associations nationales représentaient à peu près le même secteur : l'Association canadienne de la technologie de l'information (ACTI), l'Association canadienne des entreprises de services en informatique (CADAPSO) et l'Association canadienne de technologie de pointe (ACTP). En 1990, deux autres associations avaient fait leur apparition, pour devenir en fin de compte des bureaux régionaux de la CADAPSO en Ontario et en Colombie-Britannique.

Les entreprises membres et le personnel des associations estimaient de part et d'autre que l'existence de plusieurs associations privait le secteur de la technologie de l'information de la polarisation et de l'unité qu'un seul organe industriel centralisé pourrait procurer. De ce fait, les membres du conseil d'administration et les employés de la CADAPSO et de l'ACTI se mirent à débattre des avantages d'une fusion. En 1991,

cette fusion eut lieu, avec pour conséquences des économies considérables, une industrie plus unifiée et une association plus représentative. Actuellement, dans le secteur de la technologie de l'information, certains estiment qu'on pourrait encore procéder à une rationalisation plus poussée des associations industrielles.

«(...) La fusion de l'ACTI et de la CADAPSO s'est traduite par l'existence d'une association qui transmet mieux les recommandations de l'industrie en matière de politique et permet de mieux réaliser ses projets de recherche sur la "nouvelle économie". Il s'est agi là d'une transformation de taille et, en tant que membre, je suis satisfait de la "revalorisation" de notre militantisme.»

Bruce Lyons, président
Brant Interprovincial Systems Inc.

Pour plus d'information, communiquez avec :
Janice Moyer, présidente et chef de la direction
Association canadienne de la technologie de l'information (ACTI)
2800, Skymark Avenue, suite 402
Mississauga (Ontario)
L4W 5A6
Téléphone : (905) 602-8345
Télécopieur : (905) 602-8346

DOMAINES DE PRESTATION DES SERVICES : APERÇU DES RÈGLES DE L'ART DANS LES ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES

Les associations industrielles du Canada offrent à leurs membres une vaste gamme d'activités et de services commerciaux qui ne sont pas à la portée des entreprises prises isolément. La nécessité de céder aux pressions croissantes sur le plan de l'environnement, les questions de santé et de sécurité, la protection des consommateurs et les besoins d'éducation et de formation suscités par le passage du Canada à une économie à salaires élevés et à valeur ajoutée ne sont que quelques-uns des problèmes qui dominent l'ordre du jour des associations canadiennes.

Toutefois, quand on examine les types de services qu'offrent les associations dans ces domaines d'activité et d'autres, on constate des différences frappantes dans la gamme des services offerts. Dans certains cas, ces services sont complets et fournis dans le cadre du plan stratégique de l'association pour répondre de façon uniforme à des besoins particuliers du secteur. 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.

L'étude des activités et des services des associations dans les domaines suivants fait ressortir plusieurs «points de repère» qui pourraient être utiles aux associations désireuses de répondre plus efficacement aux besoins de leurs membres.

I. Éducation et formation : les efforts des associations pour pallier le manque de compétences

Dans les années 90, la nécessité d'élaborer des programmes d'éducation et de formation pour répondre aux besoins changeants de l'économie canadienne en matière de compétences est devenue un des principaux centres d'intérêt des associations. Or, de nombreuses entreprises n'ont pas les ressources ni l'expertise voulues pour déterminer les tendances qui se manifestent dans certains secteurs sur le plan des ressources humaines ni pour mettre au point des programmes de formation destinés à remédier aux éventuelles pénuries de compétences.

Les associations ont réagi de façons très différentes aux difficultés qu'affrontent, en ressources humaines, les entreprises représentées par elles. On le constate à l'éventail diversifié d'activités et de services offerts au chapitre de l'éducation et de la formation. Étant donné leurs ressources limitées, beaucoup d'associations se sont bornées à cet égard à

proposer des séminaires de formation de courte durée destinés aux gestionnaires. Encore que manifestement utiles aux membres, ces activités ne comblent qu'une petite partie des besoins de l'industrie dans ce domaine crucial.

Par contre, La Société des industries du plastique du Canada (SPI), L'Association des manufacturiers d'équipement électrique et électronique du Canada (EEMAC) et l'Association canadienne du transport urbain (CUTA) sont des exemples d'association qui ont élaboré et mis en oeuvre des programmes de formation d'une exhaustivité équivalente à l'ampleur des besoins de leurs secteurs respectifs en la matière.

L'approche intégrée de La Société des industries du plastique du Canada (SPI)

La SPI s'est donné beaucoup de mal dans les 10 dernières années pour élaborer des programmes d'éducation et de formation propres à pourvoir aux besoins des 125 000 employés de son secteur. Elle a opté pour une approche intégrée axée sur différents niveaux du système pédagogique. Cette démarche se fonde sur l'hypothèse que l'infrastructure d'éducation et de formation la plus novatrice et la plus réceptive n'est guère utile si les jeunes Canadiens ne sont pas attirés pour commencer par les perspectives de carrière qu'une industrie a à offrir. Dans les industries du plastique, la SPI a constaté que dans leur grande majorité, les enseignants et les élèves ne connaissaient pas grand chose au plastique. Devant ce problème, elle a mis en place un programme dont les auxiliaires d'apprentissage expressément conçus sur le sujet du plastique rejoignent près d'un million d'élèves des première, deuxième, troisième et quatrième années du secondaire.

Pour ce qui est de former les travailleurs actuels et les éventuels candidats, la SPI, avec le concours étroit des cégeps du Québec et des collèges communautaires de la Colombie-Britannique ainsi que, plus récemment, de ceux de l'Ontario, a élaboré des programmes propres à satisfaire toutes sortes de besoins de l'industrie. En Ontario, l'année 1993 a vu l'inauguration du Centre canadien de formation sur le plastique, oeuvre commune du patronat, des syndicats, du gouvernement de l'Ontario, du gouvernement fédéral et du Humber College. Le Centre offre un programme de techniques d'une durée de deux ans, ainsi qu'une formation brève aux travailleurs qui doivent perfectionner leurs compétences.

«(...) Grâce aux efforts consentis depuis longtemps par la SPI sur le front de l'éducation et de la formation, notre entreprise a pu trouver des employés qualifiés et bien informés.»

Geoff Clarke, président et chef de la direction
AT Plastics Inc.

Pour plus d'information, communiquez avec :
Ron Evason, président
La Société des industries du plastique du
Canada
1262, Don Mills Road, suite 104
Don Mills (Ontario)
M5B 3W7
Téléphone : (416) 449-3444
Télécopieur : (416) 449-5685

L'Association des manufacturiers d'équipement électrique et électronique du Canada (EEMAC) et la création du Conseil sectoriel de la formation professionnelle

Les efforts considérables consentis par l'EEMAC pour favoriser l'éducation et la formation ont fait beaucoup pour la création d'un Conseil sectoriel de la formation professionnelle, qui est en fait une entreprise conjointe du patronat, des syndicats et des gouvernements fédéral et de l'Ontario. Cette initiative prévoit un fonds de formation auquel cotisent le patronat et les syndicats jusqu'à concurrence des fonds fédéraux et ontariens accordés pour offrir une éducation et de la formation aux employés de tous les niveaux dans le secteur de l'électricité et de l'électronique.

Près de 15 000 travailleurs ont déjà reçu une formation sous les auspices de ce programme qui, créé en 1990, rallie chaque semaine de nouvelles entreprises et de nouveaux employés. La réussite du programme est due à sa polyvalence. Un comité mixte patronal-syndical voit si les activités d'éducation et de formation remplissent les conditions requises avant d'en confier l'exécution, à l'emplacement le plus approprié, à des instructeurs ou à des animateurs choisis par les participants. Pour certains programmes, les animateurs ou les instructeurs viennent assurer la formation dans les locaux de l'entreprise. En d'autres occasions, cette formation peut être fournie avec le concours d'un collègue communautaire ou d'un cégep.

«(...) En reconnaissant les effets exercés par l'éducation et la formation sur la compétitivité, l'EEMAC a fait beaucoup pour la création du Conseil sectoriel de la formation professionnelle, qui a pour mission de satisfaire les exigences du secteur de

l'électricité et de l'électronique en matière de compétences. Le programme de formation est assez souple pour combler des besoins fort différents et son administration est simple. Presque tous les employés de notre entreprise ont bénéficié d'une forme quelconque de formation sous les auspices de ce programme.»

Mike Stedman, président
Moloney Electric

Pour plus d'information, communiquez avec :
Norman Aspin, Ph.D.
Président
Association des manufacturiers d'équipement
électrique et électronique du Canada
10, Carlson Court, suite 500
Rexdale (Ontario)
M9W 6L2
Téléphone : (416) 674-7410
Télécopieur : (416) 674-7412

Les services d'éducation et de formation de l'Association canadienne du transport urbain (CUTA) se vendent à l'échelle internationale

Les priorités budgétaires de la CUTA sont révélatrices de son engagement envers l'éducation et la formation. Certaines années, cette association a consacré plus de 50 p. 100 de son budget à la formation et au perfectionnement professionnel des membres du secteur du transport. Ses programmes et ses cours, qui portent sur 12 matières, occupent près de 50 jours.

Il y a lieu de faire remarquer que si de nombreuses associations industrielles dispensent ce type de programmes et de services sous le seuil de rentabilité, la CUTA, elle, a su faire de ses «produits» de formation et d'éducation d'importantes sources de revenus. En fait, ses programmes connaissent un tel succès qu'elle a pu les vendre aux États-Unis, aux Bermudes, à la France, à l'Australie et à la Nouvelle-Zélande. L'association, qui offre une bonne dizaine de programmes de formation spécialisés, a ainsi pu tirer de 35 à 40 p. 100 de ses revenus de la vente de ces produits, revenus qui vont à leur tour financer plusieurs activités cruciales entreprises au profit de l'industrie canadienne du transport urbain.

«(...) Du point de vue des ressources humaines, j'ai toujours trouvé que l'Association canadienne du transport urbain était extrêmement soucieuse de satisfaire nos besoins dans le domaine de la formation. Son personnel a travaillé en étroite collaboration avec des entreprises membres de transport à l'élaboration de programmes dans des sphères comme celle du service à la clientèle,

en s'intéressant à un monde diversifié, aux relations de travail ainsi qu'à la planification stratégique et opérationnelle.»

Denis E. Coupland, directeur par intérim
Division des ressources humaines
Commission de transport régionale d'Ottawa-Carleton

Pour plus d'information, communiquez avec :
Al Cormier, président
Association canadienne du transport urbain
(CUTA)
55, York Street, suite 901
Toronto (Ontario)
M5J 1R7
Téléphone : (416) 365-9800
Télécopieur : (416) 365-1295

II. L'autoréglementation dans l'industrie : La convergence des intérêts privés et des intérêts publics

Dans certains secteurs, et plus particulièrement celui des services financiers, l'autoréglementation est une pratique bien établie. Il y a longtemps que l'Association canadienne des courtiers en valeurs mobilières (ACCOVAM), le Bureau d'assurance du Canada (BAC) et l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes (CLHIA), entre autres, reconnaissent que la protection de l'intérêt du public par l'autoréglementation finit à la longue par servir les intérêts privés.

Toutefois, hors du domaine des services financiers, les associations industrielles sont de plus en plus nombreuses à juger elles aussi que l'autoréglementation de l'industrie fait beaucoup pour favoriser la réalisation d'objectifs sociaux plus vastes qui suscitent la confiance du public et rendre la réglementation imposée par l'État moins nécessaire. L'Association canadienne de l'industrie du médicament (PMAC), l'Association canadienne de la franchise (CFA) et les Fabricants canadiens de produits alimentaires (GPMC) font partie de ces associations qui se chargent de différentes fonctions d'autoréglementation.

L'Association canadienne de l'industrie du médicament (PMAC) et son code des pratiques commerciales

Pour la PMAC, le passage à l'autoréglementation montre bien que l'industrie se rend compte de la «position unique [qu'elle occupe] à titre de partenaire dans la fourniture de médicaments d'ordonnance et de services au public». sous ce rapport, les

membres de la PMAC sont liés par le Code des pratiques commerciales de l'association, qui est un répertoire complet de principes et de pratiques accompagnés de mesures d'exécution et de pénalités. Le code porte sur de très nombreux sujets, et notamment la publicité et la diffusion de l'information, la distribution d'échantillons, les conditions d'emploi et de formation des représentants des fabricants de produits pharmaceutiques et les mesures d'exécution.

«(...) Chez Glaxo, nous sommes très partisans du Code des pratiques commerciales et nous sommes d'avis qu'il faut qu'on voie bien que tous les membres de la PMAC sont favorables à l'esprit et à la lettre de ce code.»

Dean Mitchell
Glaxo Canada Inc.

Pour plus d'information, communiquez avec :
M. Robert Livingston, directeur, finances
et administration
Association canadienne de l'industrie du
médicament (PMAC)
1111, Prince of Wales Drive, n° 302
Ottawa (Ontario)
K2C 3T2
Téléphone : (613) 727-1380
Télécopieur : (613) 727-1407

L'Association canadienne de la franchise (CFA) soumet les nouveaux membres éventuels à une vérification

Dans le cadre de son incursion dans l'autoréglementation, la CFA soumet les membres éventuels à une vérification avant de les accepter en son sein. La vérification a pour but de déterminer si le franchiseur désireux d'adhérer à l'association agit conformément au code de déontologie de la CFA. En tout, l'association soumet le membre éventuel à un examen approfondi fondé sur huit questions clés.

Peut-être le côté le plus innovateur de cette vérification tient-il au fait que l'association va interviewer les clients mêmes du franchiseur - les franchisés - pour déterminer le degré et la qualité du service que les membres éventuels offrent à leurs clients. «Des coûts occultes ou inattendus se sont-ils ajoutés à l'investissement total déclaré?» «Le franchiseur a-t-il tenu ses promesses sur certains plans, par exemple l'aide à l'ouverture du commerce, la publicité et le soutien promotionnel?» C'est sur les réponses données aux questions de ce genre que les employés de l'association se basent pour décider d'accepter ou non un

franchiseur dans ses rangs et de lui permettre d'exhiber le logo de la CFA comme preuve de son engagement envers le service à la clientèle.

« (...) Les franchiseurs comme les franchisés ont tout intérêt à bâtir une industrie saine du franchisage. En évaluant les nouveaux membres, la CFA fournit l'assurance que les franchiseurs qui affichent son logo se sentent dans l'obligation de rechercher l'excellence en matière de franchisage. »

Nick S. Javor fils, président
Mr. Lube Canada Inc.

Pour plus d'information, communiquez avec :
M. Richard Cunningham, président
Association canadienne de la franchise
5045, Orbitor Drive, immeuble 12, unité 201
Mississauga (Ontario)
L4W 4Y4
Téléphone : (905) 625-2896
Télécopieur : (905) 625-9076

Les Fabricants canadiens de produits alimentaires (GPMC) et le Programme de gérance environnementale dans l'emballage

Les associations réagissent de deux façons fort différentes aux impératifs environnementaux. Certaines associations s'attachent avant tout aux relations publiques et aux sollicitations des groupes de pression qui visent à protéger des marchés et à maintenir le statu quo plutôt qu'à modifier le comportement de l'industrie. Par contre, un nombre croissant d'associations, telles la GPMC, se sont mises à instaurer des programmes de gérance aux termes desquels l'industrie entreprend de gérer les incidences environnementales de ses procédés et de ses produits en modifiant systématiquement ses pratiques commerciales. Dans cet ordre d'idées, le modèle de gérance dans l'emballage initialement proposé par la GPMC est un produit exemplaire d'une industrie qui s'est faite le chef de file de la protection de l'environnement. D'autres secteurs, représentés notamment par le Conseil canadien des distributeurs de produits alimentaires, l'Association canadienne des boissons gazeuses et le Conseil canadien du commerce de détail, parrainent actuellement cette initiative. Le programme a pour principal objectif que les emballages consommés ne se retrouvent pas dans les décharges publiques, opération dont l'industrie est disposée à partager la responsabilité financière. Le programme est actuellement mis en oeuvre au Manitoba, et les membres de l'association sont en train

d'en négocier l'éventuelle application à l'échelle nationale avec d'autres provinces.

«(...) L'initiative de gérance environnementale dans l'emballage est un exemple de mesure de protection de l'environnement économiquement viable qui a des chances de réussir. Son succès est dû au fait que les stimulants commerciaux font beaucoup pour récompenser l'écocivisme.»

Graham Freeman, président et chef de la direction
Ault Foods Limited et coprésident de l'Initiative de gérance
environnementale dans l'emballage des industries canadiennes
(CIPSI)

Pour plus d'information, communiquez avec :
Christina Bisanz, vice-président, relations
publiques et communications
Fabricants canadiens de produits
alimentaires (GPMC)
885, Don Mills Road, suite 301
Don Mills (Ontario)
M3C 1V9
Téléphone : (416) 510-8024
Télécopieur : (416) 510-8043

III. Statistiques industrielles et recherche : L'information qui compte dans les résultats nets

Dans leur majorité, les associations industrielles fournissent à leurs membres des statistiques sur les marchés qu'ils desservent. Comme il en va dans d'autres domaines de la prestation des services, on constate de considérables écarts entre ce que les associations offrent à leurs entreprises membres. Bien souvent, les associations se bornent à prendre des données déjà recueillies et à les présenter sous une nouvelle forme à leur nom.

Il existe cependant des associations qui ont mis sur pied des services complets de statistiques et de recherche industrielles destinés à donner aux entreprises une vaste gamme de produits «pointus», lesquels constituent des sources de renseignements notables utilisées par les entreprises membres dans leur planification stratégique et leur processus décisionnel général sur un grand choix de sujets.

Sous ce rapport, l'Automotive Industries Association (AIA) et l'Association canadienne des produits de bureau (COPA) se distinguent par l'exhaustivité et l'extrême utilité des statistiques industrielles qu'elles fournissent à leurs membres.

L'Automotive Industries Association (AIA) produit une analyse complète des tendances du marché, «Aftermarket Watch»

Depuis sept ans, l'AIA produit une vue d'ensemble statistique minutieuse et exhaustive du marché des pièces de rechange automobiles, Aftermarket. Cette publication a comme principal objectif de donner aux entreprises membres le type d'information qui les aidera à prendre au moment voulu et de façon rentable des décisions commerciales cruciales. Si les entreprises essayaient de compiler toutes seules ces données, elles devraient engager des frais de consultation et de recherche qui rendraient prohibitif l'accès à l'information obtenue. Le rapport englobe toutes sortes de statistiques industrielles, notamment les unités en exploitation sur le marché, les véhicules qui entrent sur le marché, les points de vente des pièces de rechange, la production de véhicules, les conditions du marché secondaire, les aspects financiers de ce marché et la demande des consommateurs. Chacune de ces rubriques se subdivise à son tour en sous-catégories dont le nombre peut aller de quatre à treize, ce qui donne aux entreprises membres une information commerciale extrêmement précise.

«(...) Les statistiques industrielles de l'AIA représentent une source importante d'information commerciale dont notre société fait régulièrement usage. Ces renseignements sur des sujets qui vont des tendances de la consommation aux données sur le rendement financier sont précieux pour notre planification opérationnelle.»

Mike Claener, vice-président, Exploitation des biens immobiliers et des magasins de détail
Midas Canada Inc.

Pour plus d'information, communiquez avec :
Dean Wilson, ing., IAO
Président
Automotive Industries Association of Canada
(AIA)
1272, Wellington Street
Ottawa (Ontario)
K1Y 3A7
Téléphone : (613) 728-5821
Télécopieur : (613) 728-6021

Les sondages de la COPA fournissent des données industrielles saillantes largement utilisées par les entreprises membres

La COPA offre à ses membres un large éventail de sondages sur le marché des produits de bureau. Ces sondages apportent des renseignements précieux qui se répercutent sur les résultats financiers. Le Rapport statistique sur le commerce international fournit, sur l'importation et l'exportation, des données séparées

pour le commerce avec les États-Unis et le commerce international total. L'étude annuelle des utilisateurs finals constitue une source d'information exacte sur les tendances de la consommation. Elle se fonde sur 1 200 interviews et apporte des perspectives grâce auxquelles les concessionnaires comprennent mieux le marché. En outre, la COPA a entrepris une étude des circuits de distribution sur lesquels se vendent les produits de bureau. Cette étude aide notamment l'industrie des produits de bureau à s'adapter au marché en précisant le pourcentage des ventes industrielles qui s'effectuent au terme de chaque circuit de distribution.

«(...) Les études de marché de la COPA et ses recherches industrielles donnent à notre entreprise une information commerciale d'actualité qui nous a été fort utile pour comprendre l'évolution du marché des produits de bureau au Canada comme à l'étranger. Nous nous en servons beaucoup à des fins de planification marketing et opérationnelle stratégique.»

Gail McCaskill, chef des achats internationaux
Today's Business Products

Pour plus d'information, communiquez avec :
Mme Diane Brisebois, vice-présidente
exécutive
Association canadienne des produits de
bureau (COPA)
1243, Islington Avenue, suite 911
Toronto (Ontario)
M8X 1Y9
Téléphone : (416) 239-2737
Télécopieur : (416) 239-1553

