

[Page de garde]

**HEC MONTRÉAL**

**Groupes d'intérêt, lobbyisme et politique commerciale canadienne :  
le cas de l'industrie laitière au Québec et de l'AEUMC**

**par  
Félix Blanchette**

**Science de la gestion  
(Spécialisation affaires internationales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M.Sc.)*

Jun 2020  
© Félix Blanchette, 2020



## Résumé

Cette étude de cas vise à comprendre la stratégie de lobbying des groupes d'intérêt de l'industrie laitière du Québec dans le cadre de la renégociation de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) en 2017-2018. Depuis sa mise en place en 1994, l'ALÉNA est la plus vaste zone de libre-échange au monde et a augmenté le commerce de 198 % (United States Trade Representative [USTR], 2020). Sans conteste, l'accord a eu un impact marquant sur l'économie nord-américaine.

Peu de recherches ont été faites sur les stratégies de lobbying adoptées par les groupes d'intérêt confrontés à un cadre institutionnel où deux niveaux de gouvernement sont *de jure* ou *de facto* décideurs conjoints des politiques commerciales. Nous étudions le comportement de trois groupes d'intérêt dans l'industrie laitière québécoise à l'aide d'une analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977, 1993). Le but est de mettre en évidence les objectifs, les ressources et les stratégies déployées par les groupes d'intérêt dans leurs activités de lobbying.

Notre étude suggère que les préférences du gouvernement fédéral en matière de commerce sont le résultat d'interactions stratégiques, notamment avec les provinces. Ainsi, du point de vue des entreprises, les provinces représentent un moyen d'influencer la politique commerciale canadienne. Nous mettons en évidence *comment* cela se traduit en termes de stratégie de lobbying.

**Mots-clés :** Accord États-Unis – Mexique – Canada (AEUMC), Canada, fédéralisme, gestion de l'offre, groupes d'intérêt, industrie laitière, lobbyisme, négociations commerciales, politique commerciale, Québec.



## Abstract

This case study aims to understand the lobbying strategy of Quebec's dairy industry interest groups during the North American Free Trade Agreement (NAFTA) renegotiation in 2017-2018. Since its inception in 1994, NAFTA has been the largest free-trade area in the world and has increased trade by 198% (United States Trade Representative [USTR], 2020). Without question, the agreement has had a significant impact on the North American economy.

Little research has been done on lobbying strategies adopted by interest groups facing an institutional framework where two levels of government are *de jure* or *de facto* joint trade policy makers. We study the behavior of three interest groups in the Quebec dairy industry using Crozier and Friedberg's strategic analysis. The objective is to highlight the goals, resources and strategies deployed by interest groups in lobbying the levels of government.

We demonstrate that the federal government's trade preferences are the result of strategic interactions, particularly with the provinces. Thus, from a business perspective, the provinces are a means of influencing Canadian trade policy. We highlight *how* this translates in terms of lobbying strategy.

**Keywords:** United States–Mexico–Canada Agreement (USMCA), Canada, Federalism, Supply Management, Interest groups, Dairy Industry, Lobby, Trade Negotiations, Trade Policy, Quebec.



# Table des matières

Résumé.....	v
Abstract.....	vii
Liste des figures.....	xiii
Liste des tableaux.....	xv
Liste des abréviations.....	xvii
Remerciements.....	xxi
Chapitre 1 : Introduction.....	1
1.1 Une étude de cas.....	2
1.2 Pourquoi cette recherche ?.....	3
1.2.1 Les négociations à plusieurs niveaux sont complexes.....	3
1.2.2 L'agriculture : un secteur névralgique.....	3
1.2.3 Contribution à la littérature.....	4
1.3 Question de recherche.....	4
1.4 Contexte de l'étude de cas : la renégociation de l'ALÉNA.....	4
1.5 Structure du travail de recherche.....	5
Chapitre 2 : Revue de littérature.....	7
2.1 Organisations, groupes d'intérêt et action collective.....	7
2.1.1 Organisations.....	7
2.1.2 Groupes d'intérêt.....	7
2.1.3 Action collective.....	11
2.2 Lobbying : définition, types et cibles.....	12
2.2.1 Définition.....	13
2.2.2 Types.....	14
2.2.3 Cibles : directe et intermédiaire.....	15
2.3 Système à plusieurs niveaux et négociations commerciales.....	17
2.3.1 Jeu à trois niveaux.....	18
2.4 Conclusion de la revue de littérature.....	19

Chapitre 3 : Cadre théorique .....	21
3.1 Introduction au cadre théorique .....	21
3.2 L'analyse stratégique : les bases .....	22
3.3 Concepts clés et définitions .....	24
3.3.1 Acteur .....	24
3.3.2 But .....	24
3.3.3 Enjeux .....	25
3.3.4 Jeu .....	25
3.3.5 Pouvoir .....	25
3.3.6 Règles .....	26
3.3.7 Ressources .....	26
3.3.8 Stratégie .....	27
3.3.9 Système d'action concret .....	27
Chapitre 4 : Méthodologie .....	29
4.1 Stratégie de recherche .....	29
4.2 Sélection du cas .....	29
4.3 Unités d'analyse .....	30
4.4 Cadre temporel .....	33
4.5 Collecte de données .....	33
4.5.1 Données publiques .....	33
4.5.2 Entrevues semi-dirigées .....	34
4.5.3 Revue de presse .....	36
4.6 Analyse .....	36
Chapitre 5 : Contexte de l'étude de cas .....	39
5.1 Chaîne de valeur de l'industrie laitière canadienne .....	39
5.2 Gestion de l'offre .....	40
5.3 Cadre institutionnel canadien et la politique commerciale .....	42
5.3.1 Fédéralisme .....	42
5.3.2 Diffusion bureaucratique .....	43
5.4 Le fédéralisme et le partage des pouvoirs législatifs au Canada .....	43
5.4.1 Commerce .....	43
5.4.2 Agriculture .....	45

Chapitre 6 : Chronologie de la renégociation .....	47
6.1 Contexte prénégociation .....	47
6.1.1 État du commerce .....	47
6.1.2 Exposition commerciale de l'industrie laitière québécoise .....	48
6.1.3 Prélude de la négociation.....	49
6.2 Une négociation subie.....	51
6.2.1 Mise à l'agenda de l'enjeu laitier : Trump et le America First .....	51
6.2.2 La menace de retrait américain de l'ALÉNA .....	54
6.2.3 Début formel des négociations .....	54
6.3 Rondes de négociations .....	55
6.3.1 Phase 1 : négociations trilatérales (août 2017 – avril 2018).....	55
6.3.2 Phase 2 : Blitz Mexique – États-Unis (avril 2018 – août 2018).....	58
6.3.3 Phase 3 : Négociations Canada – États-Unis (avril 2018 – août 2018)...	59
6.3.4 Phase 4 : Ratification (1 <sup>er</sup> octobre 2018 – printemps 2019) .....	59
6.4 Résultats des négociations pour le secteur laitier .....	60
6.4.1 Allocation des contingents tarifaires .....	61
6.4.2 Et les compensations ?.....	61
6.4.3 Réalignement de la stratégie concurrentielle.....	62
 Chapitre 7 : Analyse stratégique .....	 63
7.1 But et ressources .....	63
7.1.1 Gouvernement du Canada .....	63
7.1.2 Gouvernement du Québec .....	64
7.1.3 Groupes d'intérêt de l'industrie laitière du Québec .....	65
7.2 Stratégie .....	66
7.2.1 Analyse de la stratégie de lobbying avec une adaptation du modèle de Décaudin et Malaval.....	66
7.2.2 Coalition .....	70
7.2.3 Stratégie pour accroître la pression domestique au Canada : mobiliser le poids politique des provinces .....	73
7.2.4 Stratégie pour accroître la pression domestique aux États-Unis : mobiliser les alliés hors de nos frontières.....	74
7.2.5 L'importance des relations préexistantes dans la stratégie.....	77
7.2.6 Une stratégie long terme : bâtir une argumentation juridique, le droit à la diversité et à la sécurité alimentaire .....	78

Chapitre 8 : Discussion et conclusion.....	81
8.1 Retour sur la question de recherche.....	81
8.2 Implications théoriques – que retenir de cette recherche ?.....	82
8.2.1 Qu’est-ce que cette recherche apporte sur ce que l’on sait des négociations à trois niveaux ?.....	82
8.2.2 Qu’est-ce que cette recherche apporte sur le plan de l’analyse du comportement de lobbying des groupes d’intérêt ?.....	85
8.2.3 Qu’est-ce que cette recherche apporte à la littérature sur le comportement des groupes d’intérêt ?.....	86
8.3 Implications pratiques – quelles leçons pour les praticiens ?.....	87
8.4 Limitations.....	88
8.5 Réflexions finales.....	89
 Bibliographie.....	 91
 Annexe 1 : Guide d’entrevue semi-dirigée.....	 xxiii
Annexe 2 : Revue de presse.....	xxv
Annexe 3 : Évolution du nombre de fermes laitières au Québec (2014).....	xxix
Annexe 4 : Concessions laitières de l’AEUMC.....	xxxi
Annexe 5 : Mandats de lobbying.....	xxxiii

## Liste des figures

Figure 2.1 : Composantes d’une activité de lobbying selon la loi du Québec .....	13
Figure 2.2 : Modèle de Décaudin et Malaval (2008) .....	15
Figure 2.3 : Jeu à trois niveaux de Patterson (1997) .....	18
Figure 3.1 : Schéma : l’organisation de l’action collective.....	23
Figure 4.1 : Positionnement des unités d’analyse principales dans la chaîne de valeur de l’industrie laitière québécoise.....	31
Figure 4.2 : Modèle de Décaudin et Maladal (2008) adapté au Canada .....	38
Figure 5.1 : Chaîne de valeur de l’industrie laitière québécoise .....	39
Figure 6.1 : Chronologie de la renégociation de l’ALÉNA .....	50
Figure 7.1 : Unités d’analyse dans l’écosystème et leurs liens .....	66
Figure 7.2 : Stratégies de lobbying possibles.....	67
Figure 7.3 : Cibles de lobbying : Conseil des industriels laitiers du Québec.....	68
Figure 7.4 : Cibles de lobbying : Producteurs de lait du Québec.....	68
Figure 7.5 : Cibles de lobbying : Union des producteurs agricoles .....	68
Figure 7.6 : Synthèse des cibles de lobbying .....	69
Figure 7.7 : Mouvement pour la gestion de l’offre membres et appuis .....	71
Figure 7.8 : Interconnexions multiples entre les niveaux de gouvernement dans le contexte de la renégociation de l’ALÉNA .....	76
Figure 8.1 : Adaptation du jeu à trois niveaux au contexte canadien .....	82
Figure 8.2 : Adaptation du jeu à trois niveaux au contexte canadien lors de la renégociation de l’ALÉNA .....	84
Figure 8.3 : Modèle de Décaudin et Malaval (2008) adapté au Canada .....	85
Figure 8.4 : Interconnexions multiples entre les niveaux de gouvernement dans le contexte de la renégociation de l’ALÉNA .....	86



## Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Attributs des groupes d'intérêt (Berry et Wilcox, 2009).....	9
Tableau 4.1 : Synthèse des unités d'analyse principales.....	32
Tableau 4.2 : Synthèse des entrevues réalisées.....	35
Tableau 6.1 : Commerce Québec – États-Unis (2018) .....	47
Tableau 6.2 : Commerce Québec – États-Unis secteur bioalimentaire (2017).....	48
Tableau 6.3 : Synthèse des rondes de négociations tenues lors de la renégociation de l'ALÉNA.....	55
Tableau 6.4 : Principales élections tenues durant la renégociation de l'ALÉNA.....	56
Tableau 7.1 : Synthèse de l'analyse stratégique.....	79



## Liste des abréviations

AECG	Accord économique et commercial global
AEUMC	Accord États-Unis – Mexique – Canada
ALÉNA	Accorde de libre-échange nord-américain
APTGP	Accord de partenariat transpacifique global et progressiste
ARC	Accord régional de commerce
MAPAQ	Ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation du Québec
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du Commerce
PTP	Partenariat transpacifique
UE	Union européenne
UPA	Union des producteurs agricoles
USTR	United States Trade Representative



« [...] la capacité de tout un peuple d'assurer  
par ses propres moyens son alimentation  
et celle des générations futures. »

Jean Garon  
Ministre de l'Agriculture du Québec  
(1976-1985)



## Remerciements

*Mes premiers mots de remerciement iront à la société québécoise qui m'a donné l'opportunité de poursuivre les études supérieures.*

Je voudrais remercier mon directeur de mémoire, Yves Plourde. Merci pour ton soutien, ta disponibilité et la richesse de tes interventions. Je souhaite également exprimer ma gratitude à la grande famille de HEC Montréal de m'avoir offert un cadre aussi stimulant.

Ce projet de recherche a été réalisé en amont de mes activités professionnelles au ministère de l'Économie et de l'Innovation puis au ministère des Finances. Ces deux dernières années ont été les plus exigeantes que j'ai connues sur le plan professionnel, académique et humain. J'ai notamment eu l'opportunité de contribuer à plus d'une dizaine de missions commerciales, à un budget du gouvernement du Québec ainsi qu'à l'analyse de politiques économiques au temps de la COVID-19.

J'aimerais saluer les directeurs sous lesquels j'ai eu le plaisir de servir au gouvernement du Québec durant mes études de maîtrise. Isabelle, Yves et Vincent, je suis immensément reconnaissant de la confiance que vous m'avez témoignée. Chacun, à votre façon, vous m'avez appris sur le leadership et le service public.

Je ne peux passer sous silence la complicité forgée avec des collègues qui sont devenus des mentors et amis. D'abord, Daniel Paquette pour les mille et une questions répondues et nos conversations « transversales ». Ensuite, l'équipe du pupitre Canada – Agnès, Julie et Catherine – pour leur bienveillance.

Je tiens également à souligner l'appui et les encouragements de la famille, des amis et des collègues durant ces deux dernières années. Ils sauront se reconnaître, merci.

Une mention spéciale à la famille Duchesne-Lessard pour les après-midi dans la piscine, les bons petits plats et autres services rendus durant mes deux années à Montréal.

Je tiens à souligner la contribution des personnes qui se sont prêtées au jeu des entrevues. Ce projet n'aurait pas été possible sans vous, merci.

Finalement, je souhaite remercier Florence pour son amour et sa patience. Ta présence à mes côtés ces deux dernières années a été à la fois une révélation et une promesse de lendemains heureux. Merci d'avoir tempéré mes moments de doute et partagé les petites victoires.

La rédaction est une expérience d'intériorité inédite. Au plan personnel, j'en ressors plus confiant quant à ma détermination et à ma résilience devant l'adversité.

Certes, ce mémoire est l'aboutissement d'un travail personnel de longue haleine, mais bien humblement je ne suis pas arrivé seul à ce moment. J'aimerais dédier ce mémoire à ceux qui m'ont permis de parachever ce projet cher à mes yeux.

*À mes professeurs, sachez que vous retrouverez en ce mémoire toute la rigueur – et la passion j'ose espérer ! – que vous avez semée en moi. Plusieurs jalons de mon parcours résultent d'actes de foi de votre part. J'en garde une immense gratitude.*

*À mes parents, Marie-Hélène et Alain, vous savez plus que nul autre que la réussite ne m'a jamais été acquise. J'aimerais vous exprimer toute ma reconnaissance. La constance de votre appui fut décisive dans mon parcours tant personnel que scolaire.*

# Chapitre 1

## Introduction

« *Get into politics or get out of business.* »  
Texas Association of Business

Les négociations d'accords commerciaux régionaux sont des événements ponctuels offrant la possibilité de revoir les règles du jeu en matière de commerce. Les décisions politiques prises lors de ces négociations – la levée de barrières tarifaires, l'allocation de quotas d'importation, etc. – ont des impacts réels sur la stratégie concurrentielle des entreprises (Facal, 2010). Il devient stratégique pour les entreprises d'influencer les décisions prises par les gouvernements afin qu'elles soient dans leur intérêt.

Dans les démocraties libérales, les entreprises et les groupes d'intérêt disposent de plusieurs stratégies non marchandes afin d'influencer le processus de décision politique. L'une de ces stratégies est le lobbying (Farnel, 1994 : 21; Graziano, 2001 : 21; Décaudin et Malaval, 2008 : 59).

Au Canada, les lois fédérales et provinciales réglementent le lobbying depuis les années 1980<sup>1</sup>. Ces lois assurent que le lobbying est exercé de façon transparente et éthique, notamment avec la tenue de registres détaillant les représentations faites auprès des pouvoirs publics. L'accroissement du lobbying au Canada est indéniable. Seulement entre 2015 et 2019, le nombre de lobbyistes enregistrés au niveau fédéral a augmenté de 78 % (Commissariat au lobbying du Canada, 2019).

Malgré l'importance des décisions politiques sur la stratégie concurrentielle des entreprises, leurs tentatives d'influencer le processus de décision politique restent peu étudiées dans les écoles de commerces (Kerr, Lincoln et Mishra, 2014 : 343). Comme le dénote Facal (2010), « peu de gens d'affaires connaissent et comprennent vraiment le fonctionnement des gouvernements » (Facal, 2010 : 25).

---

<sup>1</sup> Les activités de lobbying sont régies par la Loi sur le lobbying (1985) au fédéral et la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (2002) au Québec.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous penchons sur les stratégies de lobbying visant à influencer la politique et les négociations commerciales du point de vue des groupes d'intérêt industriels. Ces groupes rassemblent les entreprises susceptibles de supporter les bénéfices et les coûts liés aux accords de commerces.

## 1.1 Une étude de cas

Notre recherche adopte une approche d'étude de cas, soit « une enquête empirique sur un phénomène contemporain placé dans son contexte réel » (Yin, 2012). Nous étudions les stratégies de lobbying déployées par les groupes d'intérêt de l'industrie laitière québécoise lors de la renégociation de l'ALÉNA en 2017-2018.

Afin de traiter au mieux cette question, nous avons choisi l'analyse stratégique de Michael Crozier et Erhard Friedberg (1977, 1993) comme cadre théorique. L'analyse stratégique vise à mettre en lumière les *buts*, *ressources* et *stratégies* déployées par des acteurs dans un contexte donné.

L'industrie laitière québécoise est digne d'intérêt pour plusieurs raisons. D'abord, l'industrie est économiquement significative au Québec. En effet, le Québec fournit près de 36 % de la production laitière canadienne et compte 48 % des fermes laitières au Canada (Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec [MAPAQ], 2020). Ensuite, l'industrie laitière relève de la gestion de l'offre. Cette politique est de nature protectionniste et implique entre autres des barrières tarifaires élevées sur certains biens agricoles<sup>2</sup>.

Enfin, l'agriculture est l'une des rares compétences partagées au Canada. Du point de vue des groupes d'intérêt industriels, cela peut représenter un défi supplémentaire lorsque vient le temps d'influencer la politique et les négociations commerciales<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Ce projet de recherche n'a pas la vocation de prendre part au débat sur le bien-fondé de la gestion de l'offre. Il s'agit d'une politique agricole légitime, au même titre que la politique agricole commune de l'EU ou les subventions gérées par le U.S. Department of Agriculture.

<sup>3</sup> Au Canada, une compétence partagée est un pouvoir législatif qui est octroyé à la fois au parlement fédéral et aux parlements provinciaux. Dans le cas de l'agriculture, les pouvoirs sont partagés entre les deux niveaux de gouvernement, mais le parlement fédéral a préséance.

## 1.2 Pourquoi cette recherche ?

### 1.2.1 *Les négociations à plusieurs niveaux sont complexes*

Les négociations d'accords économiques régionaux sont des événements ponctuels et revêtent une certaine complexité, particulièrement dans un environnement multiniveau où chaque niveau de gouvernement peut affecter les options politiques des autres niveaux de gouvernement (Johnson, Muzzi et Bastien, 2013).

D'abord, le Canada est une fédération. Cela implique un partage des pouvoirs législatifs entre deux niveaux de gouvernement non subordonnés; chacun étant considéré comme autonome dans l'exercice de ses prérogatives législatives (Watts, 2002 : 7-8). Les groupes d'intérêt doivent naviguer dans cet environnement à plusieurs niveaux lorsqu'ils font du lobbying sur des questions commerciales.

Ensuite, l'autorité en matière de commerce est dispersée au sein des ministères sectoriels. Cela crée une complexité sur le paysage juridictionnel du commerce, comme le soulignent Johnson *et al.* (2013). Dans ce contexte, développer une stratégie de lobbying peut s'avérer plus complexe.

### 1.2.2 *L'agriculture : un secteur névralgique*

L'agriculture est un secteur primaire névralgique. Les nations déploient diverses politiques publiques visant à rendre les productions agricoles viables. Au-delà de l'impératif économique de telles politiques, elles répondent à une logique régaliennne d'assurer la sécurité de la nation vis-à-vis les puissances étrangères.

Le secteur agricole et le commerce ont une relation complexe. L'échec de la ronde de négociation de Doha sous l'égide de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) met en évidence les défis liés aux tentatives de les réconcilier. Plus récemment, la pandémie de la COVID-19 a mis en évidence la vulnérabilité pour une nation de dépendance de puissances étrangères pour sa sécurité alimentaire<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> « The global food supply chain is passing a severe test », *The Economist*, 2020.

### **1.2.3 Contribution à la littérature**

Alors que le lobbying fait l'objet de débat dans la société civile, peu de recherches ont été faites sur les comportements de lobbying des entreprises (Kerr *et al.*, 2014 : 343). En effet, les études antérieures ont notamment porté sur les liens entre les activités politiques et la taille de l'entreprise ou la valeur des titres boursiers (Kerr *et al.*, 2014 : 343).

Cette recherche vise à apporter des compréhensions théoriques et pratiques aux stratégies de lobbying prenant place en contexte de négociations commerciales dans des environnements multiniveaux, comme des fédérations.

## **1.3 Question de recherche**

*Comment les groupes d'intérêt articulent-ils leur stratégie de lobbying dans un environnement multiniveau où chaque niveau de gouvernement affecte les options politiques des autres niveaux de gouvernement ?*

## **1.4 Contexte de l'étude de cas : la renégociation de l'ALÉNA**

Aujourd'hui, les accords commerciaux régionaux (ACR) comptent pour près de la moitié du commerce international (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2020). Les ARC, complémentaires aux accords multilatéraux sous l'égide de l'OMC, sont en forte augmentation. En 2019, il y avait près de 292 ARC en vigueur, soit plus du double qu'en 2000 (OCDE, 2020). La prolifération des ARC traduit une volonté des États de développer une plus grande intégration économique que ce dont les accords multilatéraux permettent actuellement (OCDE, 2020).

Créé en 1994, l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) est un accord commercial régional d'envergure. En effet, l'ALÉNA est la plus vaste zone de libre-échange au monde et a un PIB plus grand que la zone euro (Affaires mondiales Canada, 2015; The World Bank, 2019). La valeur totale du commerce entre les partenaires a plus que triplé entre 1993 et 2016, atteignant près de 1 milliard de dollars américains (Affaires mondiales Canada, 2015). Sans conteste, l'ALÉNA a eu un impact marquant sur l'économie nord-américaine.

Suite à l'élection de Donald J. Trump en 2016, l'administration américaine a annoncé son intention de mettre fin à l'ALÉNA et de négocier un nouvel accord pour lui succéder. Cet engagement politique a amené une dose d'incertitude quant au maintien de l'accès préférentiel au marché américain pour les quelque 45 000 entreprises exportatrices canadiennes (Statistique Canada, 2019). Les négociations ont porté sur plusieurs questions litigieuses entre les partenaires commerciaux, notamment les produits laitiers.

La question laitière – et plus largement l'agriculture – revêt un intérêt particulier en matière de commerce international. Les subventions et les obstacles non tarifaires restent monnaie courante dans le secteur. Le Canada utilise des mesures non tarifaires afin d'assurer un secteur agricole viable, et ce, notamment afin d'assurer un certain niveau de sécurité alimentaire. Ainsi, le Canada utilise un système de gestion de l'offre pour créer artificiellement un équilibre entre prix et quantité de certains biens agricoles. Le gouvernement octroie des quotas de production de lait aux fermes canadiennes et impose des tarifs aux imports de produits laitiers. Le président Trump a twitté que ces mesures « *[were] hurting [american] farmers [and] killing [U.S.] agriculture!* »<sup>5</sup>.

Dans ce contexte, l'engagement du Canada envers la gestion de l'offre subissait une forte pression. Cette situation a amené plusieurs groupes d'intérêt à mobiliser des stratégies non marchandes, notamment le lobbying, afin d'influencer la politique commerciale du Canada lors des négociations de ce que l'on appellera bientôt l'Accord États-Unis – Mexique – Canada (AEUMC).

## **1.5 Structure du travail de recherche**

Ce travail est divisé en huit chapitres. Le premier est l'introduction. Le second est la revue de la littérature. Nous y couvrons notamment les principaux articles traitant du lobbying et des recherches antérieures sur le sujet.

---

<sup>5</sup> John Paul Tasker, « Trump's tearing into Canada's agricultural policy. Does he have a point? », *CBC*, 2018.

Le troisième est le cadre théorique. Nous y présentons l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg. Le quatrième est la méthodologie. Nous y discutons les sources consultées, notamment les entrevues et la revue de presse.

Le cinquième est une présentation du contexte du cas. Nous y présentons la politique agricole canadienne afin de mieux comprendre le contexte du cas et de l'industrie laitière québécoise. Le sixième chapitre reconstitue la chronologie de la négociation afin de mettre en évidence la séquence et la complexité des négociations.

Le septième chapitre est l'analyse. Nous y décrivons l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg. Finalement, le huitième chapitre présente la discussion et la conclusion du travail de recherche.

## **Chapitre 2**

### **Revue de littérature**

À la jonction entre l'économie, la science politique et le management se développe une littérature visant à porter un éclairage sur comment les entreprises tentent d'influencer le gouvernement (Rugman et Verbeke, 1989). Cette littérature reprend la compréhension de l'action collective de la logique économique, l'étude des comportements de lobbying de la science politique et la stratégie de l'entreprise du management (Rugman et Verbeke, 1989). Dans cette revue de littérature, nous couvrons les groupes d'intérêt et les déterminants de l'action collective, le lobbying et la stratégie en contexte de négociations commerciales.

#### **2.1 Organisations, groupes d'intérêt et action collective**

##### **2.1.1 Organisations**

Les organisations existent afin de promouvoir les intérêts de leurs membres. Ainsi, ils « servent purement [...] des intérêts individuels, leur fonction et principale caractéristique étant de faire avancer l'intérêt commun d'un agrégat de membres » qui autrement « ne seraient pas en mesure de faire avancer leurs intérêts de manière aussi adéquate et entière » (Olson, 1965 : 7). Ainsi, l'individualisme méthodologique est une force motrice pour amener des individus – ou des entreprises, par ailleurs – à s'investir dans des organisations afin de défendre leurs intérêts.

L'argumentaire selon lequel les organisations sont constituées et font du lobbying à des fins économiques va dans le même sens que la pensée d'Olson (1965). De son côté, Truman (1971) soutient que les organisations sont formées et promeuvent leurs intérêts afin de se prémunir contre les concurrents économiques.

##### **2.1.2 Groupes d'intérêt**

Souvent, des expressions coexistent pour décrire plus ou moins la même réalité. Nous avons choisi d'utiliser l'expression « groupes d'intérêt » afin de parler d'un concept qui est quelquefois appelé « groupes de pression », « intérêts organisés », « lobbies industriels », etc.

Les groupes d'intérêt peuvent être décrits comme un type spécifique d'organisation « dont les membres agissent ensemble pour influencer les politiques publiques afin de promouvoir leurs intérêts communs » (Kollman, 1998 : 14, traduction libre). Alternativement, la définition de Truman d'un groupe d'intérêt est largement utilisée. Il les décrit comme « tout groupe qui, sur la base d'une ou de plusieurs attitudes partagées, revendique l'établissement, le maintien ou l'amélioration de formes de comportements implicites par les [normes] » (Truman, 1971 : 246, traduction libre). Les membres des groupes d'intérêt peuvent être des individus et des entreprises.

Plusieurs auteurs ont souligné que les groupes d'intérêt sont extérieurs au gouvernement, qu'ils cherchent par ailleurs à influencer (Pross, 1992; Berry et Wilcox, 2009 : 5). En ce sens, ils sont différents d'autres acteurs (p. ex. les partis politiques), dans la mesure où ils ne cherchent pas à prendre le pouvoir (Pross, 1992; Kollman, 1998 : 14; Berry et Wilcox, 2009 : 5).

### ***2.1.2.1 Atténuer les coûts de défense des intérêts***

Confrontées à des contraintes de temps et de ressources, les entreprises essaient de maximiser leurs avantages en termes de préférence en politiques publiques, tout en minimisant leurs coûts (Putnam, 1988 : 434; Berry et Wilcox, 2009 : 7; Kerr *et al.*, 2014 : 346).

Pour les entreprises, le lobbying vient avec des coûts, notamment en termes financiers et de compétences organisationnelles (Kerr *et al.*, 2014 : 344). Pour atténuer ces coûts, les entreprises peuvent s'investir dans des groupes d'intérêt industriels et les mandater afin qu'ils défendent leurs intérêts auprès des gouvernements (Kerr *et al.*, 2014 : 246 et 344).

### ***2.1.2.2 Construction et caractéristique des groupes d'intérêt***

Il existe deux théories principales qui cherchent à expliquer les constructions des groupes d'intérêt en termes de taille et de composition. La première est celle d'Olson (1965) « dans laquelle le calcul économique rationnel des individus détermine le degré de mobilisation des [groupes d'intérêt] » (Lowery, Gray et Monogan, 2008 : 1160, traduction libre). Cette théorie a une approche du haut vers le bas. La seconde est celle de Gray et Lowery, dans

laquelle les ressources à disposition limitent la taille et la composition des groupes d'intérêt (Lowery *et al.*, 2008 : 1160). Cette théorie a une approche du bas vers le haut.

Les groupes d'intérêt ont des caractéristiques propres, comme l'ont noté Berry et Wilcox (2009) (Tableau 2.1).

**Tableau 2.1 : Attributs des groupes d'intérêt (Berry et Wilcox, 2009)**

Représenter ses membres	Le rôle principal des « [groupes d'intérêt] est de représenter ses membres devant le gouvernement » (Berry et Wilcox, 2009 : 7, traduction libre). Ainsi, les groupes d'intérêt peuvent agir comme une interface entre les entreprises et les gouvernements afin de promouvoir des préoccupations aux décideurs publics.
Rendre abordable la participation	Les groupes d'intérêt « donnent aux [entreprises] la possibilité de participer au processus politique » (Berry et Wilcox, 2009 : 7, traduction libre). La participation au processus politique comporte des coûts, lesquels peuvent être atténués en rejoignant un groupe.
Éduquer	Les groupes d'intérêt visent à éduquer le public sur certaines questions. À cette fin, ils peuvent s'engager dans des publications et des campagnes de relations publiques afin de mettre en lumière des problèmes politiques et proposer des solutions (Berry et Wilcox, 2009 : 7).
Définir les enjeux	Les groupes d'intérêt contribuent à la définition des enjeux <sup>6</sup> . La définition des enjeux est décrite comme « une interprétation ou un scénario qui donnent du sens à une suite d'événements liés, tissant un lien entre eux » (Gambson et Modigliani, 1987 : 140, cités dans Shapiro et Jacobs, 2011 : 190, traduction libre).
Mettre à l'agenda les enjeux	Par le biais de manifestations, de campagnes d'éducation et de lobbying « [les groupes d'intérêt] tentent d'attirer davantage l'attention, de sensibiliser et de créer une urgence d'agir autour de leurs revendications » (Andrews et Edwards, 2004 : 492-493, traduction libre).  En résumé, la mise à l'agenda implique qu'un enjeu devienne une préoccupation politique. Il est possible de distinguer deux types d'agendas : public et formel. <ul style="list-style-type: none"> <li>— L'<b>agenda public</b> « se compose d'enjeux qui ont atteint un niveau élevé d'intérêt public et de visibilité » (Cobb, Ross et Ross, 1976 : 126).</li> <li>— L'<b>agenda formel</b> consiste en « la liste des éléments que les décideurs politiques ont officiellement accepté de prendre en examen sérieux » (Cobb <i>et al.</i>, 1976 : 126).</li> </ul>
Exercer une veille	Les groupes d'intérêt surveillent les activités législatives et judiciaires qui pourraient avoir un impact sur leurs intérêts (Cobb <i>et al.</i> , 1976 : 126). Dans le cas de négociations commerciales, l'état des pourparlers et leurs implications s'avèrent importants.

<sup>6</sup> En anglais, le concept est connu sous le terme de « *issue framing* ».

### **2.1.2.3 Importance des relations préexistantes des groupes d'intérêt**

« Les études sur l'émergence et la mobilisation des groupes d'intérêts ont souligné l'importance des ressources sociales et organisationnelles préexistantes (McAdam 1982, McCarthy & Zald 1977, Morris 1984, Oberschall 1973, Schwartz 1988, Tilly 1978). » (Andrews et Edwards, 2004 : 489, traduction libre)

Les réseaux sociaux au sein et entre les groupes d'intérêt font l'objet d'études. Les réseaux sociaux peuvent être conçus « comme des conditions préalables capables de contraster ou de faciliter la mobilisation des mouvements et aussi les résultats de la mobilisation des mouvements (Diani, 1995, p. 7 » (Andrews et Edwards, 2004 : 490). Dans des recherches récentes, l'utilisation de l'analyse de réseau pour étudier les groupes d'intérêt s'est répandue<sup>7</sup>.

Facal (2010) synthétise bien l'esprit de la littérature sous la forme d'un conseil pratique aux gens d'affaires : « l'influence réelle se construit sur des relations durables » (Facal, 2010 : 81).

### **2.1.2.4 Les coalitions comme stratégie de défense des intérêts**

Les relations de réseau peuvent donner accès aux ressources nécessaires pour soutenir des revendications auprès des pouvoirs publics (Lin, 2001, cité dans Andrews et Edwards, 2004 : 490). Par exemple, les groupes d'intérêt peuvent « formaliser les liens du réseau et créer des liens institutionnalisés à travers lesquels les ressources peuvent être partagées » (Andrews et Edwards, 2004 : 490-491, traduction libre). Ces liens peuvent prendre diverses formes, notamment des coalitions.

Les coalitions sont devenues « une stratégie de pression généralisée et l'intérêt leurs formations, leurs gestions et leurs efficacités augmentent (Rochon & Meyer 1997) » (Andrews et Edwards, 2004 : 491, traduction libre).

Dans l'esprit de la littérature, Facal (2010) formule ce conseil aux gens d'affaires : « pour influencer les règles, il faut bâtir des coalitions » (Facal, 2010 : 89). La force du nombre vient accroître la légitimité et la force du message porté auprès des pouvoirs publics.

---

<sup>7</sup> Quelques exemples : Diani (1995), Diani et McAdam (2003) et Kitts (2006).

### **2.1.2.5 *Le lobbying comme un modèle de transaction***

Les groupes d'intérêt sont stratégiques dans les informations qu'ils mettent en avant dans la sphère publique. Ils partagent « des faits et des interprétations les plus favorables à leurs positions » (Berry et Wilcox, 2009 : 7, traduction libre).

Par ailleurs, les informations qu'ils fournissent sont importantes pour le processus d'élaboration des politiques. Dans Bouwen (2002), l'auteur décrit le degré d'accès des lobbyistes aux institutions de l'Union européenne (UE) sur la base d'un modèle de transaction. D'une part, les institutions de l'UE donnent accès à leur processus d'élaboration de politiques, notamment la mise à l'agenda. D'un autre côté, les groupes d'intérêt offrent des informations telles que des connaissances d'experts, nécessaires au processus d'élaboration des politiques.

### **2.1.2.6 *Issue selling***

Par ailleurs, d'autres auteurs mettent l'accent sur le concept de « *issue selling* » qui pourrait être francisé comme étant la capacité de « vendre un problème » et une solution. Le concept réfère à un « processus par lequel les individus captent l'attention des autres et la dirigent vers une interprétation des événements et des tendances pouvant affecter la performance organisationnelle (Ansoff, 1980; Dutton & Ashford, 1993) » (Dutton, Ashford, O'Neill et Lawrence, 2001 : 716, traduction libre). À l'instar de l'attention des gestionnaires d'entreprises, l'attention des décideurs publics est une ressource limitée (Dutton *et al.*, 2001 : 720). Plusieurs auteurs pointent vers des déterminants de la capacité d'un individu ou d'un groupe à « vendre un problème », notamment le *timing*, les cibles mobilisées et la connaissance contextuelle (Dutton et Ashford, 1993, cités dans Dutton *et al.*, 2001 : 720).

### **2.1.3 *Action collective***

Le problème de l'action collective est central pour comprendre comment les groupes d'intérêt articulent la préférence commune et se mobilisent pour des biens collectifs (Busch et Reinhardt, 2000 : 714). Comme Olson (1965) le note :

*[...] when a number of individuals have a common or collective interest – when they share a single purpose or objective – individuals, unorganized actions will either not be able to advance that common interest at all or will not be able to advance that interest adequately. (Olson, 1965 : 7)*

Dans leur article, Busch et Reinhardt (2000) parviennent à des résultats qui suggèrent que « parmi les industries exposées au commerce, celles qui sont les plus concentrées géographiquement sont susceptibles de faire preuve d'une plus grande mobilisation politique » (Busch et Reinhardt, 2000 : 704, traduction libre), et ainsi de surmonter plus facilement le problème de l'action collective.

Cette concentration géographique donne « le potentiel de bénéficier d'une action collective », car « la proximité des autres acteurs favorise les interactions, les communications et le partage de connaissances politiques » (Busch et Reinhardt, 2000 : 714, traduction libre).

Par ailleurs, il est largement reconnu que la disponibilité des ressources augmente la probabilité d'une action collective (p. ex. : Cress et Snow, 1996; Baumgartner et Leech, 1998; Edwards et McCarthy, 2004, cités dans Andrews et Edwards, 2004). En effet, les ressources sont cruciales « pour le lancement ou la poursuite d'un plaidoyer »; les groupes mieux nantis sont ainsi mieux positionnés (Edwards et McCarthy, 2004, cités dans Andrews et Edwards, 2004 : 489).

## **2.2 Lobbying : définition, types et cibles**

Le lobbying est aussi ancien que la politique. Dans sa définition large, il s'agit d'un ensemble de stratégies visant à influencer l'allocation des ressources des pouvoirs publics. En soi, l'expression « lobbying » fait référence aux lobbies de la Chambre des communes du Royaume-Uni où les législateurs échangeraient avec des électeurs et des groupes désireux d'influencer les débats publics.

### 2.2.1 Définition

Le lobbying est généralement défini comme un ensemble de stratégies visant à influencer les décisions prises par le pouvoir public, qu'il soit exécutif ou législatif, de manière à servir les intérêts de son initiateur (Farnel, 1994 : 21; Graziano, 2001 : 21; Décaudin et Malaval, 2008 : 59; Facal, 2010 : 75).

Le droit québécois est encore plus spécifique, définissant une activité de lobbying comme « le fait de communiquer avec un titulaire d'une charge publique en vue d'influencer une décision à caractère législatif, réglementaire ou administratif. » (Commissaire au lobbyisme du Québec, 2019)

La loi développe en outre trois éléments qui, ensemble, aboutissent à une activité de lobbying.

**Figure 2.1 : Composantes d'une activité de lobbying selon la loi du Québec**



Source : Inspiré de Commissaire du lobbyisme du Québec (2019)

#### 2.2.1.1 Un lobbyiste

En vertu de la loi du Québec, les lobbyistes sont

[d]es personnes qui, en échange d'une contrepartie, pour le compte d'un client, d'une entreprise ou d'une organisation, communiquent avec des titulaires de charges publiques en vue d'influencer leurs prises de décisions. Ces communications peuvent se faire par écrit, par téléphone ou encore en personne. (Commissaire au lobbyisme du Québec, 2019)

Il existe trois grands types de lobbyistes :

- Le **lobbyiste-conseil** soit une « personne qui exerce des activités de lobbyisme pour le compte d'autrui moyennant une contrepartie » (Commissaire au lobbyisme du Québec, 2019).

— Le **lobbyiste d'entreprise** soit une « personne qui, au sein d'une entreprise à but non lucratif, exerce une partie importante des activités de lobbying pour le compte de cette entreprise » (Commissaire au lobbying du Québec, 2019).

— Le **lobbyiste d'organisation** soit une

personne dont l'emploi ou la fonction consiste pour une partie importante, à exercer des activités de lobbying pour le compte d'une organisation à but non lucratif [OBNL] [...] qui n'est ni constitué[e] à des fins patronales, syndicales ou professionnelles, ni formé[e] de membres dont la majorité sont des entreprises à but lucratif. (Commissaire au lobbying du Québec, 2019)

### **2.2.1.2 Un titulaire d'une charge publique**

Aux termes de la loi, les titulaires de charge sont définis comme « les membres de l'Assemblée nationale et les personnes faisant partie de leur personnel; ministres et membres de leur personnel [niveau parlementaire] et employés du gouvernement et des agences gouvernementales [niveau gouvernemental] » (Commissaire du lobbying du Québec, 2019).

### **2.2.1.3 Une communication sur un problème de décision**

Constitue une activité de lobbying toute communication orale ou écrite faite auprès d'un titulaire d'une charge publique en vue d'influencer ou pouvant raisonnablement être considérée, par la personne qui l'initie, comme étant susceptible d'influencer, à toute étape du processus, une décision [y compris] l'élaboration, l'introduction, la modification ou échec de toute proposition législative, réglementaire, résolution, politique, programme ou plan d'action. (Commissaire au lobbying du Québec, 2019)

## **2.2.2 Types**

La littérature distingue deux types de lobbying, chacun ayant ses propres caractéristiques :

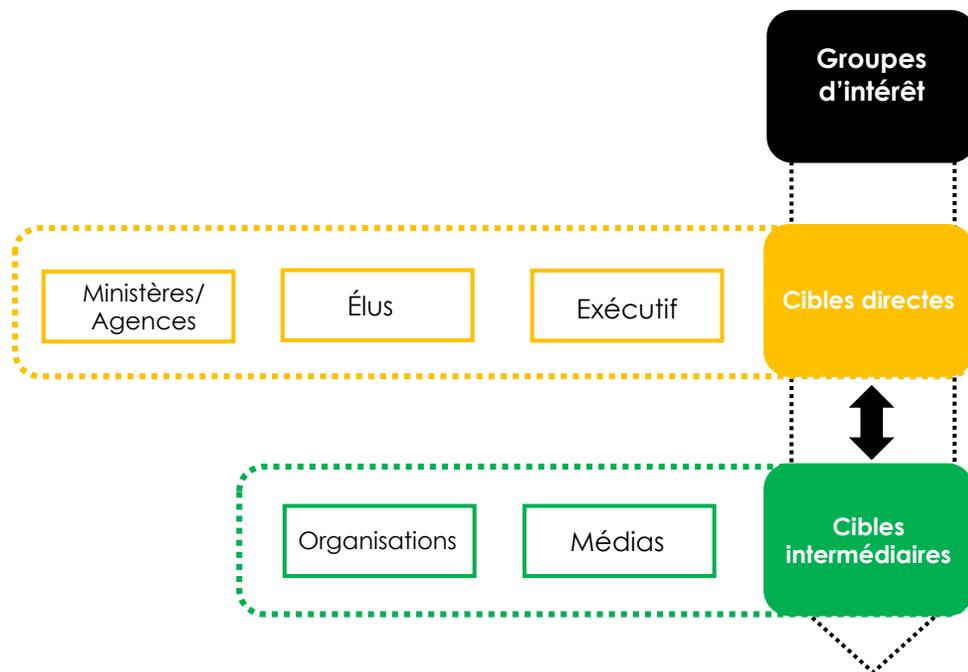
— Le **lobbying interne** (*Inside lobbying*) est défini comme « une communication ou une interaction dirigée vers les décideurs ou leur personnel » (Holtzman, 1966 : 76; Kollman, 1998 : 35, traduction libre). Concrètement, le lobbying interne peut notamment consister en une communication avec un député ou un témoignage en commission parlementaire (Kollman, 1998 : 35).

- Le **lobbying externe** (*Outside lobbying*) est défini comme « les tentatives de [groupes d'intérêt] [...] de mobiliser les citoyens en dehors du processus d'élaboration des politiques pour les exhorter à contacter les titulaires de charges publiques responsables de l'élaboration des politiques » (Kollman, 1998 : 3, traduction libre). L'objectif est de « communiquer le soutien du public aux décideurs politiques » (Kollman, 1998 : xv). Les actions comprennent notamment la tenue d'une conférence de presse, l'organisation d'une campagne de rédaction de lettres et les manifestations (Kollman, 1998 : 35).

### 2.2.3 Cibles : directe et intermédiaire

L'efficacité du lobbying repose entre autres sur la sélection de cibles pertinentes. Décaudin et Malaval (2008) distinguent deux types de cibles de lobbying : direct et intermédiaire.

**Figure 2.2 : Modèle de Décaudin et Malaval (2008)**



Source : inspiré de Décaudin et Malaval (2001)

### 2.2.3.1 Cibles directes

Les cibles directes sont des pouvoirs publics susceptibles d'avoir leur mot à dire dans la modification ou l'adoption d'une politique (Décaudin et Malaval, 2008 : 61). Basés sur le cadre institutionnel français, Décaudin et Malaval (2008) définissent trois cibles directes :

- **Ministères/agences.** Ils comprennent des fonctionnaires participant directement au processus d'élaboration des politiques (Décaudin et Malaval, 2008 : 63). Concrètement, nous pouvons identifier des sous-ministres, des sous-ministres adjoints au sein des ministères et agences gouvernementales.
- Les **élus** qui au Canada incluraient des membres de la Chambre des communes et de l'Assemblée nationale du Québec. Selon leur position, ils ont une contribution directe dans le processus d'élaboration des politiques, y compris la possibilité d'introduire des modifications dans les commissions parlementaires et une voix dans l'adoption d'un projet de loi.
- L'**exécutif**. Dans un système de Westminster, comme le Canada, le chef de l'État est le titulaire constitutionnel des pouvoirs exécutifs. Cette position se limite à un rôle cérémonial. En fait, selon la convention, le premier ministre et le conseil des ministres agissent en tant que pouvoir exécutif.

Pour ajouter des cibles directes, il convient d'examiner la contribution d'Ehrlich (2007). Son article présente le concept de points d'accès. Il étudie l'impact du nombre de points d'accès (décideurs politiques) sur le niveau de protection commerciale. L'article fait valoir que « plus il y a de points d'accès dans un système, plus le lobbying sera moins cher parce que les points d'accès rivaliseront pour les avantages fournis par les lobbyistes, faisant ainsi baisser le prix de chaque point d'accès » (Ehrlich, 2007 : 576, traduction libre).

L'auteur définit les points d'accès comme « des décideurs politiques ayant un pouvoir dans une sphère politique particulière, susceptibles de faire pression sur les groupes [d'intérêt] » (Andrews et Edwards, 2004 : 496, traduction libre). Il est en outre décrit comme « tout décideur pertinent qui est également indépendant ou sert une base politique distincte » (Ehrlich, 2007 : 577, traduction libre).

Certains types de régimes politiques, comme le fédéralisme, « maximisent les opportunités pour [les groupes d'intérêt] de trouver des alliés à certains niveaux de gouvernement » (Andrews et Edwards, 2004 : 496, traduction libre). Dans son analyse du lobbying à cibles multiples, quelque chose qu'il qualifie parfois de « pression multidirectionnelle », Brown (1998) soutient qu'« il y a toujours quelqu'un qui occupe un poste politique qui finira par écouter presque tous les intérêts (Brown, 1998, p. 360) » (Andrews et Edwards, 2004 : 496, traduction libre).

Chacune de ces cibles directes joue un rôle différent. Par exemple, la collaboration avec des alliés au cours de la première phase du processus politique permet une plus grande contribution et influence. Une fois la politique rédigée, un changement se produit lorsque les groupes d'intérêt « se concentrent principalement sur les principaux législateurs indécis lorsqu'ils essaient de gagner un soutien plus large pour l'adoption ou la défaite [de la politique] » (Andrews et Edwards, 2004 : 496, traduction libre).

### **2.2.3.2 Cibles intermédiaires**

Les cibles intermédiaires comprennent les médias et les associations. Bien que les cibles intermédiaires ne soient pas des décideurs publics, ils peuvent être mobilisés pour faire pression sur ces derniers (Décaudin et Malaval, 2008 : 63).

## **2.3 Système à plusieurs niveaux et négociations commerciales**

Putnam (1988) a apporté une contribution importante à l'étude des négociations internationales en introduisant la métaphore du jeu à deux niveaux. Dans cette métaphore, « les négociateurs représentant deux [États qui] se réunissent pour parvenir à un accord entre eux [sont] soumis aux contraintes que tout accord de principe doit être ratifié par leurs organisations respectives » (Putnam, 1988 : 434, traduction libre). Ainsi, Putnam (1988) décompose le processus de négociation en deux grandes phases :

- **Niveau 1 – Négociation internationale** où « les gouvernements cherchent à maximiser leur propre capacité à satisfaire les pressions domestiques tout en minimisant les conséquences néfastes des développements étrangers » (Putnam, 1988 : 434, traduction libre).

- **Niveau 2 – Négociation domestique** où des groupes domestiques poursuivent leurs intérêts en exerçant une pression sur les niveaux de gouvernement afin qu'ils adoptent des politiques qui leur sont bénéfiques (Putnam, 1988 : 434).

Ainsi, la possibilité d'en arriver à une entente est contrainte par chacun des deux niveaux. Putnam nous invite à considérer la capacité domestique à faire ratifier un projet d'entente comme une forme de négociation (Putnam, 1988 : 400).

### 2.3.1 *Jeu à trois niveaux*

Patterson (1997) a amené le jeu à deux niveaux de Putnam plus loin en introduisant un niveau supplémentaire : la Communauté européenne (Figure 2.3). L'auteur souligne que la Communauté européenne est une « entité de type fédéral ». Ainsi, les négociations aux niveaux national, communautaire et international « affectent les options politiques à chacun des autres niveaux » (Patterson, 1997 : 141, traduction libre). Le modèle a été utilisé par plusieurs auteurs (p. ex. : Collinson, 1999; Meunier, 2000; Pollack, 2003).

**Figure 2.3 : Jeu à trois niveaux de Patterson (1997)**



Putnam (1988) mentionne que l'amplitude du jeu de négociations (*game set*) est contrainte par chacun des niveaux. Ainsi, les négociateurs doivent négocier stratégiquement afin d'en arriver à un résultat qui passe le test de la négociation domestique, soit qui suscite assez d'adhésion des groupes d'intérêt et de la société civile en général (Putnam, 1988 : 437). Dans le jeu à trois niveaux, il existe une contrainte supplémentaire, soit de satisfaire, par exemple, les États membres de la Communauté européenne. Par ailleurs, Patterson (1997) mentionne que le coût réel et perçu de ne pas avoir d'accord affecte la possibilité de modifications substantielles (Patterson, 1997 : 135).

## **2.4 Conclusion de la revue de littérature**

En conclusion, il est important de souligner qu'un groupe d'intérêt est un type spécifique d'organisation dans lequel des membres, notamment des entreprises, agissent ensemble afin de promouvoir leurs intérêts. Pour sa part, le lobbying est une stratégie non marchande visant à influencer directement les gouvernements.

Comme mentionné précédemment, alors que le lobbying fait l'objet de débats dans la société civile, peu de recherches ont été faites sur les stratégies de lobbyisme des entreprises (Kerr *et al.*, 2014 : 343). En effet, les études antérieures ont notamment porté sur les liens entre les activités politiques et la taille de l'entreprise ou la valeur des titres boursiers (Kerr *et al.*, 2014 : 343).

Ainsi, cette recherche vise à contribuer à la compréhension des comportements de lobbying des entreprises. Au moyen d'une étude de cas, nous examinerons comment les groupes d'intérêt industriels articulent leur stratégie de lobbying dans un environnement multiniveau où chaque niveau de gouvernement affecte les options politiques des autres niveaux de gouvernement.



# Chapitre 3

## Cadre théorique

Ce chapitre couvre le cadre théorique utilisé pour cette recherche.

### 3.1 Introduction au cadre théorique

Au cœur de notre recherche se trouve une question sur les comportements stratégiques adoptés par les groupes d'intérêt. Confrontés à des contraintes de temps et de ressources, les groupes d'intérêt cherchent à maximiser leurs avantages, en termes de préférence en politique publique, tout en minimisant leurs coûts.

Afin de traiter au mieux cette question, nous avons choisi l'analyse stratégique de Michael Crozier et Erhard Friedberg (1977, 1993) comme cadre théorique. L'analyse stratégique est une approche de recherche éprouvée dans le domaine de la sociologie des organisations. Son objectif est de mettre en lumière les *buts*, *ressources* et *stratégies* déployées par des acteurs dans un contexte donné.

L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg s'articule autour de deux ouvrages : *L'acteur et le système* (1977) et *Le pouvoir et la règle* (1993). Selon les auteurs, dans la poursuite de leurs objectifs, les acteurs voient leurs actions contraintes à deux types de règles : formelles et informelles. L'analyse stratégique repose sur le postulat selon lequel, malgré leur importance, les règles officielles (p. ex. l'autorité légale, etc.) ne permettent pas à elles seules d'expliquer les comportements au sein et autour des organisations. Les auteurs proposent que des règles informelles (p. ex. les attentes, les usages, etc.) soient prises en compte dans l'analyse.

Nous avons considéré d'autres cadres théoriques et avons conservé celui de Crozier et de Friedberg. Ce dernier nous a semblé le plus approprié à nos intérêts de recherche et en accord avec notre méthodologie. Il est à noter que l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg est une approche de recherche reconnue en sociologie des organisations dans la sphère universitaire francophone.

### 3.2 L'analyse stratégique : les bases

L'analyse stratégique est basée sur des postulats qu'il convient d'expliquer à ce stade. L'objectif de cette section est d'initier le lecteur aux bases de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg.

**Les acteurs rationnels ont des objectifs.** Les acteurs sont rationnels et réputés être animés par des motivations individuelles. Ce postulat est basé sur l'individualisme méthodologique, qui est selon le New Palgrave Dictionary of Economics (Macmillan Publishers Ltd, 2018) :

*[a] doctrine in the social sciences according to which a proper explanation of a social regularity or phenomenon is one that is grounded in individual motivations and behavior. In other words, according to this methodology, individual human beings are the basic units from which we must build up in order to understand the functioning of society, economy and polity.*

**Les acteurs déploient des stratégies basées sur leurs ressources.** En d'autres mots, pour atteindre leurs objectifs, les acteurs ont à la fois des voies (stratégies) et les moyens (ressources).

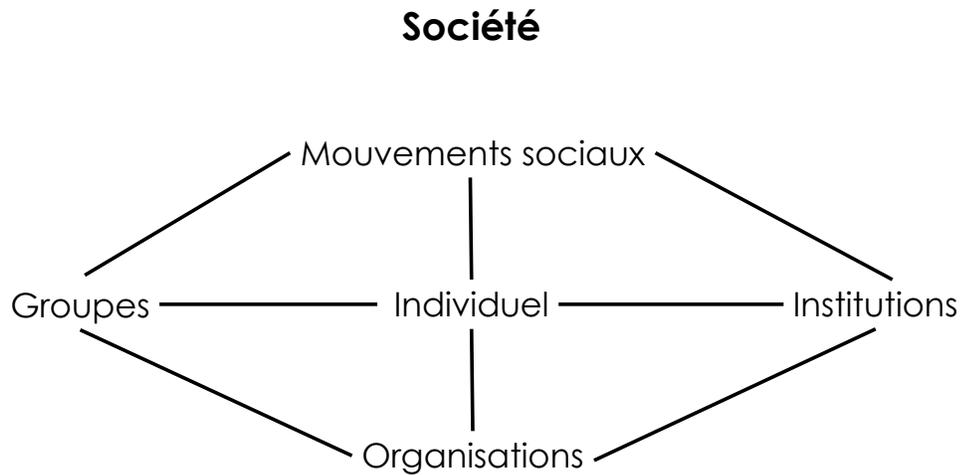
**Les acteurs réagissent aux enjeux qu'ils perçoivent être en jeu dans un contexte donné.** Les différents acteurs auront différentes sortes d'interactions entre eux au sein d'un ensemble prédéfini de relations de pouvoir. Dans la poursuite de leurs objectifs, les acteurs sont soumis à des règles formelles (p. ex. une autorité légale) et informelles (p. ex. des attentes, des usages, etc.). La conjoncture joue également un rôle dans le conditionnement des comportements des acteurs.

Dion (1993) résume bien l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg en tant qu'approche de recherche :

Le comportement de l'acteur est perçu comme étant largement conditionné par un contexte qu'il s'agit justement [pour le chercheur] de découvrir. C'est par rapport au contexte réel et non dans l'absolu que les motivations, les ressources et les stratégies des différents groupes d'acteurs peuvent être appréciées. Même les frontières du système d'action concret ne sauraient être déterminées a priori, car elles incluent non seulement l'organisation sous étude, mais aussi son « environnement pertinent », c'est-à-dire tout ce qui conditionne plus ou moins directement la capacité d'une organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs. (Dion, 1993 : 996)

Il convient de noter que les acteurs mentionnés par Crozier et Friedberg peuvent être des individus ou un groupe organisé. Selon Friedberg (1993), il existe quatre véhicules d'action organisés dans les sociétés : mouvements sociaux, groupes, organisations et institutions.

**Figure 3.1 : Schéma : l'organisation de l'action collective**



Source : basé sur Dupuis (1994 : 4)

Cette recherche a les groupes d'intérêt comme unité d'analyse. À cet égard, l'analyse stratégique s'impose comme une stratégie de recherche pertinente :

Il s'agit alors de changer de niveau d'analyse et de considérer les organisations comme des acteurs – des acteurs collectifs, forcément. On procède alors de la même façon que s'il s'agissait de l'analyse du fonctionnement de l'organisation en cherchant à repérer le système d'action concrète qui les réunit. Ce transfert est possible parce que, comme le soutiennent Crozier et Friedberg (1977 : 215), les groupes, les organisations, les institutions ont, comme les individus, des « capacités relationnelles », c'est-à-dire la capacité d'entrer en relations, d'entretenir des rapports de force, de pouvoir, etc. Cette proposition est cependant acceptable à la condition que nous gardions présente à l'esprit que ces entités sont dirigées par des individus, et qu'ainsi ces dernières, comme acteurs collectifs, sont l'expression de rapports de force à l'interne entre des individus en chair et en os. (Dupuis, 1994 : 9)

À ce stade, nous souhaitons réitérer notre objectif de recherche. Nous souhaitons appliquer le cadre d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg afin de mieux comprendre comment les groupes d'intérêt articulent leur stratégie de lobbying dans un environnement multiniveau, tout en portant un regard sur les *buts*, *ressources* et *stratégies* déployées dans le cadre de la renégociation de l'ALÉNA en 2017-2018.

En conclusion, il convient de mentionner que l'analyse stratégique est une approche de recherche visant à éclairer les *buts*, *ressources* et *stratégies* d déployées par les acteurs dans un contexte donné. L'inconvénient est que les résultats sont difficilement généralisables.

### **3.3 Concepts clés et définitions**

#### **3.3.1 Acteur**

Un acteur est soit un individu, soit un groupe organisé d'acteurs (p. ex. un mouvement social, une organisation) visant à atteindre un objectif dans le cadre d'une relation de pouvoir définie.

#### **3.3.2 But**

Les buts sont ce que les acteurs visent. Les buts peuvent être matériels (p. ex. l'argent) ou symboliques (p. ex. le prestige). Dupuis (1994) mentionne que

[...] derrière toute action, il y a les buts que se sont fixés les acteurs. Ces buts peuvent être clairs, facilement identifiables, ou inavoués, cachés en quelque sorte, jamais formulés ouvertement. L'intérêt d'une analyse sociologique consiste alors souvent à faire ressortir de tels buts cachés, inavoués, qui motivent les acteurs. (Dupuis, 1994 : 14)

Les buts des acteurs sont amenés à évoluer selon la conjoncture. Ainsi, l'appréciation des buts d'un acteur donné est indissociable du contexte dans lequel il évolue.

### **3.3.3 Enjeux**

Les enjeux sont ce qui est en jeu dans un contexte donné. En d'autres termes, il s'agit de « ce que l'acteur ou les acteurs peuvent gagner ou perdre dans les jeux qu'ils jouent avec les autres » (Dupuis, 1994 : 17).

En contraste avec les buts, les enjeux sont exogènes. En effet, les enjeux peuvent être imposés par d'autres acteurs. Les enjeux revêtent une dimension subjective. En ce sens, les acteurs identifient les enjeux selon leur perspective.

Il peut s'avérer ardu de discerner les enjeux dans la mesure où « certains peuvent être évidents [alors que] d'autres moins. Une des forces de l'analyse stratégique et systémique est justement de mettre au jour les enjeux qui sont véritablement l'objet du rapport de force entre les acteurs » (Dupuis, 1994 : 17).

### **3.3.4 Jeu**

Les jeux sont « des instruments développés par les humains pour réguler leur coopération » (Crozier et Friedberg, 1977 : 133).

Le concept est au premier plan dans l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg. Dupuis (1994) définit le jeu comme « des rapports de pouvoir entre individus, entre acteurs, cherchant, par ses stratégies d'action, à imposer sa vision, ses choix ou du moins à ne pas se faire imposer ceux des autres » (Dupuis, 1994 : 16).

Ainsi, le concept de jeu est intimement lié à l'interdépendance présente entre les acteurs et leurs appréciations subjectives des enjeux. Les acteurs vont être amenés à interpréter les intérêts des autres acteurs en présence et à adopter un comportement subséquent à leur égard.

### **3.3.5 Pouvoir**

Le pouvoir est « [...] un rapport de forces, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre » (Crozier et Friedberg, 1977 : 69). Selon Crozier et Friedberg, le pouvoir repose sur les atouts, les ressources et les forces de chacune des parties en présence.

Les auteurs insistent sur le fait que le pouvoir est relatif de nature. Ainsi,

[L]e pouvoir réside [...] dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir. [...] Et la force, la richesse, le prestige, l'autorité, bref les ressources que possèdent les uns et les autres n'interviennent que dans la mesure où ils leur fournissent une liberté d'action plus grande. (Crozier et Friedberg, 1977 : 69)

### **3.3.6 Règles**

Les acteurs sont contraints dans leurs actions par des règles. Les règles peuvent être formelles (p. ex. lois, règlements, etc.) ou informelles (p. ex. attentes, usages, etc.).

Dupuis (1994) définit les règles comme

[à] la fois des guides pour l'action et le résultat de l'action. Elles sont parfois évidentes, formelles, comme dans les lois qui régissent nos activités, mais ces lois changent au fil des actions des uns et des autres. Elles sont aussi moins, évidentes, moins formelles, comme dans les codes culturels qui régissent les relations quotidiennes (comment se comporter en public, comment s'habiller pour travailler dans tel ou tel milieu, comment s'adresser au directeur de l'entreprise). [...] En fait, elles délimitent la nature du jeu des acteurs, des jeux organisationnels. Comme elles sont toujours le résultat de rapport de force entre les acteurs, elles sont continuellement négociées et susceptibles d'être transformées. (Dupuis, 1994 : 16)

### **3.3.7 Ressources**

Les ressources sont des atouts que les acteurs peuvent mobiliser pour atteindre leurs objectifs. Les ressources peuvent être matérielles (p. ex. l'argent) ou symboliques (p. ex. le prestige).

Ainsi, les ressources sont tout ce

[...] que l'acteur contrôle et qui est susceptible de devenir un objet d'intérêt pour les autres. Tout ce qu'un acteur peut mobiliser, utiliser dans ses relations avec les autres pour imposer son point de vue, ses choix, ses désirs, etc. Ces ressources peuvent être autant matérielles (de l'argent, des biens, des propriétés, etc.) que symboliques (du prestige, des contacts, des compétences, des connaissances, etc.). Un acteur peut être une ressource pour un autre acteur. Les règles du jeu peuvent en être une également. L'utilité de ces ressources dépend des situations. Dans certains cas, elles peuvent être très utiles à un acteur, dans d'autres pas du tout. Elles doivent donc être pertinentes par rapport à une situation donnée pour être mobilisable efficace. (Dupuis, 1994 : 15)

### **3.3.8 Stratégie**

Une stratégie est un ensemble d'actions visant à atteindre un but. Le choix d'une stratégie dépend de plusieurs variables, notamment le contexte, les ressources et les opportunités. Les acteurs vont être amenés à nouer des liens de différentes natures avec d'autres acteurs ayant leurs propres buts, mais pouvant partager à un moment donné un objectif commun.

### **3.3.9 Système d'action concret**

Les auteurs définissent le système d'action concret comme un « système humain structuré qui coordonne les actions de ses participants grâce à une mécanique du jeu relativement stable et à une continuité » (Crozier et Friedberg, 1977 : 286).

En d'autres termes, le système d'action concret est l'ensemble des liens entre les acteurs qui les rend interdépendants. Ainsi, Dupuis (1994) reprend l'esprit du concept en mettant l'emphase sur le fait que « [...] ce qui affecte un acte aura de l'influence sur les autres (le fameux effet systémique) » (Dupuis, 1994 : 19).



# Chapitre 4

## Méthodologie

Ce chapitre couvre les choix méthodologiques qui ont été faits pour cette recherche.

### 4.1 Stratégie de recherche

Compte tenu de la nature de nos travaux, nous avons décidé d'adopter l'étude de cas comme méthode de recherche. Une étude de cas constitue « une enquête empirique sur un phénomène contemporain placé dans son contexte réel » (Yin, 2012 : 4). Yin (2012) fait valoir que cette méthode de cas est une stratégie de recherche particulièrement pertinente lorsque la frontière entre le phénomène, ici les activités de lobbying, et son contexte, l'ensemble des activités politiques des groupes d'intérêts de l'industrie laitière, est particulièrement vague et difficile à distinguer.

Yin (2012) définit quatre sous-types d'études de cas. Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons choisi d'adopter le sous-type « étude de cas unique intégré » (*embedded single-case design*). Cela implique d'examiner plusieurs unités d'analyse évoluant dans le même contexte (Yin, 2012 : 7-8).

Avoir plusieurs unités d'analyse œuvrant dans le même contexte est une richesse sur le plan de l'analyse. En effet, il est possible de comparer les stratégies individuelles des unités entre elles dans un contexte donné. Par ailleurs, il est aussi possible de mettre en évidence les actions entreprises en commun, le cas échéant, par les unités d'analyse.

### 4.2 Sélection du cas

Le cas a été sélectionné en fonction de l'échantillonnage théorique (*theoretical sampling*). Ce mode de sélection implique que « les cas sont sélectionnés, car ils sont particulièrement adaptés pour éclairer et étendre les relations et la logique » autour d'une problématique contemporaine (Eisenhardt et Graebner, 2007 : 27, traduction libre).

L'échantillonnage théorique est commun dans les recherches ayant l'étude de cas comme méthode de recherche, et plus particulièrement chez celles ayant un design « cas unique ». Ainsi, le cas peut être choisi en vertu de plusieurs considérations, notamment l'accès unique à des sources primaires, la nature et l'ampleur du phénomène à l'étude (Yin, 1994, cité dans Eisenhardt et Graebner, 2007 : 27).

Dans le présent cas, l'industrie laitière québécoise est digne d'intérêt pour plusieurs raisons. Premièrement, l'industrie laitière est économiquement importante au Québec. En effet, le Québec fournit près de 36 % de la production laitière canadienne et compte 48 % des fermes laitières au Canada (MAPAQ, 2020). Deuxièmement, l'industrie laitière relève de la gestion de l'offre. Cette politique est de nature protectionniste et implique, entre autres, des restrictions à l'importation et des obstacles à l'entrée de produits étrangers. Enfin, l'agriculture est l'une des rares compétences partagées au Canada, ce qui rend plus saillante la question de la gouvernance à plusieurs niveaux.

Sur une autre note, il convient de mentionner qu'Olson (1965) a traité des organisations d'agriculteurs dans son classique *The logic of collective action*. Il utilise l'exemple des organisations d'agriculteurs pour illustrer le problème de l'action collective. Olson (1965) affirme que ces organisations « devraient s'efforcer d'obtenir une législation favorable pour leurs membres » (Olson, 1965 : 10, traduction libre). Au Canada, le système de gestion de l'offre constitue une barrière à l'entrée dans l'industrie laitière. Il assure en outre un « prix plus élevé pour le produit de l'industrie » (Olson, 1965 : 10, traduction libre), ce qui est dans l'intérêt des acteurs de l'industrie.

### 4.3 Unités d'analyse

Comme mentionné précédemment, nous souhaitons appliquer l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg afin de mieux comprendre comment les groupes d'intérêt articulent leur stratégie de lobbying dans un environnement multiniveau.

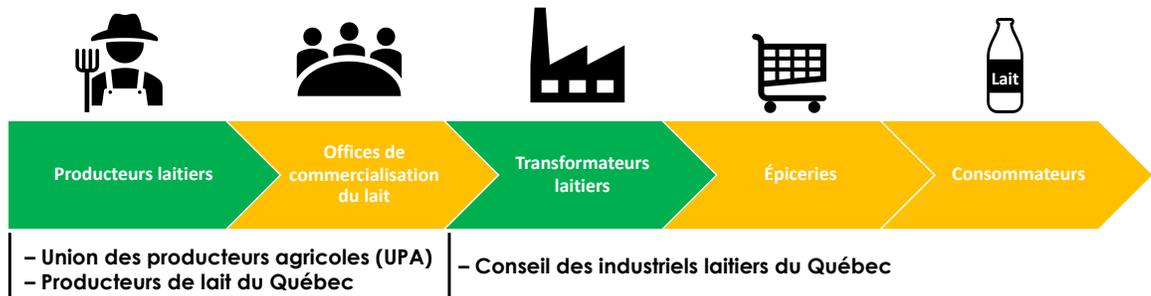
Ainsi, nos unités d'analyse principales sont les **groupes d'intérêt de l'industrie laitière québécoise et ayant eu des activités de lobbying enregistrées dans le cadre de la renégociation de l'ALÉNA en 2017-2018**. Il existe trois organisations répondant à ces

exigences : le Conseil des industriels laitiers du Québec, les Producteurs de lait du Québec et l'Union des producteurs agricoles (UPA). Nous avons consigné divers renseignements sur ces organisations (Tableau 4.1).

Les producteurs de lait du Québec et l'UPA regroupent des producteurs agricoles, soit des entrepreneurs ayant des exploitations agricoles. Pour sa part le Conseil des industriels laitiers du Québec regroupe des entreprises qui transforment les produits laitiers, notamment les fromageries. Au final, ces organisations représentent les intérêts des entreprises de leur segment de la chaîne de valeur de l'industrie laitière.

Par ailleurs, ces groupes d'intérêt sont amenés à interagir avec les deux niveaux de gouvernement. Ainsi, le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec sont des unités d'analyse secondaires.

**Figure 4.1 : Positionnement des unités d'analyse principales dans la chaîne de valeur de l'industrie laitière québécoise**



Source : Inspiré de Ivy Business Review (2017)

**Tableau 4.1 : Synthèse des unités d'analyse principales**

	Conseil des industriels laitiers du Québec	Producteurs de lait du Québec	Union des producteurs agricoles (UPA)
<b>Surviv</b>			
<b>Date de création</b>	1963	1983	1972
<b>Nombre de membres</b>	5 500 producteurs (2019)	87 entreprises membres (2019)	42 000 producteurs (2020)
<b>Membership</b>	Toute entreprise qui achète du lait de vache au Québec	Toute exploitation laitière au Québec	Toute exploitation agricole au Québec
<b>Nombre de salariés</b>	1 à 5 salariés	50 à 99	100 à 249 salariés
<b>Siège social</b>	St-Lambert		Longueuil (même immeuble)
<b>Mission</b>	« Le Conseil des industriels laitiers du Québec doit contribuer au développement économique, social et professionnel de l'ensemble de ses membres, dans le respect de l'équité et d'un développement dynamique et structuré de l'industrie québécoise » (Conseil des industriels laitiers du Québec, 2019).	« La mission de l'organisation Les Producteurs de lait du Québec est de rassembler les producteurs de lait du Québec par son leadership dans la mise en marché d'un lait de grande qualité, répondant aux attentes de la société, et assurer le développement durable des fermes laitières. » (Les Producteurs de lait du Québec, 2019).	« Dans le respect de ces valeurs [respect de la personne, de solidarité, d'action collective, de justice sociale, d'équité et de démocratie] l'UPA a pour mission principale de promouvoir, de défendre et de développer les intérêts professionnels, économiques, sociaux et moraux des productrices et des producteurs agricoles et forestiers du Québec, sans distinction de race, de nationalité, de sexe, de langue et de croyance. » (Union des producteurs agricoles, 2019)
<b>À propos</b>	« Le Conseil des industriels laitiers du Québec (CILQ) représente les entreprises laitières privées du Québec : laiteries, fromageries et fabricants de yogourt et autres produits laitiers à base de lait de vache. Le Conseil représente plus de quatre-vingts entreprises laitières privées du Québec et compte cinquante membres associés (entreprise œuvrant dans un domaine connexe, fournisseur de biens et services). Son mandat premier est de négocier la Convention de mise en marché du lait et les modalités d'approvisionnements en lait des usines. » (Conseil des industriels laitiers du Québec, 2019).	« Les quelque 5 050 fermes laitières québécoises mettent collectivement plus de 3 milliards de litres de lait par l'intermédiaire du Plan conjoint (1980) des producteurs de lait du Québec. Les producteurs ont délégué aux Producteurs de lait du Québec la responsabilité de négocier en leur nom l'ensemble des conditions de vente avec les représentants des transformateurs. Les producteurs et les transformateurs négocient les prix de la matière première et se concertent par l'intermédiaire des divers comités qui en découlent sur les questions de l'approvisionnement des usines et des règles de qualité du lait. » (Les Producteurs de lait du Québec, 2019)	La Loi sur les producteurs agricoles du Québec crée un monopole de syndical de jure dans le secteur agricole. En effet, la Loi stipule que l'office recommandera une association accréditée qui a le mérite de représenter le plus grand nombre de producteurs du Québec. Cette association est l'Union des producteurs agricoles (UPA).

## 4.4 Cadre temporel

La période couverte par cette recherche commence le 23 janvier 2017 avec le décret présidentiel confirmant l'engagement des États-Unis dans les renégociations de l'ALÉNA et se termine le 30 septembre 2018 avec l'annonce d'un accord de principe entre les trois parties.

## 4.5 Collecte de données

Comme le dénotent Eisenhart et Graebner (2007), l'étude de cas permet de mettre en valeur une multiplicité de sources, incluant les entrevues semi-dirigées, des données d'archives, etc. Le recours à ces différentes sources permettra de corroborer les informations présentées dans le travail de recherche. Ainsi, la triangulation des méthodes de collecte « est généralement considérée comme un processus consistant à utiliser des perceptions multiples pour clarifier le sens, en vérifiant la répétabilité d'une observation ou d'une interprétation (Flick, 1998; Silverman, 1993) » (Denzin et Lincoln, 2005 : 454, traduction libre).

Aux fins de la présente recherche, nous avons concentré notre collecte de données sur trois sources primaires.

### 4.5.1 *Données publiques*

La recherche incorporera des données provenant du Commissariat au lobbying du Canada et de la Commissaire au lobbyisme du Québec. Les lois des deux niveaux de gouvernement décrivent de manière analogue ce qui constitue une activité de lobbying et requiert une déclaration obligatoire.

Les déclarations de lobbying sont disponibles en ligne<sup>8</sup>. Les déclarations donnent plusieurs informations précieuses sur le mandat de lobbying, notamment sa durée, sa description, les personnes l'exécutant et les institutions visées.

---

<sup>8</sup> Pour consulter les registres, voir le Commissariat au lobbying du Canada (<https://lobbycanada.gc.ca/fr/>) et le Commissaire au lobbyisme du Québec (<https://www.commissairelobby.qc.ca/>).

#### 4.5.2 *Entrevues semi-dirigées*

Notre collecte de données repose notamment sur des entrevues semi-dirigées. Nous avons privilégié un échantillonnage théorique. En effet, vu la nature de notre travail, la taille de l'échantillon n'aurait pas corrélé avec l'aspect significatif des contributions (Bagnasco, Ghirotto et Sasso, 2014).

Ainsi, nous avons « échantillonné les participants en fonction de leurs connaissances et de leur expérience concernant [le phénomène étudié] » (Bagnasco *et al.*, 2014, traduction libre). Pour ce faire, nous avons constitué une liste de participants potentiels basée sur les inscriptions aux commissaires aux lobbyismes et notre connaissance des structures gouvernementales.

Nous avons contacté les participants potentiels par courriel avec une invitation personnalisée présentant l'approche du projet de recherche et les considérations éthiques. Nous soulignons que certains participants ont facilité la mise en relation avec d'autres participants potentiels. Cela a contribué à accroître les points de vue pris en compte dans le projet de recherche. Nous avons complété 11 entrevues, pour une durée totale d'enregistrements de près de 8 heures. Par ailleurs, un des interviewés a demandé à ne pas être cité dans le projet de recherche.

Les entrevues ont notamment permis de corroborer les déclarations faites aux registres de lobbying, d'accroître l'acuité de la chronologie de la négociation et de bonifier l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg. Le guide d'entrevue est présent à l'Annexe 1.

**Tableau 4.2 : Synthèse des entrevues réalisées**

	<b>Intervenant en politique commerciale</b>
A	Gouvernement du Canada Poste : Cadre Date : 22 novembre 2019 Durée : 47 minutes
	<b>Intervenant en politique commerciale</b>
B	Gouvernement du Canada Poste : Cadre Date : 17 janvier 2020 Durée : 35 minutes
	<b>Intervenant en relations internationales</b>
C	Gouvernement du Québec Poste : Conseiller en affaires internationales Date : 19 décembre 2019 Durée : 38 minutes
	<b>Intervenant – Observateur gouvernemental</b>
D	Gouvernement du Québec Poste : Cadre Date : 27 février 2020 Durée : 1 heure
	<b>Intervenant en politique commerciale</b>
E	Gouvernement du Québec Poste : Cadre Date : 22 novembre 2019 Durée : 35 minutes
	<b>Titulaire d'une charge en politique commerciale</b>
F	Gouvernement du Québec Poste : Élu Date : 13 janvier 2020 Durée : 34 minutes
–	<b>M. Charles Langlois</b> Directeur général Conseil des industriels laitiers du Québec Poste : Directeur général Date : 20 décembre 2019 Durée : 56 minutes
–	<b>M. Alain Chalifoux</b> Président du conseil d'administration Conseil des industriels laitiers du Québec Poste : Élu au sein du Conseil des industriels laitiers du Québec des industriels laitiers du Québec et président de la laiterie Chalifoux Date : 9 décembre 2019 Durée : 39 minutes
–	<b>M. François Dumontier</b> Directeur communications, affaires publiques et vie syndicale Producteurs laitiers du Québec Poste : Directeur communications, affaires publiques et vie syndicale Date : 28 février 2020 Durée : 1 :05 heure
–	<b>M. Marcel Groleau</b> Président général Union des producteurs agricoles (UPA) Poste : Élu au sein de l'UPA et propriétaire d'une ferme laitière Date : 28 février 2020 Durée : 48 minutes
<b>Total:</b>	
– près de 8 heures d'enregistrements;	
– 11 participants interviewés, dont 10 participants ayant accepté d'être cités dans le cadre du projet de recherche.	

### 4.5.3 *Revue de presse*

Nous avons choisi le quotidien *La Presse* pour notre revue de presse. Il s'agit d'un média québécois établi courant l'actualité politique et économique. Par ailleurs, *La Presse* relaie des articles de l'Agence France-Presse, laquelle bénéficie d'un réseau de correspondants aux États-Unis. Cette particularité a permis de bonifier notre compréhension des négociations avec la perspective américaine.

Nous avons utilisé l'outil de recherche de *La Presse* afin de recenser les articles d'intérêt publiés sur la période couverte par ce projet de recherche, soit entre le 23 janvier 2017 avec le décret présidentiel confirmant l'engagement des États-Unis dans les renégociations de l'ALÉNA, et le 30 septembre 2018 avec l'annonce d'un accord de principe entre les trois parties. La recherche a été faite avec deux mots clés principaux : « ALÉNA » et « gestion de l'offre ».

En tout, 123 articles ont été retenus et ont contribué à la reconstitution des faits entourant la chronologie et l'évolution des enjeux lors de la renégociation de l'ALÉNA. La revue de presse détaillée est reportée à l'Annexe 2.

## 4.6 **Analyse**

L'objectif principal de cette recherche est de mettre en évidence comment les groupes d'intérêt de l'industrie laitière québécoise articulent leur stratégie de lobbying dans un environnement multiniveau. Ainsi, aux fins de l'analyse, nos deux étapes préliminaires étaient incontournables.

- Dans un premier temps, fournir une compréhension du contexte dans lequel évoluent les groupes d'intérêt de l'industrie laitière québécoise. Comme le souligne Plourde (2013), mettre en évidence le contexte est particulièrement important puisqu'il permet de mettre en relief les défis propres à un secteur donné, notamment en termes de structures de coût ou d'encadrement légal.

- Ensuite, fournir une reconstitution de la chronologie de la renégociation de l'ALÉNA. Les stratégies des groupes d'intérêt sont intrinsèquement liées au déroulement des négociations et aux risques perçus lors de différents événements. Ainsi, au moyen d'une ligne du temps, nous avons pu recenser les événements importants et les contextualiser du point de vue des groupes d'intérêt (Plourde, 2013 : 109). Ainsi, il nous est plus facile de saisir l'articulation de la stratégie de lobbying des groupes d'intérêt.

L'analyse de la stratégie de lobbying repose en grande partie sur l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977, 1993), dont l'objectif est de mettre en lumière les *buts*, *ressources* et *stratégies* déployées par des acteurs dans un contexte donné.

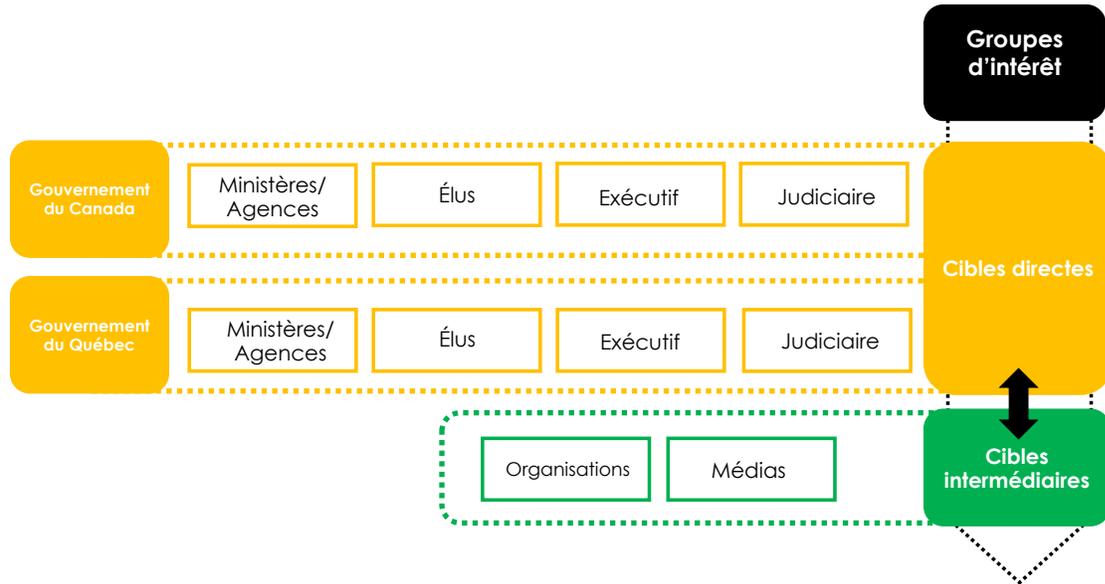
Pour l'analyse des cibles de lobbying, nous les avons codifiées selon une adaptation du modèle de Décaudin et Malaval (2008). Cela nous a permis de visualiser quelles institutions et quels niveaux de gouvernement (cas échéant) faisaient l'objet de lobbying. Nous avons fait deux adaptations majeures au modèle de Décaudin et Malaval (2008).

- D'abord, le modèle omet une branche importante du gouvernement : le judiciaire. Même si le pouvoir judiciaire est indépendant des pressions extérieures, certaines institutions quasi judiciaires peuvent faire l'objet de lobbying, notamment le tribunal canadien du commerce extérieur<sup>9</sup>. Ainsi, nous avons ajouté le judiciaire comme une potentielle cible directe de lobbying.
- Ensuite, le modèle est basé sur le cadre institutionnel français. Nous l'avons adapté au contexte institutionnel canadien en y ajoutant deux niveaux de gouvernement.

---

<sup>9</sup> Les représentations auprès du tribunal canadien du commerce extérieur peuvent prendre la forme d'*amicus curiae*.

**Figure 4.2 : Modèle de Décaudin et Maladal (2008) adapté au Canada**



Source : inspiré de Décaudin et Malaval (2001)

# Chapitre 5

## Contexte de l'étude de cas

Cette section vise à faire une présentation historique, politique et économique de la politique agricole canadienne afin de mieux comprendre le contexte du cas et de l'industrie laitière québécoise.

### 5.1 Chaîne de valeur de l'industrie laitière canadienne

Les avantages économiques de la gestion de l'offre sont concentrés parmi les producteurs et les transformateurs laitiers. Les principaux maillons de la chaîne de valeur sont représentés dans la Figure 5.1.

Figure 5.1 : Chaîne de valeur de l'industrie laitière québécoise



Source : Inspiré de Ivy Business Review (2017)

- **Producteurs laitiers.** La chaîne de valeur de l'industrie laitière québécoise est caractérisée par une forte fragmentation au niveau des producteurs. Ainsi, le Québec compte près de 5 959 producteurs laitiers produisant 2,93 milliards de litres de lait annuellement (MAPAQ, 2014 : 7). Le nombre de fermes est en déclin, la réallocation des quotas favorise les productions pouvant tirer des économies d'échelle (MAPAQ, 2014 : 21). Pour plus d'information, voir l'Annexe 3.
- Les **offices de commercialisation du lait** sont des « organisations provinciales disposant de pouvoirs légaux en matière de prix et de quotas » (Commission

canadienne du lait, 2020). Au Québec, cet organisme est la Régie des marchés agricoles et alimentaires. La Régie est un organisme de régulation économique. En ce sens, elle réglemente les prix de détail du lait et l'allocation des quotas de production.

- **Transformateurs laitiers.** La majorité des sites de transformation laitière du Canada, soit près de 41 %, sont situés au Québec (Commission canadienne du lait, 2020). Les trois principales entreprises de transformation laitière du Québec, soit Agropur, Parmalat et Saputo, contrôlent près de 80,5 % du marché (MAPAQ, 2014 : 16). Les produits laitiers sont sensibles à la substitution. Ainsi, les transformateurs investissent en innovation afin de créer de nouveaux produits et maintenir leur avantage compétitif (Ozelkan, 2018 : 8).
- Les **épiceries** et les autres distributeurs, notamment les institutions, achètent pour 3,4 milliards de dollars de lait transformé sous diverses formes (MAPAQ, 2014 : 12). De ce nombre, près de 69 % de la valeur de cet approvisionnement provient du Québec (MAPAQ, 2014 : 12).
- Les **consommateurs** supportent les coûts liés à la gestion de l'offre. À cet effet, les Canadiens les plus pauvres sont impactés de façon disproportionnée par les coûts régressifs induits par la gestion de l'offre. En effet, 20 % de Canadiens à plus faible revenu supportent un coût additionnel équivalent à 2,29 % de leurs revenus. À titre de comparaison, le coût additionnel induit par la gestion de l'offre est de seulement 0,47 % du revenu du 20 % des Canadiens les plus riches (Dumais et Chassin, 2015).

## 5.2 Gestion de l'offre

Le Canada applique un système de gestion de l'offre pour le secteur agricole depuis le début des années 1970. L'objectif normatif de la gestion de l'offre est de « remédier aux prix instables, aux approvisionnements incertains et aux revenus fluctuants des producteurs et des transformateurs qui étaient courants dans les années 1950 et 1960 » (Commission canadienne du lait, 2020).

Il est important de comprendre comment la gestion de l'offre a été créée par les producteurs puis prise en charge par l'État. La Commission canadienne du lait (2020) présente la chronologie de ce processus :

Les éléments actuels du système de gestion des approvisionnements ont évolué à partir d'initiatives d'offices provinciaux de commercialisation. Au début, les producteurs agricoles se sont regroupés pour s'assurer d'une plus grande stabilité face aux marchés caractérisés par des cycles de production imprévisibles.

Par exemple, ils ont établi des prix planchers respectés par leurs membres. Cependant, les premiers groupes de producteurs agricoles avaient peu d'influence et se sont tournés vers les gouvernements provinciaux pour la création d'offices de commercialisation. Ces offices étaient soit des groupes de producteurs sanctionnés par le gouvernement ou des organismes désignés par le gouvernement disposant de pouvoirs légaux provinciaux leur permettant de mener des activités de commercialisation, telles que l'établissement du prix et la gestion de la production, sur leur territoire afin de subvenir à la demande au moyen de quotas de mise en marché.

Néanmoins, ces organismes ne pouvaient mettre en œuvre des programmes qu'aux niveaux provincial ou régional. Leur efficacité était minée par un manque de contrôle régulateur au niveau du commerce au-delà des frontières interprovinciales et internationales. Dans bien des cas, malgré la gestion locale des approvisionnements, les surplus provenant d'autres régions pouvaient facilement perturber les modalités ordonnées de mise en marché et nuire aux tentatives de réglementation des prix. Cela a amené les producteurs à exiger des plans de commercialisation coordonnés et l'établissement d'offices nationaux de mise en marché.

En 1966, la Commission canadienne du lait a été créée. L'industrie laitière devenait ainsi, au début des années 1970, la première au Canada à administrer un régime national de [gestion de l'offre].

Par ailleurs, la Commission canadienne du lait (2020) définit la gestion de l'offre de la manière suivante :

Toute industrie, de la fabrication automobile aux usines de chaussures, tente d'établir le meilleur équilibre possible entre l'offre et la demande. Les producteurs agricoles cherchent à faire de même par la [gestion de l'offre]. Ils gèrent leur production pendant une certaine période de sorte qu'elle coïncide avec les prévisions de la demande de leurs produits pendant cette même période. En exerçant un contrôle efficace de la production, on évite des excédents coûteux. Des excédents existent lorsque la demande totale du marché est inférieure à la production, ce qui se traduit par des coûts d'entreposage et d'écoulement.

La gestion des approvisionnements est plus complexe dans le secteur agricole que dans de nombreux autres secteurs, surtout en raison du très grand nombre d'unités de production. D'autre part, la température et d'autres facteurs imprévus affectent aussi les cycles de production. Néanmoins, la stabilité des marchés et des revenus provenant des ventes revêt une importance primordiale en raison de l'ampleur de la planification et de l'investissement requis pour assurer une production efficace.

### **5.3 Cadre institutionnel canadien et la politique commerciale**

Le cadre institutionnel canadien joue un rôle important dans la diffusion du pouvoir de décision en matière de politique commerciale. Cette diffusion a une répercussion importante sur le nombre de canaux disponibles pour faire pression sur la politique commerciale. Skogstad (1992) souligne deux caractéristiques qui contribuent à cette diffusion de l'autorité : le fédéralisme et la diffusion bureaucratique.

#### **5.3.1 Fédéralisme**

Le Canada est une fédération. Cela implique un partage des pouvoirs législatifs entre deux niveaux de gouvernement non subordonnés, chacun étant jugé autonome dans l'exercice de ses prérogatives (Watts, 2002 : 7-8). Cette caractéristique du système fédéral est souvent décrite comme une « souveraineté perforée » dans la littérature.

Ainsi, le fédéralisme « diminue l'autonomie et la capacité de l'État national » (Skogstad, 1992 : 326, traduction libre). Il affecte de manière significative les réseaux politiques, autrement dit les « liens structurels entre les intérêts de la société et les représentants de l'État » aux deux niveaux de gouvernement (Skogstad, 1992 : 326, traduction libre). Dans le contexte d'un État unitaire, par exemple la France, « toute recherche de rente se ferait au niveau national » (Baylis et Furtan, 2003 : 146, traduction libre). Dans les systèmes décentralisés, tels que le Canada, de nombreux groupes d'intérêt, incluant les provinces, feront pression sur les politiques nationales entraînant un problème d'action collective (Baylis et Furtan, 2003 : 146). Ainsi, les provinces peuvent resquiller, concourir les unes contre les autres ou coopérer lorsque vient le temps d'influencer des politiques au niveau fédéral (Baylis et Furtan, 2003 : 146).

Les provinces canadiennes « assument de plus en plus les rôles de [groupes d'intérêt] institutionnels » (Holtzman, 1966 : 59, traduction libre). Cela implique que les groupes d'intérêt « disposent d'une plus grande variété de stratégies [et de canaux] » (Holtzman, 1966 : 59, traduction libre). Ainsi, ils ont le choix d'opérer au niveau fédéral ou provincial (mutuellement exclusifs) ou les deux simultanément (Holtzman, 1966 : 59).

### **5.3.2 Diffusion bureaucratique**

Bien que le gouvernement fédéral canadien ait le pouvoir exclusif de négocier et de ratifier les accords commerciaux, le pouvoir de traiter des questions commerciales est dispersé entre plusieurs ministères sectoriels (Skogstad, 1992 : 328). Ce phénomène est appelé diffusion bureaucratique. Skogstad (1992) illustre le phénomène :

*This dispersion of authority is accompanied by differing goals and perspectives. Within the main department, the junior ministry responsible for grains and oilseeds is committed to greater access to foreign markets while at the same time the mandate of officials at Agriculture Canada extends to the protectionist supply-managed sectors. Against the sectoral perspective of Agriculture Canada and its focus on the domestic application of international trade agreements, External Affairs and International Trade will put a priority on harmonious diplomatic and trading relations and will be prepared to sacrifice domestic protectionist interests in pursuit of good relation. (Skogstad, 1992 : 328)*

Au final, la diffusion bureaucratique contribue à la prolifération des cibles de lobbying direct.

## **5.4 Le fédéralisme et le partage des pouvoirs législatifs au Canada**

Cette section traitera des pouvoirs législatifs en matière de commerce et d'agriculture au Canada et au Québec.

### **5.4.1 Commerce**

La Constitution canadienne confère au gouvernement fédéral le pouvoir de « régler le commerce » (Gouvernement du Canada, 1867 : Art. 91.2).

La jurisprudence confirme en outre que le gouvernement fédéral « a le plein pouvoir de conclure des traités et a également compétence sur le commerce international » (Paquin, 2017 : 347). L'extrait suivant donne une compréhension des prérogatives du gouvernement fédéral en matière de commerce (Barnett, Shaw et Gauthier, 2016) :

En tant qu'État souverain, le Canada signe et ratifie les traités internationaux. En vertu du droit international, il est responsable, financièrement et autrement, de toute violation à ses obligations découlant de traités. Dès que le Canada ratifie un traité, il existe une présomption juridique, en droit international, que le pays respectera de bonne foi les termes du traité.

Le gouvernement fédéral peut discuter avec les provinces et les territoires de la position du pays à l'égard d'un traité en particulier, et il peut les convier aux négociations. Toutefois, ni le droit international ni la Constitution canadienne ne prévoient de rôle officiel pour les provinces et les territoires dans le processus de signature ou de ratification.

Cela dit, l'article 92 de la Loi constitutionnelle de 1867 donne aux provinces la compétence exclusive dans certains domaines. Seules les provinces peuvent mettre en œuvre les obligations internationales du Canada dans ces domaines.

Les articles 26 et 27 de la Convention de Vienne sur le droit des traités prévoient que ce sont les États qui sont responsables de la mise en œuvre des traités internationaux. Par conséquent, s'il y a lieu, le gouvernement fédéral est tenu de dédommager financièrement ou autrement les États ou les investisseurs étrangers si un autre ordre de gouvernement contrevient à un traité de commerce et d'investissement auquel le Canada est parti.

En conséquence, les deux ordres de gouvernement – d'une part, le fédéral, et d'autre part, les provinces et les territoires – ont des domaines de responsabilité pour ce qui est de la mise en œuvre et du respect des traités.

En résumé, bien que l'exécutif du gouvernement fédéral puisse négocier avec des partenaires commerciaux étrangers des dispositions relevant de la compétence des provinces, il n'est pas en position de les imposer aux provinces (Paquin, 2006, 2010, 2013; Kukucha, 2008, 2013; Cyr, 2009; Skogstad, 2012; VanDuzer, 2013, cités dans Paquin, 2017 : 348). Les dispositions visant l'accès aux marchés publics des municipalités ainsi que la reconnaissance des ordres professionnels dans l'accord économique et commercial global (AECG) en sont un bon exemple. Bien que négociées par le gouvernement fédéral et les provinces, la mise en œuvre et la conformité ne relèvent ici que de la responsabilité des provinces.

Cela illustre comment les provinces peuvent agir en tant que décideurs conjoints de la politique commerciale canadienne. Skogstad va encore plus loin en affirmant que la politique et les négociations commerciales sont une « juridiction partagée *de facto* » (Skogstad, 2012 : 204, cité dans Paquin, 2017 : 347).

Ainsi, les provinces canadiennes, compte tenu de leurs compétences, ont un impact considérable sur la politique commerciale canadienne. Brown et Fry (1993) énumèrent les impacts que les provinces ont sur cet environnement, notamment en :

1. faisant la promotion du commerce et l'investissement;
2. régulant des économies provinciales;
3. subventionnant la production de biens et services;

4. recourant aux achats publics, que ce soit au plan domestique ou étranger;
5. défendant et en collaborant à la définition de la politique étrangère du gouvernement fédéral.

Par ailleurs, les provinces canadiennes participent de la façon suivante à la dynamique de négociation :

1. consultations (p. ex. société civile, regroupement industriel, etc.);
2. assister aux rondes de négociations;
3. participer à la stratégie du gouvernement fédéral;
4. accès aux négociateurs fédéraux;
5. rencontres avec des fonctionnaires et élus étrangers (p. ex. Gouverneurs américains, etc.).

#### **5.4.2 *Agriculture***

En vertu de l'article 95 de la Constitution canadienne, l'agriculture est une compétence partagée où la prédominance fédérale prévaut. Cela implique que les lois et règlements fédéraux ont autorité sur les lois provinciales et territoriales (Gouvernement du Canada, 1867 : Art. 95).

Le fait que l'agriculture soit une compétence partagée a amené les gouvernements à adopter un cadre pour définir leurs rôles respectifs (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008 : 239).

Ainsi, depuis 2003, les niveaux de gouvernement ont conclu plusieurs politiques conjointes :

- Cadre stratégique de l'agriculture (2003-2007);
- Protocole d'entente cultivons l'avenir 1 (2008-2013);
- Protocole d'entente cultivons l'avenir 2 (2013-2018);
- Partenariat canadien pour l'agriculture (2018-2023).

Comme le notent Baylis et Furtan (2003), au Canada, « le cadre juridique de la gestion de l'offre est établi aux niveaux national et provincial ».



# Chapitre 6

## Chronologie de la renégociation

Cette section vise à faire une présentation de la chronologie de la renégociation de l'ALÉNA, basée notamment sur la revue de presse et les entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche.

### 6.1 Contexte prénégociation

#### 6.1.1 État du commerce

En 2018, le Canada était le deuxième partenaire commercial en importance des États-Unis avec 618,6 milliards de dollars américains en échanges (United States Trade Representative [USTR], 2020). Ainsi, les exportations américaines vers le Canada représentaient 18,0 % du total des exportations américaines pour cette période (USTR, 2020).

Les États-Unis sont le premier partenaire commercial du Québec et du Canada, tant en termes de biens et de services (Dumont, 2019). L'agriculture représente 8,79 % des exportations canadiennes vers les États-Unis (Dumont, 2019). En 2018, le Canada avait un excédent commercial de près de 133,4 milliards de dollars avec les États-Unis (Dumont, 2019).

**Tableau 6.1 : Commerce Québec – États-Unis (2018)**

<b>Échange bioalimentaires Québec – États-Unis</b> (en milliards de \$ CAD)				
	<b>1995</b>	<b>2005</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Exportations du Québec	1,1	2,4	5,4	6,6
Importation	0,8	0,8	1,8	1,5
Balance commerciale	0,3	1,6	3,6	4,5

**\* Près de 69 % des exportations mondiales du Québec**

Source : Ministère de l'Économie et de l'Innovation (2019)

**Tableau 6.2 : Commerce Québec – États-Unis secteur bioalimentaire (2017)**

<b>Commerce Québec – États-Unis</b> (en milliards de \$ CAD)		
	<b>2013</b>	<b>2017</b>
Total des échanges de biens	76	92
Exportations du Québec	47	60,3*
Importations des États-Unis	29	31,7

**\* Près de 70 % des exportations mondiales du Québec**

Source : Ministère de l'Économie et de l'Innovation (2019)

### **6.1.2 Exposition commerciale de l'industrie laitière québécoise**

Les tarifs d'importation constituent un élément important du système de gestion de l'offre canadien. Ils contribuent, avec les quotas de production, au système de gestion de l'offre.

Depuis 2016, l'accès aux marchés agricoles canadiens sous gestion de l'offre a été augmenté par différents accords commerciaux. Bien que ces accès supplémentaires n'aient pas pour effet de démanteler la gestion de l'offre, ils contribuent à l'affaiblir. Voici un résumé des accords commerciaux récents ayant un impact sur l'industrie laitière canadienne (Heminthavong, 2018) :

- **Accord économique et commerciale global (AECG)** entre le Canada et l'Union européenne (UE) accordent l'accès au marché canadien à plus de 17 000 tonnes de fromage en provenance de l'UE;
- **Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (APTGP)** entre 10 pays de la région Asie-Pacifique, incluant le Mexique. Il « introduira progressivement un accès limité au marché pour les produits sous gestion de l'offre ».

### 6.1.3 *Prélude de la négociation*

« *NAFTA is the worst trade deal maybe ever signed anywhere.* »

Donald J. Trump  
45<sup>e</sup> président des États-Unis

Lors de la campagne présidentielle américaine de 2016, le candidat républicain Donald J. Trump a pris plusieurs positions tranchées en termes de politiques commerciales. Il avait notamment exprimé son intention de se retirer du Partenariat transpacifique (PTP) et de renégocier l'ALÉNA advenant qu'il atteigne son *but*; devenir locataire du 1600 Pennsylvania Avenue.

Le 6 novembre 2016, le collège électoral américain permet l'élection du candidat républicain comme 45<sup>e</sup> président des États-Unis. Le Canada et le Mexique rentrent dans une zone d'incertitude concernant la continuité de l'ALÉNA. Au Canada, les autorités politiques saisissent rapidement l'ampleur de ce qui est à venir :

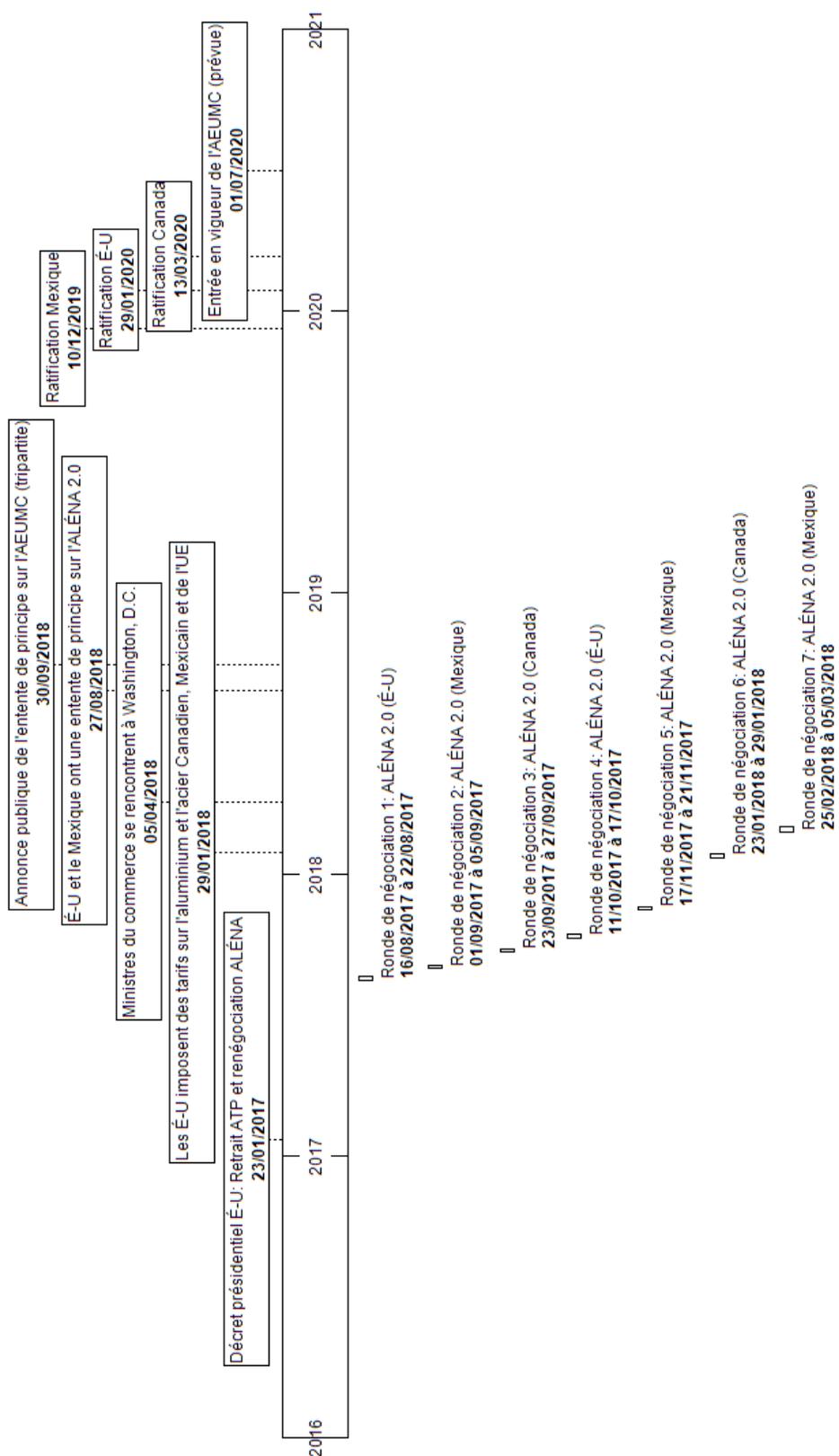
Trump arrive au pouvoir et mentionne le fait qu'il pourrait revoir l'ALÉNA. Automatiquement, je me dis : « On a un *enjeu*. Je veux être certain que l'on ne soit pas de ceux qui vont faire les frais de cette renégociation-là. » (Intervenant F, titulaire d'une charge publique en politique commerciale, Gouvernement du Québec)

Trump est assermenté le 20 janvier 2017. Le troisième jour de son administration, il signe le décret exécutif confirmant le retrait américain du PTP et de la renégociation de l'ALÉNA. Ainsi commence une négociation qui comme le dénote un intervenant en politique commerciale n'a pas été voulue, mais subie par le Canada<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Intervenant E, intervenant en politique commerciale, Gouvernement du Québec.

**Figure 6.1 : Chronologie de la renégociation de l'ALÉNA**



## 6.2 Une négociation subie

### 6.2.1 Mise à l'agenda de l'enjeu laitier : Trump et le *America First*

Le président impose rapidement plusieurs *enjeux* à l'agenda des négociations guidé par sa doctrine « *America First* ». Ainsi, les rallyes partisans deviennent l'occasion pour Trump d'articuler publiquement la politique commerciale de son administration.

Dès avril 2017, le président fait des sorties contre la gestion de l'offre et la classe 7. Notamment, une sortie fracassante le 18 avril 2017 lors d'un rallye au Wisconsin, État connu comme « *America's dairyland* »<sup>11</sup> :

*We're going to stand up for our dairy farmers in Wisconsin. And I've been reading about it, and I've been talking about it for a long time, and that demands really immediately fair trade with all of our trading partners and that includes Canada. [...] That's a very terrible thing that happened to the farmers of Wisconsin. The fact is NAFTA has been a disaster for the United States, a complete and total disaster.* (Donald J. Trump, 45<sup>e</sup> président des États-Unis)

Le président Trump parle à mots couverts de l'*enjeu* du lait diafiltré, un passif commercial entre le Canada et les États-Unis. Le lait diafiltré est une innovation créée en 2013. Il est primé par les transformateurs pour sa versatilité et est notamment utilisé dans la production de yogourt et de fromages pour le marché canadien.

Malgré que la majorité des produits laitiers importés au Canada soient sujets à des tarifs d'importation importants, le lait diafiltré en est exclu pour des raisons techniques. Ainsi, les producteurs laitiers américains ont commencé à vendre du lait diafiltré aux transformateurs canadiens à un prix inférieur au marché domestique.

Cette situation représentait un *enjeu* financier pour les producteurs laitiers du Canada. Ainsi, ils ont conclu en 2016 une entente avec les transformateurs laitiers canadiens afin de les approvisionner en lait diafiltré à un prix compétitif. La possibilité d'importer du lait diafiltré américain est demeurée, mais à prix égal, les importations américaines ont diminué de façon substantielle.

---

<sup>11</sup> « President Trump in Wisconsin », *The New York Times*, 2017.

Or, cela a eu comme conséquence de priver plusieurs productions laitières du Wisconsin et de l'État de New York de débouchés importants. Selon le *Washington Post*, les producteurs de ces États auraient essuyé des pertes de 150 millions de dollars américains<sup>12</sup>. Cette situation a entretenu un sentiment d'injustice sur lequel le président américain a tiré profit. Comme le dénote un intervenant :

Les Américains n'ont pas aimé [l'entente] parce qu'eux, du lait diafiltré, ils en produisent beaucoup et le principal marché d'exportation, c'était au Canada. Puis au même moment, l'industrie canadienne délimitait elle-même un peu les contours de la production du lait diafiltré au Canada. (Intervenant D, intervenant en relations internationales, Gouvernement du Québec)

Ainsi, le président américain a développé un narratif où l'*enjeu* laitier était une incarnation de l'aspect inéquitable de l'ALÉNA. L'on peut percevoir deux *buts* distincts à ce narratif. D'abord, il contribue à la mobilisation de sa base électorale et s'inscrit dans une *stratégie* de réélection. Ensuite, il permet d'ajouter de la pression sur le Canada que des concessions soient octroyées dans le secteur laitier.

---

<sup>12</sup> Kevin Nielsen, « Why did Donald Trump attack the Canadian dairy industry? », *Global News*, 2017.

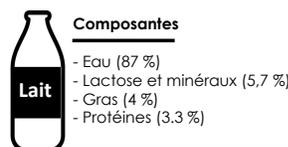
## LA QUESTION DU LAIT DIAFILTRÉ : UN PASSIF ENTRE LE CANADA ET LES ÉTATS-UNIS

### Définition

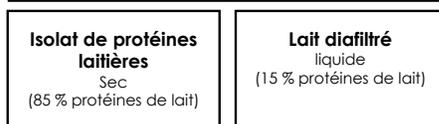
Le lait diafiltré est un concentré liquide contenant environ 15 % de protéines. Il est produit en utilisant plusieurs technologies, notamment l'ultrafiltration, pour ne garder que les protéines et l'eau<sup>13</sup>. Il s'agit d'une innovation récente qui date de 2013.

- Ce procédé permet d'avoir un produit qui est plus versatile et qui peut être utilisé par les transformateurs notamment pour la production de fromage.

### Illustration – composantes du lait



#### Technologie: Ultrafiltration protéines de lait



Basé sur Les Producteurs de Lait du Québec, 2016

### Enjeux à la frontière

Malgré que la majorité des produits laitiers importés au Canada soient sujets à des tarifs d'importation importants, le lait diafiltré en est exclu pour des raisons techniques. Notamment, le fait que le produit soit subséquent à la ratification de l'ALÉNA en 1994.

- Les Américains peuvent produire du lait diafiltré à plus faible coût que les producteurs de lait canadien.
- Ainsi, les transformateurs canadiens se sont mis à importer massivement du lait diafiltré américain, notamment pour la production de fromage.
- Les producteurs de lait canadien estiment que ce recours à l'import américain de lait diafiltré leur a fait perdre 220 millions de dollars canadiens en 2016<sup>14</sup>.

En réaction, les Producteurs laitiers du Canada ont conclu en 2016 des ententes avec les transformateurs laitiers canadiens afin de les approvisionner en lait diafiltré à un prix compétitif au marché mondial<sup>2</sup>.

- Ces ententes ont eu un impact important aux États-Unis. Selon le *Washington Post*, les producteurs de lait américains, principalement dans l'État de New York et au Wyoming, aurait essuyé des pertes de 150 millions de dollars américains<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Les Producteurs de lait du Québec, « Importations d'ingrédients laitiers : nos fermes laitières menacées », 2016.

<sup>14</sup> Fannie Olivier, « Entente de principe sur le lait diafiltré », *Métro*, 2016.

<sup>15</sup> Kevin Nielsen, « Why did Donald Trump attack the Canadian dairy industry? », *Global News*, 2017.

### 6.2.2 *La menace de retrait américain de l'ALÉNA*

À la mi-avril 2017, un projet de décret qui aurait eu comme impact de précipiter le retrait des États-Unis de l'ALÉNA vient ébranler les autorités canadiennes et mexicaines<sup>16</sup>. Les négociations ne sont même pas formellement entamées qu'un climat d'incertitude plane quant à la continuité de l'accès préférentiel au marché américain.

Putnam (1988) mentionnait que l'amplitude du jeu de négociation dépendait notamment du coût à ne pas avoir d'entente. Dans le cas de la renégociation de l'ALÉNA, la possibilité de tempérer les demandes américaines était réduite par la menace américaine de se retirer de l'accord. Ainsi, la marge de négociation du Canada était plus étroite vu le coût de renonciation élevé de ne pas avoir d'accord.

### 6.2.3 *Début formel des négociations*

Le 18 mai 2017, le United States Trade Representative (USTR) informe le Congrès américain de l'intention de l'administration Trump de négocier avec le Canada et le Mexique un nouvel accord commercial pour moderniser l'ALÉNA<sup>17</sup>. Ce geste déclenche formellement la mécanique de négociation.

Les objectifs (*buts*) de négociation de l'administration américaine sont publiés en juillet 2017<sup>18</sup>. Le communiqué de presse mentionne que « *market access issues have arisen in Canada with respect to dairy [...] – barriers that the current agreement is unequipped to address* »<sup>19</sup>.

Fait intéressant, la publication des objectifs américains coïncide avec la réunion du Conseil de la fédération. Le Conseil regroupe tous les premiers ministres des provinces et territoires du Canada. À cette occasion, les premiers ministres ont appelé à un effort coordonné des provinces. Il est évoqué que les provinces pourraient utiliser leurs relations avec des États américains en faveur de la conclusion rapide d'une entente<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> « Trump 'considering draft order to scrap NAFTA' », *BBC News*, 2017.

<sup>17</sup> United States Trade Representative, « NAFTA Notification », 2017.

<sup>18</sup> United States Trade Representative, « USTR Releases NAFTA Negotiating Objectives », 2017.

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> « ALÉNA : Les provinces veulent faire front commun à Trump », *Radio-Canada*, 2017.

## 6.3 Rondes de négociations

### 6.3.1 Phase 1 : négociations trilatérales (août 2017 – avril 2018)

Entre août 2017 et avril 2018, sept rondes de négociations ainsi qu'une ronde intersessionnelle ont eu lieu. Les rondes de négociations sont des blitz de négociations qui se font sur plusieurs tables sectorielles de façon simultanée. Dans le présent cas, deux tables de négociations sont d'intérêt :

- la table de négociation de l'accès au marché qui couvre notamment les produits non agricoles et certains produits agricoles;
- la table de négociation sur l'agriculture « qui couvre toutes les règles qui s'appliquent uniquement à l'agriculture »<sup>21</sup>.

**Tableau 6.3 : Synthèse des rondes de négociations tenues lors de la renégociation de l'ALÉNA**

Principales rondes de négociations	
16-22 août 2017	Ronde 1: États-Unis
1-5 septembre 2017	Ronde 2: Mexique
23-27 septembre 2017	Ronde 3: Canada
11-17 octobre 2017	Ronde 4: États-Unis
17-21 novembre 2017	Ronde 5: Mexique
23-29 janvier 2018	Ronde 6: Canada
25 février au 5 mars 2018	Ronde 7 Mexique

#### 6.3.1.1 La première ronde de négociations : l'enjeu laitier, plus bilatéral que trilatéral

La première ronde de négociations est tenue à Washington, D.C., du 16 au 20 août 2017. Elle met en évidence que les négociations pour les produits sous gestion de l'offre, notamment le lait, seront principalement faites entre les États-Unis et le Canada. Le Mexique était moins intéressé par ce volet considérant que :

<sup>21</sup> Intervenant A, intervenant en politique commerciale, Gouvernement du Canada.

En agriculture, c'est le PTPGP qui gouverne le commerce agricole entre le Canada et le Mexique, à toute fin pratique. (Intervenant A, intervenant en politique commerciale, Gouvernement du Canada)

Il faut se rappeler que lors des négociations du PTP, le Canada a accepté de concéder un plus grand accès au marché canadien, notamment pour les produits laitiers. Les États-Unis et le Mexique étaient du nombre des parties prenantes de l'accord. Ainsi, les concessions faites sous forme de contingents tarifaires auraient été, en partie, accaparées par les Américains. Or, le retrait américain du PTP vient changer la donne. Au final, les concessions faites par le Canada dans le PTPGP et l'AEUMC s'additionnent.

Ainsi, dès le début des négociations, une dynamique plus bilatérale que trilatérale s'impose sur l'enjeu laitier. Cette dynamique contribue à cristalliser Trump comme la principale menace pour la gestion de l'offre.

### 6.3.1.2 *Diverses échéances électorales : sécuriser des engagements politiques*

En parallèle des rondes de négociations, plusieurs élections sont tenues dans les trois pays et viennent changer le paysage politique. Les élections sont importantes dans la mesure où elles redéfinissent les individus ayant la responsabilité politique des négociations ou de la ratification de l'accord.

**Tableau 6.4 : Principales élections tenues durant la renégociation de l'ALÉNA**

<b>Canada</b>	
9 mai 2017	Élections générales britannico-colombienne de 2017
18 juin 2018	Élections générales ontarienne de 2018
26 septembre 2018	Élections générales néo-brunswickoises de 2018
18 octobre 2018	Élections générales québécoises de 2018
<b>États-Unis</b>	
6 novembre 2019	Élections de mi-mandat américaines de 2019
<b>Mexique</b>	
1 <sup>er</sup> août 2018	Élections fédérales mexicaines de 2018

À titre d'illustration, les négociations s'intensifient en prévision de l'élection fédérale mexicaine à la fin de l'été 2018. L'objectif est d'avoir un engagement politique des candidats sur un projet d'entente<sup>22</sup>.

### ***6.3.1.3 Ronde de négociations de Montréal***

La sixième ronde de renégociations de l'ALÉNA s'est tenue du 23 au 29 janvier 2018. Ce fut une opportunité, tant pour les groupes d'intérêt de l'industrie laitière que pour les gouvernements afin de se positionner et d'influer le cours des négociations.

Par ailleurs, la ronde de négociations de Montréal se démarque par la présence de membres du Committee on Ways and Means en marge de l'événement. Ce comité législatif est chargé de contrôler l'exécutif américain, soit le USTR, dans la conduite des négociations commerciales. Il aura ensuite la tâche d'introduire le projet d'entente commerciale devant le parquet de la chambre des représentants.

Plusieurs représentants gouvernementaux incluant la ministre de l'Économie et de l'Innovation (Québec) ainsi que le négociateur en chef du Québec ont eu l'occasion de les rencontrer<sup>23</sup>. L'accès aux membres du comité est stratégique. Il permet de les sensibiliser sur la question de la gestion de l'offre et de plaider pour qu'une entente soit conclue rapidement.

---

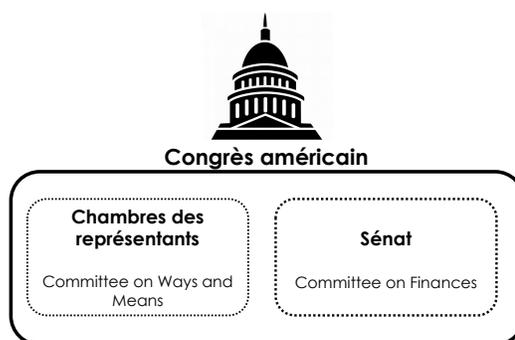
<sup>22</sup> « Chrystia Freeland à Washington pour la phase critique des négociations de l'ALÉNA », *Radio-Canada*, 2018.

<sup>23</sup> Intervenant F, titulaire d'une charge publique en politique commerciale, Gouvernement du Québec.

## CONTRÔLE DE L'EXÉCUTIF AMÉRICAIN PAR LE LÉGISLATIF : LE COMMITTEE ON WAYS AND MEANS

Le Committee on Ways and Means est le plus ancien comité de la chambre des représentants du Congrès américain (pouvoir législatif). En vertu de la constitution américaine, le comité dispose de larges prérogatives. Il a notamment la compétence de superviser toute mesure ayant un impact financier pour le gouvernement fédéral américain, incluant les accords de commerce<sup>24</sup>.

### Illustration – Comités pertinents au commerce au sein du Congrès



### Contrôle de l'exécutif par le législatif

Le Comité assure le contrôle de l'exécutif américain dans sa conduite des négociations commerciales. Il s'agit d'un rôle important dans la mesure où le Comité aura la tâche d'introduire un projet d'entente commerciale devant le projet de la chambre des représentants pour entamer la ratification par la chambre basse. Ensuite, l'entente est introduite devant le sénat pour vote.

- Ainsi, il faut le consentement tacite du Comité pour qu'un projet d'entente commerciale ait une chance d'être adopté par le législatif.
- Le Comité, à majorité démocrate lors de la renégociation de l'ALÉNA, a imposé certains thèmes à l'agenda des négociations, notamment l'environnement et les droits du travail.

### 6.3.2 Phase 2 : Blitz Mexique – États-Unis (avril 2018 – août 2018)

Une huitième ronde est prévue à Washington en avril 2018. Toutefois, à l'initiative des Américains, l'événement est commuté en rencontre ministérielle<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Committee on Ways and Means, « Trade », 2020.

<sup>25</sup> *Ibid.*

En mai et août 2018, la négociation porte principalement sur le secteur de l'automobile. En effet, la position américaine est de réclamer « une forte augmentation du pourcentage de pièces nord-américaines – et surtout fabriquées aux États-Unis – dans les véhicules manufacturés dans la zone ALÉNA »<sup>26</sup>. La question de l'automobile étant un litige principalement entre les États-Unis et le Mexique, les discussions s'intensifient en mode bilatéral.

### **6.3.3 Phase 3 : Négociations Canada – États-Unis (avril 2018 – août 2018)**

Le 27 août 2018, les États-Unis et le Mexique annoncent avoir conclu une entente bilatérale<sup>27</sup>. À la suite de cette annonce, une période de négociations bilatérales entre le Canada et les États-Unis a lieu. Le Canada vise minimalement à sécuriser un accord avec les États-Unis, tout en exprimant une préférence pour un accord trilatéral.

### **6.3.4 Phase 4 : Ratification (1<sup>er</sup> octobre 2018 – printemps 2019)**

Finalement, un accord de principe trilatéral est annoncé le 30 septembre 2018<sup>28</sup>. L'accord de principe est signé le 30 novembre 2018 par les trois parties en marge de la rencontre du G20 à Buenos Aires (Argentine)<sup>29</sup>. Par la suite, les trois pays ont entamé leurs processus respectifs de ratification.

- Au **Mexique**, l'adoption du protocole de modification du texte de l'accord le 10 décembre 2019 fait acte de ratification<sup>30</sup>.
- Aux **États-Unis** le *United States-Mexico-Canada Agreement Implementation Act* a été adopté par les deux chambres du Congrès américain puis ratifié par le président le 29 janvier 2020<sup>31</sup>.

---

<sup>26</sup> Maxime Bergeron, « Renégociation de l'ALÉNA : Washington tape du pied », *La Presse*, 2018.

<sup>27</sup> Alina Dieste et Virginie Montet, « Commerce : Trump annonce un accord bilatéral avec le Mexique », *La Presse*, 2018.

<sup>28</sup> Affaires mondiales Canada, « Déclaration commune du représentant au Commerce des États-Unis, Robert Lighthizer et de la ministre des Affaires étrangères du Canada, Chrystia Freeland », 2018.

<sup>29</sup> Affaires mondiales Canada, « Le Canada signe un nouvel accord commercial avec les États-Unis et le Mexique », 2018.

<sup>30</sup> « Aprueba Senado Protocolo Modificadorio del T-MEC », *Senado de la República*, 2019.

<sup>31</sup> White House. « President Donald J. Trump's United States-Mexico-Canada delivers a historic win for American workers », 2020.

- Au **Canada**, le gouvernement Trudeau a présenté une loi afin de ratifier l'Accord à la fin de la 42<sup>e</sup> législature du parlement canadien. Dû aux élections, le projet de loi a été réintroduit et étudié lors de la 43<sup>e</sup> législature. La sanction royale du projet de loi du 13 mars 2020 confirme la ratification du Canada<sup>32</sup>.

Ainsi, il est prévu que l'Accord entre en vigueur au 1<sup>er</sup> juillet 2020, et ce, malgré la pandémie de la COVID-19<sup>33</sup>.

## 6.4 Résultats des négociations pour le secteur laitier

Comme vu précédemment, plusieurs accords commerciaux récents exposent l'industrie laitière canadienne à une plus grande concurrence. C'est le cas de l'AEUMC qui augmente les contingents tarifaires laitiers

[d]e 500 % six ans à la suite de la mise en vigueur de l'accord. Ensuite, 1 % sera accordé sur une base annuelle jusqu'à la dix-neuvième année ans suite à la mise en vigueur de l'accord. Finalement, l'AEUMC prévoit l'élimination des droits de douane sur le lait de classe 6 et 7. (Heminthavong, 2018)

Le détail des contingents tarifaires accordés figure à l'Annexe 4.

<b>LES CONTINGENTS TARIFAIRES : UN MÉCANISME D'ACCÈS AU MARCHÉ</b>
Un contingent tarifaire ou quota d'importation est un mécanisme d'accès au marché qui donne à son détenteur la possibilité d'importer une quantité donnée d'un bien déterminé <sup>34</sup> . Par exemple dans le cas de l'AEUMC, Affaires mondiales Canada est chargé de délivrer des quotas d'importation à des entreprises canadiennes. Ainsi, lorsque l'accord est ratifié, l'arbitrage domestique quant à l'allocation des contingents tarifaires suit rapidement.

<sup>32</sup> Parlement du Canada, « Loi de mise en œuvre de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique », 2020.

<sup>33</sup> United States Trade Representative, « USMCA to enter into force July 1 after United States takes final procedural steps for implementation », 2020.

<sup>34</sup> La semaine verte, Émission spéciale sur la mondialisation de l'agriculture, Saison 43, 2014

#### **6.4.1 Allocation des contingents tarifaires**

Les contingents tarifaires sont des actifs stratégiques. Ils sont prisés par quatre groupes : les détaillants (p. ex. les épiceries), les distributeurs alimentaires, les transformateurs (p. ex. les fromageries) et les importateurs privés<sup>35</sup>. Il devient capital pour les transformateurs d'en obtenir. En effet, pour les transformateurs les contingents tarifaires représentent :

- une compensation pour les pertes encourues par une plus grande exposition commerciale;
- la possibilité de sélectionner les produits qui feront leur entrée sur le marché canadien et ainsi privilégier des produits complémentaires à l'offre domestique;
- la possibilité de rester un maillon de l'approvisionnement des détaillants et des distributeurs alimentaires.

L'importance des contingents tarifaires a été mise en évidence lors des entrevues :

C'est le gouvernement canadien qui décide à qui qu'il les donne, les contingents [tarifaires]. [Le gouvernement a dit] : « On va donner les quotas aux transformateurs. » Ça fait que là, les transformateurs au moins, tu ne perds pas tout. (M. Alain Chalifoux, Président du conseil d'administration, Conseil des industriels laitiers du Québec)

Ainsi, suite à l'annonce de l'accord, le *but* des transformateurs laitiers a évolué; il devient de mettre la main sur une partie des contingents tarifaires afin de minimiser les pertes financières découlant d'une plus grande exposition commerciale.

#### **6.4.2 Et les compensations ?**

En août 2019, le gouvernement fédéral a annoncé qu'il avançait 1,75 milliard afin de dédommager les producteurs laitiers pour les pertes encourues par l'AECG et le PTPGP<sup>36</sup>. Cette somme s'additionne aux 250 millions annoncés en 2015 lors de l'entrée en vigueur de l'AECG qui avait été jugé comme insuffisant par les producteurs de lait.

---

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> Mélanie Marquis et Jean-Thomas Léveillé, « Gestion de l'offre : 1,75 milliard pour les producteurs laitiers », *La Presse*, 2019.

Au moment d'écrire ces lignes, la compensation aux producteurs laitiers pour les concessions faites dans le cadre de l'AEUMC n'est toujours pas connue et fait l'objet de tractations. Ainsi, suite à la ratification de l'accord, un *but* des producteurs laitiers est devenu de négocier des compensations financières avec le gouvernement fédéral.

### 6.4.3 *Réalignement de la stratégie concurrentielle*

Selon la théorie économique, il existe deux grandes stratégies concurrentielles :

- La **stratégie de coût**, soit une proposition de valeur perçue comme étant le meilleur rapport qualité-prix disponible par les consommateurs.
- La **stratégie de différenciation**, soit offrir une proposition de valeur perçue comme unique par les consommateurs.

Pour les transformateurs laitiers, les concessions de l'AECG, de l'APTGP et maintenant de l'AEUMC viennent accroître l'offre de substituts pour leurs produits – notamment les fromages – sur les tablettes des épiciers. Ainsi, la différenciation s'impose comme une stratégie concurrentielle de choix.

Par exemple, Maison Riviera a introduit en 2017 une innovation : des yogourts végétaliens<sup>37</sup>. Le produit est présenté comme un délice végétal à base de lait de coco. Il s'agit d'un substitut au yogourt classique pour les végétaliens.

Ce produit permet à l'entreprise de diversifier son offre et d'atténuer les risques liés à l'accroissement de l'exposition commerciale du secteur laitier. De plus, il est facilement exportable et répond à un besoin sur le marché. D'autres entreprises pourraient emboîter le pas et proposer des produits différenciés aux consommateurs canadiens et étrangers.

---

<sup>37</sup> « Maison Riviera lance une gamme de délices végétaux au lait de coco », *L'actualité alimentaire*, 2019.

# Chapitre 7

## Analyse stratégique

Cette recherche vise à contribuer à la compréhension des comportements de lobbying des entreprises au moyen d'une étude de cas. Ainsi, nous utilisons l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977, 1993) comme cadre théorique afin de comprendre la stratégie de lobbying déployée par les groupes d'intérêt de l'industrie laitière québécoise dans le cadre de la renégociation de l'ALÉNA.

Dans un premier temps, nous allons présenter les buts et ressources des groupes d'intérêt et des deux niveaux de gouvernement. Ensuite, nous allons couvrir une série d'événements afin de mettre en évidence les *stratégies* déployées par les différents acteurs.

### 7.1 But et ressources

#### 7.1.1 *Gouvernement du Canada*

La ministre Chrystia Freeland est chargée de la conduite des négociations. Elle reçoit du premier ministre une lettre de mandat qui détaille son rôle dans le maintien et le renforcement des relations économiques avec les États-Unis et le Mexique<sup>38</sup>. Ainsi :

Compte tenu du poids des États-Unis, compte tenu des positions très fermes prises par l'administration américaine, le gouvernement du Canada dans son ensemble a pris la décision d'être ouvert à l'idée de renégocier l'accord au complet. On essayait d'atteindre le meilleur résultat possible pour le Canada sous la contrainte qu'il fallait renégocier un accord. (Intervenant A, intervenant en politique commerciale, Gouvernement du Canada)

Malgré que la responsabilité de la négociation relève du ministre des Affaires étrangères, les ministères sectoriels sont aussi mobilisés. Ainsi, sur certaines tables de négociations sectorielles, ce sont les fonctionnaires d'Agriculture et Agroalimentaire Canada qui négocient sous l'autorité fonctionnelle d'Affaires mondiales Canada. Cette situation illustre bien l'*enjeu*

---

<sup>38</sup> Gouvernement du Canada. « Archivée – Lettre de mandat de la ministre des Affaires étrangères », 2017.

de la diffusion bureaucratique, où l'autorité hiérarchique et l'autorité fonctionnelle se côtoient. Ainsi, pour le secteur agricole, un *but* sectoriel spécifique est formulé :

Notre objectif de négociation était de reproduire tous les bénéfices que l'on avait dans l'ALÉNA existant, en sachant que les Américains allaient mettre la pression pour obtenir plus d'actions au marché au Canada pour les produits sous gestion de l'offre. Les États-Unis sont protectionnistes sur les produits laitiers comme c'est sensible pour eux aussi. Alors donc, on essayait de maximiser, d'optimiser la position canadienne sous la contrainte qu'on était dans une négociation et qu'il fallait obtenir un résultat. (Intervenant A, intervenant en politique commerciale, Gouvernement du Canada)

Le gouvernement du Canada dispose de *ressources* considérables, notamment des équipes de spécialistes en commerce, d'experts sectoriels ainsi qu'un réseau de diplomatie et d'influence aux États-Unis.

### **7.1.2 Gouvernement du Québec**

Dès les débuts de la négociation de l'Accord de libre-échange canado-américain en 1985, le Québec a fait entendre sa voix en faveur d'une plus grande libéralisation des marchés avec les États-Unis. Cet enthousiasme ne s'est pas essoufflé avec le temps. Il s'explique par le poids significatif des exportations dans le PIB du Québec. En 2018, elles représentaient 47,5 % du PIB du Québec (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2019).

Toutefois, l'esprit de la renégociation de l'ALÉNA est différent, plus défensif qu'offensif pour le Québec. Notamment, en considérant les menaces de Trump de déchirer l'accord. Ainsi, le but du gouvernement du Québec pour le secteur de l'agriculture était :

[...] de défendre l'accès au marché d'exportation, s'assurer que l'ALÉNA ne soit pas trop amoiché, mais à côté de ça, il y avait un débat, une position politique qui transcendait tout : c'était de défendre la gestion de l'offre. (Intervenant E, intervenant en politique commerciale, Gouvernement du Québec)

Le gouvernement du Québec dispose de plusieurs *ressources* dédiées au commerce international, notamment au ministère de l'Économie et de l'Innovation. En ajout, le 12 janvier 2017, la ministre Anglade nomme Raymond Bachand comme conseiller spécial pour le gouvernement du Québec en vue d'une éventuelle renégociation de l'ALÉNA. Il sera nommé négociateur en chef en juillet 2017.

Le négociateur en chef est une *ressource* importante pour le gouvernement du Québec. M. Bachand dispose d'un rayonnement significatif tant au Canada qu'à l'étranger ainsi d'une connaissance de l'État québécois. Il est cautionné politiquement, ce qui renforce sa légitimité. Il deviendra un relais des intérêts économiques du Québec dans les médias et auprès des différentes parties prenantes des négociations.

Fait à noter, le Québec et l'Ontario sont les seules provinces à s'être dotées d'un négociateur en chef lors de la renégociation de l'ALÉNA. Un témoignage d'un intervenant du gouvernement fédéral est révélateur sur l'importance du rôle :

La stature politique de M. Bachand faisait en sorte que lorsqu'on est arrivé dans les discussions les plus difficiles des négociations, il y a des choses qu'on pouvait dire à quelqu'un comme [lui] qu'on n'aurait pas dit à l'industrie et il pouvait aider à temporiser l'anxiété du secteur. (Intervenant A, intervenant en politique commerciale, Gouvernement du Canada)

### **7.1.3 Groupes d'intérêt de l'industrie laitière du Québec**

Au Québec, plusieurs organisations représentent les maillons de la chaîne de valeur de l'industrie laitière. Comme mentionné précédemment, nous avons décidé de porter notre attention sur le Conseil des industriels laitiers du Québec, les Producteurs de lait du Québec et l'UPA. Rapidement, ces organisations se sont mobilisées, dotées d'un mandat de lobbying et d'une stratégie de relations publiques.

Un *but* principal transcende : le maintien de la gestion de l'offre. Par ailleurs, les organisations disposent aussi des *buts* secondaires. Notamment, préserver l'accès au marché américain et négocier d'éventuelles compensations financières.

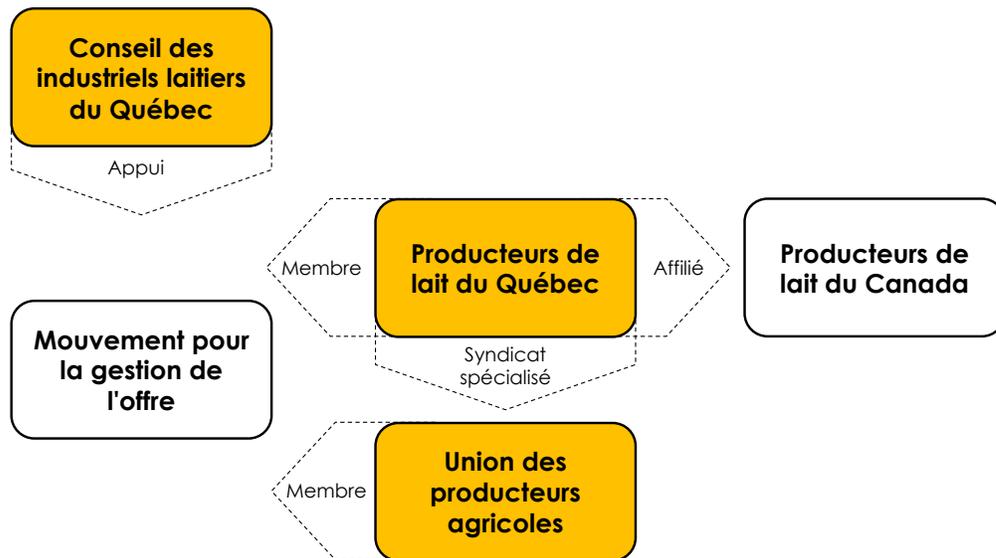
La principale *ressource* du secteur laitier québécois est, sans nul doute, son organisation. En vertu de la Loi sur les producteurs agricoles, tous les agriculteurs du Québec incluant les producteurs de lait du Québec sont représentés par l'UPA. Ainsi, le syndicat dispose d'un effectif fort d'environ 42 000 producteurs agricoles et de *ressources* conséquentes. Cet atout considérable a été mis en évidence lors des entrevues :

C'est sûr qu'il y a un avantage au Québec, peut-être par rapport au niveau national. Au Québec, l'ensemble des productions sont affiliées à l'UPA. Donc, concrètement on fait partie de la même grande famille. On travaille dans les mêmes bureaux, dans la même

structure syndicale. (M. François Dumontier, Directeur – communications, affaires publiques et vie syndicale, Producteurs laitiers du Québec)

Pour sa part, le Conseil des industriels laitiers ne fait pas partie de la structure syndicale de l'UPA. Toutefois, il fait partie de l'écosystème de l'industrie laitière. Il existe plusieurs liens entre le Conseil et les autres organisations et intervenants du secteur.

**Figure 7.1 : Unités d'analyse dans l'écosystème et leurs liens**



La revue de littérature a mis en évidence l'impact des liens préexistants sur la capacité des organisations à engendrer une action collective (Andrews et Edwards, 2004 : 489). Ici, la convergence des intérêts et les relations préexistantes entre les groupes d'intérêt créent des conditions favorables à ce qu'une action collective prenne place.

## **7.2 Stratégie**

### **7.2.1 Analyse de la stratégie de lobbying avec une adaptation du modèle de Décaudin et Malaval**

Dans cette section, nous mettons en évidence la stratégie de lobbying déployée par les groupes d'intérêt du cas avec notre adaptation du modèle de Décaudin et Malaval (2008).

Pour ce faire, nous avons extrait les données provenant du Commissariat au lobbying du Canada et de la Commissaire au lobbyisme du Québec pour les groupes d'intérêt visés par le projet de recherche<sup>39</sup>.

Les mandats de lobbying visés devaient être valides entre le 23 janvier 2017 et le 30 septembre 2018, soit la période couverte par la recherche. Par ailleurs, ils devaient mentionner explicitement une intention à influencer les gouvernements sur des enjeux commerciaux pertinents à l'ALÉNA. Le descriptif des mandats de lobbying est reporté à l'Annexe 5.

Pour l'analyse, nous avons codifié les cibles de lobbying dans le modèle afin de mettre en évidence la stratégie de lobbying déployée auprès des deux niveaux de gouvernement.

Nous avons identifié trois stratégies de lobbying possibles dans le contexte de la renégociation de l'ALÉNA, deux stratégies mutuellement exclusives et une stratégie complémentaire (Holtzman, 1966 : 59).

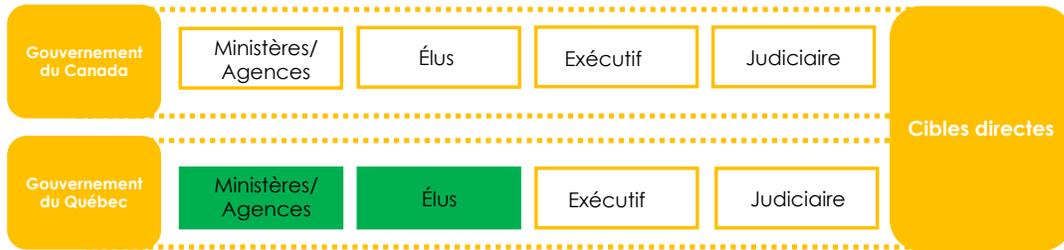
### Figure 7.2 : Stratégies de lobbying possibles

- **Stratégie visant seulement le gouvernement du Canada**  
(mutuellement exclusif)
- **Stratégie visant seulement le gouvernement du Québec**  
(mutuellement exclusif)
- **Stratégie mixte visant les deux niveaux de gouvernements**  
(complémentaire)

---

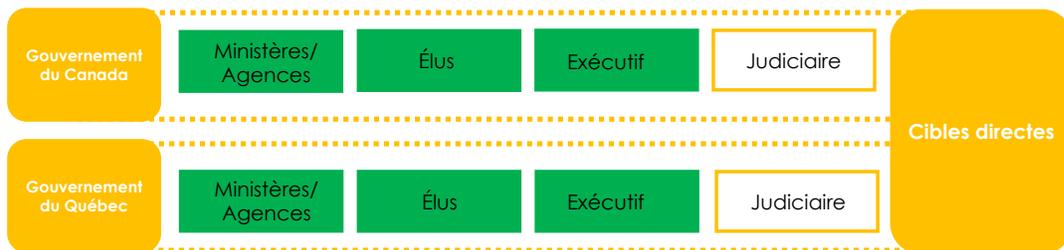
<sup>39</sup> Pour consulter les registres, voir le Commissariat au lobbying du Canada (<https://lobbycanada.gc.ca/fr/>) et le Commissaire au lobbyisme du Québec (<https://www.commissairelobby.qc.ca/>).

**Figure 7.3 : Cibles de lobbying : Conseil des industriels laitiers du Québec**



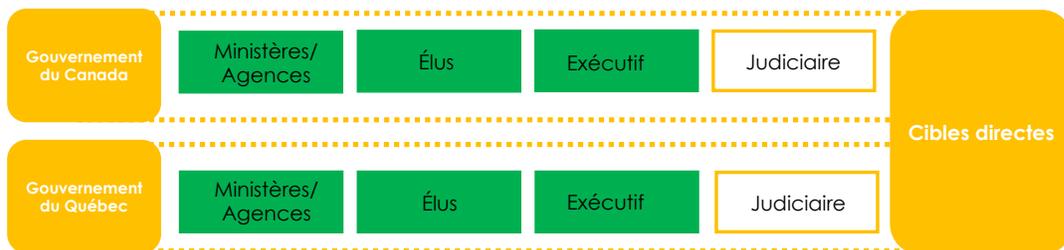
Source : inspiré de Décaudin et Malaval (2001)

**Figure 7.4 : Cibles de lobbying : Producteurs de lait du Québec**



Source : inspiré de Décaudin et Malaval (2001)

**Figure 7.5 : Cibles de lobbying : Union des producteurs agricoles**



Source : inspiré de Décaudin et Malaval (2001)

Par ailleurs, nous avons fait ressortir les institutions ciblées aux deux niveaux de gouvernement dans la Figure 7.6.

**Figure 7.6 : Synthèse des cibles de lobbying**

		Conseil des industriels laitiers du Québec	Producteurs de lait du Québec	Union des producteurs agricoles
Canada	<b>Ministères/Agences</b>			
	Affaires mondiales Canada		X	
	d'inspection des aliments		X	X
	Agence des services frontalier du Canada		X	X
	Agriculture et Agroalimentaire Canada		X	X
	Commission canadienne du lait		X	X
	Santé Canada		X	X
	Secrétariat de l'ALÉNA			X
	<b>Élus</b>			
	Chambre des communes		X	X
	Sénat du Canada		X	X
	<b>Exécutif</b>			
	Cabinet du premier ministre		X	X
	<b>Judiciaire</b>			
N/A				
Québec	<b>Ministères/Agences</b>			
	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	X	X	X
	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation	X	X	X
	Ministère des Finances			X
	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie			X
	<b>Élus</b>			
	Assemblée nationale du		X	X
	Circonscription: Berthier	X		
	Circonscription: Mirabel	X		
	<b>Exécutif</b>			
	Ministère du Conseil Exécutif		X	X
<b>Judiciaire</b>				
N/A				

Après analyse, nous avons constaté que toutes les unités d'analyse ont toutes adopté une **stratégie mixte visant les deux niveaux de gouvernement**<sup>40</sup>. Les entrevues nous ont permis de corroborer les données des registres de lobbying. Par ailleurs, nous observons que seul du **lobbyiste d'organisation** a été réalisé par les groupes d'intérêt visés. Ainsi, les groupes d'intérêt à l'étude n'ont pas confié leurs mandats de lobbying à une firme de lobbyisme-conseil.

<sup>40</sup> Le Conseil des industriels laitiers du Québec n'a pas fait de lobbying auprès du gouvernement fédéral selon les données du Commissariat au lobbying du Canada. Toutefois, l'organisation était représentée lors des négociations. Plusieurs échanges informels ont été documentés avec des intervenants du gouvernement fédéral, lesquels échanges ont été corroborés par les entrevues.

## 7.2.2 Coalition

Nous l'avons vu dans la revue de littérature, les coalitions sont devenues « une stratégie de pression généralisée et l'intérêt pour la formation, la gestion et l'efficacité d'une coalition augmente (Rochon & Meyer 1997) » (Andrews et Edwards, 2004 : 491, traduction libre). Nous avons documenté la présence de coalitions comme stratégie de défense des intérêts, et ce, tant au niveau des groupes d'intérêt de l'industrie laitière du Québec que des provinces.

### 7.2.2.1 Le mouvement pour la gestion de l'offre

Les groupes d'intérêt de l'industrie laitière du Québec ont uni leurs efforts de relations publiques sous un organisme parapluie dès le début de la renégociation de l'ALÉNA. Ainsi, en 2017, GO5 Coalition pour un modèle agricole équitable, la gestion de l'offre devient le Mouvement pour la gestion de l'offre.

La Coalition, fondée en 2003, vise à

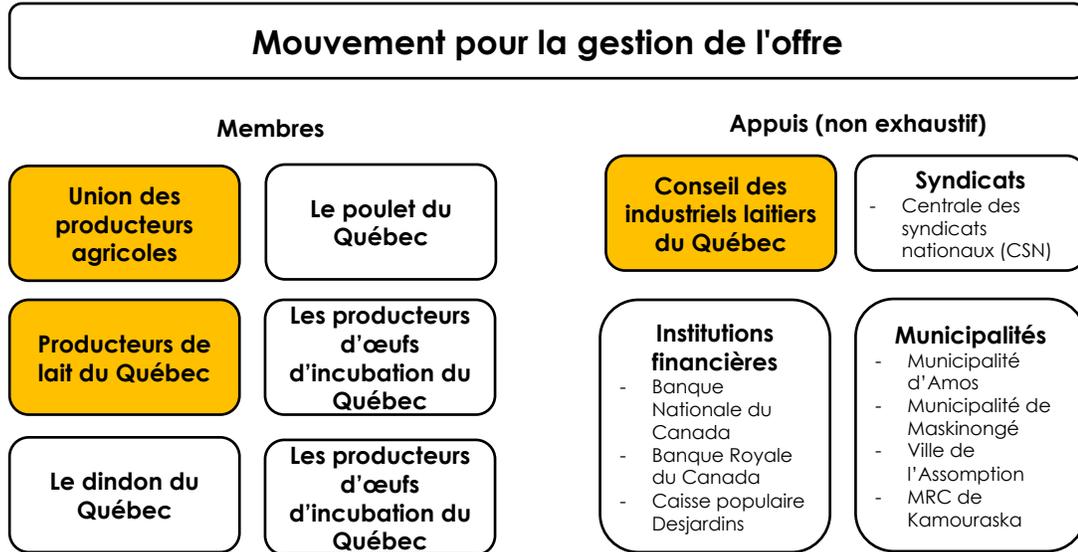
[s]outenir les gouvernements canadiens et québécois lors de négociations commerciales et recueillir des appuis de partenaires de l'industrie agroalimentaire, d'entreprises, d'institutions financières, de regroupements de consommateurs de syndicats, d'élus municipaux, provinciaux et fédéraux de même que d'individus qui croient que la gestion de l'offre est une politique économique et sociale qui favorise une agriculture forte et un secteur alimentaire prospère au Canada et au Québec<sup>41</sup>.

Historiquement, la Coalition a défini l'*enjeu (issue framing)* de la gestion de l'offre autour de l'équité (valeur). Ainsi, les communications dirigées au public ainsi qu'aux autorités politiques sont autour de ce fil conducteur.

---

<sup>41</sup> Marlène Rancourt, « La Coalition GO5 devient Le Mouvement pour la gestion de l'offre », 2018.

**Figure 7.7 : Mouvement pour la gestion de l'offre membres et appuis**



Source : Mouvement pour la gestion de l'offre (2020)

Plusieurs maillons de la chaîne de valeur de l'industrie laitière du Québec sont représentés dans le Mouvement de la gestion de l'offre. Les Producteurs de lait du Québec et l'UPA sont membres du Mouvement et le Conseil des industriels laitiers du Québec l'appuie<sup>42</sup>. Par ailleurs, d'autres organisations ont apporté leur appui au Mouvement, notamment le Mouvement Desjardins. Ainsi, le Mouvement a la prétention d'avoir une légitimité qui transcende le monde agricole. Le Président général de l'UPA témoigne :

Un volet de la coalition, c'est de chercher les membres de l'industrie qui transforment [les produits agricoles], les emplois dans les usines, etc. Dans les derniers temps, le Mouvement pour la gestion de l'offre était [tourné] vers le public aussi : production locale, les emplois chez nous, fermes familiales. Il y avait tout un message pour que le public adopte la gestion de l'offre comme un mode raisonnable et raisonné de production agricole. (M. Marcel Groleau, Président général, Union des producteurs agricoles)

Sous l'égide du Mouvement pour la gestion de l'offre, les groupes d'intérêt de l'industrie laitière du Québec ont notamment collaboré à l'organisation de deux réceptions pour les délégations de négociateurs dans le cadre de la ronde de Montréal, l'une organisée par les

<sup>42</sup> Voir <https://mouvementgo.ca/wp-content/uploads/2017/12/nos-appuis-fr.pdf>

associations nationales des productions sous gestion de l'offre (SM5) et l'autre organisée par les ministres de l'Agriculture du Québec et de l'Ontario<sup>43</sup>.

### 7.2.2.2 *Front commun Québec-Ontario*

Les intérêts économiques régionaux au sein du Canada sont parfois divergents, parfois convergents. La cinquième ronde de renégociation de l'ALÉNA, tenue du 20 au 21 novembre 2017 au Mexique, a mis en relief la convergence des intérêts économiques du Québec et de l'Ontario sur la question de la gestion de l'offre.

Les ministres de l'Agriculture du Québec et de l'Ontario, respectivement M. Lessard et M. Lead, ont fait le voyage pour assister aux négociations<sup>44</sup>. Ils ont profité de l'occasion pour rencontrer les parties prenantes de l'industrie et réaffirmer « que la défense de la gestion de l'offre et le maintien de l'ALÉNA étaient nécessaires à la croissance économique de leurs régions respectives »<sup>45</sup>. Ce déplacement, quoique symbolique, vient accroître la pression domestique sur le gouvernement du Canada pour qu'il maintienne la gestion de l'offre. Ainsi :

Les lobbies ont compris que s'ils étaient capables d'amener deux ministres de l'Agriculture, soit Québec et Ontario, à prendre une position favorable, c'est un appui supplémentaire. [...] On sait que dans la dynamique canadienne, quand le Québec et l'Ontario parlent sur un sujet [cela a un poids politique]. (Intervenant E, intervenant en politique commerciale, Gouvernement du Québec)

Il est intéressant de noter que le mandat de lobbying de l'UPA exhorte le gouvernement du Québec à « développer des alliances avec d'autres provinces afin que le gouvernement fédéral protège la gestion de l'offre »<sup>46</sup>. Cette initiative, qualifiée de front commun par le gouvernement du Québec, s'inscrit dans cette lignée.

---

<sup>43</sup> M. François Dumontier. Directeur – communications, affaires publiques et vie syndicale. Producteurs laitiers du Québec

<sup>44</sup> Gouvernement du Québec, « Cinquième cycle de négociations de l'ALÉNA à Mexico - Le ministre Lessard souligne l'importance d'un front commun entre le Québec et l'Ontario », 2019.

<sup>45</sup> *Ibid.*

<sup>46</sup> Voir Annexe 5, mandants de lobbying de l'UPA.

À certains égards, il est possible de considérer les provinces comme des groupes de pression. D'ailleurs, Holtzman (1966) les présentait comme des « groupes d'intérêt institutionnels ». Ainsi, devant un *but* commun, les gouvernements de l'Ontario et du Québec ont mobilisé leur poids politique (*ressource*) au sein d'une forme de coalition (*stratégie*).

#### INTÉRÊTS ÉCONOMIQUES RÉGIONAUX

Lors de négociations commerciales, un arbitrage entre différents intérêts économiques régionaux est quasi inévitable. Ainsi, pour un secteur économique donné, différentes voix peuvent porter des préoccupations propres à leurs réalités régionales. Ce phénomène a été relaté plusieurs fois dans le cadre des entrevues :

Les intérêts régionaux sont parfois différents. Même entre l'Ontario et le Québec. Notamment, les positions des producteurs laitiers en Ontario, surtout dans le sud-ouest, par exemple, où il y a beaucoup d'immigrants néerlandais, suisse, allemand. Ces producteurs de lait ne voient pas les choses de la même manière que les producteurs de l'est de l'Ontario ou du Québec ou de l'Atlantique qui ont tendance à avoir des positions plus traditionnelles, très préoccupées par toute augmentation de l'accès au marché. (Intervenant A, Intervenant en politique commerciale, Gouvernement du Canada)

*I think it's a challenge for every national association in Canada in every industry to put forward positions to the government that are entirely reflective of all of the components bodies, across the country. Different regions naturally have different issues that they're grappling with. They have different interests, different strategies to address those. They're concerned about different things.* (Intervenant B, Intervenant en politique commerciale, Gouvernement du Canada)

#### **7.2.3 Stratégie pour accroître la pression domestique au Canada : mobiliser le poids politique des provinces**

Le 26 avril 2017, l'Assemblée nationale du Québec adopte une motion unanime pour exiger « du gouvernement du Canada que le maintien de la gestion de l'offre soit non négociable lors de la réouverture de l'ALÉNA »<sup>47</sup>. Cette action est saluée par les groupes d'intérêt de l'industrie laitière :

---

<sup>47</sup> Assemblée nationale du Québec, « Résolution de l'Assemblée nationale du Québec », 2017.

Le discours du gouvernement du Québec et de l'ensemble de l'Assemblée nationale, c'est que [la gestion de l'offre] n'est pas juste un enjeu important pour les producteurs laitiers ou les producteurs agricoles. C'est un *enjeu* fondamental de l'économie québécoise. Et toucher à la gestion de l'offre, c'est un peu attaquer le Québec. (M. François Dumontier, Directeur – communications, affaires publiques et vie syndicale, Producteurs laitiers du Québec)

Les motions adoptées par l'Assemblée nationale représentent une « affirmation solennelle de la position du Québec et [viennent] appuyer l'exécutif dans la conduite des relations du Québec avec le gouvernement fédéral et ceux des autres provinces »<sup>48</sup>. Dans le contexte de la renégociation de l'ALÉNA, la motion contribue à augmenter la pression domestique sur le gouvernement fédéral pour que la gestion de l'offre ne soit pas une monnaie d'échange. Ainsi, selon l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, les motions sont une *ressource symbolique*.

#### ***7.2.4 Stratégie pour accroître la pression domestique aux États-Unis : mobiliser les alliés hors de nos frontières***

À l'automne 2017, la menace d'un retrait américain de l'ALÉNA proféré par Trump plane toujours. Aux États-Unis, cette possibilité est perçue par plusieurs comme un risque majeur pour l'environnement d'affaires. C'est notamment le cas de la U.S. Chamber of Commerce :

*NAFTA supports millions of American jobs, and with thoughtful updates it could create millions more [...] but the White House continues hinting it may withdraw the U.S. from the trade agreement altogether. These threats must be taken seriously. Quitting NAFTA would be an economic, political and national-security disaster.*<sup>49</sup> (M. Tom Donohue, President and CEO, U.S. Chamber of Commerce)

Ainsi, plusieurs voix s'élèvent pour que l'administration américaine s'en tienne au plan d'actualiser l'accord. Ironiquement, une évaluation de la U.S. Chamber of Commerce relève que les États les plus à risque en cas de retrait américain de l'ALÉNA incluent ceux du Midwest<sup>50</sup>. Cette région comporte notamment le Michigan et le Wisconsin, lesquels ont supporté Trump en 2016.

---

<sup>48</sup> Secrétariat du Québec aux relations Canadiennes, « Motions de l'Assemblée nationale », 2020.

<sup>49</sup> John G. Murphy, « Which States would be hit hardest by withdrawing from NAFTA? », 2017.

<sup>50</sup> *Ibid.*

La *stratégie* de s'allier à différentes forces vives aux États-Unis afin d'accroître la pression domestique sur l'administration Trump pour conclure un accord rapidement fait du chemin.

#### **7.2.4.1 La stratégie du Québec pour accroître la pression domestique aux États-Unis**

Ce qui a été très intéressant dans la gestion de l'ALÉNA c'est que [...] nos véritables alliés étaient les États-Unis. C'était les autres États [américains] qui voulaient que l'ALÉNA demeure. (Intervenant D, titulaire d'une charge publique en politique commerciale, Gouvernement du Québec)

Nous avons précisé les différentes façons dont les groupes d'intérêt ont mobilisé l'État québécois pour accroître la pression sur le gouvernement fédéral afin de préserver la gestion de l'offre. Il est intéressant de constater que la *stratégie* de défense des intérêts économiques du Québec passe aussi par la diplomatie.

À titre d'exemple, la mission du premier ministre à Washington, D.C., du 24 au 26 juin 2018. Cette mission visait spécifiquement à défendre les intérêts économiques du Québec dans la renégociation de l'ALÉNA. L'une des thématiques à l'agenda était la « gestion de l'offre et le secteur agricole »<sup>51</sup>. Plusieurs intervenants stratégiques pour les questions agricoles ont été rencontrés, notamment :

- le secrétaire au Commerce américain, membre du Cabinet du président des États-Unis, Wilbur Ross;
- le secrétaire à l'agriculture, membre du Cabinet du président des États-Unis, Sonny Perdue;
- l'ambassadeur du Canada à Washington, David MacNaughton.

Ces rencontres illustrent l'étendue des relations et des accès privilégiés du gouvernement du Québec, qui constituent une *ressource* importante dans sa *stratégie* de défense d'intérêts économiques régionaux. Ainsi :

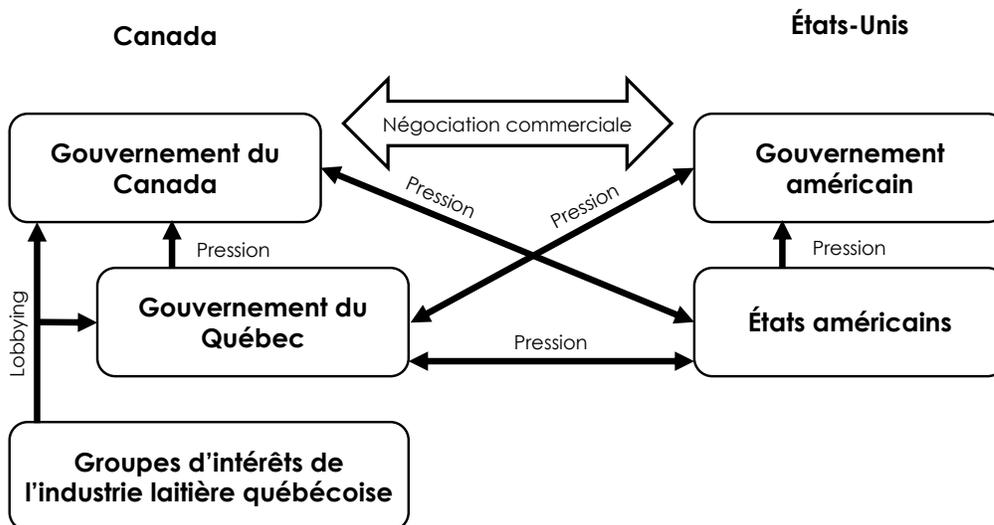
---

<sup>51</sup> Gouvernement du Québec, « Mission du premier ministre à Washington - Philippe Couillard rencontre des décideurs de l'administration américaine et des leaders du Congrès », 2018.

[Le gouvernement du Québec] a déployé une *stratégie*, qui était peut-être contre-intuitive, d'aller énormément aux États-Unis pour se faire un réseau d'allié afin qu'il puisse faire pression sur le gouvernement américain pour avoir des résultats. [...] Chaque deux semaines le gouvernement avait un ministre aux États-Unis. (Intervenant D, titulaire d'une charge publique en politique commerciale, Gouvernement du Québec)

Or, comme le dénote un autre intervenant interviewé, « les législateurs des états fédérés américains parlent au congrès et influencent le congrès fédéral »<sup>52</sup>. Ainsi, il y a des interconnexions multiples entre les niveaux de gouvernement qui permettent de maintenir la pression sur des enjeux à l'agenda des négociations.

**Figure 7.8 : Interconnexions multiples entre les niveaux de gouvernement dans le contexte de la renégociation de l'ALÉNA**



Du point de vue des entreprises, les efforts des provinces semblent s'additionner à ceux du gouvernement fédéral et contribuent à amplifier certains messages auprès des partenaires commerciaux.

<sup>52</sup> Intervenant C, intervenant en relations internationales, Gouvernement du Québec.

## ***7.2.5 L'importance des relations préexistantes dans la stratégie***

### ***7.2.5.1 La profession de foi des partis politiques envers la gestion de l'offre lors de la 42e élection générale du Québec***

Le 31 août 2018, alors que la 42e élection générale québécoise bat son plein, les chefs des principales formations politiques représentées à l'Assemblée nationale tiennent une conférence de presse commune<sup>53</sup>. L'événement transpartisan est d'une ampleur quasi sans précédent en politique québécoise. Les formations politiques font une profession de foi envers la gestion de l'offre. Ils s'engagent à faire tout ce qui est possible pour la protéger.

Les chefs répondent ainsi à une invitation faite un peu plus tôt dans la campagne par Marcel Groleau, Président général de l'Union des producteurs agricoles. Elle démontre les *ressources* de l'UPA en termes de réseau de contacts ainsi que sa capacité à inscrire un *enjeu* à l'agenda politique. Le président général de l'UPA témoigne :

On avait des taux de soutien à la gestion de l'offre autour de 80 % de la population [...] le contexte d'une élection au Québec, qui était serré [...]. Tous ces facteurs-là qui ont amené à cette conférence de presse là à laquelle toutes [les formations politiques] ont voulu participer. [...] C'est comme ça que l'événement a pu être réalisé. Mais c'est d'abord parce que l'UPA a une visibilité auprès des gouvernements et des partis politiques. Puis aussi l'enjeu était grand. L'enjeu était réel et il était grand. (M. Marcel Groleau, Président général, Union des producteurs agricoles)

Historiquement, tous les gouvernements successifs à la barre de l'État québécois ont réitéré leur confiance envers la gestion de l'offre. Par ailleurs, tous les partis actuellement représentés à l'Assemblée nationale sont officiellement en faveur de la gestion de l'offre.

Cette manifestation est impressionnante et illustre l'importance pour les gens d'affaires de construire sur des relations durables avec les décideurs publics (Facal, 2010 : 81).

---

<sup>53</sup> « Les chefs font front commun sur la gestion de l'offre, puis s'attaquent mutuellement », *Radio-Canada*, 2018.

### **7.2.6 Une stratégie long terme : bâtir une argumentation juridique, le droit à la diversité et à la sécurité alimentaire**

L'UPA et d'autres groupes du secteur agricole travaillent afin de promouvoir le droit sur la diversité et la sécurité alimentaire. L'objectif est que ce droit obtienne le même statut que l'exception culturelle. Cela ferait en sorte d'éviter que les questions agricoles soient l'objet de négociations commerciales.

Je pense qu'avec les risques que nous font courir l'augmentation de la population et les changements climatiques, la volonté des citoyens est d'avoir une agriculture locale forte. On est peut-être rendu à l'étape de traiter l'agriculture comme on l'a fait avec la culture, il y a quelques années, et de se doter, au niveau mondial, d'une convention sur l'exception agricole et alimentaire dans laquelle le commerce a un rôle à jouer. Parce que le commerce va toujours demeurer un des outils de la sécurité alimentaire. Puis le commerce n'est pas la finalité. La finalité, c'est la sécurité alimentaire et non pas le commerce. (M. Marcel Groleau, Président général, Union des producteurs agricoles)

Ainsi, l'UPA, la Financière agricole du Québec et la Coalition GO5 ont contribué financièrement à la création de la Chaire de recherche en droit sur la diversité et la sécurité alimentaires à l'Université Laval. La mission de la chaire est « d'effectuer une analyse critique des instruments juridiques nationaux et internationaux existants au regard de l'objectif de protéger et de promouvoir la diversité agricole et alimentaire pour une meilleure sécurité alimentaire mondiale durable »<sup>54</sup>.

#### **L'EXCEPTION CULTURELLE**

L'exception culturelle est un concept de droit international visant la protection de la culture notamment dans les accords de commerce.

Le gouvernement du Québec a toujours fait la promotion de l'exception culturelle auprès du gouvernement du Canada et de ses partenaires commerciaux. Ce droit a été affirmé dans la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'Organisation des Nations Unies de 2005.

— La Convention affirme notamment, « le droit des gouvernements à protéger et promouvoir leurs activités, biens et services culturels, sans que ceux-ci soient traités uniquement comme des valeurs soumises aux lois du marché »<sup>55</sup>.

<sup>54</sup> Voir <https://chaire-diversite-alimentaire.ulaval.ca/wp-content/uploads/2016/08/fiche-chaire.pdf>

<sup>55</sup> Thomas Gerbet, « Après la culture, le Québec se pose en pionnier de la diversité alimentaire », *Radio-Canada*, 2019.

**Tableau 7.1 : Synthèse de l'analyse stratégique**

Acteur	But	Ressource	Stratégie
<b>Conseil des industries laitières du Québec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que la négociation de l'AEUMC ne se fasse pas au détriment du secteur de la transformation, notamment en empêchant un accroissement à l'Accès au marché canadien des produits laitiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membership</li> <li>• Équipe de la permanence</li> <li>• Organisation du secteur agricole (relations préexistantes entre les acteurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobbying gouvernement du Canada</li> <li>• Lobbying gouvernement du Québec</li> <li>• Stratégie d'affaires publiques</li> <li>• Appui au Mouvement pour la gestion de l'offre</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de protéger les intérêts des producteurs de lait, notamment en maintenant les tarifs douaniers sur les produits laitiers et en limitant l'importation de produits laitiers de sorte à contribuer au maintien de la gestion de l'offre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membership</li> <li>• Équipe de la permanence</li> <li>• Force capacité de mobilisation</li> <li>• Organisation du secteur agricole (relations préexistantes entre les acteurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobbying gouvernement du Canada</li> <li>• Lobbying gouvernement du Québec</li> <li>• Stratégie d'affaires publiques</li> <li>• Implicative active dans le Mouvement pour la gestion de l'offre</li> <li>• Coordination stratégique avec UPA et les Producteurs de Lait du Canada</li> </ul>
<b>Producteurs de Lait du Québec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer du maintien de la gestion de l'offre et de la mise en marché collective.</li> <li>• Limite le plus possible l'accès au marché canadien pour les produits sous gestion de l'offre.</li> <li>• Favoriser et maintenir l'accès au marché américain pour le secteur agroalimentaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membership de près de 42 000 personnes, forte légitimité</li> <li>• Équipe de la permanence</li> <li>• Forte capacité de mobilisation (ex. fédérations spécialisées, fédérations régionales)</li> <li>• Organisation du secteur agricole (relations préexistantes entre les acteurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobbying gouvernement du Canada</li> <li>• Lobbying gouvernement du Québec</li> <li>• Stratégie d'affaires publiques</li> <li>• Implicative active dans le Mouvement pour la gestion de l'offre</li> <li>• Coordination stratégique avec les Producteurs de lait du Québec (fédéré à l'UPA)</li> </ul>
<b>Union des producteurs agricoles (UPA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de reproduire les bénéfices de l'ALÉNA, tout en minimisant les concessions relativement à l'accès au marché des produits sous gestion de l'offre, sous la contrainte d'avoir un nouvel accord.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécialistes en commerce (Affaires mondiales Canada)</li> <li>• Réseau diplomatique (Affaires mondiales Canada)</li> <li>• Réseau de contacts économiques et politiques</li> <li>• Négociateur en chef</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence accrue aux États-Unis et au Mexique, mobilisation des réseaux</li> </ul>
<b>Gouvernement du Canada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de reproduire les bénéfices de l'ALÉNA, tout en minimisant les concessions relativement à l'accès au marché des produits sous gestion de l'offre. Ne pas endommager la gestion de l'offre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécialistes en commerce (MEI)</li> <li>• Réseau diplomatique (MRIF)</li> <li>• Réseau de contacts économiques et politiques</li> <li>• Négociateur en chef</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence accrue aux États-Unis et au Mexique, mobilisation des réseaux</li> <li>• Capacité à adopter des motions (Assemblée nationale)</li> </ul>
<b>Gouvernement du Québec</b>			



## **Chapitre 8**

### **Discussion et conclusion**

Alors que le lobbying est une stratégie à la disposition des entreprises pour influencer le processus d'élaboration de politique, peu de recherches empiriques ont été faites sur les comportements et stratégies de lobbying des entreprises (Kerr *et al.*, 2014 : 343).

Ainsi, nous nous sommes penchés sur les stratégies de lobbying visant à influencer la politique et les négociations commerciales du point de vue des groupes d'intérêt dans un environnement multiniveau.

Notre recherche a adopté une approche d'étude de cas (Yin, 2012). Nous avons étudié les stratégies de lobbying déployées par les groupes d'intérêt de l'industrie laitière québécoise lors de la renégociation de l'ALÉNA en 2017-2018.

Afin de traiter au mieux cette question, nous avons choisi l'analyse stratégique de Michael Crozier et Erhard Friedberg (1977, 1993) comme cadre théorique. L'analyse stratégique vise à mettre en lumière les *buts*, *ressources* et *stratégies* déployées par des acteurs dans un contexte donné.

#### **8.1 Retour sur la question de recherche**

Permettez-nous de revenir sur la question de recherche :

*Comment les groupes d'intérêt articulent-ils leur stratégie de lobbying dans un environnement multiniveau où chaque niveau de gouvernement affecte les options politiques des autres niveaux de gouvernement ?*

En nous basant sur l'étude de la stratégie de lobbying des groupes d'intérêt de l'industrie laitière québécoise dans le cadre de la renégociation de l'ALÉNA en 2017-2018, nous avons constaté que des groupes d'intérêt ont adopté une stratégie de lobbying visant les deux niveaux de gouvernement.

## 8.2 Implications théoriques – que retenir de cette recherche ?

### 8.2.1 *Qu'est-ce que cette recherche apporte sur ce que l'on sait des négociations à trois niveaux ?*

Dans la revue de littérature, nous avons exposé le jeu à trois niveaux de Patterson (1997) dérivé du modèle de Putnam (1988) comme modèle de la dynamique de négociations commerciales au sein de l'Union européenne. Or, Patterson (1997) met l'accent sur le fait que la Communauté européenne est une structure qui s'apparente à une fédération à plusieurs égards.

**À la lumière de cette étude, nous proposons une adaptation du jeu à trois niveaux comme modèle pertinent d'analyse des interactions stratégiques prenant place dans le processus de négociation et d'élaboration de la politique commerciale canadienne.**

**Figure 8.1 : Adaptation du jeu à trois niveaux au contexte canadien**



Source : Inspiré de Putnam (1988) et de Patterson (1997)

L'adaptation du jeu à trois niveaux nous permet de mieux apprécier l'amplitude du jeu de négociation (*game set*) ainsi que les contraintes et opportunités spécifiques au cadre institutionnel canadien. Les provinces œuvrent dans le niveau 2. Elles ont une influence,

notamment par le choix d'adhérer ou non à un projet d'entente, sur les préférences du gouvernement fédéral en matière de commerce.

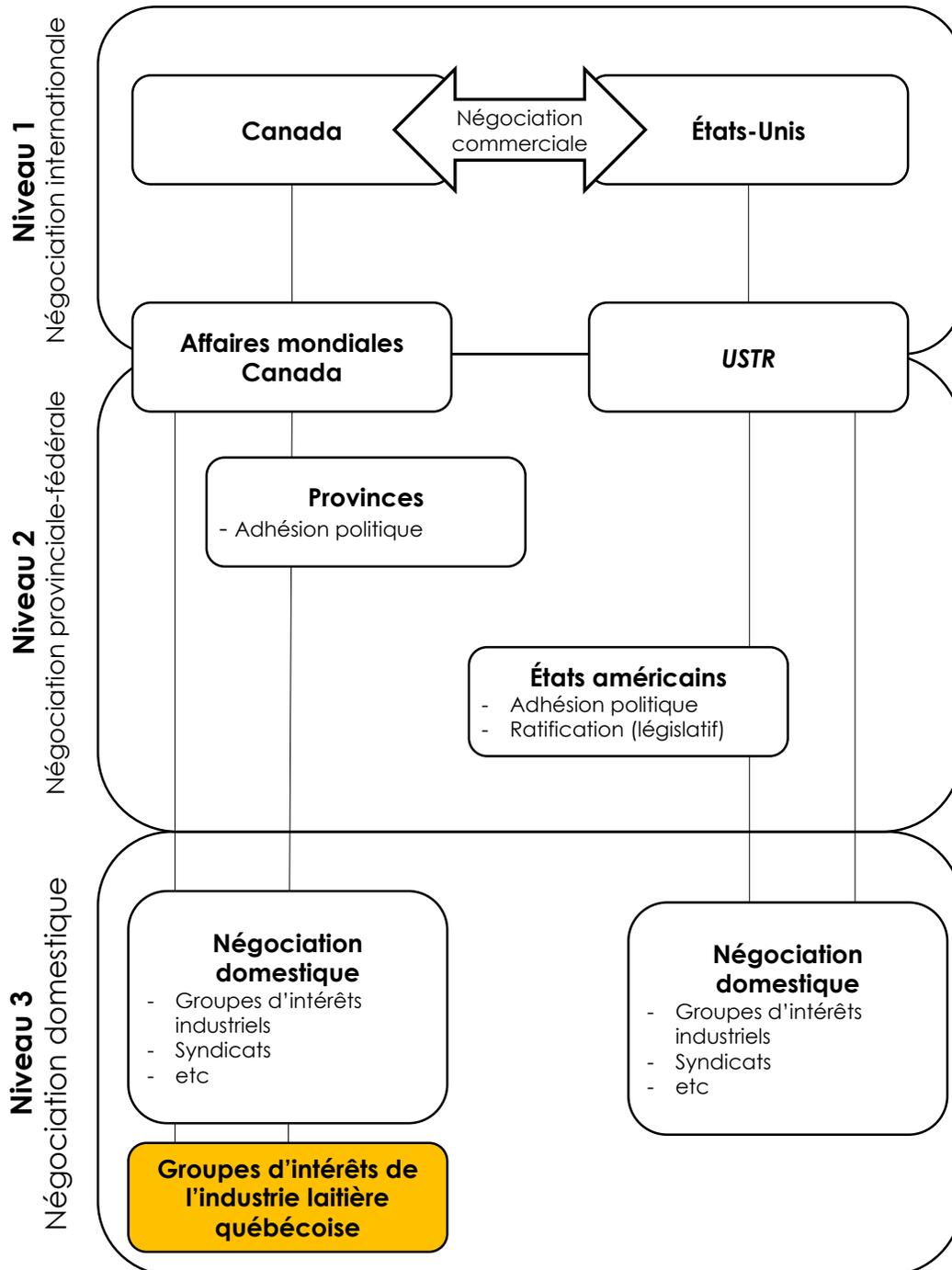
En effet, le gouvernement fédéral peut difficilement ignorer les provinces. D'abord, il pourrait y avoir un coût politique à payer. Ensuite, le gouvernement fédéral n'aurait pas la légitimité d'exiger que les provinces – le cas échéant – appliquent les dispositions de l'entente relevant de leurs juridictions, telles que l'accès aux marchés publics (Skogstad, 1992; Paquin, 2017).

**Notre étude suggère que les préférences du gouvernement fédéral en matière de commerce sont le résultat d'interactions stratégiques, notamment avec les provinces. Ainsi, du point de vue des entreprises, les provinces représentent un moyen d'influencer la politique commerciale canadienne. Nous mettons en évidence comment cela peut être fait en termes de stratégie de lobbying.**

Toutefois, une des limites du jeu à trois niveaux est qu'il se concentre uniquement sur les relations verticales. Or, dans l'analyse nous avons vu que certaines relations étaient horizontales. Nous y reviendrons.

À notre connaissance, le modèle de négociations à trois niveaux n'a jamais été adapté pour faire l'analyse des interactions dans le processus de négociation et d'élaboration de la politique commerciale canadienne.

**Figure 8.2 : Adaptation du jeu à trois niveaux au contexte canadien lors de la renégociation de l'ALÉNA**

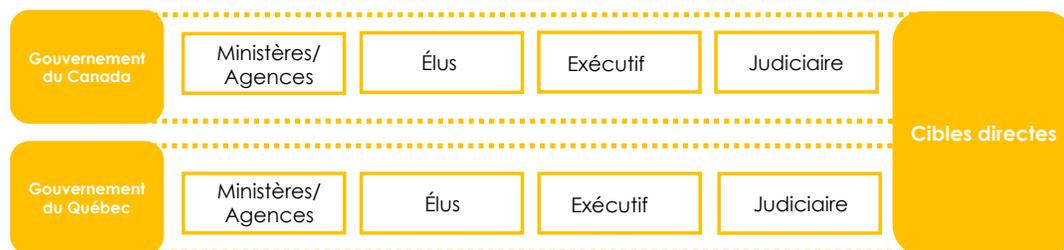


Source : Adapté de Putnam (1988) et de Patterson (1997)

### 8.2.2 *Qu'est-ce que cette recherche apporte sur le plan de l'analyse du comportement de lobbying des groupes d'intérêt ?*

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous avons proposé une adaptation du modèle de Décaudin et Malaval (2008) au contexte canadien afin de mieux visualiser les institutions visées lors de la campagne de lobbying.

**Figure 8.3 : Modèle de Décaudin et Malaval (2008) adapté au Canada**



Source : inspiré de Décaudin et Malaval (2001)

**Nous proposons une adaptation du modèle de Décaudin et Malaval (2008) au contexte canadien comme méthodologie originale afin de mieux visualiser les institutions visées lors d'une campagne de lobbying.**

L'adaptation du modèle s'est montrée pertinente pour visualiser les institutions visées aux deux niveaux de gouvernement lors d'une campagne de lobbying. Toutefois, son aspect binaire apporte un éclairage limité sur l'intensité du lobbying fait sur ces cibles. À cet effet, nous souhaitons mettre en évidence certaines contraintes dues aux données publiques du Commissaire au lobbying du Québec.

Au fédéral, le registre des lobbyistes divulgue le nombre de communications orales et organisées ayant eu lieu<sup>56</sup>. Il est possible de voir quels intervenants gouvernementaux ont été interpellés de façon effective et à quelle fréquence. À l'heure actuelle, la loi du Québec

<sup>56</sup> D'ailleurs, cet enjeu a fait l'objet d'une recommandation dans un rapport du Commissaire au Lobbying du Québec en 2012 ([https://www.commissairelobby.qc.ca/fileadmin/user\\_upload/rapport\\_propositions\\_modifications\\_loi\\_2012.pdf](https://www.commissairelobby.qc.ca/fileadmin/user_upload/rapport_propositions_modifications_loi_2012.pdf)). Voir recommandation 80.

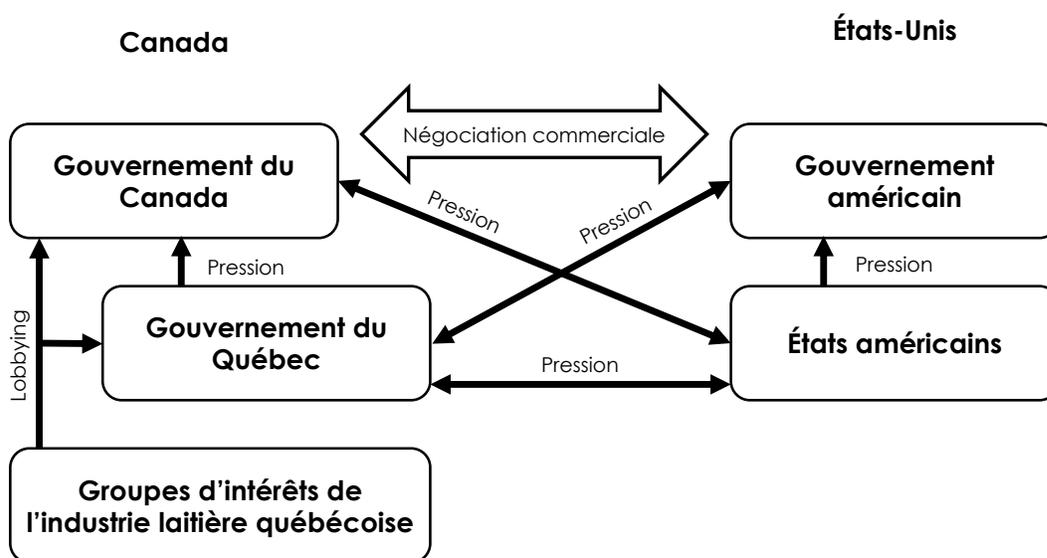
ne requiert pas la divulgation de ces informations<sup>57</sup>. Ainsi, il est difficile de développer une métrique représentant l'intensité du lobbying fait par les groupes d'intérêt à partir des données disponibles pour le Québec.

### 8.2.3 Qu'est-ce que cette recherche apporte à la littérature sur le comportement des groupes d'intérêt en contexte de négociation commerciale?

À la lumière de cette étude, des groupes d'intérêt font du lobbying auprès des pouvoirs publics provinciaux en contexte de négociations commerciales. Cela peut sembler contre-intuitif considérant la prépondérance du fédéral en matière de commerce extérieur.

Nous trouvons intéressant de prendre un pas de recul et de considérer les *ressources* disponibles dans l'État québécois pouvant être mobilisées dans l'atteinte des *buts* des groupes d'intérêt en contexte de négociations commerciales. À cet effet, la Figure 8.4 met en évidence des liens multiples entretenus par le Québec lors de la renégociation de l'ALÉNA.

**Figure 8.4 : Interconnexions multiples entre les niveaux de gouvernement dans le contexte de la renégociation de l'ALÉNA**



<sup>57</sup> Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (2002).

Pour faire un parallèle avec le jeu à trois niveaux, dont la limite est d'exposer seulement les liens verticaux, la Figure 8.4 permet de saisir les liens horizontaux qui sont pertinents. Ainsi, faire du lobbying auprès des provinces est également un moyen d'influencer l'environnement domestique du partenaire commercial.

**Notre étude suggère que les interactions stratégiques des provinces avec d'autres niveaux de gouvernement de pays avec lesquels le gouvernement fédéral négocie des accords peuvent influencer leurs préférences en matière de commerce. Ainsi, du point de vue des entreprises, les provinces représentent un moyen d'influencer la négociation domestique en matière de commerce des pays avec lesquels le Canada négocie, et ce, dans le sens de leurs intérêts.**

### **8.3 Implications pratiques – quelles leçons pour les praticiens ?**

À la lumière de cette recherche, les groupes d'intérêt influencent le gouvernement du Québec afin qu'ils mettent de la pression sur le gouvernement fédéral dans le sens de leurs intérêts. Le mandat de lobbying de l'UPA qui exhorte le gouvernement du Québec à « développer des alliances avec d'autres provinces afin que le gouvernement fédéral protège la gestion de l'offre » en est une excellente illustration.

Nous avons également vu que les interactions stratégiques des provinces avec d'autres niveaux de gouvernement de pays avec lesquels le gouvernement fédéral négocie des accords peuvent influencer les préférences en matière de commerce. Or, cette stratégie semble avoir peu été mobilisée par les groupes d'intérêt de l'industrie laitière. En effet, les mandats de lobbying ne sont pas explicites sur cette requête, et par ailleurs, Affaires mondiales Canada et le ministère des Relations internationales et de la Francophonie n'ont pas systématiquement fait l'objet de lobbying.

Une stratégie intégrée de lobbying en contexte de négociations commerciales pourrait reposer sur deux objectifs :

- influencer le gouvernement fédéral, notamment au moyen des provinces et de leur poids politique au sein de la fédération canadienne;
- influencer les préférences en matière de commerce de l'environnement domestique du pays avec lequel le Canada négocie, notamment au moyen de la diplomatie des gouvernements provinciaux et fédéraux.

## 8.4 Limitations

La méthodologie utilisée a certaines limites. Le design d'étude de cas à « cas unique » est moins indiqué pour bâtir des théories et généraliser (Yin, 1994, cité dans Eisenhardt et Graebner, 2007).

Ce projet de recherche avait comme objectif de mettre en lumière la façon dont des groupes d'intérêt définis (industrie laitière québécoise) ont articulé leur stratégie de lobbying dans un environnement donné (Canada) et dans un contexte particulier (renégociation de l'ALÉNA en 2017-2018).

À ce chapitre, nous souhaitons mettre en évidence certaines conditions d'application (*scope conditions*). Les conditions d'application visent à baliser la capacité à généraliser des implications théoriques d'un projet de recherche (Harris, 1997 : 125).

D'abord, ce travail de recherche est fait dans un environnement donné, le Canada. Il s'agit d'un régime politique particulier avec une dynamique qui lui est propre. Ainsi, il serait inconvenant de faire des parallèles sur les stratégies de groupes d'intérêt œuvrant dans d'autres types de régimes politiques – tel qu'un État unitaire comme la France – à partir de cette recherche<sup>58</sup>.

Par ailleurs, les résultats de cette recherche apparaissent d'intérêt pour d'autres industries au Canada voulant faire entendre leur voix auprès des gouvernements lors de négociations commerciales. Malgré le contexte propre à chaque industrie, les relations entre les gouvernements mis en évidence dans ce travail de recherche sont pertinentes pour servir de base à une stratégie de lobbying.

---

<sup>58</sup> Un État unitaire est un gouvernement comportant seulement un niveau de gouvernement ayant toutes les prérogatives législatives. En contraste avec un régime fédéral.

Finalement, il pourrait être intéressant de conduire une étude longitudinale afin de voir si les groupes d'intérêt ont une stratégie de lobbying constante dans le temps pour un environnement donné.

## 8.5 Réflexions finales

L'ironie veut qu'au moment d'écrire ces lignes, la pandémie de la COVID-19 teste les chaînes d'approvisionnement alimentaire nord-américaines<sup>59</sup>. La mémoire de Jean Garon et sa volonté intarissable d'accroître l'autosuffisance alimentaire du Québec, tant pour la résilience que pour le développement socio-économique de son peuple, s'impose d'elle-même.

Le bien-fondé du commerce international repose sur les postulats de penseurs économiques, tels que Adam Smith et David Ricardo. L'accent est mis sur des concepts comme l'avantage comparatif et la spécialisation des économies nationales. Or, pour paraphraser le Président général de l'UPA, M. Groleau « en agriculture la finalité n'est pas le commerce, mais la sécurité alimentaire ».

La présente crise sanitaire déclenche un lot de réflexion au sein de la société civile et des hautes officines de l'État. La résilience des chaînes alimentaires et la capacité domestique de production agroalimentaire feront assurément l'objet de débats dans les prochaines années.

---

<sup>59</sup> Suggestion de lecture: « 'The food supply chain is breaking': Farmers eye culling piglets as U.S. meat packing plants close », *Financial Post*, 2020.



## Bibliographie

- Affaires mondiales Canada (2015). *Accord de libre-échange nord-américain avec les États Unis et le Mexique (ALÉNA)*.
- Andrews, Kenneth T. et Bob Edwards (2004). « Advocacy organizations in the U.S. political process ». *Annual Review of Sociology*, vol. 30, no 1, p. 479-506.
- Bagnasco, Annamaria, Luca Ghirotto et Loredana Sasso (2014). « Theoretical sampling », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 70, no 11, p. e6-e7.
- Barnett, Laura, Erin Shaw et Alexandre Gauthier (2016). *Update – Ratifying and implementing trade and investment treaties in Canada*. Library of parliament. Récupéré de <https://hillnotes.ca/2016/10/31/update-ratifying-and-implementing-trade-and-investment-treaties-in-canada/>
- Baron, David P. (1997). « Integrated strategy, trade policy, and global competition », *California Management Review*, vol. 39, no 2, p. 145-169.
- Baylis, Kathy et Hartley Furtan (2003). « Free-riding on federalism: Trade protection and the Canadian dairy industry », *Canadian Public Policy / Analyse de politiques*, vol. 29, no 2, p. 145-161.
- Berry, Jeffrey M. et Clyde Wilcox (2009). *The interest group society*, 5<sup>e</sup> éd., New York, Routledge, 242 p.
- Bouwen, Pierre (2002). « Corporate lobbying in the European Union: The logic of access », *Journal of European Public Policy*, vol. 9, no 3, p. 365-390.
- Brown, Douglas M. et Earl H. Fry (1993). *States and provinces in the international economy (North American federalism project, Vol. 2)*, Berkeley, Institute of Governmental Studies Press, University of California, 248 p.
- Busch, Marc L. et Eric Reinhardt (2000). « Geography, international trade, and political mobilization in U.S. industries », *American Journal of Political Science*, vol. 44, no 4, p. 703-719.
- Cobb, Roger, Jennie-Keith Ross et Marc Howard Ross (1976). « Agenda building as a comparative political process », *The American Political Science Review*, vol. 70, no 1, p. 126-138.
- Collinson, Sarah (1999). « ‘Issue-systems’, ‘multi-level games’ and the analysis of the EU’s external commercial and associated policies: A research agenda », *Journal of European Public Policy*, vol. 6, no 2, p. 206-224.

- Commissaire au lobbyisme du Québec (2019). *Reconnaitre une activité de lobbyisme*. Récupéré de <https://www.commissairelobby.qc.ca/lobbyiste/reconnaitre-une-activite-de-lobbyisme/>
- Commissariat au lobbying du Canada (2019). *Lobbying Statistics / Active lobbyists and registrations by type*. Récupéré de <https://lobbyscanada.gc.ca/app/secure/ocl/lrs/do/slctRprt>
- Commission canadienne du lait (2020). *Qu'est-ce que le système de gestion de l'offre?* Récupéré le 17 mai 2020 de <https://cdc-ccl.ca/index.php/a-propos/quest-ce-que-le-systeme-de-gestion-de-loffre/>
- Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (2008). *Agriculture et agroalimentaire : assurer et bâtir l'avenir*. Récupéré de [http://www.caaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Dossiers%2012%20fevrier/RapportFr\\_basse.pdf](http://www.caaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Dossiers%2012%20fevrier/RapportFr_basse.pdf)
- Conseil des industriels laitiers du Québec (2019). *Le CILQ : mission*. Récupéré de <https://cilq.ca/le-cilq/historique-et-mission/>
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Sociologie politique.
- Décaudin, Jean-Marc et Philippe Malaval (2008). « Le lobbying : techniques, intérêts et limites », *Décisions marketing*, vol. 50, p. 59-69.
- Denzin, Norman K. et Yvonna S. Lincoln (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*, 3<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, SAGE Publications, 992 p.
- Diani, Mario (1995). *Green networks: A structural analysis of the Italian environmental movement*, Edimbourg, Edinburgh University Press, 221 p.
- Diani, Mario et Doug McAdam (2003). *Social movements and networks: Relational approaches to collective action*, Oxford, Oxford University Press, 368 p.
- Dion, Stéphane (1993). « Erhard Friedberg et l'analyse stratégique », *Revue française de science politique*, vol. 43, no 6, p. 994-1008.
- Dumais, Mario et Youri Chassin (2015). *Le Point – Les politiques néfastes de gestion de l'offre du Canada*. Récupéré de l'Institut économique de Montréal [https://www.iedm.org/sites/default/files/pub\\_files/lepoint0515\\_fr.pdf](https://www.iedm.org/sites/default/files/pub_files/lepoint0515_fr.pdf)
- Dumont, Marie (2019). *Canadian trade and investment activity: Canada–United States*. Récupéré de Library of parliament [https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/en\\_CA/ResearchPublications/TradeAndInvestment/2019518E](https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/en_CA/ResearchPublications/TradeAndInvestment/2019518E)

- Dupuis, Jean-Pierre (1994). *L'analyse sociologique des organisations et des institutions socio-économiques de la société industrielle*, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 45 p.
- Dutton, Jane E., Susan J. Ashford, Regina M. O'Neill et Katherine A. Lawrence (2001). « Moves that matter: Issue selling and organizational change », *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 4, p. 716-736.
- Ehrlich, Sean D. (2007). « Access to protection: Domestic institutions and trade policy in democracies », *International Organization*, vol. 61, no 3, p. 571-605.
- Eisenhardt, Kathleen M. et Melissa E. Graebner (2007). « Theory building from cases: Opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, p. 25-32.
- Facal, Joseph (2010). *Comprendre et influencer les gouvernements*, Montréal, Éditions Transcontinental, coll. Entreprendre, 153 p.
- Farnel, Frank J. (1994). *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*. Éditions d'Organisation, coll. Stratégie et organisation, 176 p.
- Friedberg, Erhard (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Éditions du Seuil, coll. Sociologie, 416 p.
- Gouvernement du Canada (1867). *Loi constitutionnelle de 1867*. Récupéré de <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/const/TexteComple.html>.
- Graziano, Luigi (2001). *Lobbying, pluralism, and democracy*, New York, Palgrave MacMillan, 248 p.
- Harris, William A. (1997). « On “scope conditions” in sociological theories », *Social and Economic Studies*, vol. 46, no 4, p. 123-127.
- Heminthavong, Khamla (2018). *Canada's supply management system*. Récupéré de Library of Parliament [https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/en\\_CA/ResearchPublications/201842E](https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/en_CA/ResearchPublications/201842E)
- Holtzman, Abraham (1966). *Interest Groups and Lobbying*, New York, Macmillan, coll. Government in the modern world, 154 p.
- Johnson, Pierre Marc, Patrick Muzzi et Véronique Bastien (2013). « The voice of Quebec in the CETA negotiations », *International Journal*, vol. 68, no 4, p. 560-567.
- Ivey Business Review (2017). *Dairy Farm—Value Chain*. Récupéré de <https://iveybusinessreview.ca/5738/canadian-dairy-farmers-crying-spilt-milk/dairy-farm-graphic-1-value-chain/>

- Kerr, William R., William F. Lincoln et Prachi Mishra (2014). « The dynamics of firm lobbying », *American Economic Journal: Economic Policy*, vol. 6, no 4, p. 343-379.
- Kitts, James (2006). « Mobilizing in black boxes: Social networks and participation in social movement organizations », *Mobilization: An International Quarterly*, vol. 5, no 2, p. 241-257.
- Kollman, Ken (1998). *Outside lobbying: Public opinion and interest group strategies*, Princeton, Princeton University Press, 216 p.
- Les Producteurs de lait du Québec (2019). *Les Producteurs de lait du Québec*. Récupéré de <https://lait.org/notre-organisation/les-producteurs-lait-du-quebec/>
- Lowery, David, Virginia Gray et James Monogan (2008). « The construction of interest communities: Distinguishing bottom-up and top-down models », *The Journal of Politics*, vol. 70, no 4, p. 1160-1176.
- Macmillan Publishers Ltd (2018). *The New Palgrave Dictionary of Economics*, 3<sup>e</sup> éd., 14896 p.
- Meunier, Sophie (2000). « What single voice? European institutions and EU–U.S. trade negotiations ». *International Organization*, vol. 54, no 1, p. 103-135.
- Ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation du Québec (2014). *Portrait sommaire de l’industrie laitière québécoise 2014*. Récupéré de <http://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2433959>
- Ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation du Québec (2020). *Production de lait de vache*. Récupéré de <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Productions/Production/Pages/Production-de-lait-de-vache.aspx>
- Ministère de l’Économie et de l’Innovation (2019). *Le Calepin : le commerce extérieur du Québec*. Récupéré de [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes\\_statistiques/echanges\\_exterieurs/calepin\\_exterieur.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/echanges_exterieurs/calepin_exterieur.pdf)
- Mouvement pour la gestion de l’offre (2020). *À propos*. Récupéré le 13 juin 2020 de <https://mouvementgo.ca/a-propos/>
- Organisation de coopération et de développement économiques (2020). *Regional trade agreements*. Récupéré de <https://www.oecd.org/trade/topics/regional-trade-agreements/>
- Olson, Mancur (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*, Cambridge, Harvard University Press, 176 p.
- Ozelkan, Ediz (2018). *Spilled milk : The threat of imports will limit growth, but consolidation will drive profit*. *IBISWorld Industry Report 11212CA*. Retrieved from IBISWorld database.

- Paquin, Stéphane (2017). « Fédéralisme et négociations commerciales au Canada : L'ALÉ, l'AECG et le PTP comparés », *Études internationales*, vol. 48, no 3-4, p. 347-369.
- Patterson, Lee Ann (1997). « Agricultural policy reform in the European community: A three-level game analysis », *International Organization*, vol. 51, no 1, p. 135-165.
- Plourde, Yves (2013). « Studying strategy over time through the identification of patterns of actions: An illustrative case study of the strategies of Alcan and Alcoa from 1928 to 2007 », dans Mélanie E. Hassett et Eriikka Paavilainen-Mäntymäki (dir), *Handbook of Longitudinal Research Methods in Organisation and Business Studies*, Chettenham, Edward Elgar Publishing Limited, coll. Research Handbooks in Business and Management series, p. 95-118.
- Pollack, Mark A. (2003). *The engines of European integration: Delegation, agency, and agenda setting in the EU*. Oxford, Oxford University Press, 510 p.
- Pross, A. Paul (1992). *Group politics and public policy*, 2<sup>e</sup> éd., Oxford University Press, 343 p.
- Putnam, Robert D. (1988). « Diplomacy and domestic politics: The logic of two-level games », *International Organization*, vol. 42, no 3, p. 427-460.
- Rugman, Alan M. et Alain Verbeke (1989). « Trade policy and global corporate strategy », *Journal of Global Marketing*, vol. 2, no 3, p. 1-18.
- Shapiro, Robert Y. et Lawrence Jacobs (2011). « Simulating representation: Elite mobilization and political power in health care reform », *The Forum*, vol. 8, no 1.
- Skogstad, Grace (1992). « The state, organized interests and Canadian agricultural trade policy: The impact of institutions », *Canadian Journal of Political Science*, vol. 25, no 2, p. 319-347.
- Statistique Canada (2019). *Commerce selon les caractéristiques des exportateurs et des importateurs – Biens, 2018*. Gouvernement du Canada. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190514/dq190514a-fra.htm>
- Tribunal canadien du commerce extérieur (2020). *Mandats*. Récupéré de <https://www.citt-tcce.gc.ca/fr/accueil.html>.
- Truman, David B. (1971). *The governmental process: Political interests and public opinion*, 2<sup>e</sup> éd., Alfred A. Knopf, 544 p.
- Union des producteurs agricoles (2019). *Mission et valeurs*. Récupéré de <https://www.upa.qc.ca/fr/mission/>
- United States Trade Representative (2020). *Canada*. Récupéré de <https://ustr.gov/countries-regions/americas/canada>

- Vining, Aidan R., Daniel M. Shapiro et Bernhard Borges (2005). « Building the firm's political (lobbying) strategy », *Journal of Public Affairs*, vol. 5, no 2, p. 150-175.
- Watts, Ronald L. (2002). *Comparaison des régimes fédéraux*, 2<sup>e</sup> éd., Kingston, Institut des relations intergouvernementales, Queen's University, 142 p.
- The World Bank (2019). *GDP (current US\$) - European Union*. Récupéré le 26 mai 2020 de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2018&locations=EU&start=1966&view=chart>
- Yin, Robert K. (2012). *Applications of case study research*, 3<sup>e</sup> éd., SAGE Publications, 264 p.

# Annexe 1 : Guide d'entrevue semi-dirigée

## 1. Introduction

Durée : 45-60 minutes

Description du projet de recherche :

Ce mémoire examine le comportement des groupes d'intérêt de l'industrie laitière du Québec dans le cadre de la renégociation de l'Accord de libre-échange nord-américain en 2017-2018. Peu de recherches ont été faites sur les stratégies de lobbying adoptées par les groupes d'intérêt confrontés à un cadre institutionnel où deux niveaux de gouvernement sont de jure ou de facto décideurs conjoints des politiques commerciales.

Le lobbying joue un rôle important dans les démocraties libérales et sa pratique est réglementée. Étudier le phénomène est d'autant plus pertinent qu'il est en croissance en occident.

Ce mémoire adopte une méthode d'étude de cas. Nous étudions les comportements de 3 groupes d'intérêt de l'industrie laitière du Québec à l'aide de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg. L'objectif est de mettre en lumière les buts, ressources et stratégies déployées par les groupes d'intérêt dans leurs activités de lobbying auprès des deux niveaux de gouvernement.

## 2. Consentement

Valider le consentement et faire signer le formulaire de consentement de HEC Montréal. Rappeler au participant qu'il peut se retirer à tout moment.

## 3. Questions

Objectifs : Contextualiser l'organisme et le système

- Quels étaient les enjeux de votre organisme dans le cadre de la renégociation de l'ALÉNA?
- Quels étaient les buts de votre organisme dans le cadre de la renégociation de l'ALÉNA?
- Quelles sont les ressources de votre organisme? (p. ex. monétaire, membership)
- Qui étaient les alliés de votre organisme dans l'atteinte de vos buts dans le cadre de la renégociation de l'ALÉNA?
- Qui étaient les opposants de votre organisme dans l'atteinte de vos buts dans le cadre de la renégociation de l'ALÉNA?
- Quelle était la stratégie d'influence de votre organisme dans le cadre de la renégociation de l'ALÉNA (incluant, mais pas limité au lobbying)?

Objectifs : Évolution de la renégociation de l'ALÉNA

- Pouvez-vous décrire les jalons marquants de la renégociation de l'ALÉNA pour le secteur laitier?
- Pouvez-vous identifier les acteurs marquants de la renégociation de ALÉNA pour le secteur laitier (Canada et étranger)?

Objectifs : Comprendre les stratégies de lobbying vis-à-vis les deux niveaux de gouvernement

- Quelle stratégie de lobbying a été adoptée par votre organisme face au gouvernement du Québec?
- Quelle stratégie de lobbying a été adoptée par votre organisme face au gouvernement du Canada?
- Est-ce que ces deux stratégies sont interdépendance ou indépendances?
- Si vos stratégies sont interdépendantes, pouvez-vous préciser l'effet dynamique entre les deux stratégies?
- Avez-vous une rétrospective de la stratégie de lobbying de votre organisme et du texte final du nouvel ALÉNA?

## Annexe 2 : Revue de presse

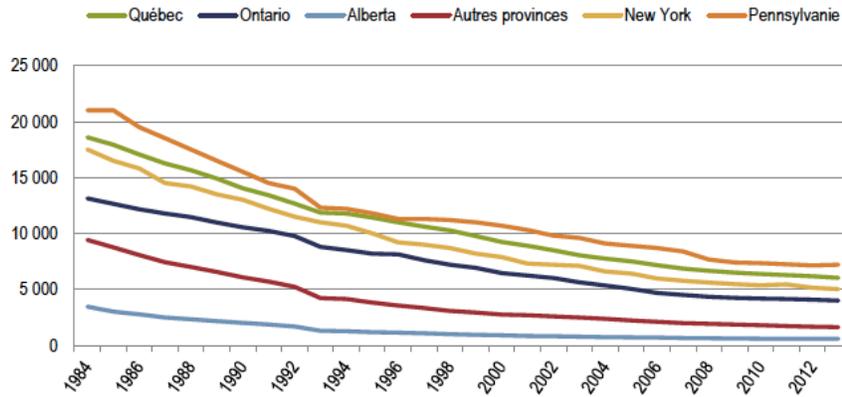
Nom article	Date	Média	#	Mots clefs
Gestion de l'offre: 1,75 milliard pour les producteurs laitiers	16-08-2019	La Presse	1	gestion de l'offre
Gestion de l'offre: Maxime Bernier donne raison à Trump	19-04-2017	La Presse	2	gestion de l'offre
Justin Trudeau dit avoir sauvé la gestion de l'offre	01-10-2018	La Presse	3	gestion de l'offre
Gestion de l'offre: trop d'ouverture peut faire mal, dit Pierre Marc	02-11-2018	La Presse	4	gestion de l'offre
ALENA: Brian Mulroney prêt à abolir la gestion de l'offre	07-08-2018	La Presse	5	gestion de l'offre
ALENA: front commun pour la gestion de l'offre	31-08-2018	La Presse	6	gestion de l'offre
Gestion de l'offre: des producteurs manifestent au bureau de Justin Trudeau	06-09-2018	La Presse	7	gestion de l'offre
Gestion de l'offre: Maxime Bernier dénoncé par les Producteurs de lait	26-09-2018	La Presse	8	gestion de l'offre
Jour 9: les chefs unis pour défendre la gestion de l'offre	31-08-2018	La Presse	9	gestion de l'offre
Gestion de l'offre: «Just watch me!», lance Couillard	29-08-2018	La Presse	10	gestion de l'offre
ALENA: pas d'accord sans flexibilité sur la gestion de l'offre, dit Mulroney	11-09-2018	La Presse	11	gestion de l'offre
Lino Saputo à la défense de la gestion de l'offre	08-08-2018	La Presse	12	gestion de l'offre
ALENA: la pression s'intensifie sur la gestion de l'offre au Canada	28-08-2018	La Presse	13	gestion de l'offre
Lisée interpelle ses adversaires pour protéger la gestion de l'offre	28-08-2018	La Presse	14	gestion de l'offre
Québec répond à Brian Mulroney: «impensable» d'abolir la gestion de l'offre	07-08-2018	La Presse	15	gestion de l'offre
Absent du sommet de Longueuil, Legault réaffirme son appui à la	31-08-2018	La Presse	16	gestion de l'offre
ALENA: Teamsters Canada veut que la gestion de l'offre soit sauvegardée	09-09-2018	La Presse	17	gestion de l'offre
Congrès conservateur: des débats sur la gestion de l'offre et l'avortement	13-08-2018	La Presse	18	gestion de l'offre
«On laisse mourir les fermes dans le fond des rangs»	19-11-2018	La Presse	19	gestion de l'offre
ALENA: accord conclu entre le Canada et les États-Unis	30-09-2018	La Presse	20	gestion de l'offre
ALENA: les libéraux défendront la gestion de l'offre	25-09-2017	La Presse	21	gestion de l'offre
ALENA: l'industrie laitière américaine divisée sur la gestion de l'offre	18-08-2018	La Presse	22	gestion de l'offre
ALENA: la gestion de l'offre contre le bois d'oeuvre?	23-03-2017	La Presse	23	gestion de l'offre
Canada	15-06-2018	La Presse	24	gestion de l'offre
Un conseiller de Trudeau favorable à l'abolition de la gestion de l'offre	29-05-2018	La Presse	25	gestion de l'offre
Produits laitiers: le différend pourrait se régler facilement, dit Saputo	18-06-2018	La Presse	26	gestion de l'offre
ALENA: les producteurs laitiers plus confiants pour la gestion de l'offre	11-04-2018	La Presse	27	gestion de l'offre
ALENA: un élu républicain appelle Ottawa à ouvrir le marché du lait	09-09-2018	La Presse	28	gestion de l'offre
l'offre	19-01-2018	La Presse	29	gestion de l'offre
ALENA: le Bloc québécois urge Ottawa de quitter les négociations	17-10-2017	La Presse	30	gestion de l'offre
Il en coûterait 13 milliards pour mettre fin à la gestion de l'offre	01-06-2017	La Presse	31	gestion de l'offre
Agropur	09-02-2017	La Presse	32	gestion de l'offre
de l'offre	01-08-2017	La Presse	33	gestion de l'offre
ALENA: Couillard brandit la menace de poursuite	12-09-2018	La Presse	34	gestion de l'offre
Soupe au lait	23-07-2018	La Presse	35	gestion de l'offre
ALENA : Couillard lance un avertissement au gouvernement Trudeau	30-09-2018	La Presse	36	gestion de l'offre
agriculteurs	25-01-2018	La Presse	37	gestion de l'offre
Nouvel ALENA: le Parlement pourrait être rappelé cet été	12-06-2019	La Presse	38	gestion de l'offre
Accord sur le libre-échange: huit clés pour comprendre	02-10-2018	La Presse	39	gestion de l'offre
Les libéraux défendent l'accord Canada-Union européenne	17-07-2019	La Presse	40	gestion de l'offre
Prix du lait: personne ne s'est plaint à Philippe Couillard	06-09-2018	La Presse	41	gestion de l'offre
Budget: compensation de 4 milliards pour les producteurs agricoles	19-03-2019	La Presse	42	gestion de l'offre
ALENA: si un premier ministre essayait de bouder...	16-09-2018	La Presse	43	gestion de l'offre
Attaques de Trump: Trudeau refuse de jeter de l'huile sur le feu	21-04-2017	La Presse	44	gestion de l'offre
Congrès conservateur: Scheer ne veut pas rouvrir le débat sur l'avortement [et la gestion de l'offre]	25-08-2018	La Presse	45	gestion de l'offre
Maxime Bernier se dit «très heureux» de la réouverture de l'ALENA	20-03-2017	La Presse	46	gestion de l'offre
ALENA: «Les choses vont bien», dit Couillard du bout des lèvres	30-08-2018	La Presse	47	gestion de l'offre
Mise à jour de l'ALENA: Trump dit avoir forcé la main du Canada	04-04-2019	La Presse	48	ALENA

Les tarifs, obstacle à la ratification du nouvel ALENA par Mexico	03-03-2019	La Presse	49	ALENA
Le Canada veut ratifier «à toute vapeur» le nouvel ALENA	18-05-2019	La Presse	50	ALENA
ALENA : «Le pire est arrivé», dit Lisée	30-09-2018	La Presse	51	ALENA
Nouvel ALENA? Jamais sans la levée des tarifs!	26-02-2019	La Presse	52	ALENA
ALENA: les négociations achoppent sur le lait	07-09-2018	La Presse	53	ALENA
L'avenir du nouvel ALENA sera débattu en 2019	18-12-2018	La Presse	54	ALENA
ALENA : le Canada et les É.-U. entrent dans «le détail» mercredi	29-08-2018	La Presse	55	ALENA
Les négociations ardues de l'ALENA risquent de laisser des séquelles	04-10-2018	La Presse	56	ALENA
Trump menace d'exclure le Canada de l'ALENA	01-09-2018	La Presse	57	ALENA
ALENA: Trump affirme avoir refusé de rencontrer Trudeau	26-09-2018	La Presse	58	ALENA
ALENA: Trudeau dément les propos de Trump	27-09-2018	La Presse	59	ALENA
ALENA: rien de Trump ne surprend Philippe Couillard	01-09-2018	La Presse	60	ALENA
ALENA : Freeland discute tarifs avec Lighthizer publics	25-03-2019	La Presse	61	ALENA
ALENA : Trump a besoin du Canada, assure Bachand	19-09-2018	La Presse	62	ALENA
ALENA: Trump veut maintenir la ligne dure envers le Canada	13-08-2018	La Presse	63	ALENA
ALENA: Trump veut maintenir la ligne dure envers le Canada	31-08-2018	La Presse	64	ALENA
Le Canada profite encore de l'ALENA, dit Chrystia Freeland	09-04-2019	La Presse	65	ALENA
ALENA: «pas le temps d'être partisan», dit Legault	30-09-2018	La Presse	66	ALENA
ALENA : un nouvel obstacle se lève à la table des négos	21-09-2018	La Presse	67	ALENA
Trump exhorte le Congrès à ratifier le nouvel ALENA	06-02-2019	La Presse	68	ALENA
ALENA: les producteurs laitiers passent à l'offensive	19-09-2018	La Presse	69	ALENA
ALENA: l'industrie automobile appelle à reprendre les discussions	09-07-2018	La Presse	70	ALENA
ALENA: un compromis entre Washington et Ottawa «éminemment»	12-09-2018	La Presse	71	ALENA
Trudeau à New York: une visite marquée par l'ALENA	25-09-2018	La Presse	72	ALENA
ALENA: course contre la montre pour parvenir à un accord	29-09-2018	La Presse	73	ALENA
Trump	21-09-2018	La Presse	74	ALENA
ALENA: Washington et Ottawa reprennent des discussions	05-09-2018	La Presse	75	ALENA
ALENA: une ambiance pas si cordiale?	16-09-2018	La Presse	76	ALENA
ALENA: ne sortez pas la tequila tout de suite	28-08-2018	La Presse	77	ALENA
ALENA: Washington «frustré» face à la «mauvaise foi» du Canada	18-09-2018	La Presse	78	ALENA
ALENA: les négociations reprendront la semaine prochaine	31-08-2018	La Presse	79	ALENA
Freeland	20-06-2018	La Presse	80	ALENA
ALÉNA: l'environnement ne sera pas un sujet facile	08-08-2017	La Presse	81	ALENA
ALENA: Freeland retournera à Washington cette semaine	17-09-2018	La Presse	82	ALENA
ALENA: environnement et travail sur la voie de garage	27-04-2018	La Presse	83	ALENA
ALENA: Justin Trudeau ne se laissera pas bousculer	30-08-2018	La Presse	84	ALENA
ALENA: Freeland ne perd pas son optimisme	06-09-2018	La Presse	85	ALENA
ALENA : le temps joue en faveur du Canada	23-10-2017	La Presse	86	ALENA
Le nouvel ALENA signé la semaine prochaine	22-11-2018	La Presse	87	ALENA
Trump avise le Congrès américain de ne pas se mêler des négociations	01-09-2018	La Presse	88	ALENA
ALENA: sur le rond d'en arrière	22-05-2018	La Presse	89	ALENA
ALENA: le Mexique entrevoit un accord d'ici 48 heures	28-09-2018	La Presse	90	ALENA
ALENA : Trudeau a discuté des négos avec Trump	18-09-2018	La Presse	91	ALENA
ALENA: nouvelle rencontre entre Ottawa et Washington mardi	10-09-2018	La Presse	92	ALENA
ALENA: le Canada et les É.-U. poursuivent leurs tractations vendredi	31-09-2018	La Presse	93	ALENA
conditions	03-09-2017	La Presse	94	ALENA
Retrait officiel de l'ALENA: le Canada prend Trump au sérieux	03-12-2018	La Presse	95	ALENA
Lisée	30-09-2018	La Presse	96	ALENA
ALENA: qui est de mauvaise foi, hein, qui?	21-09-2018	La Presse	97	ALENA
ALENA : contre-attaque dans l'empire	21-10-2017	La Presse	98	ALENA

Trump veut abroger l'ALENA pour presser le Congrès	02-12-2018	La Presse	99	ALENA
ALENA: aucun indice de la conclusion d'une entente d'ici vendredi	16-05-2018	La Presse	100	ALENA
Trudeau	07-02-2018	La Presse	101	ALENA
ALENA: le Japon s'invite à la table	24-01-2018	La Presse	102	ALENA
experts	27-10-2017	La Presse	103	ALENA
Trump promet de résilier l'ALENA... si les négociations échouent	25-07-2017	La Presse	104	ALENA
Les pays membres de l'ALENA signent une entente de confidentialité	24-08-2017	La Presse	105	ALENA
ALENA: les exportateurs au Canada souffrent avec la renégociation	15-12-2017	La Presse	106	ALENA
ALENA: deux factions opposées au sein même de l'administration	18-05-2018	La Presse	107	ALENA
ALENA: Freeland ne retourne pas dans l'immédiat à Washington	13-09-2018	La Presse	108	ALENA
La fausse trêve de l'ALENA	04-07-2018	La Presse	109	ALENA
ALENA: Trudeau réfute toute influence des élections provinciales	23-09-2018	La Presse	110	ALENA
Trump peut-il abroger l'ALENA seul? Des avocats débattent	12-11-2017	La Presse	111	ALENA
ALENA: le plan Trudeau est-il efficace ?	07-05-2017	La Presse	112	ALENA
Les tarifs de Trump «contredisent» le nouvel ALENA, dit Freeland	18-12-2018	La Presse	113	ALENA
ALENA: les Canadiens croient voir de la lumière au bout du tunnel	18-03-2018	La Presse	114	ALENA
offensives	21-08-2017	La Presse	115	ALENA
Trump adore l'AEUMC après avoir brûlé l'ALENA	01-10-2018	La Presse	116	ALENA
ALENA: probable réunion des partenaires en juillet	15-06-2018	La Presse	117	ALENA
ALENA: «Insensé» d'ajouter une clause crépusculaire, dit Trudeau	03-06-2018	La Presse	118	ALENA
ALENA : attachez vos tuques	05-09-2017	La Presse	119	ALENA
ALENA: Perry Bellegarde demande de sauver le contenu autochtone	20-09-2018	La Presse	120	ALENA
ALENA: pas de compromis sur le chapitre 19 et la culture, dit Trudeau	04-09-2018	La Presse	121	ALENA
ALENA: Raymond Bachand nommé négociateur en chef pour le Québec	11-07-2017	La Presse	122	ALENA
ALENA: Raymond Bachand conseillera le Québec	12-02-2017	La Presse	123	ALENA



### Annexe 3 : Évolution du nombre de fermes laitières au Québec (2014)



Source: Centre canadien d'information laitière, USDA et MAPAQ. Direction de l'appui à la recherche et à l'innovation (MAPAQ, 2014).



## Annexe 4 : Concessions laitières de l'AEUMC

<b>Contingents tarifaires</b>	
Lait	– 50 000 tonnes métriques/an à compter de la 6 <sup>e</sup> année de l'accord. Cette quantité augmentera de 1 %/an pendant 13 ans; 85 % du contingent seront réservés à la transformation.
Fromages	– 12 500 t/an, à compter de la 6 <sup>e</sup> année de l'accord. Cette quantité augmentera de 1 %/an pendant 13 ans; 50 % du contingent seront réservés aux fromages industriels.
Crème	– 10 500 t/an, à compter de la 6 <sup>e</sup> année de l'accord. Cette quantité augmentera de 1 %/an pendant 13 ans; 85 % du contingent seront réservés à la surtransformation.
Poudre de lait écrémé	– 7 500 t/an, à compter de la 6 <sup>e</sup> année de l'accord. Cette quantité augmentera de 1 %/an pendant 13 ans.
Beurre et poudre de crème	– 4 500 t/an, à compter de la 6 <sup>e</sup> année de l'accord. Cette quantité augmentera de 1 %/an pendant 13 ans; 85 % du contingent seront réservés à la surtransformation. Cette proportion passera à 50 % à l'année 5.
Lait concentré et condensé	– 1 380 t/an, à compter de la 6 <sup>e</sup> année de l'accord. Cette quantité augmentera de 1 %/an pendant 13 ans.
Yogourt et babeurre	– 4 135 t/an, à compter de la 6 <sup>e</sup> année de l'accord. Cette quantité augmentera de 1 %/an pendant 13 ans.
Babeurre en poudre	– 520 t/an, à compter de la 6 <sup>e</sup> année de l'accord. Cette quantité augmentera de 1 %/an pendant 13 ans.
Produits formés de composants naturels du lait	– 2 760 t/an, à compter de la 6 <sup>e</sup> année de l'accord. Cette quantité augmentera de 1 %/an pendant 13 ans.
Crème glacée	– 690 t/an, à compter de la 6 <sup>e</sup> année de l'accord. Cette quantité augmentera de 1 %/an pendant 13 ans.
Autres produits laitiers	– 690 tm/an, à compter de la 6 <sup>e</sup> année de l'accord. Cette quantité augmentera de 1 %/an pendant 13 ans.
Lactosérum	– 4 135 tm/an, à compter de la 6 <sup>e</sup> année de l'accord. Cette quantité augmentera de 1 %/an pendant 4 ans. Élimination des droits de douane sur 10 ans.
Margarine	– Élimination des droits de douane sur cinq ans et autorisation de l'huile de palme d'origine non contrôlée.
<b>Autre</b>	
Classe 7	– Six mois après l'entrée en vigueur de l'AEUMC, le Canada s'engage à éliminer la classe 7.
En contrepartie, les États-Unis accordent des contingents tarifaires équivalents (tonne par tonne) pour les importations des produits laitiers du Canada sur la base du premier arrivé, premier servi.	

Source : La terre de chez nous. [Les concessions laitières et avicoles en détail.](#)



## Annexe 5 : Mandats de lobbying

---

### Conseil des industriels laitiers du Québec

Québec

**Durée du mandat :**

2014-01-01 au 2018-12-31

**Description :**

Sensibiliser les élus sur les préoccupations du secteur de la transformation laitière relativement à la renégociation de l'ALÉNA dans le but de s'assurer que le résultat de cette négociation ne se fasse pas au détriment du secteur de la transformation laitière du Québec, empêcher notamment un accroissement à l'accès aux marchés canadiens des produits laitiers.

---

### Les producteurs de lait du Québec

Canada

**Durée du mandat :**

2018-01-22 (toujours actif au 2019-06-18)

**Description :**

Renégociation de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) – Les Producteurs de lait du Québec font des représentations afin que le gouvernement protège les intérêts des producteurs de lait et fasse valoir des positions de négociation visant à exclure de la portée de l'ALÉNA les systèmes de gestion de l'offre et de mise en marché collective, à maintenir les tarifs douaniers sur les produits laitiers et à limiter l'importation de produits laitiers sur le marché canadien, le tout, en vue de préserver intégralement ces systèmes.

---

Québec

**Durée du mandat :**

2017-04-12 au 2018-12-31

**Description :**

Les Producteurs de lait du Québec sollicitent l'appui du gouvernement du Québec dans le cadre de la négociation et la ratification de différents accords commerciaux impliquant l'agriculture (Organisation mondiale du commerce, Accord économique et commercial global, Partenariat transpacifique, Accord de libre-échange nord-américain, Accord de libre-échange canadien). Plus spécifiquement, Les Producteurs de lait du Québec font des représentations afin que le gouvernement protège les intérêts des producteurs de lait et fasse valoir des positions de négociation visant à exclure de la portée des accords les systèmes de gestion de l'offre et de mise en marché collective, à maintenir les tarifs douaniers sur les produits laitiers et à limiter l'importation de produits laitiers sur le marché canadien, le tout, en vue de préserver intégralement ces systèmes.

---

## Union des producteurs agricoles

Canada

**Durée du mandat :**

2018-01-22 (toujours actif au 2019-06-18)

**Description :**

Intervention auprès des autorités gouvernementales relativement à l'Organisation mondiale du commerce (cycle de DOHA) afin d'assurer aux producteurs agricoles la protection du système de gestion de l'offre et du choix du système de mise en marché de leurs produits et le développement de leur marché intérieur et d'exportation. Représentation afin que la mise en œuvre de l'Accord de partenariat transpacifique respecte l'intégralité de la gestion de l'offre et de la mise en marché collective, et que le gouvernement règle la problématique du contournement des mesures tarifaires dans le lait et dans la volaille et que soit modifié le programme de garantie de la valeur des quotas en un programme de compensations financières. Représentation afin que suite à l'Accord économique et commercial global avec l'Union européenne les conditions suivantes soient remplies, notamment qu'un rajustement à la baisse des accès pour le fromage soit fait, qu'une répartition différente soit effectuée entre les types de fromages, qu'un contrôle plus serré des frontières soit mis en place, que cesse le contournement des contingents tarifaires et que des compensations financières complètes soient données aux producteurs concernés.

Québec

**Durée du mandat :**

2015-08-01 au 2018-09-30

**Description :**

Commerce mondial et national : représentations afin que soient protégés les intérêts des producteurs dans les négociations commerciales touchant l'agriculture et impliquant le Canada, notamment pour maintenir intégralement dans ces accords la gestion de l'offre et la mise en marché collective des produits agricoles et en maintenant notamment la capacité des gouvernements provincial et fédéral et des offices de commercialisation d'édicter des lois, règlements, normes et règles sur la salubrité, l'étiquetage, les pouvoirs d'interdiction de la commercialisation des produits ne respectant pas ces normes et le transport. De plus, au sujet des négociations de l'ALÉNA, de maintenir l'accès aux marchés américains et d'éliminer toute entrave au commerce quant aux produits agroalimentaires tournés vers les exportations et que le gouvernement du Québec participe activement aux discussions et qu'il ne néglige aucun effort pour maintenir intégralement la gestion de l'offre et de développer des alliances avec d'autres provinces relativement au secteur agricole afin que le gouvernement fédéral protège la gestion de l'offre.

