

Juin 1992

CONSULTATIONS SUR LA PROSPÉRITÉ

Industrie canadienne du meuble

Contribution à



L'INITIATIVE | PROSPÉRITÉ

**CONSULTATIONS
SUR LA PROSPÉRITÉ**

Industrie canadienne du meuble

Le présent rapport a été rédigé par un groupe consultatif du secteur privé à la demande de l'honorable Michael Wilson, ministre de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie et ministre du Commerce extérieur, à titre de contribution à l'Initiative de la prospérité.

Il fait partie d'une série de rapports présentant les conclusions et les recommandations découlant des consultations intensives menées sur la compétitivité et les défis à relever pour les principaux secteurs industriels du Canada.

Comité consultatif national, secteur du meuble

MEMBRES

Président Michael Trottier Groupe de travail sur la formation

ENTREPRISES - Fabricants de meubles

Membres du comité

Pat Thody	Président	Simmons Canada Inc.; et Ontario Furniture Manufacturers' Association
Jean-Luc Mercier	Président	
	Président	
Terry Clark	Président	Meubles Laurier Ltée; et Association des fabricants de meubles du Québec
	Président	Acme Chrome Furniture Ltd.; et Furniture West Inc.

ENTREPRISES - Détaillants

Membres du comité

Paul Vaillancourt	Vice-Président	Les Multi-Boutiques Vaillancourt,; et Corporation des marchands de meubles du Québec
	Président	
Dennis Novosel	Président	
	Président	
		Stoney Creek Furniture; et Canadian Home Furnishings Association.

ASSOCIATIONS

Membres du comité

George Sinclair	Vice-prés. exéc.	Ontario Furniture Manufacturers' Association
Claude Jutras	Vice-prés. exéc.	
Joe Malko	Président	
		Association des fabricants de meubles du Québec Furniture West Inc.

SYNDICATS

Membres du comité

Fred Miron	Président	International Woodworkers of America
John O'Connor	Directeur adjoint	
Réjean Lavigne	Président	
		Métallurgistes unis d'Amérique Teamsters Local 973

INVITÉS D'OFFICE

Observateurs

Marcia Foster	Directrice générale	Canadian Home Furnishings Association
Yves Varin	Directeur général	
André Turcotte	Président	Corporation des marchands de meubles du Québec
William J. Fox	Président	Comité d'adaptation de la main- d'oeuvre du Québec
Alex Geddes	Président	Comité directeur mixte de planification et de développement (Ontario)
	Président	Cole Business Furniture; et Business and Institutional Furniture Manufacturers' Association of Canada
Bob Diguer	Directeur général	Business and Institutional Furniture Manufacturers' Association of Canada

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	1
Introduction	5
Mesures à court terme	12
Garanties d'emprunt	12
Protection de l'industrie	14
Anomalie tarifaire	15
Mesures à long terme	17
Contexte des affaires	17
Financement et investissement	20
Commerce	23
Innovation et adaptation	28
Apprentissage et formation	30
Édification de partenariats	33
Résumé des recommandations	37
Questions prioritaires	37
Plan d'action de l'industrie	38
Mesures gouvernementales	42

RÉSUMÉ

Les membres du Comité consultatif national du secteur du meuble sont heureux de présenter leur rapport final. Nous avons analysé aussi objectivement que possible la situation actuelle au sein de notre industrie et établi, à la lumière de nos activités antérieures, un plan général qui guidera nos prochaines interventions.

Notre rapport renferme trois séries de recommandations : des mesures particulières à court terme que le gouvernement fédéral doit à notre avis prendre immédiatement pour aider notre industrie à passer indemne à travers cette période difficile; des mesures à plus long terme que nous voudrions faire adopter par le gouvernement fédéral pour entreprendre de rendre notre industrie plus concurrentielle à l'échelle internationale; enfin, des mesures que nous prévoyons de prendre dans l'industrie afin de devenir plus concurrentiels à l'échelle internationale. Les mesures que nous demandons au gouvernement de prendre sont présentées dans le résumé des recommandations du présent rapport et sont expliquées en détail dans le rapport.

Le présent résumé énonce les recommandations qui constituent la base de notre plan stratégique. Ces interventions stratégiques sont décrites en détail dans le rapport final. De nombreux programmes mis sur pied par les diverses associations que compte l'industrie ont déjà donné de bons résultats. Nous voulons nous servir de ces résultats, mais nous sommes conscients qu'il reste encore beaucoup à accomplir.

Depuis l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE) le 1^{er} janvier 1989, certains de nos membres se sont bien adaptés à la nouvelle réalité commerciale, et les efforts qu'ils déploient en vue d'accroître leur compétitivité internationale portent fruit. D'autres membres, par contre, ne s'en sont pas tirés aussi bien : ils ont dû fermer définitivement leurs portes, ou encore ils parviennent à peine à survivre d'un mois à l'autre.

Nous sommes conscients qu'il est difficile en ce moment, étant donné la présente conjoncture économique, de demander aux entreprises d'adopter une perspective stratégique à long terme. Même si de nombreuses mesures ont été ou sont actuellement prises à l'échelle régionale (certaines initiatives sont décrites dans le rapport), les membres du Comité espèrent que le présent rapport constituera une première étape importante en vue de l'élaboration d'un plan stratégique national pour l'industrie canadienne du meuble.

Si nous voulons que notre industrie trouve des débouchés pour ses produits sur le nouveau marché mondial, nous n'avons d'autre choix que de mettre en commun nos ressources et de coordonner nos activités. Tous les membres de l'industrie doivent être bien conscients du fait que leurs concurrents ne se trouvent plus au Québec, en Ontario et au Manitoba, mais plutôt en Caroline du Nord, au Mississippi et à Taïwan.

Il est primordial que nous nous efforcions de définir et de prendre des mesures qui nous permettront d'améliorer notre rendement dans les six grands secteurs suivants : le financement, la commercialisation, la conception, la productivité, la formation et l'édification de partenariats.

Financement

Au cours de la présente période critique de transition, nos membres, qui ont toujours appartenu à une industrie très protégée, mettent tout en oeuvre pour faire face à la concurrence qui existe maintenant sur le nouveau marché commun nord-américain. Les entreprises de l'industrie ne pourront prospérer que lorsqu'elles se seront dotées d'une stratégie visant à convaincre les principaux dirigeants de leur faire confiance pendant qu'elles s'adaptent à la nouvelle réalité commerciale et qu'elles continuent de moderniser leurs façons de faire. Or, les milieux financiers canadiens n'auront davantage confiance en nous que si nous parvenons à les convaincre que nous ne sommes pas une industrie qui ne fait que réagir aux événements et refuse, ou est incapable, de relever les défis qui se présentent à elle. En les renseignant sur les nombreuses initiatives régionales déjà entreprises et en leur prouvant notre détermination à réaliser les initiatives nationales décrites dans le rapport, nous augmenterons notre crédibilité et il nous sera plus facile de convaincre les milieux financiers que l'industrie canadienne du meuble présente d'excellentes possibilités d'investissement.

Commercialisation

Si nous voulons parvenir à convaincre les milieux financiers d'appuyer nos efforts, nous devons améliorer l'approche traditionnelle de nos entreprises à l'égard de la commercialisation. Nous élaborerons une stratégie efficace et bien conçue en vue de la commercialisation des meubles canadiens aux États-Unis et dans certains pays d'outre-mer. Cette initiative, qui comportera des recherches approfondies sur les marchés actuels et potentiels, donnera lieu à l'établissement d'un plan qui nous permettra d'unir nos efforts afin de réaliser une percée sur ces marchés. Les entreprises qui obtiennent déjà beaucoup de succès à l'étranger seront invitées à jouer un rôle de premier plan dans la réalisation de cette initiative.

Conception

La conception est un volet essentiel de toute stratégie de commercialisation dynamique. Pour conquérir les marchés mondiaux, nous ne devons ménager aucun effort pour répondre aux besoins d'une clientèle nationale et internationale très bien informée et de plus en plus exigeante. Nos secteurs de la fabrication et de la vente au détail mettront au point des méthodes efficaces pour accroître et mettre en commun leur connaissance

respective des préférences et des besoins actuels des consommateurs. Nous attacherons une attention particulière aux rapports que ces derniers perçoivent entre la conception d'un produit, les normes de qualité touchant sa fabrication, de même que son prix et sa valeur. Nous en viendrons ainsi à établir des normes de qualité dans les domaines où elles font défaut, ou encore à rehausser celles qui existent déjà. Nous redoublerons également d'efforts pour intensifier nos activités de recherche-développement en vue de la conception de nouveaux produits.

Productivité

Nous avons depuis longtemps noté le besoin d'améliorer la productivité de notre industrie et nous avons pris les mesures nécessaires pour avancer dans ce domaine. Les études diagnostiques menées par l'intermédiaire de nos associations et les comparaisons entre firmes coordonnées par le gouvernement fédéral nous ont aidé à repérer les points qui demandaient une attention particulière. Nous avons beaucoup fait pour pallier nos faiblesses, mais nous perséverons en introduisant de nouveaux concepts de gestion de la qualité dans nos entreprises. Nous attendons encore de meilleurs résultats grâce à ces nouvelles mesures.

Formation

La compétitivité internationale relève avant tout du domaine de la gestion. Le perfectionnement des gestionnaires et la formation d'une main-d'oeuvre capable de soutenir la concurrence étrangère doivent constituer des éléments clés de notre stratégie industrielle. Nous savons que les membres de l'industrie ont eu tendance jusqu'ici à assurer moins de formation à leurs travailleurs que ne l'ont fait leurs concurrents asiatiques et européens. Notre réussite dépendra en partie de la rapidité et de l'efficacité avec lesquelles les dirigeants, les gestionnaires et les travailleurs de l'industrie pourront acquérir toute une gamme de nouvelles attitudes et de nouvelles compétences. Il ne fait aucun doute que l'étendue et la qualité de la formation doivent augmenter à tous les échelons; la réalisation de cet objectif constituera une priorité pour notre industrie au cours des deux ou trois prochaines années. Nous nous efforcerons d'entretenir de meilleurs rapports avec les différents ministères responsables de l'éducation et les établissements d'enseignement afin de veiller à ce que les cours qu'ils offrent répondent à nos attentes. Nous nous attacherons également à instituer une véritable culture de l'acquisition du savoir dans l'ensemble de l'industrie, surtout auprès des gestionnaires.

Partenariats

La prospérité de notre industrie dépendra de plus en plus de la qualité des alliances stratégiques qui existent entre diverses entreprises, de la qualité du dialogue entre les fabricants, les syndicats, les distributeurs, les détaillants et les consommateurs, ainsi que du degré de compréhension et de collaboration que nous pouvons faire naître entre les membres de l'industrie et tous les paliers de gouvernement.

L'industrie canadienne du meuble compte de nombreuses entreprises qui sont en affaire depuis plus de 160 ans. L'Ontario Furniture Manufacturers' Association (OFMA, association ontarienne des fabricants de meubles) a tenu plus de 100 assemblées annuelles. Nous comptons réussir dans ce nouveau climat commercial en nous servant de nos forces et de notre longue tradition, en devenant plus innovateurs, en augmentant les compétences de nos employés et de nos gestionnaires, en établissant de solides partenariats, en utilisant les derniers appareils et la technologie de pointe, en adoptant des techniques de marketing plus dynamiques et en nous bâtissant une réputation mondiale.

INTRODUCTION

À l'heure actuelle, l'industrie canadienne du meuble se livre à une lutte contre la concurrence aussi acharnée que possible.

Depuis trois ans, notre industrie connaît une baisse de la demande de meubles de fabrication canadienne attribuable en grande partie à une augmentation du pourcentage de ventes de meubles importés des États-Unis. Selon le Catalogue mensuel *Emploi, gains et durée de travail* n° 72-002 de Statistique Canada, le niveau d'emploi pour tous les secteurs de l'industrie du meuble a été ramené de 63 648 en décembre 1988 à 41 425 en décembre 1991.

La perte estimée de 22 223 emplois dans notre industrie entre 1989 et 1991 représente une régression de 35 p. 100. En outre, on a observé de nombreuses faillites, fermetures et mises à pied ainsi que des changements radicaux dans les pratiques de vente au détail.

En 1988, le secteur canadien du meuble résidentiel regroupait plus de 1 100 établissements qui produisaient des expéditions de meubles évaluées à plus de 2 milliards de dollars par année. Par ailleurs, le secteur du meuble de bureau et du meuble vendu sous contrat enregistré des expéditions se chiffrant à plus de 1,1 milliard de dollars par année.

Avec ce volume d'expéditions totales et un effet multiplicateur évalué à 2,5, l'industrie du meuble a injecté environ 10 milliards de dollars dans l'économie canadienne en 1988. Aujourd'hui, ce montant a beaucoup baissé.

Avant et pendant les négociations portant sur l'ALE entre le Canada et les États-Unis, les fabricants canadiens de meubles résidentiels, par l'intermédiaire des représentants de leur fédération, en l'occurrence le Conseil canadien des fabricants de meubles (CCFM), ont entrepris des démarches auprès des administrations fédérale et provinciales du Canada. Ils ont notamment recommandé de répartir sur la plus longue période possible la suppression graduelle des tarifs douaniers de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) pour tous les types de meubles résidentiels importés des États-Unis.

Les groupes de pression américains du secteur du meuble exigeaient la suppression complète des tarifs douaniers sur les meubles afin de faciliter l'entrée immédiate de ces produits en franchise. Par suite de ces fortes pressions exercées par les Américains, les négociateurs canadiens ont convenu avec les États-Unis d'une suppression graduelle des tarifs douaniers répartie sur cinq ans, soit cinq diminutions de 20 p. 100, au lieu de la période de transition minimale de dix ans comportant dix diminutions de 10 p. 100.

Pour tous les autres secteurs de produits de consommation de l'industrie canadienne, on a échelonné sur dix ans la suppression graduelle des tarifs douaniers.

Le cas de l'industrie du meuble est unique; c'est le seul secteur pour lequel la suppression des tarifs est répartie sur cinq ans. Comme cette industrie constituait l'un des secteurs bénéficiant d'une protection douanière en vertu de tarifs élevés (15 p. 100) établis selon le GATT, il serait illusoire de s'attendre à ce qu'elle s'adapte à une période de suppression des tarifs aussi courte. L'effet désastreux de cette réduction rapide des tarifs douaniers a été amplifié par les circonstances suivantes :

- L'augmentation imprévue de la valeur du dollar canadien, qui est passé de 0,74 à 0,86 \$ US, a éliminé les avantages liés au coût des produits et entraîné une diminution considérable de notre part du marché américain.
- Pour la plupart des autres produits, y compris nos facteurs de production, la période graduelle de suppression des droits tarifaires est de dix ans. Cela entraîne une anomalie à l'égard des tissus d'ameublement que nous importons des États-Unis. Ces tissus sont les mêmes que ceux qui viennent de sources américaines sur des articles finis importés à un taux tarifaire inférieur. Il en résulte une différence de 10 à 15 p. 100 dans le prix estimé de vente au détail au profit du produit américain.
- Les frais de transport supérieurs au Canada ne nous permettent pratiquement pas, si les règles du jeu sont les mêmes pour tous, d'être concurrentiels avec les expéditeurs américains, tant pour le commerce intérieur que pour les exportations vers les États-Unis, en particulier lorsqu'on expédie des matières brutes et des produits finis dans l'ouest du Canada.
- L'écart entre les salaires et le rapport coûts-avantages au Canada par rapport aux coûts à assumer dans les États du sud des États-Unis où prévaut le droit au travail pour tous désavantage nettement les fabricants canadiens.

Sous l'effet de ces éléments combinés, les exportations de meubles canadiens vers les États-Unis ont accusé une forte baisse, tandis que les importations américaines au Canada ont monté en flèche. Notre balance commerciale avec les Américains affichait en 1986 un excédent de 551 millions de dollars. Pourtant, en 1990, cet excédent tombait à 121 millions de dollars.

Les rôles traditionnels de clients-fournisseur adoptés par les États-Unis et le Canada continuent de s'inverser alors que les États-Unis expédient plus de meubles vers le nord que le Canada vers le sud. En 1989, année de l'entrée en vigueur de l'ALE, les expéditions de meubles américains vers le Canada ont totalisé 500 millions de dollars. Ce chiffre est monté en flèche l'année suivante avec 620 millions de dollars et on estime qu'il a atteint presque 749 millions de dollars en 1991. Durant la même période, les exportations canadiennes vers les États-Unis sont passées de 716 millions de dollars en 1989 à 975 millions de dollars en 1990 puis sont tombées à 870 millions de dollars en 1991. Ces chiffres suggèrent un revirement entre 1986 et 1991 d'environ 430 millions de

dollars au détriment de nos manufacturiers. Plus de la moitié des exportations américaines mondiales de meubles se font maintenant à destination du Canada.

Une fois les premiers chocs de ce revirement surmontés, la situation a encore empiré! Au ralentissement de l'industrie résidentielle se sont ajoutées une forte récession et une situation économique déplorable, accompagnées de perspectives d'emploi incertaines et d'un manque de confiance des consommateurs à la suite de l'introduction de la taxe sur les produits et les services (TPS). À tout cela s'est associé le phénomène du magasinage transfrontalier qui a contribué comme les autres facteurs à freiner dangereusement les ventes de l'industrie au point d'entraîner des faillites et des pertes d'emplois.

À moyen terme, nous prévoyons une lente reprise dans le secteur du meuble résidentiel sur les marchés intérieurs, à mesure que les taux d'intérêt diminueront et que la demande intérieure s'accroîtra. Nous savons que les producteurs américains nous livreront une concurrence acharnée sur ces marchés où ils font déjà des progrès. Depuis quelques années, nos importations augmentent et nos exportations diminuent.

À long terme, on prévoit que les ventes sur les marchés intérieurs demeureront stables ou diminueront et que le marché s'adaptera aux tendances démographiques (par exemple, il s'orientera vers des meubles plus petits et de meilleure qualité à mesure que la population vieillira).

Quelques fabricants de meubles canadiens ont prouvé qu'ils peuvent rivaliser sur les marchés continentaux et internationaux. Ils privilégient pour la plupart un créneau déterminé et possèdent un talent particulier pour commercialiser des produits uniques.

Les fabricants de meubles vendus sous contrat, qui ont aussi été aux prises avec une régression des ventes, prévoient une reprise lente. Leurs marchés intérieurs ont été frappés aussi durement que ceux des fabricants du secteur résidentiel, mais ils ont un peu mieux réussi à maintenir leurs exportations. D'ailleurs, nombre de producteurs canadiens sont déjà actifs sur les marchés continentaux et internationaux. Au moment de la reprise, ils pourraient être en mesure d'accroître à moyen terme leur part du marché.

À long terme, le marché des meubles vendus sous contrat reprendra lentement de la vigueur. La production américaine provient déjà de gros fabricants efficaces, et peu d'entreprises canadiennes peuvent rivaliser avec les longs cycles de production qui leur permettent d'abaisser les coûts d'exploitation. Les fabricants canadiens (dont un grand nombre appartiennent à des investisseurs américains ou possèdent des filiales aux États-Unis) rechercheront probablement des créneaux compétitifs sur les marchés des produits haut de gamme ou de grande qualité.

Nous reconnaissons qu'il est primordial de procéder à une transformation, une réorientation et une spécialisation au sein de notre industrie. Bien que nos ressources

soient très limitées, nous sommes prêts à déployer d'énormes efforts pour y arriver. Nous convenons en outre que nous devons améliorer notre productivité et notre compétitivité en prenant des mesures concrètes à plusieurs égards, notamment :

- conclure des alliances stratégiques
- améliorer la spécialisation de nos produits
- développer de nouveaux marchés
- élaborer de meilleures stratégies de commercialisation
- avoir recours à des techniques de fabrication plus efficaces
- examiner nos démarches actuelles en matière de gestion

Notre industrie est représentée par trois associations professionnelles régionales qui, ensemble, assurent régulièrement toute une gamme de services à nos membres. Néanmoins, en cette période d'incertitude, les associations en question ont été appelées à élargir leurs activités pour inclure plusieurs initiatives nouvelles d'adaptation.

Dans l'Ouest du Canada, Furniture West a travaillé activement à l'organisation d'un programme quinquennal de stimulation en vue d'aider les entreprises membres à se tailler une place dans deux régions importantes du marché, le mid-west et le Pacifique Ouest. Pour ce faire, Furniture West a obtenu le soutien du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest et du Conseil national de recherches du Canada. La première étape de l'initiative quinquennale doit porter principalement sur l'amélioration de la productivité, la deuxième sur tous les aspects du marketing et la troisième sur le perfectionnement de la main-d'oeuvre.

Furniture West a signé une entente de quatre ans avec le Conseil national de recherches du Canada pour qu'il offre un service professionnel de génie industriel aux usines d'ameublement du Manitoba, de la Saskatchewan, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique. Aux termes de cette entente, des ingénieurs se mettent à la disposition des manufacturiers pour les aider à améliorer la productivité de leurs usines. Dans le cadre de cette initiative, on encourage les gestionnaires à introduire de nouvelles techniques et à faire participer les employés au contrôle des coûts unitaires de production tout en surveillant la qualité des produits pour chaque commande.

Une entente a également été signée dans le cadre du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest afin d'aider les usines d'ameublement à élaborer des plans de marketing détaillés de sorte qu'elles commercialisent leurs produits dans les marchés régionaux nord-américains, soit le mid-west, du Manitoba, de la Saskatchewan et de

l'Alberta vers le sud jusqu'à l'enclave du Texas, ainsi que le Pacifique Ouest, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique jusqu'à Washington, l'Oregon et la Californie. À long terme, le plan prévoit un élargissement de l'initiative qui s'étendra jusqu'aux pays du Pacifique comme le Japon et Taïwan.

En vertu de cette entente de marketing, les entreprises recevront de l'aide dans la planification des ventes, la conception et la planification du produit, le contrôle de la qualité, l'établissement des prix, le transport et la distribution, la promotion et la publicité, et les dispositifs de suivi après vente.

La troisième étape doit commencer durant le premier trimestre de 1993 et consistera principalement en une stratégie de perfectionnement de la main-d'oeuvre. Pour ce faire, il faudra effectuer un sondage auprès de toutes les usines d'ameublement de l'Ouest du Canada afin d'évaluer leurs besoins en personnel à court et à long terme. Une enquête suivra qui permettra de dresser la liste des programmes éducatifs existants susceptibles de satisfaire ces besoins. À partir de cette analyse, un plan sera élaboré dans l'idée de former les employés de la production, les superviseurs de premier niveau, les techniciens et les gestionnaires.

Des discussions préliminaires ont eu lieu avec Emploi et Immigration Canada afin de trouver le moyen d'offrir une aide pratique à la mise en oeuvre des dispositifs conçus aux différentes étapes de l'initiative.

Au centre du Canada, l'Ontario Furniture Manufacturers' Association (OFMA) s'est aussi occupée d'organiser et de lancer des projets et des services spéciaux à l'intention de ses membres. Le 12 décembre 1989, des représentants de l'Administration fédérale (CEIC, ISTC et Commerce extérieur), de l'administration publique de l'Ontario (ministère du Travail, ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie), des syndicats (International Woodworkers of America et les travailleurs de l'acier) et de l'industrie (OFMA et des entreprises) se sont réunis pour signer un protocole d'entente et créer le «COMITÉ MIXTE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT» de l'OFMA. L'objet de ce comité est d'étudier les facteurs clés du développement de l'industrie du meuble en Ontario, y compris la compétitivité, le commerce et les ressources humaines.

Depuis 1989, le Comité a réalisé d'importants progrès dans les domaines suivants :

- les ressources humaines;
- la commercialisation des exportations;
- la commercialisation sur le marché national;
- la planification commerciale stratégique;
- la modernisation et l'amélioration de la productivité;
- les entreprises conjointes, les partenariats, les alliances;
- la distribution matérielle (y compris les coûts de transport)

Durant l'exercice 1990, l'industrie a consacré plus de 635 jours-personnes au Comité et sa contribution pour 1991, si elle n'a pas encore été calculée, sera équivalente ou supérieure. Pour donner une meilleure idée de ce que ce chiffre représente, il égale plus de 5 ans de jours de travail, un chiffre assez impressionnant!

D'autre part, nos membres de l'Est du Canada, c'est-à-dire du Québec et des Provinces atlantiques, ont travaillé avec tout autant d'ardeur à des projets semblables. Représentés dans ces activités par l'Association des fabricants de meubles du Québec (AFMQ), les manufacturiers de cette région ont amorcé une initiative semblable à celles de l'OFMA et de Furniture West durant l'année 1988 avec la formation du Comité sectoriel d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO) de l'industrie du meuble et des articles d'ameublement.

Le CAMO a pour mandat de concevoir et de mettre en place une stratégie d'épanouissement des ressources humaines dans quatre sous-secteurs : les meubles de bureau, les meubles capitonnés, la literie et le mobilier de maison. On a créé un certain nombre de groupes de travail spécialisés dans les domaines suivants :

- Alliances stratégiques : un groupe doit mener une étude de marché sur la sous-traitance dans l'industrie du meuble.
- Commercialisation multi-entreprises : un groupe a pour mission de repérer les composantes communes d'une stratégie de commercialisation qui peut s'appliquer à plusieurs entreprises.
- Projets pilotes potentiels : un groupe évalue les nouvelles approches aux systèmes de fabrication et les nouvelles méthodes de gestion.
- Formation : un groupe doit évaluer la pénurie de main-d'oeuvre, dégager les besoins de formation et recommander des solutions relatives à des programmes particuliers de formation.

À la lumière de ces initiatives régionales de l'industrie, nous avons étudié les deux documents de consultation publiés par le Secrétariat de la prospérité d'ISTC et avons analysé les éléments particuliers à notre industrie en regard de chaque pilier de la compétitivité présenté dans ces documents. Compte tenu de notre environnement particulier, nous avons choisi d'ajouter deux autres piliers, soit le «contexte des affaires» et l'«établissement de partenariats». Dans le présent rapport, nous nous sommes efforcés d'établir un certain ordre de priorité à l'égard des sept piliers de la compétitivité; en outre, nous avons fait état des principaux éléments qui menacent à notre avis notre compétitivité et notre prospérité future.

La rapidité des changements qui surviennent dans le milieu des affaires et sur le marché et la précarité de notre situation actuelle sont telles que pouvons difficilement nous en

tenir uniquement à des stratégies de compétitivité à long terme. Le présent rapport porte sur deux groupes d'éléments : les mesures qu'il faut prendre à court terme pour assurer notre viabilité et les mesures qui pourraient être prises à long terme pour rendre notre industrie compétitive à l'échelle internationale.

MESURES À COURT TERME

À court terme, les mesures suivantes s'imposent :

- Garanties d'emprunt pour soutenir les fabricants de meubles résidentiels pendant la reprise de l'économie.
- Protection de l'industrie contre d'autres préjudices graves en invoquant l'article 1001 de l'Accord sur le libre-échange.
- Drawback des droits pour que l'on récupère sans délai les droits douaniers versés en trop sur les tissus d'ameublement.

Garanties d'emprunt

Notre industrie n'a pas réussi à obtenir un appui financier quel qu'il soit sous forme de prêts directs ou de garanties d'emprunt pour aider les fabricants de meubles à remédier à l'insuffisance des fonds de roulement.

Nous avons étudié la possibilité d'avoir recours à la Loi sur les prêts aux petites entreprises pour aider nos membres à relancer leur entreprise. Bien que l'État fédéral garantisse les prêts aux petites entreprises par l'intermédiaire du ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie, ce programme ne s'applique pas aux fabricants de meubles qui souhaitent renflouer leur fonds de roulement. En effet :

- Ce programme vise à financer l'achat de terrains, d'immeubles et de matériel ainsi que les améliorations locatives. Aucun crédit n'est destiné au renflouement de fonds de roulement, au refinancement d'entreprises ni à l'achat de stocks.
- Le financement accordé à un emprunteur ne peut dépasser 100 000 \$. Ce montant serait en général insuffisant pour répondre aux besoins de nos membres, même si l'objet de l'emprunt répondait aux critères établis.
- Seules les entreprises dont les revenus bruts sont évalués à moins de deux millions de dollars sont admissibles à ce financement. Or, la majorité de nos membres ne satisferaient pas à ce critère.
- Les formalités pour demander une garantie d'emprunt sont très complexes et il arrive souvent que les banques ne recommandent pas ou même ne permettent pas que l'emprunteur ait recours au Programme de prêts aux petites et moyennes entreprises.

- Comme les modalités d'établissement des rapports administratifs et les procédures habituelles de remboursement exigées en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises entraînent des coûts élevés, les banques sont réticentes à les appliquer.
- La proportion de réclamations rejetées à l'égard de garanties est élevée en raison de la lourdeur et de la redondance des procédures administratives de collecte et de présentation d'information.

Les entreprises du secteur du meuble n'ont pas participé à ce programme, car leurs besoins ne sont pas conformes aux exigences prévues en vertu de la Loi.

Alors que la Banque fédérale de développement (BFD) est habilitée en vertu de sa charte à offrir des garanties d'emprunt, très peu de garanties, s'il en est, ont été accordées aux entreprises du secteur du meuble. La charte de la BFD lui permet, en outre, d'accorder des prêts visant à renflouer les fonds de roulement; toutefois, les crédits de roulement sont toujours accordés uniquement aux entreprises qui peuvent faire la preuve d'une gestion saine et fiable, de bénéfices élevés et d'une grande sécurité.

De toute évidence, les fabricants de meubles ne satisfont ni au critère de bénéfices élevés ni aux exigences en matière de sécurité liées aux crédits de roulement. La récession et l'Accord de libre-échange ont placé bon nombre d'entreprises du secteur du meuble dans une situation financière précaire.

De même, seules les entreprises qui présentent des antécédents de bénéfices élevés et de haut rendement des investissements peuvent se prévaloir du nouveau Programme de capital de risque de la BFD. Les projets admissibles à ce programme doivent présenter un potentiel de croissance exceptionnel, faire appel à la haute technologie ou comporter d'autres caractéristiques recherchées. Les exigences de la BFD en matière de sécurité et les autres critères de prêt relatifs à la gestion et aux bénéfices remettent en question le rôle de cet organisme en tant que prêteur supplémentaire, en particulier pour les entreprises de notre industrie.

Compte tenu des critères actuels, il est évident que ni la Loi sur les prêts aux petites entreprises ni la BFD ne peuvent satisfaire aux besoins à court terme des fabricants de meubles en matière de fonds de roulement. C'est pourquoi nous avons élaboré deux options visant à offrir ce mécanisme de financement.

Option n° 1 : Loi sur les prêts aux petites entreprises

On pourrait apporter à la Loi sur les prêts aux petites entreprises les modifications suivantes de manière à favoriser l'admissibilité des fabricants de meubles :

1. Porter à 15 millions de dollars les revenus bruts estimatifs permis;

2. Porter à 500 000 \$ le prêt maximal (Niveau 1);
3. Permettre les prêts destinés au renflouement de fonds de roulement;
4. Offrir une flexibilité accrue en réduisant les exigences en matière de sécurité;
5. Offrir des taux d'intérêt correspondant au taux préférentiel plus 1 %;

Option n° 2 : Banque fédérale de développement

Il faudrait que la Banque fédérale de développement puisse accorder des prêts ou des garanties d'emprunt lorsque les bénéfices et la sécurité sont acceptables tout en étant inférieurs aux exigences actuelles de la BFD relatives aux crédits de roulement. Nous approuvons sans réserve l'exigence de la BFD selon laquelle il faut avoir fait la preuve d'une saine gestion pour obtenir un prêt ou une garantie d'emprunt. Jumelé à une garantie de l'État, un adoucissement des exigences en matière de bénéfices et de sécurité qui s'inscrivent dans la politique de la BFD relative aux crédits de roulement faciliterait la mise en application de ce programme.

En outre, les entreprises qui ont besoin d'une aide financière de plus de 500 000 \$ (Niveau 2) et ne sont pas admissibles en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises pourraient s'adresser à la BFD.

Comme la BFD a déjà fait office d'agent en d'autres occasions, il serait possible de s'en inspirer pour déterminer son rôle à cet égard. À l'heure actuelle, la BFD examine les demandes d'emprunt et gère les portefeuilles de prêts accordés grâce au Fonds de développement des industries culturelles. En outre, la BFD examine et gère depuis toujours le financement fédéral.

En vertu de ce plan d'action, l'État fédéral risque peu de subir des pertes par suite de l'application de ce genre de programme. On a déjà observé une rationalisation excessive dans l'industrie et il y a tout lieu de croire que les entreprises qui ont bénéficié de ce genre de prêts survivront.

Protection de l'industrie

Les importations de meubles américains ont continué d'augmenter depuis l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange. D'ailleurs, des statistiques provisoires pour 1991 indiquent une nouvelle hausse d'environ 6 %. Il s'agit là d'un dossier important pour l'industrie; d'ailleurs, le Comité consultatif compte se pencher sur cette question. Depuis l'Accord de libre-échange, le dollar canadien a grimpé de 0,74 \$ US à environ 0,87 \$ US

et le tarif douanier a été ramené de 15 % à 3 %, ce qui a conféré aux États-Unis un avantage de 25 % au cours des trois dernières années.

Pendant cette période, la part du marché canadien détenue par les Américains s'est accrue de 200 %. À notre avis, nous subissons un préjudice grave aux termes du chapitre 11 de l'Accord de libre-échange, selon lequel n'importe quel pays peut réagir face à un préjudice grave subi par les fabricants de ce pays par suite de la réduction des barrières tarifaires en vertu de l'Accord en mettant fin à la réduction des droits pendant une période limitée ou en revenant aux tarif de la nation la plus favorisée.

L'article 1101 précise en outre qu'on peut avoir recours à une mesure d'urgence «si, par suite de la réduction ou de l'élimination d'un droit prévu au chapitre 4, un produit originaire du territoire d'une Partie est importé sur le territoire de l'autre Partie en quantités tellement accrues, en termes absolus, et à des conditions telles que les importations de ce produit depuis la Partie exportatrice constituent, à elles seules, une cause importante de préjudice grave à l'industrie nationale qui fabrique un produit similaire ou directement concurrent».

Selon nous, ces dispositions s'appliquent dans le cas de l'industrie du meuble et nous souhaitons que l'État fédéral invoque l'article 1101 pour venir en aide à notre industrie à court terme de sorte que nous puissions procéder aux adaptations nécessaires pour assurer notre compétitivité sur le marché international.

Nous réclamons en outre une loi qui nous permettrait d'entreprendre les procédures administratives nécessaires pour prouver que nos concurrents pratiquent le dumping avec autant de facilité que peuvent le faire les Américains à l'heure actuelle.

La prise de position énergique des États-Unis à l'égard du bois d'oeuvre résineux démontre à quel point nous avons besoin que l'État fédéral aide notre industrie avec la même détermination.

Anomalie tarifaire

Comme nous l'avons signalé dans l'introduction de notre rapport, une anomalie tarifaire importante est apparue dans le cadre de l'ALE lorsque la suppression graduelle des tarifs douaniers relatifs aux meubles a été répartie sur cinq ans plutôt que sur dix ans, comme c'est le cas pour bon nombre de nos facteurs de production, en particulier les tissus d'ameublement. Notre industrie se trouve donc nettement défavorisée par rapport à ses concurrents. Au moment où cette décision a été prise, on évaluait à environ 405 millions de dollars les pertes pour notre industrie pendant la durée prévue de cette anomalie.

Fort heureusement, le barème de tarifs établi a été modifié par deux décrets qui sont entrés en vigueur le 1^{er} avril 1990 et le 1^{er} juillet 1991 par suite de la première et de la deuxième série de réductions accélérées. Ces modifications ont atténué considérablement les préjudices subis notre industrie.

Toutefois, l'industrie canadienne a bel et bien subi un préjudice considérable pendant les années 1989 et 1990, où on a assisté à la disparition de plusieurs entreprises du secteur du rembourrage et à la perte de nombreux emplois dans ce secteur d'activité. Cette piètre performance était attribuable dans une large mesure à l'anomalie tarifaire. Il est malheureux que ces entreprises n'aient pas été autorisées à récupérer les droits douaniers qu'elles avaient versés en trop par suite de l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange, qui a largement favorisé les importations américaines.

Pour atténuer ce déséquilibre, il est primordial que nos membres puissent réclamer une réduction des droits douaniers versés en trop sur les tissus d'ameublement importés des États-Unis pendant la période où les droits étaient prélevés selon le barème correspondant à une suppression graduelle répartie sur dix ans.

MESURES À LONG TERME

Contexte des affaires

On entend par «contexte des affaires» non seulement un large éventail de facteurs socio-économiques influant sur la façon qu'a notre industrie de traiter des affaires, mais aussi la perception qu'une industrie a d'elle-même par rapport aux autres secteurs d'activité de l'économie.

Notre industrie ne se sent pas estimée à sa juste valeur par les pouvoirs publics des divers paliers. Nous sommes mal reconnus. Examinons quelques éléments qui touchent la fiscalité, la législation ainsi que les règlements et font ressortir ce manque de reconnaissance.

Élément n° 1 : Manque de reconnaissance

Bien qu'établie depuis longtemps, notre industrie ne projette pas l'image d'un secteur de pointe comme la haute technologie, mais elle n'en est pas moins vitale pour l'économie canadienne. À l'instar des produits d'alimentation, du logement et du vêtement, le meuble constituera toujours une denrée essentielle partout dans le monde. Notre produit est très souvent tenu pour acquis dans le contexte industriel de haute technologie qui nous entoure, ce qui peut expliquer pourquoi nombre d'intervenants de notre industrie croient que l'État ne nous a pas accordé la reconnaissance et le soutien dont ont bénéficié d'autres secteurs de l'économie.

Quelques décisions récentes de l'État, par exemple, le remboursement de la TVF, l'anomalie tarifaire et la répartition de la suppression graduelle des tarifs douaniers sur une période de cinq ans en vertu de l'Accord de libre-échange, nous portent à croire que l'État n'est pas toujours attentif aux intérêts de l'industrie du meuble.

Notre industrie souhaite que ses représentants rencontrent le ministre de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie une fois l'an. En outre, nous avons besoin d'un mécanisme officiel et permanent de liaison avec le Parlement. À cet égard, nous souhaitons recommander la mise sur pied d'un comité permanent pour notre industrie, qui serait composé de membres du Parlement provenant des provinces et des circonscriptions électorales où notre industrie est particulièrement présente.

Élément n° 2 : Fiscalité

Les consommateurs tentent par tous les moyens d'éviter de payer des taxes. Selon certains, nous assistons à une véritable révolte fiscale subtile que nous ne comprenons

pour déployer des efforts énergiques en vue de réduire le fardeau fiscal imposé à tous les Canadiens.

Nous savons que nous avons contribué à cette perception par une publicité invitant les consommateurs à acheter sans payer la taxe. D'ailleurs, nous souhaitons que ces pratiques cessent, car elles sous-entendent que certains consommateurs paient des taxes alors que d'autres y échappent. Certes, nos clients affirment qu'ils sont incapables de payer davantage de taxes. Nous recommanderons à nos membres de mettre fin à ce genre de publicité.

Les administrations fédérale et provinciales devraient établir un taux de taxe provinciale uniforme partout au pays. Nous reconnaissons qu'il s'agit là d'une opération ardue; toutefois, c'est uniquement lorsque ce grave problème structurel d'envergure nationale sera résolu que seront éliminés deux problèmes qui accablent notre industrie.

Tout d'abord, un taux de taxe uniforme à l'échelle du pays permettrait de fusionner la TPS et la TVP aux fins du recouvrement et de l'établissement des rapports, ce qui allégerait le fardeau imposé aux détaillants. Deuxièmement, il ne faut pas permettre aux consommateurs de se soustraire à la taxe de vente en faisant leurs achats dans une province voisine ou un pays voisin. Une taxe provinciale uniforme contribuerait à régler en partie ce problème. Le prélèvement d'une seule taxe pour chaque client nous aiderait à accroître notre compétitivité.

Nous avons amorcé des discussions préliminaires avec le Conseil canadien du commerce de détail qui laissent penser que la plupart des membres de cet organisme soutiennent le regroupement de la TPS et de la TVP et appuient publiquement cette idée. Ils encouragent aussi l'adoption d'une TVP uniforme dans toutes les provinces, mais ils n'espèrent pas obtenir la coopération de celles-ci à cet égard.

Il nous faut une politique nationale qui permette aux détaillants de camoufler toutes les taxes dans le prix de vente du produit. En effet, une taxe visible ajoutée au prix de détail suscite chez le consommateur une réticence accrue à l'égard des taxes en général, elle remet en question sa décision de faire un achat et complique notre comptabilité interne. Les membres du Conseil canadien du commerce de détail ont manifesté leur soutien à cette proposition de camoufler toutes les taxes. Dans ce contexte, l'Administration fédérale devrait examiner toutes les options permettant de faire échec à l'évasion fiscale.

Les prix des produits et des services au Canada incluent aussi une multitude de taxes qui font obstacle au succès et que notre concurrent (les É.-U.) n'applique pas ou applique à des taux notablement moins élevés. Par exemple,

- les taxes de vente provinciales qui ne récompensent pas le succès;

- la TPS, taxe sur la consommation qui ne récompense pas le succès;
- les taxes sur l'essence notablement plus élevées qui se répercutent sur la distribution des produits;
- les impôts sur le revenu, eux aussi notablement plus élevés, qui se répercutent dans la fabrication de nos produits;
- les taxes locales sur nos installations et notre commerce notablement plus élevées, qui se répercutent dans la fabrication de nos produits;
- les cotisations notablement plus élevées que l'employeur doit verser pour la santé et le bien-être de ses employés, qui se répercutent dans les coûts de nos produits;
- le coût des normes fédérales, provinciales et locales, beaucoup plus strictes, qui augmentent le coût des produits et services nationaux du Canada;
- les pressions dont le gouvernement a le sentiment de faire l'objet et auxquelles il pense devoir répondre en se procurant des revenus dont le montant s'ajoutera au coût des produits.

Le Canada peut considérer le commerce international et prétendre que ses concurrents (les pays du Groupe des sept) ont les mêmes coûts que lui ou même des coûts plus élevés. Cependant, les pays européens ne peuvent concurrencer l'ensemble de notre marché national comme les É.-U. peuvent le faire. Les États-Unis n'ont pas de taxe à la valeur ajoutée et, en général, leurs coûts sont inférieurs pour tous les éléments énumérés ci-dessus.

Les entreprises canadiennes relèvent le défi économique. Avec un désavantage d'environ 25 % en coûts, comme en témoignent les prix de détail nettement plus bas de nos concurrents, quel degré de «productivité» le gouvernement exige-t-il de nous? Ce sont là des coûts d'exploitation fixes qui nous sont imposés du fait que nous sommes installés au Canada? Nous ne nous attendons pas à ce que le gouvernement ferme les frontières, mais à ce qu'il s'efforce de rendre les règles du jeu équitables.

Pour commencer, nous suggérons au gouvernement d'harmoniser les taxes de vente provinciales et la Taxe sur les produits et les services, et de négocier un arrangement selon lequel le gouvernement fédéral percevrait la taxe provinciale à la frontière en même temps que ses droits et taxes.

Nous ne nous faisons pas d'illusion. Ce n'est pas le remède universel à nos problèmes de compétitivité, mais c'est un pas dans la bonne direction. L'harmonisation, en supprimant une source coûteuse et inutile de dédoublement du travail par les diverses administrations publiques, contribuerait aussi à l'amélioration de l'efficacité et de la

compétitivité à la fois des secteurs publics et privés. L'harmonisation de la perception des taxes provinciales et fédérale permettrait aussi d'assurer que les produits rapportés au pays sont au moins assujettis aux mêmes exigences fiscales directes que ceux achetés au Canada.

Élément n° 3 : Cadre juridique et réglementaire

Il faut examiner le cadre juridique et réglementaire canadien sous deux aspects : les lois canadiennes sur la faillite et les procédures employées par les sociétés de financement concernant le crédit accordé «sans intérêt» à l'achat de meubles.

Les lois canadiennes sur la faillite ne favorisent ni la transformation ni la modernisation des usines de fabrication de meubles. Les règlements du chapitre 38 sont beaucoup plus sévères que ceux du chapitre 11 des États-Unis, et le mécanisme de liquidation au Canada ne nous permet pas de survivre à une faillite. On doit modifier ces lois.

Il y a lieu de mener une enquête sur les procédures employées par les sociétés de financement concernant le crédit accordé «sans intérêt» à l'achat de meubles. On doit envisager d'adopter des lois obligeant les détaillants à placer en fiducie toutes les sommes versées en acompte par leurs clients à l'égard de meubles dont ils prendront livraison à une date ultérieure. La province de Québec possède à cet égard une loi qui pourrait servir de modèle pour le pays.

Depuis quelques années, notre industrie est moins compétitive sur le marché américain en raison, d'une part, de la valeur élevée du dollar canadien et, d'autre part, des frais de main-d'oeuvre, du prix des matières, des frais de sécurité sociale et des frais de transport, qui sont plus élevés au Canada. Nous avons l'impression qu'on a gonflé artificiellement la valeur du dollar canadien pour juguler l'inflation. À notre avis, ce n'est pas la bonne façon de procéder pour maintenir un faible taux d'inflation.

Financement et investissement

Les problèmes avec lesquels est aux prises notre industrie en matière de financement et d'investissement sont urgents et épineux. De nombreux fabricants font maintenant face à de graves problèmes d'autofinancement.

Élément n° 1 : Acquisition d'immobilisations

L'acquisition de nouvelles technologies ne constitue pas une obligation pour toutes les entreprises en cette période de surproductivité, mais il s'agit pour certaines d'entre elles d'un moyen déterminant d'acquérir une compétence sans pareille. Il faut offrir à

l'industrie une aide financière appropriée pour lui permettre de se moderniser et d'adopter de nouvelles technologies.

Nous souhaitons étudier la possibilité de mettre à l'abri dans des entreprises des fonds qui serviraient à des investissements ultérieurs, tout comme les régimes enregistrés d'épargne-retraite constituent un abri pour les revenus des particuliers.

Les administrations publiques offrent aux entreprises des programmes de renouvellement en vertu desquels elles accordent des prêts à faible taux d'intérêt ou des garanties d'emprunt pour leur permettre de moderniser leur exploitation (par exemple, dans les secteurs de l'acier, de l'aéronautique et de la publication). Nous aimerions déterminer si ces principes peuvent s'appliquer à l'industrie du meuble. Nous sommes convaincus qu'il faudrait offrir sans discrimination partout au pays les programmes d'aide financière visant à aider les fabricants à mettre en oeuvre de nouvelles technologies et à accroître leur productivité ainsi que leur compétitivité.

Élément n° 2 : Désinvestissement et réinvestissement

Il faut trouver de meilleures façons de récupérer les investissements au sein de notre industrie.

Dans l'ensemble, l'industrie devra continuer de désinvestir jusqu'à ce que les marchés et les prévisions du marché se stabilisent. Le désinvestissement dans les entreprises n'a pas toujours été rigoureux et efficace; de fait, il y a eu un bon nombre de cas de faillite, de dilapidation d'éléments d'actif et de fermeture soudaine d'usine. Les petites entreprises familiales sont nombreuses, et le transfert de la gestion et de l'actif à de nouveaux propriétaires pose des problèmes particuliers compte tenu des lois canadiennes actuelles relatives aux successions. Nous devons trouver des mécanismes qui permettent aux propriétaires de récupérer plus facilement leurs investissements lorsqu'ils approchent de l'âge de la retraite.

Il faut aussi trouver de nouvelles façons de favoriser le réinvestissement dans les entreprises établies et étudier de nouveaux modèles favorisant le réinvestissement dans nos entreprises. Nous devons sensibiliser nos membres au fait qu'ils ne doivent pas attendre d'être acculés à la faillite pour envisager de mettre sur pied un régime d'actionnariat des employés ou de participation aux bénéfices. Nous avons besoin d'information récente sur des moyens de réinvestir nos bénéfices de façon fructueuse.

Élément n° 3 : Nouveaux investissements

Les nouveaux investissements sont relativement rares au Canada depuis quelques années, mais plusieurs entreprises canadiennes ont transféré des investissements aux États-Unis

ou y ont acquis des éléments d'actif, dans une large mesure en raison des avantages financiers dont ils bénéficient au sud de la frontière. En effet, bon nombre d'États et de municipalités américaines consentent des prêts généreux, vendent des terrains à très bon prix et subventionnent les dépenses énergétiques.

Le Conseil canadien des fabricants de meubles a publié en janvier 1990 un répertoire des programmes d'encouragement offerts aux États-Unis par l'Administration fédérale et les divers États. Ce répertoire présente un éventail extraordinaire d'avantages offerts aux fabricants canadiens qui souhaitent s'installer aux États-Unis. Les autorités canadiennes doivent adopter ce genre d'attitude dynamique pour attirer et retenir les entreprises manufacturières.

Notre industrie n'a pas très bien réussi à attirer les investissements extérieurs. Nous devons déterminer ce que nous pourrions faire nous-mêmes pour amener les milieux financiers à voir notre industrie d'un oeil plus positif et critique. Il faut sensibiliser le secteur bancaire au fait que notre industrie se rétablira et que beaucoup de nos membres demeureront très compétitifs. Nous sommes conscients de la nécessité d'aider nos membres à élaborer des plans d'entreprise fouillés et entreprendre des démarches plus professionnelles auprès des intervenants du secteur bancaire.

De nouveau, les programmes d'apprentissage amélioreront notre professionnalisme. La plupart des fabricants de meubles ont été obligés de se plier à des programmes importants de réduction de coûts. Tous les segments de l'industrie du meuble doivent s'unir pour montrer à nos institutions financières que nous sommes une industrie canadienne viable et crédible. En tant que groupe, nous devons améliorer notre image et présenter notre industrie comme une source de croissance potentielle à l'avenir. L'Administration fédérale doit prendre part à ce processus et aider à convaincre nos institutions financières que le gouvernement soutient le segment «valeur ajoutée» (fabricants) des produits forestiers, et pas seulement le secteur des ressources naturelles. Le secteur de la vente au détail a besoin d'une base de fabrication canadienne, forte et viable, pour soutenir la croissance de notre industrie.

Élément n° 4 : Restructuration

On tente de réduire les frais généraux, de rationaliser la production ou de regrouper des marchés au moyen de fusions ou d'acquisitions. L'intégration verticale est très limitée, mais il est largement question de nouvelles techniques de fabrication (par exemple, la méthode de contrôle des stocks juste-à-temps, le système de fabrication flexible ou les programmes d'assurance de la qualité) qui obligent les entreprises de détail, les fabricants et les fournisseurs à unir leurs efforts pour investir dans les systèmes et les ressources humaines.

En parallèle aux consultations sur la prospérité, on a créé dans le secteur du meuble le Comité national d'aide à l'adaptation de l'industrie. Ce comité vise à trouver des façons de préserver, de transformer et d'accroître les investissements effectués au titre des infrastructures, des procédés et des ressources humaines.

Commerce

Lorsque nous avons examiné le commerce et son rôle de pilier dans la compétitivité de l'industrie du meuble au cours des années quatre-vingt-dix, nous avons convenu que «l'important, c'est demain, et non hier». Six questions fondamentales représentent des enjeux élémentaires pour la survie et la croissance de l'industrie : l'accès aux marchés, les études de marché, les normes internationales, la commercialisation, les frais de transport et les obstacles au commerce.

Élément n° 1 : Accès aux marchés

Le Conseil canadien des fabricants de meubles a déjà fait part à l'Administration fédérale des préoccupations que soulèvent dans notre industrie les négociations relatives à l'ALENA et nous réitérons cette prise de position.

Par ailleurs, notre industrie n'a pas encore pris position au sujet des «règles d'origine». À cet égard, un gouvernement provincial du Canada a récemment acheté des meubles d'un fabricant de la Californie, ce qui démontre clairement qu'il est urgent d'exiger l'apposition d'étiquettes indiquant le pays d'origine sur tous les emballages et les meubles. L'entreprise américaine dont il est question fabrique dans ses installations situées au Mexique des composants qu'elle achemine en Californie, où le produit est assemblé. Nous déplorons que ce produit porte la mention «Fabriqué aux États-Unis», bien qu'il n'ait pas fait l'objet d'une transformation suffisante en vertu des «règles d'origine» pour que cette étiquette soit apposée.

Les fabricants sont modérément protégés des importations étrangères par les «règles d'origine». Cependant, tandis que les détaillants payent un droit de 15 % et plus sur les produits venant de pays autres que les États-Unis, les consommateurs peuvent faire entrer au Canada des produits fabriqués à l'étranger (et non américains) sans que la douane canadienne vérifie le «pays d'origine». Ceci place les détaillants canadiens dans une situation très désavantageuse par rapport aux détaillants fixés aux É.-U. Il semble que la loi s'applique aux détaillants canadiens mais non aux consommateurs. Nous pensons qu'il faudrait demander aux consommateurs une preuve d'origine appuyée par des documents lorsqu'ils passent la frontière ou qu'ils payent un droit de 15 % comme la loi le stipule.

En outre, nous croyons que toute entreprise qui vend des produits au Canada devrait être tenue, comme le sont les fabricants canadiens, d'avoir des emballages bilingues.

Élément n° 2 : Études de marché

Nous prendrons les mesures nécessaires pour mieux connaître les besoins du marché américain, après quoi nous élaborerons une stratégie professionnelle de commercialisation axée sur des créneaux particuliers.

Certains de nos fabricants ont déjà tâté le pouls du marché européen en y offrant leurs produits. Selon eux, les prix pratiqués et les exigences en matière de qualité sur ce marché sont propices aux ventes de meubles canadiens. Il y a lieu d'explorer d'autres possibilités sur la scène internationale.

Nous devons obtenir l'appui d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC) afin d'élaborer une stratégie de commercialisation de nos produits à l'échelle internationale. L'industrie doit être la force d'impulsion du commerce extérieur. Nous ne pouvons nous permettre d'attendre que le gouvernement fédéral prenne l'initiative pour nous. Les diverses associations du secteur du meuble doivent favoriser le rapprochement de leurs membres de façon plus stratégique afin d'établir avec l'État un partenariat s'inscrivant dans une étroite collaboration.

Élément n° 3 : Normes internationales

Compte tenu de l'accroissement des activités d'envergure internationale, nous devons nous familiariser avec les normes internationales et les normes particulières à certains marchés dans des pays cibles déterminés. Notre personnel doit faire appel à des procédés de fabrication garantissant que le meuble canadien satisfera aux normes internationales.

Plusieurs de nos entreprises ont déjà demandé et obtenu la reconnaissance officielle conformément à la norme 9002 de l'Organisation internationale de normalisation, qui porte sur la gestion de la qualité. Lorsque la mondialisation des marchés deviendra une réalité, ces entreprises jouiront d'un avantage marqué. Nous devons donc encourager fortement un plus grand nombre de nos fabricants à obtenir cette reconnaissance officielle.

Élément n° 4 : Commercialisation

La plupart des fabricants de meubles canadiens ont une expérience très limitée des marchés d'exportation. Ils ont en général orienté leurs efforts vers le marché américain

pour plusieurs raisons : proximité, moyens de transport familiers (transport routier et ferroviaire plutôt que maritime et aérien), gammes de produits comparables et devises similaires. Notre industrie n'est peut-être pas prête à s'attaquer aux marchés d'exportation. En raison de notre manque de savoir-faire et d'expérience élémentaires en matière d'exportation, nous devons convaincre la majorité des détaillants américains de faire des affaires avec nous. En matière de commercialisation, nous devons effectuer davantage de contrôles et élaborer de meilleurs plans d'action.

La hausse sans précédent des importations américaines depuis l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange accentue la nécessité pour l'industrie canadienne d'élaborer une stratégie de commercialisation sur le marché national. Pour faire face à la concurrence au cours des années quatre-vingt-dix, il faut s'attaquer à certains problèmes fondamentaux.

Le consommateur nord-américain a toujours considéré que l'achat d'une maison, d'une voiture ou d'un bateau et les vacances constituent une priorité par rapport à l'achat de meubles. L'industrie canadienne du meuble reconnaît que, pour faire concurrence aux meubles importés offerts sur le marché à plus bas prix, elle doit mener une vaste campagne de sensibilisation pour se protéger contre une autre réduction de sa part du dollar de consommation.

Certaines campagnes d'envergure régionale ont connu un succès mitigé. Pour sa part, l'industrie québécoise du meuble résidentiel a participé à la mise sur pied d'une campagne novatrice visant à promouvoir les produits locaux en insistant sur «la qualité, l'innovation et le design» (QID). Nous devons nous demander comment reproduire cette démarche à l'échelle du pays pour promouvoir le meuble canadien. Il est à signaler que certains grands détaillants canadiens, par exemple, Eaton, sont prêts à appuyer ce genre de campagne.

Il serait facile d'adapter la campagne QID pour le pays entier. Malgré les problèmes que pourraient poser une campagne nationale, elle serait préférable aux campagnes régionales qui sont d'ordinaire très vulnérables aux restrictions budgétaires. Une telle campagne sectorielle suppose la concertation des efforts des fabricants, des détaillants, des fournisseurs et des pouvoirs publics, sans oublier un financement considérable. Un projet de cette ampleur ne pourrait être mené à bien avec un budget minime; on devrait établir un budget triennal détaillé faisant état d'activités menées en collaboration avec divers médias répartis dans tout le pays.

Il faudrait aussi que les fabricants participants conviennent de verser un pourcentage déterminé de leurs ventes (par exemple, un dixième de 1 p. 100) à un organisme de commercialisation national qui serait chargé de l'administration et de la coordination du programme.

Par ailleurs, l'industrie manque à l'heure actuelle de bon matériel d'information et de publicité à utiliser sur le lieu de vente; la création d'un prix national à l'innovation en matière de conception de meubles pourrait lui être bénéfique. Ces deux questions pourraient faire l'objet d'une campagne sectorielle d'envergure nationale.

Nous devons améliorer les communications entre les fabricants, les détaillants et les consommateurs, pour mieux faire comprendre non seulement le rapport qualité-prix mais aussi les attentes relatives aux prix et aux rabais. Jusqu'à maintenant, les détaillants n'ont pas été invités à participer aux réunions de l'OFMA ou de l'AFMQ. Cette situation doit changer, sans quoi nous ne pourrions établir les relations dont nous avons besoin pour que les intervenants de l'industrie canadienne du meuble mènent une action commune. Nous devons trouver un moyen de favoriser la rétro-information des consommateurs de sorte que les fabricants puissent connaître les besoins des utilisateurs.

Bien que nous nous efforcions déjà activement dans les régions d'accroître la demande de meubles canadiens, nous devons consentir des efforts stratégiques plus énergiques encore pour sensibiliser les médias écrits et électroniques à l'égard de notre industrie au niveau national. En effet, ces médias connaissent mal nos produits et notre secteur. Nous ne bénéficions pas de l'appui précieux de la rédaction de nos médias nationaux et nous devons arriver à élaborer une meilleure stratégie pour sensibiliser les dirigeants de nos médias qui continuent de demander de la documentation que nous n'avons pas ou dont nous ne pouvons assumer les coûts de production comme des vidéos ou des cassettes. Si le gouvernement pouvait fournir des subventions de démarrage pour la production et la distribution du type de documents demandés par les médias électroniques, ce serait d'un grand secours.

Il faut convaincre les médias nationaux de l'effet multiplicateur de notre industrie sur l'économie du pays.

Élément n° 5 : Frais de transport

Les frais de transport au Canada continuent de nuire à la compétitivité de notre industrie. Ces frais sont particulièrement importants dans le cas de notre industrie, car elle affiche un rapport entre le volume et la valeur plus élevé que pour tout autre bien de consommation. Pour illustrer l'ampleur de ce handicap pour notre industrie, nous avons comparé les frais de transport d'un pied cube de marchandise en provenance, dans le premier cas, de Toronto ou de Montréal et, dans le second, de High Point, en Caroline du Nord, à destination des villes canadiennes suivantes :

• Winnipeg	0,87 \$	contre	0,56 \$ par pied cube	(+ 55,4 %)
• Regina	1,06 \$	contre	0,68 \$ par pied cube	(+ 55,9 %)
• Saskatoon	1,12 \$	contre	0,68 \$ par pied cube	(+ 64,7 %)
• Calgary	1,19 \$	contre	0,70 \$ par pied cube	(+ 70,0 %)

- *Edmonton* 1,19 \$ *contre* 0,70 \$ par pied cube (+ 70,0 %)
- *Vancouver* 1,48 \$ *contre* 0,73 \$ par pied cube (+ 102,7 %)

Voici comment s'établissent les frais d'expédition d'un canapé et d'un fauteuil types (environ 75 pieds cubes) en provenance de Toronto ou de Montréal à destination des six mêmes villes canadiennes, par opposition au montant qu'il en coûterait pour expédier ces meubles à partir de la Caroline du Nord :

- *Winnipeg* 65,25 \$ *contre* 42,00 \$
- *Regina* 79,50 \$ *contre* 51,00 \$
- *Saskatoon* 84,00 \$ *contre* 51,00 \$
- *Calgary* 89,25 \$ *contre* 52,50 \$
- *Edmonton* 89,25 \$ *contre* 52,50 \$
- *Vancouver* 111,00 \$ *contre* 54,75 \$

Par ailleurs, voici les frais à assumer pour expédier un canapé et un fauteuil types, un mobilier de salle à manger de neuf morceaux et un mobilier de chambre à coucher de quatre morceaux (environ 180 pieds cubes), toujours à destination des six mêmes villes canadiennes en provenance de Toronto ou de Montréal par opposition aux frais de transport en provenance de la Caroline du Nord :

- *Winnipeg* 156,60 \$ *contre* 100,80 \$
- *Regina* 190,80 \$ *contre* 122,40 \$
- *Saskatoon* 201,60 \$ *contre* 122,40 \$
- *Calgary* 214,20 \$ *contre* 126,00 \$
- *Edmonton* 214,20 \$ *contre* 126,00 \$
- *Vancouver* 266,40 \$ *contre* 131,40 \$

Dans tous les cas, le montant le plus bas correspond aux expéditions de meubles des États-Unis.

Le coût d'expédition d'un camion chargé de matériel allant d'Ontario en Colombie-Britannique est de 5 000 dollars canadiens alors qu'il est de 2 300 dollars canadiens pour le trajet de Los Angeles en Ontario. L'expédition d'un camion de meubles de Winnipeg au sud de l'Ontario est de 2 000 dollars canadiens alors qu'il est de 800 dollars canadiens pour le transport de la Caroline du Nord au sud de l'Ontario. Il est possible d'épargner 40 % des frais de transport si on expédie des marchandises de Montréal à Vancouver par les États-Unis plutôt que par le Canada.

Comme en témoignent ces exemples, nous ne pouvons lutter à armes égales avec les fabricants américains en ce qui a trait aux frais de transport, même si les camions doivent franchir de plus grandes distances pour atteindre le marché.

Élément n° 6 : Obstacles au commerce

Les obstacles au commerce interprovincial et aux marchés publics nuisent à la croissance des secteurs contractuel, institutionnel et résidentiel de l'industrie du meuble. Dans certaines régions du Canada, des fabricants américains ont réussi, en raison de ces obstacles, à obtenir des contrats au détriment de fabricants canadiens d'une autre province. Nous appuyons sans réserve les efforts constitutionnels déployés par l'État en vue de réduire les obstacles au commerce interprovincial.

Comme les dispositions de l'Accord de libre-échange concernant les marchés publics ne s'appliquent pas aux contrats réservés aux petites entreprises, les fabricants canadiens jouissent d'un accès limité à un segment considérable du marché américain. Dans cette optique, nous souscrivons fortement à l'opinion selon laquelle les administrations fédérale et provinciales devraient unir leurs efforts pour abolir les politiques d'achat dans sa propre province. Il faut viser le marché canadien comme un seul grand marché et adopter, s'il y a lieu, une politique d'achat au Canada.

Innovation et adaptation

Notre industrie a été caractérisée jusqu'à maintenant par des procédés et des produits très conservateurs; toutefois, cette situation évolue à mesure que s'élargit le choix des styles de meubles et de produits de toutes les régions du monde offerts aux consommateurs. Nous avons, il est vrai, beaucoup à apprendre au sujet des nouvelles stratégies de conception, de fabrication, de commercialisation et de vente au détail. Nous devons nous pencher sur quatre éléments importants: conception, recherche et développement, qualité, environnement.

Élément n° 1 : Conception

Les pays reconnus pour leur capacité exceptionnelle en matière de conception de meubles sont rares. Le Canada a peut-être connu un certain succès dans ce domaine, mais il fait pour ainsi dire partie de la majorité des pays qui ont prospéré en produisant des gammes élémentaires de meubles fonctionnels conçus pour répondre aux besoins des marchés locaux. Nous ne sommes pas reconnus comme des innovateurs en matière de conception.

L'industrie admet que pour survivre au Canada et prospérer sur les marchés internationaux des années quatre-vingt-dix, elle doit apprendre à créer des produits nouveaux, novateurs et originaux, permettant de rivaliser avec les meilleurs produits de la concurrence.

Il est essentiel de créer des meubles canadiens originaux si nous voulons réussir sur les marchés compétitifs, car notre engagement à l'égard des programmes sociaux et notre profil géographique nous rendent moins compétitifs que beaucoup d'autres pays au titre des coûts. Nous devons travailler en plus étroite collaboration avec des concepteurs canadiens et internationaux afin d'améliorer nos produits et nous rapprocher des consommateurs pour que nos produits reçoivent un meilleur accueil. Notre industrie doit investir davantage dans ses capacités de conception.

Élément n° 2 : Recherche et développement

Il est reconnu que l'industrie canadienne dépense moins que ses principaux concurrents au titre de la recherche et du développement. Des secteurs tels que l'industrie du meuble ne sont pas dotés des équipements nécessaires pour mettre au point de nouvelles technologies ou pour les comprendre et les adapter. Les critères d'admissibilité des petites et moyennes entreprises à un dégrèvement pour la recherche et le développement sont très rigoureux.

Comme notre industrie effectue d'ordinaire des travaux de recherche et de développement de base au cours du cycle de production, il faut élargir et assouplir la définition des notions de recherche et de développement dans le contexte fiscal. D'ailleurs, le ministère du Revenu du Québec procède à l'heure actuelle à l'examen de la définition de ces notions; les efforts qu'il a récemment consentis à cet égard constituent à notre avis un pas dans la bonne direction et ils pourraient servir de modèle pour le pays.

Élément n° 3 : Qualité

La qualité est plus que jamais la pierre angulaire de la compétitivité de l'industrie du meuble. Comme nous ne disposons d'aucune norme de qualité, il faut emprunter d'autres avenues pour démontrer au consommateur la qualité de nos produits. Nous devons chercher à établir des mécanismes pour que tous les exportateurs canadiens puissent convaincre leur clientèle cible que nous offrons des produits de grande qualité.

Les entreprises qui font des percées importantes sur les marchés continentaux affichent en règle générale un souci de la qualité exceptionnel. Nous devons favoriser un dialogue accru entre les fabricants et les détaillants de notre industrie de manière à définir la qualité aux yeux des consommateurs. Notre industrie doit mener une campagne sectorielle nationale axée sur l'importance de la qualité sur le marché international.

Il y a lieu d'examiner sans délai le programme du Upholstered Furniture Action Council (UFAC) portant sur l'inflammabilité, que gère le CCFM, de sorte que tous les fabricants

participent à ce programme facultatif. Il s'agit d'un programme qui peut aider notre industrie.

Apprentissage et formation

Dans son livre intitulé Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America, l'économiste bien connu Lester Thurow signale la nécessité pour les chefs de file de l'industrie nord-américaine de comprendre que tous les facteurs de production peuvent être reproduits partout au monde, à l'exception des compétences spécialisés, des connaissances et du dévouement des travailleurs qui fabriquent le produit.

À mesure que nous nous orienterons vers un contrôle de la qualité statistique et que nous supprimerons les paliers de gestion inutiles, nous devons offrir aux employés et aux gestionnaires une formation pratique poussée et des cours de recyclage. L'enjeu consiste à cerner des besoins précis en matière de formation en établissement et de formation en cours d'emploi.

L'industrie du meuble reconnaît l'importance de la formation en vue de son succès futur. Nous considérons la formation sous deux aspects connexes mais distincts : d'une part, la formation en établissement et la formation en cours d'emploi et, d'autre part, la formation en gestion.

On entend par formation en établissement toute formation offerte dans un établissement d'enseignement reconnu; la formation en cours d'emploi englobe tous les programmes offerts dans une usine ou un commerce de détail; enfin, la formation en gestion s'applique aux cours ou aux programmes qui améliorent les compétences spécialisées et les connaissances des gestionnaires et des contremaîtres de l'industrie.

Élément n° 1 : Formation en établissement et formation en cours d'emploi

De nombreuses personnes ont quitté notre industrie depuis quelques années et les nouveaux arrivants se feront rares. La formation en cours d'emploi constituera donc la clef du succès aux fins de la régénération de nos effectifs. Notre industrie doit contribuer davantage à la conception, à la mise en oeuvre et à l'évaluation des programmes de formation en établissement et de formation en cours d'emploi. La rigidité bureaucratique qui paralyse des progrès pourtant essentiels dans ce domaine a été mise en lumière récemment, lorsque nous avons tenté de mettre à contribution les compétences spécialisées des enseignants du Cégep de Victoriaville, au Québec, pour offrir un cours à Montréal. En effet, des représentants du ministère de l'Éducation ont déclaré que les enseignants de Victoriaville ne pouvaient donner de cours à Montréal, parce qu'il s'agit d'un collègue différent. En raison de ce protectionnisme territorial,

aucun cours n'a été offert. Il est important de continuer d'améliorer nos relations de travail avec les représentants du ministère de l'Éducation.

Nos installations spécialisées de Conestoga et de Victoriaville devraient servir bien davantage au recyclage. Nous nous adresserons aux conseils d'administration respectifs de ces deux collèges pour que des changements soient apportés à cet égard. Nous devons aussi informer les collèges communautaires et les Cégeps des besoins réels dans nos usines et trouver une façon de réintégrer les enseignants dans l'industrie de sorte qu'ils puissent suivre l'évolution constante de la technologie. Il faudrait en outre faire intervenir le réseau collégial avec plus de souplesse de manière à offrir à notre personnel des cours de perfectionnement et de recyclage sur une base continue. Les programmes de formation coopérative constituent une solution intéressante à laquelle il faudrait recourir davantage.

C'est grâce à l'apprentissage continu qu'on pourra attirer des employés, les motiver et demeurer compétitifs sur la scène internationale. Toutes proportions gardées, nous devons consacrer plus de ressources à la formation en cours d'emploi et exercer une meilleure emprise sur ces ressources. Selon nous, le secteur manufacturier consacre moins de crédits à la formation interne qu'il y a dix ans. À l'heure actuelle, il n'existe aucun budget de formation interne pour le commerce de détail. On doit renverser la vapeur.

Nous reconnaissons qu'il faudra collaborer étroitement avec nos représentants syndicaux si nous voulons que les établissements d'enseignement parviennent à offrir en usine une formation efficace. Il ne fait aucun doute à nos yeux que nous pouvons amorcer dès maintenant un rapprochement. Dans le secteur de l'automobile, le Conseil du Service de l'entretien et de la réparation automobile du Canada est chargé de planifier et de coordonner la formation en établissement et la formation en cours d'emploi. La structure de ce conseil sectoriel syndical-patronal parrainé par Emploi et Immigration Canada (EIC) permet aux participants d'établir de nouveaux réseaux de communication favorisant un échange accru d'information ainsi qu'un examen approfondi des questions soulevées et des solutions proposées à l'égard des problèmes de l'industrie.

Cet organisme compte trois sous-comités, soit le Standards and Curriculum Committee, l'Information Committee ainsi que l'Image and Education Committee. Plus de 75 intervenants de l'industrie automobile se rencontrent pour discuter de questions touchant les ressources humaines. Le Conseil a notamment pour objet d'établir des normes quant aux ouvriers spécialisés. Il a déjà élaboré un programme de formation normalisé pour les activités d'apprentissage qui a reçu l'approbation de toutes les provinces. Nous explorerons avec EIC la possibilité d'établir un organisme analogue pour notre industrie et de renforcer nos liens avec le ministère afin d'utiliser ses programmes de façon plus efficace. Nous ferons aussi appel au savoir-faire disponible à Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada pour rationaliser nos efforts de commercialisation internationale.

Nous devons renforcer nos liens avec les milieux de l'enseignement, en particulier parce que nous sommes convaincus que les cours d'enseignement collégial pourraient être plus efficaces et rentables. La majeure partie de la formation au sein de l'industrie doit consister en une formation interne offerte en cours d'emploi. Les collèges communautaires et les Cégeps pourraient, de concert avec les entreprises, assurer davantage la formation en milieu de travail.

Élément n° 2 : Formation en gestion

Il incombe aux entreprises d'offrir la formation en gestion. Bien que les universités, les collèges communautaires et les organismes de formation du secteur privé offrent nombre de programmes de formation en gestion, trop peu de nos gestionnaires suivent ces cours. Nos employés et nos gestionnaires n'ont pas l'habitude de recevoir une formation sur une base continue. Cette situation doit changer. Au Québec, par exemple, on offre aux propriétaires exploitants des cours qui pourraient être adaptés pour le reste du pays.

La formation des gestionnaires d'entreprises de fabrication et de commerces de détail doit constituer une priorité absolue pour notre industrie. En effet, ces gestionnaires ont besoin d'une structure d'apprentissage en commun. Nous devons initier un plus grand nombre de nos gestionnaires à certaines théories de gestion actuelles telles que la gestion de la qualité totale, la conception d'organisations axées sur le client, le contrôle des stocks juste-à-temps et les cercles de qualité. En outre, nous avons besoin de cours sur la façon de conclure des ententes stratégiques et d'élaborer des plans d'entreprise et des plans de commercialisation professionnels.

Élément n° 3 : Enseignement spécialisé

Il existe aussi un vide reconnu depuis longtemps dans notre système d'enseignement qui limite notre accès à la spécialisation en génie du bois.

Avec la compétitivité qui caractérise le marché des années 1990, il est devenu de plus en plus important de traiter les problèmes techniques qui se présentent dans nos activités journalières. Nous serions intéressés à rechercher conjointement avec les universités le moyen d'adopter un programme de spécialisation en génie du bois disponible dans d'autres pays. Nous soutenons les récentes initiatives d'ISTC à cet égard et envisagerions un dialogue accéléré avec les établissements d'enseignement supérieur qui ont manifesté leur intérêt pour le perfectionnement du système actuel.

Édification de partenariats

Les membres de l'industrie du meuble ont toujours travaillé en étroite collaboration, que ce soit dans un contexte officiel ou non. Divers groupes de fabricants comme le Groupe Knoll et le Groupe Global (qui réunissent des entreprises effectuant des ventes sous contrat) ont uni leurs efforts pour améliorer leur compétitivité. Certains fabricants entretiennent depuis longtemps des liens avec leurs fournisseurs ou avec des détaillants déterminés. Quelques-uns s'unissent pour former des consortiums d'exportation.

Cependant, les détaillants et fabricants ont en général eu peu d'occasion de dialoguer. Les détaillants pensent que les fabricants jusqu'à maintenant ne se sont pas aperçus du grand changement qui s'est effectué dans les habitudes d'achats des consommateurs, leurs comportements et leurs attentes, ou ils ne s'en sont pas assez préoccupés. Ceci a créé aux détaillants des difficultés en ce qui concerne l'exclusivité et la distribution sur lesquelles les fabricants n'ont pas voulu se pencher.

Par conséquent, les détaillants se sont précipités sur les importations des États-Unis pour satisfaire leurs besoins. Les fabricants ont vraiment besoin de dialoguer avec les représentants des principaux segments de la vente au détail pour discuter de ce problème. Ils auront besoin du soutien du gouvernement pour les aider à s'arranger de systèmes de distribution qui seront davantage orientés nord-sud que transcanadiens (selon les routes est-ouest traditionnelles).

Dans le commerce de détail, les groupes d'acheteurs ont maintenant plus de poids sur le marché. On s'est efforcé à l'échelle nationale de promouvoir dans le passé la vente de meubles, par exemple, dans le cadre de la vente nationale de meubles, et on continue de le faire, par exemple, dans le cas de la vente de meubles qui se tient chaque année à Regina.

Les associations régionales du secteur du meuble sont l'élément moteur de l'intégration et de la continuité. Elles offrent à leurs membres des services collectifs touchant, par exemple, la commercialisation, l'établissement de diagnostics, la sensibilisation, la défense des intérêts de l'industrie, les transports et le crédit.

Nous devons édifier de nouveaux partenariats au sein de notre industrie, favoriser des liens efficaces entre l'industrie et les pouvoirs publics et nous engager à élaborer une stratégie commune.

Élément n° 1 : Partenariats dans l'industrie

L'union fait la force. Dans nombre de cas, le regroupement d'entreprises a permis d'établir des mécanismes visant à maintenir la vitalité de ces entreprises et à leur assurer une certaine flexibilité en période difficile.

En d'autres cas, les pressions exercées par la concurrence obligent les entreprises à modifier des alliances de longue date. D'anciens partenaires rompent alors les liens qui les unissaient. Les relations verticales traditionnelles du secteur résidentiel croulent sous les pressions des fabricants américains de produits bon marché, des achats outre-frontière et des frais de distribution élevés.

Toutes les entreprises et tous les organismes de notre industrie s'efforcent d'accroître leur compétitivité. Nous reconnaissons qu'aucune solution facile ne s'offre à eux et que les problèmes dont nous avons discuté ci-dessus exigeront de l'énergie, des ressources et du courage. À notre avis, il est important de coordonner et d'intégrer ces efforts à l'échelle de l'industrie entière.

Nombre des éléments de compétitivité que nous avons traités exigent une intervention concertée des groupes d'entreprises ou des intervenants de toute l'industrie qui doivent unir leurs efforts. Au Canada, les entreprises n'ont pas l'habitude de se regrouper pour s'attaquer à des problèmes sectoriels et tirer parti des occasions qui s'offrent à elles.

Nous avons fait un pas dans la bonne direction en établissant un comité national d'aide à l'adaptation industrielle en vue de trouver des façons de transformer et d'accroître nos investissements au titre des ressources humaines, des procédés, des produits et des infrastructures.

Dans certains pays, une partie des taxes versées par l'industrie lui est remise pour qu'elle l'affecte à des programmes de recherche, de développement de technologies et de formation. Il faudrait analyser et adopter les modèles de régie, de programmes et de renouvellement des ressources à l'échelle de l'industrie que nos concurrents de l'Allemagne, du Japon et de la France ont élaborés et utilisés de façon très efficace pour accroître la compétitivité de leurs entreprises sur la scène internationale.

Nous devons établir des relations nouvelles et novatrices au sein de l'industrie en accordant une attention particulière aux alliances entre consommateurs, détaillants et fabricants et entre fabricants et fournisseurs de composants, tout en resserrant les liens avec les services de soutien essentiels des secteurs de la conception, du financement et des transports.

On peut trouver des exemples de ce nouveau type de partenariat. Nous avons mis au point des moyens très efficaces de regrouper nos besoins en matière de transport à l'échelle régionale, mais il nous reste à élaborer une stratégie nationale ou continentale afin d'accroître la rapidité et la qualité des services de transport fournis à notre industrie. Pour rivaliser avec les fabricants américains, il faut réduire les délais de livraison. Nous devons nous attaquer aux problèmes liés à la fréquence des services et aux dommages subis par les produits.

Au Québec, le CAMO a mené une longue étude portant sur l'industrie des composants, qui lui a permis de mieux comprendre la nécessité de conclure des alliances stratégiques pour assurer l'efficacité de ce concept.

Par ailleurs, Furniture West a mis sur pied, à l'intention de ses membres et d'entreprises connexes, un programme novateur de formation en commercialisation internationale. Cet organisme offre en outre ses services pour aider les entreprises intéressées à améliorer leurs plans d'action et leurs pratiques en matière de commercialisation.

La création de consortiums d'exportation pourrait être un moyen efficace de rivaliser sur les marchés internationaux. Certaines entreprises de l'ouest du pays dont les gammes de produits sont complémentaires ont mené une étude de faisabilité portant sur l'établissement d'une maison de commerce. Elles souhaitent ainsi favoriser la présentation de soumissions à l'égard de contrats importants pour des projets institutionnels qui seraient autrement hors de la portée de chacune d'elles.

Élément n° 2 : Collaboration avec les pouvoirs publics

Nous devons travailler en plus étroite collaboration avec les pouvoirs publics de tous les paliers et inversement. À cette fin, il est primordial que les pouvoirs publics communiquent avec l'industrie par l'intermédiaire de nos associations. Pour établir les partenariats nécessaires à notre compétitivité sur la scène internationale, nous devons nous doter d'associations sectorielles fortes. Chaque fois que les pouvoirs publics s'adressent à notre industrie sans passer par une association, ils nous affaiblissent tous.

Il faut en premier lieu que tous les intervenants de notre industrie voient de la même façon les perspectives d'avenir qui s'offrent à nous, les stratégies à mettre en oeuvre et les interventions prioritaires. Les consultations en cours au sujet de la prospérité constituent un pas dans la bonne direction, mais nous souhaitons établir des mécanismes plus solides et plus permanents sur le double plan politique et ministériel.

À notre avis, il existe un chevauchement inutile de certains services gouvernementaux, tant entre divers ministères fédéraux qu'entre l'Administration fédérale et les administrations provinciales. Par exemple, il y aurait lieu d'assurer une meilleure coordination des efforts déployés par les administrations fédérale et provinciales aux fins de la promotion du commerce. Nous souhaitons qu'il y ait une collaboration accrue à cet égard.

On devrait créer un programme bilatéral plus actif en vue de favoriser les communications entre les pouvoirs publics et notre industrie. Les pouvoirs publics devraient davantage passer par nos associations pour communiquer avec l'industrie et pour appliquer des programmes de développement de marchés, de promotion et de formation en commercialisation, pour ne nommer que ceux-là. Il serait préférable que

nous offrions nous-mêmes ce genre de programmes, car nous connaissons mieux les besoins de nos clients.

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

Nous avons réparti nos recommandations en trois catégories :

- **Les questions prioritaires, qui demandent des mesures rapides**
- **Un plan d'action de l'industrie, sur lequel nous fondons notre plan stratégique de l'entreprise**
- **Des mesures gouvernementales à plus long terme, que le gouvernement devrait envisager à notre avis pour assurer notre compétitivité à long terme.**

Questions prioritaires

Il nous faut prendre immédiatement les mesures suivantes si nous voulons survivre à la période de transition :

- *obtenir des garanties d'emprunt du gouvernement fédéral pour soutenir les fabricants de meubles résidentiels pendant la reprise de l'économie;*
- *demander le drawback des droits pour que l'on récupère sans délai les droits douaniers versés en trop sur les tissus d'ameublement;*
- *poursuivre une enquête anti-dumping contre les importations de meubles américains;*
- *protéger l'industrie contre d'autres préjudices graves en invoquant l'article 1101 de l'ALE;*
- *abolir les politiques d'achat dans sa propre province de sorte que le marché canadien soit considéré comme un seul grand marché et adopter, s'il y a lieu, une politique d'achat au Canada;*
- *faire connaître notre position quant à la protection contre d'autres injustices liées à la suppression graduelle des tarifs douaniers et des clauses de règles d'origine dans l'accord de libre-échange que négocient le Canada, les États-Unis et le Mexique;*
- *diminuer les frais de transport à l'intérieur des frontières canadiennes;*
- *élaborer une politique nationale qui permettrait aux détaillants de cacher la TPS dans le prix de vente du produit;*
- *lancer une initiative de ressources humaines dans le secteur;*
- *viser l'égalité du soutien fédéral dans chaque région.*

Plan d'action de l'industrie

Les mesures suivantes constituent le plan d'affaires de notre industrie que nous allons mettre en oeuvre au cours des prochains mois :

Contexte des affaires

Élément n° 2 : Fiscalité

- mettre fin à la pratique publicitaire invitant les consommateurs à acheter sans payer la taxe.

Financement et investissement

Élément n° 2 : Désinvestissement et réinvestissement

- trouver de meilleures façons de récupérer les investissements au sein de notre industrie;
- trouver de nouvelles façons de favoriser le réinvestissement dans les entreprises établies.

Élément n° 3 : Nouveaux investissements

- trouver des moyens d'amener les milieux financiers à voir notre industrie d'un oeil plus positif et critique;
- demander à l'administration fédérale de nous aider à convaincre nos institutions financières que le gouvernement soutient le segment «valeur ajoutée» (fabricants) des produits forestiers, et pas seulement le secteur des ressources naturelles.

Élément n° 4 : Restructuration

- garder dans le secteur du meuble un comité national d'aide à l'adaptation de l'industrie.

Commerce

Élément n° 2 : Études de marché

- prendre les mesures nécessaires pour mieux connaître les besoins du marché américain;
- élaborer une stratégie professionnelle de commercialisation axée sur des créneaux particuliers;
- élaborer, avec l'appui d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC), une stratégie de commercialisation de nos produits à l'échelle internationale.

Élément n° 3 : Normes internationales

- se familiariser avec les normes internationales et les normes particulières à certains marchés dans des pays cibles déterminés;
- faire appel à des procédés de fabrication garantissant que le meuble canadien satisfera aux normes internationales;
- obtenir qu'un plus grand nombre de nos entreprises demandent et reçoivent la reconnaissance officielle conformément à la norme 9002 de l'Organisation internationale de normalisation, qui porte sur la gestion de la qualité.

Élément n° 4 : Commercialisation

- effectuer davantage de contrôles et élaborer de meilleurs plans d'action;
- mener une vaste campagne de sensibilisation;
- préparer du bon matériel d'information et de publicité à utiliser sur le lieu de vente et créer un programme national de prime à l'innovation en matière de conception de meubles;
- améliorer les communications entre les fabricants, les détaillants et les consommateurs en favorisant la rétro-information des consommateurs de sorte que les fabricants puissent connaître les besoins des utilisateurs;
- consentir des efforts stratégiques plus énergiques encore pour sensibiliser les médias écrits et électroniques à l'égard de notre industrie au niveau national;

- obtenir du gouvernement des subventions de démarrage pour la production et la distribution du type de documents demandés par les médias électroniques.

Innovation et adaptation

Élément n° 1 : Conception

- apprendre à créer des produits nouveaux, novateurs et originaux, permettant de rivaliser avec les meilleurs produits de la concurrence;
- travailler en plus étroite collaboration avec des concepteurs canadiens et internationaux afin d'améliorer nos produits;
- nous rapprocher des consommateurs pour que nos produits reçoivent un meilleur accueil.

Élément n° 3 : Qualité

- établir des mécanismes pour que tous les exportateurs canadiens puissent convaincre leur clientèle cible que nous offrons des produits de grande qualité;
- favoriser un dialogue accru entre les fabricants et les détaillants de notre industrie.

Apprentissage et formation

Élément n° 1 : Formation en établissement et formation en cours d'emploi

- contribuer davantage à la conception, à la mise en oeuvre et à l'évaluation des programmes de formation en établissement et de formation en cours d'emploi;
- continuer d'améliorer nos relations de travail avec les représentants du ministère de l'Éducation;
- utiliser davantage nos installations spécialisées de Conestoga et de Victoriaville pour le recyclage;
- informer les collèges communautaires et les Cégeps des besoins réels dans nos usines;
- trouver une façon de réintégrer les enseignants dans l'industrie de sorte qu'ils puissent suivre l'évolution constante de la technologie;

- faire intervenir le réseau collégial avec plus de souplesse de manière à offrir à notre personnel des cours de perfectionnement et de recyclage sur une base continue;
- élargir les programmes de formation coopérative;
- collaborer étroitement avec nos représentants syndicaux si nous voulons que les établissements d'enseignement parviennent à offrir en usine une formation efficace;
- améliorer nos relations avec EIC et AECEC.

Élément n° 2 : Formation en gestion

- initier un plus grand nombre de nos gestionnaires à certaines théories de gestion actuelles telles que la gestion de la qualité totale, la conception d'organisations axées sur le client, le contrôle des stocks juste-à-temps et les cercles de qualité;
- offrir des cours sur la façon de conclure des ententes stratégiques;
- offrir des cours sur la façon d'élaborer des plans d'entreprise et des plans de commercialisation professionnels.

Élément n° 3 : Enseignement spécialisé

- rechercher conjointement avec les universités le moyen d'adopter des programmes de spécialisation en génie du bois disponible dans d'autres pays.

Édification de partenariats

Élément n° 1 : Partenariats dans l'industrie

- établir des relations nouvelles et novatrices au sein de l'industrie en accordant une attention particulière aux alliances entre consommateurs, détaillants et fabricants et entre fabricants et fournisseurs de composants, tout en resserrant les liens avec les services de soutien essentiels des secteurs de la conception, du financement et des transports.

Élément n° 2 : Collaboration avec les pouvoirs publics

- travailler en plus étroite collaboration avec les pouvoirs publics de tous les paliers et inversement;

- demander aux pouvoirs publics de communiquer avec l'industrie par l'intermédiaire de nos associations;
- voir de la même façon les perspectives d'avenir qui s'offrent à nous, les stratégies à mettre en oeuvre et les interventions prioritaires.

Mesures gouvernementales

Nous recommandons que l'administration fédérale prenne les mesures suivantes pour aider notre industrie à arriver à une compétitivité internationale.

Contexte des affaires

Élément n° 1 : Manque de reconnaissance

- rencontrer le ministre de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie une fois l'an;
- établir un mécanisme officiel et permanent de liaison avec le Parlement, comme un comité permanent pour notre industrie, composé de membres du Parlement provenant des provinces et des circonscriptions électorales où notre industrie est particulièrement présente.

Élément n° 2 : Fiscalité

- réduire le fardeau fiscal imposé à tous les Canadiens;
- établir un taux de taxe provinciale uniforme partout au pays;
- élaborer une politique nationale qui permette aux détaillants de camoufler toutes les taxes dans le prix de vente du produit;
- harmoniser les taxes de vente provinciales et la TPS;
- négocier un arrangement selon lequel le gouvernement fédéral percevrait la taxe provinciale à la frontière en même temps que ses droits et taxes.

Élément n° 3 : Cadre juridique et réglementaire

- changer les lois canadiennes sur la faillite qui ne favorisent ni la transformation ni la modernisation des usines de fabrication de meubles;

- mener une enquête sur les procédures employées par les sociétés de financement concernant le crédit accordé «sans intérêt» à l'achat de meubles.

Financement et investissement

Élément n° 1 : Acquisition d'immobilisations

- offrir à l'industrie une aide financière appropriée pour lui permettre de se moderniser et d'adopter de nouvelles technologies en mettant à l'abri dans des entreprises des fonds qui serviraient à des investissements ultérieurs, tout comme les régimes enregistrés d'épargne-retraite constituent un abri pour les revenus des particuliers;
- offrir aux entreprises des programmes de renouvellement en vertu desquels elles accordent des prêts à faible taux d'intérêt ou des garanties d'emprunt pour leur permettre de moderniser leur exploitation.

Élément n° 3 : Nouveaux investissements

- adopter le genre d'attitude dynamique pour attirer et retenir les entreprises manufacturières comme le suggère le CCFM dans son répertoire des programmes d'encouragement offerts aux États-Unis par l'Administration fédérale et les divers États.

Commerce

Élément n° 1 : Accès aux marchés

- exiger que toute entreprise qui vend des produits au Canada soit être tenue, comme le sont les fabricants canadiens, d'avoir des emballages bilingues.

Élément n° 6 : Obstacles au commerce

- abolir les obstacles au commerce interprovincial.

Innovation et adaptation

Élément n° 2 : Recherche et développement

- élargir et assouplir la définition des notions de recherche et de développement dans le contexte fiscal.

Élément n° 3 : Qualité

- lancer une campagne sectorielle nationale au sein de notre industrie axée sur l'importance de la qualité sur le marché international.

Apprentissage et formation

Élément n° 1 : Formation en établissement et formation en cours d'emploi

- consacrer plus de ressources à la formation en cours d'emploi et exercer une meilleure emprise sur ces ressources.

Élément n° 3 : Enseignement spécialisé

- rechercher conjointement avec les universités le moyen d'adopter des programmes de spécialisation en génie du bois disponible dans d'autres pays.

Édification de partenariats

Élément n° 2 : Collaboration avec les pouvoirs publics

- assurer une meilleure coordination des efforts déployés par les administrations fédérale et provinciales aux fins de la promotion du commerce. Nous souhaitons qu'il y ait une collaboration accrue à cet égard.