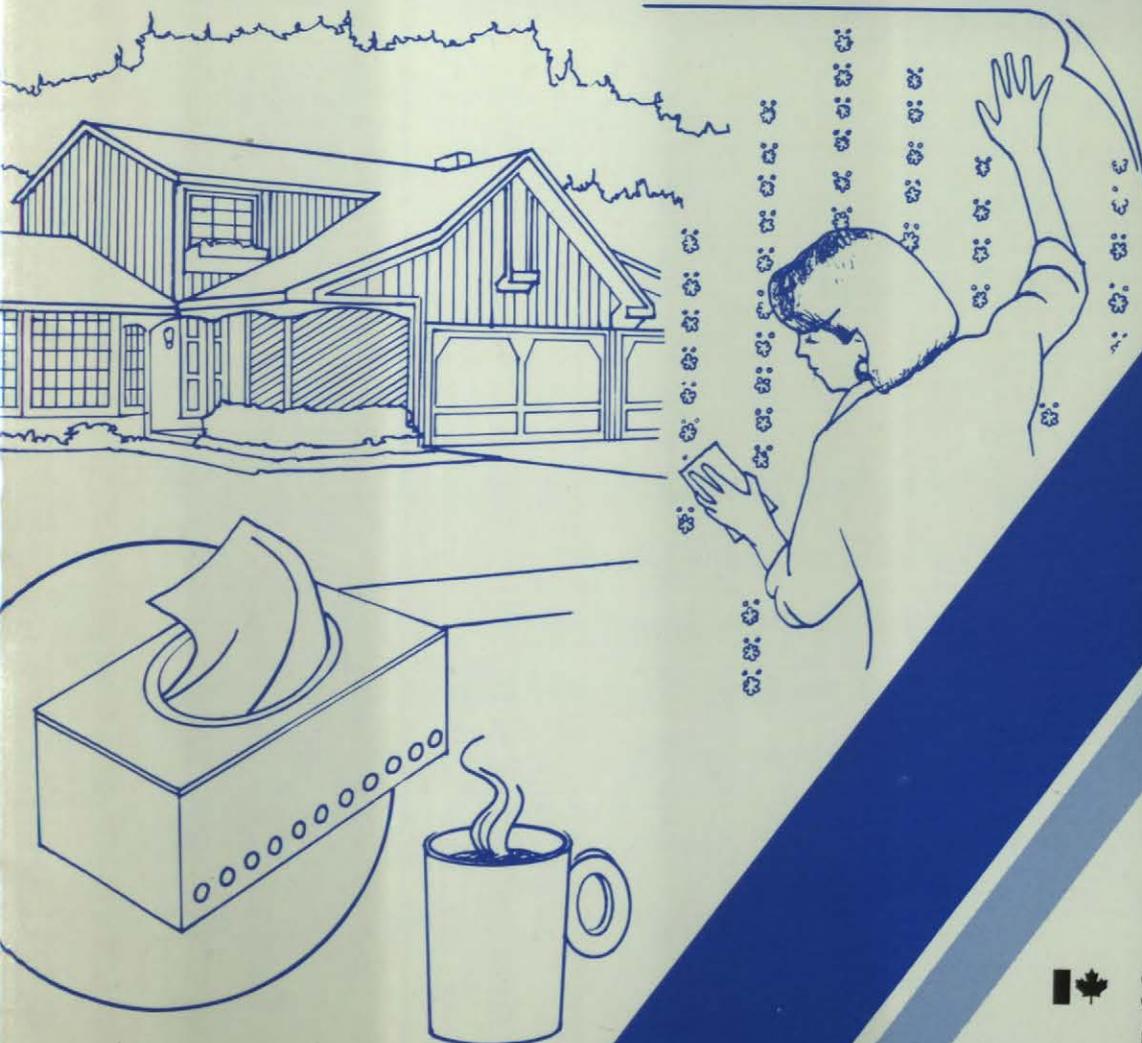
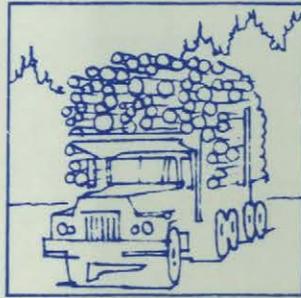
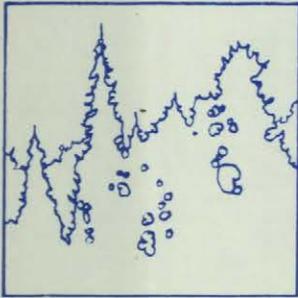


HD9834
.C22
R414

Canada

c. 1 aa

L'industrie canadienne des produits du bois et du papier transformés



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Expansion industrielle
régionale

Regional Industrial
Expansion

**L'INDUSTRIE CANADIENNE DES PRODUITS DU BOIS ET DU
PAPIER TRANSFORMÉS**

**INDUSTRY, SCIENCE AND
TECHNOLOGY CANADA
LIBRARY**

FEB - 1 1993
BWJ
**BIBLIOTHÈQUE
INDUSTRIE, SCIENCES ET
TECHNOLOGIE CANADA**

Division des produits du bois et du papier transformés

Direction des produits forestiers

Transformation des richesses naturelles

Ministère de l'Expansion industrielle régionale

Publié en septembre 1986

AVANT-PROPOS

C'est avec grand plaisir que je transmets le présent examen du secteur de l'industrie canadienne des produits du bois et du papier transformés aux membres de cette industrie. Ce document s'ajoute à une série de rapports déjà publiés sur d'importants secteurs de l'industrie canadienne des produits du bois et du papier transformés. Certains de ces rapports, préparés par la Division des produits du bois et du papier transformés, traitent des armoires de cuisine, des portes et fenêtres en bois, des maisons préfabriquées, des papiers transformés, et renferment un sommaire des activités de ces secteurs, tandis que les autres, rédigés par la Division des pâtes et papiers, portent sur le carton-caisse ondulé et le cartonnage. Le Sous-comité des produits du bois et du papier transformés, qui relève du Comité consultatif des industries forestières (CCIF), a examiné et commenté ces rapports. Composé de cadres d'entreprises et de dirigeants syndicaux du secteur forestier, ainsi que de certains représentants d'universités, le CCIF a été mis sur pied pour conseiller le ministre d'État (Forêts) et moi-même au sujet des questions touchant les ressources et les activités industrielles et commerciales de l'industrie forestière canadienne.

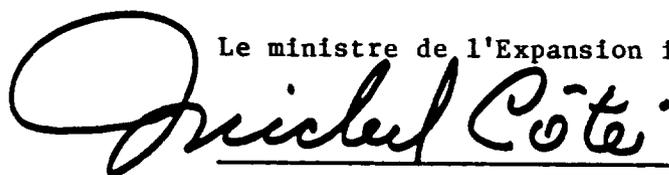
Je crois que ces études réunissent les descriptions et analyses sectorielles les plus complètes publiées à ce jour. En plus de fournir un examen détaillé des caractéristiques de chaque secteur, ils soulignent certaines grandes questions touchant la situation de chacun des secteurs et laissent entrevoir les problèmes éventuels. Au fur et à mesure que les sources de fibre de bois se raréfieront, au pays et à l'étranger, et tant que le chômage demeure un problème épineux, la contribution potentielle de ces secteurs comportant une valeur ajoutée sur le plan du développement régional et de la création d'emplois gagnera en importance.

Ces études visent essentiellement à encourager les entreprises et les associations professionnelles à se pencher sur des questions d'actualité, qu'elles soient propres à une seule société ou à l'ensemble du secteur. Je souhaite que ces exercices incitent les entreprises à évaluer leur rendement et le potentiel que leur réserve l'avenir et qu'elles se concentrent sur l'accroissement soutenu de la productivité et sur la commercialisation. Le principal objectif, qui a d'ailleurs été souligné par les membres du Sous-comité, est l'amélioration de la compétitivité des prix à l'échelle internationale, de manière à maintenir notre part du marché intérieur et à accroître les exportations. La position concurrentielle de l'industrie canadienne revêtirait une importance toute particulière advenant la libéralisation accrue des échanges commerciaux.

Nous serions heureux de prendre connaissance du point de vue des entreprises et des associations professionnelles intéressées. Je crois qu'il est très important que nous entretenions de solides rapports entre le patronat, les syndicats et le gouvernement afin d'étudier les questions qui touchent l'industrie, que ce soit sur le plan de l'accroissement de la productivité, de l'adaptation à l'évolution des forces du marché, du développement des marchés d'exportation ou de l'accès aux débouchés commerciaux.

En bref, nous favorisons l'établissement d'un dialogue ouvert au sujet de toutes les questions relatives à l'avenir et à la viabilité du secteur de l'industrie canadienne des produits du bois et du papier transformés.

Le ministre de l'Expansion industrielle régionale



Michel Côté

TABLE DES MATIÈRES

	<u>PAGE</u>
<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>LES CARACTÉRISTIQUES ET LES PRÉOCCUPATIONS DE L'INDUSTRIE</u>	1
<u>LES PERSPECTIVES À MOYEN TERME</u>	6
<u>LES OBJECTIFS EN MATIÈRE D'EXPANSION INDUSTRIELLE</u>	6
<u>ANNEXE I</u> Renseignements sur l'industrie des produits du bois transformé	
<u>ANNEXE II</u> Renseignements sur l'industrie des produits du papier transformé	
<u>ANNEXE III</u> Division des produits du bois et du papier transformés, Direction des produits forestiers	

INTRODUCTION

Le présent rapport fait la synthèse, à partir des rapports sur chaque secteur, des principales caractéristiques et questions associées à l'industrie des produits forestiers transformés. Ces rapports ont été rédigés pour augmenter la base de données analytiques du Ministère sur cette industrie. Les secteurs spécifiques mentionnés sont les armoires de cuisine, les portes et les fenêtres, les maisons préfabriquées et les produits de papier transformé. L'étude ne touche pas le domaine du carton-caisse ondulé et du cartonnage d'expédition.

En raison du nombre et de la diversité des secteurs qui forment cette industrie, il est difficile de formuler des généralisations; par conséquent, les rapports faits sur chacun des secteurs en particulier renferment des renseignements plus précis et plus significatifs. Néanmoins, des contraintes et des possibilités semblent se dégager pour l'ensemble des secteurs, tant pour les produits de bois transformés que pour le papier transformé, et ce sont ces aspects dont il est question dans la présente synthèse.

Afin de survivre comme composante viable de l'industrie canadienne de la fabrication et de réaliser pleinement son potentiel industriel, le secteur devra trouver au cours de la prochaine décennie des réponses aux questions soulevées dans les rapports sectoriels et résumées dans les pages qui suivent. C'est pourquoi les objectifs qui se rapportent à l'orientation à long terme de l'industrie et qui traduisent des objectifs semblables pour chacun des secteurs étudiés sont également inclus dans le présent résumé.

Les annexes I et II contiennent des renseignements statistiques et sectoriels supplémentaires.

LES CARACTÉRISTIQUES ET LES PRÉOCCUPATIONS DE L'INDUSTRIE

L'industrie des produits de bois transformés, dont la matière première est principalement le bois d'oeuvre et les panneaux, fabrique une vaste gamme de produits qui se répartissent en trois catégories : le bois travaillé; les maisons et les éléments préfabriqués et enfin, les autres produits du bois tels que les produits tournés, le bois d'échantillon, les clôtures et les palettes. Plus de 2 000 établissements, situés dans toutes les régions du Canada, emploient 30 000 personnes et livrent des marchandises dont la valeur dépasse deux milliards de dollars par année. Les exportations annuelles, qui se chiffrent autour de 250 millions de dollars, sont surtout destinées aux États-Unis.

De même, l'industrie des produits de papier transformé se sert du papier comme principale matière première et fabrique une gamme encore plus vaste de produits regroupés dans les grandes catégories suivantes : produits de consommation jetables, produits de papier pour établissements, produits de papier spécialisés de type commercial, papier peint et emballages de papier (boîtes pliantes et boîtes en carton ondulé exclues). L'industrie, active surtout dans les régions industrialisées de l'Ontario et du Québec, compte 400 usines, emploie 22 000 personnes et livre des marchandises d'une valeur légèrement inférieure à 1,8 milliard de dollars. Les exportations, qui représentent environ 150 millions de dollars, s'adressent elles aussi surtout au marché américain.

Les transformateurs canadiens constituent une portion importante du marché intérieur du bois d'oeuvre, des panneaux de bois et du papier canadiens. Leurs opérations ajoutent une valeur considérable aux produits et créent des niveaux d'emploi par volume de bois nettement supérieurs à ceux de la production des produits forestiers primaires.

A de nombreux égards toutefois, l'industrie des produits forestiers transformés se distingue fondamentalement de l'industrie des produits primaires, même si les deux appartiennent généralement à la catégorie des produits de la forêt. Bien que le lien entre les deux industries existe du fait que le produit primaire constitue la matière première du transformateur, leurs perspectives, même sur cet aspect, sont habituellement différentes.

L'industrie des produits transformés est dominée par de petites entreprises appartenant à des intérêts canadiens et fabriquant des produits variés et souvent uniques, ainsi que par des entrepreneurs qui sont propriétaires de leurs sociétés et en assurent l'exploitation. La plupart sont indépendants des grands producteurs de produits primaires. Bien que quelques entreprises de transformation du papier, notamment dans les catégories des biens de consommation jetables et des emballages souples, appartiennent à de grandes papeteries qui sont parfois contrôlées par des intérêts étrangers, les entreprises de transformation sont, dans la majorité des cas, relativement autonomes et obtiennent souvent leur matière première de divers fournisseurs. De plus, la nature même du produit et les facteurs relatifs à la commercialisation et à la production diffèrent de beaucoup selon qu'il s'agit de fabricants primaires ou secondaires. Par conséquent, les transformateurs doivent adopter des méthodes de gestion différentes à l'égard des fonctions comme l'exportation, les relations du travail, l'orientation financière, l'innovation et la modernisation. La compétence des entrepreneurs des secteurs de transformation est souvent essentielle au succès de leur société.

En raison du grand nombre de produits et de sous-secteurs au sein de l'industrie des produits du bois et du papier transformés, les caractéristiques et les préoccupations de chaque secteur varient grandement. A cet égard, cette industrie est un microcosme de l'ensemble de l'industrie canadienne de la fabrication. Malgré cette diversité, bon nombre des problèmes et des possibilités semblent toucher la petite entreprise et ne diffèrent pas vraiment de ceux que l'on retrouve dans les autres industries canadiennes de la fabrication secondaire.

Bien que les généralisations ne s'appliquent pas uniformément à toute l'industrie, certaines caractéristiques méritent d'être soulignées. Ces caractéristiques, décrites en détail dans les rapports sectoriels, sont résumées ci-dessous.

Le besoin d'investissements n'est généralement pas un problème grave pour cette industrie. Le coût de l'équipement nécessaire pour mettre sur pied une nouvelle usine, surtout dans le secteur des produits du bois transformé, est relativement faible par rapport à d'autres industries plus capitalistiques. Une entreprise dont les revenus annuels atteignent 10 millions de dollars a habituellement besoin de 1 à 2 millions pour les machines et le matériel, de 2 millions pour les bâtiments et de 1 million pour le fonds de roulement.

Pour les mêmes revenus, l'usine de transformation du papier a besoin de 3 à 5 millions de dollars en moyenne pour les machines et le matériel.

Étant donné la moindre importance des besoins en capital, les entreprises de produits du bois ont la tâche relativement aisée quand elles veulent établir de nouvelles capacités en périodes de forte demande, ce qui peut entraîner par la suite une sous-utilisation des installations et une vive concurrence sur les marchés régionaux. L'accès aisé à ce secteur explique le nombre d'usines de petite envergure et contribue à la fragmentation du secteur.

Les besoins de modernisation varient d'un secteur à l'autre, mais par rapport à l'industrie primaire, ils ne sont pas importants dans la plupart des secteurs de transformation. C'est ainsi que dans de nombreuses entreprises de transformation du papier, le matériel est déjà largement à la fine pointe de l'évolution technologique, bien qu'il faille le maintenir à ce niveau. Dans le secteur des maisons préfabriquées, ce facteur n'est tout simplement pas important. Même dans les secteurs du bois travaillé et des armoires de cuisine, où l'automatisation accrue et un meilleur équipement pourraient augmenter la productivité, les besoins globaux en capital ne sont pas élevés.

La sous-utilisation des capacités, qui tend à être importante et chronique dans de nombreux secteurs, et la tendance à la fragmentation et à la prolifération des petites entreprises sont des questions plus importantes. Ces problèmes semblent plus aigus dans les secteurs des produits du bois, où de faibles besoins en capital et une demande fortement cyclique sont des caractéristiques notables et où les économies d'échelle jouent aussi un rôle important. Dans certains secteurs, des indices donnent à penser que les entreprises dont les ventes dépassent 3 millions de dollars sont plus rentables, plus stables financièrement et plus en mesure de réaliser des économies dans les domaines de la production, de la gestion et de la mise en marché que celles dont le chiffre d'affaires est moins élevé.

L'innovation et l'amélioration continues sont essentielles dans la plupart des secteurs des produits du bois et du papier transformés. Il en est ainsi surtout parce qu'il faut répondre à l'évolution des préférences des consommateurs, mais la mise au point de nouveaux produits ou de produits modifiés pour accroître la part du marché n'est pas rare. Une très forte orientation en fonction des besoins du marché est essentielle à la survie des entreprises de presque tous les secteurs. Ainsi, le besoin de conserver l'énergie a provoqué de nombreux changements parmi les produits reliés à l'habitation. De nombreux nouveaux produits d'emballage ont été mis au point grâce à de nouvelles combinaisons de matériaux et à des techniques de transformation très poussées. L'innovation en matière de procédés de fabrication afin d'améliorer la productivité se fait sur une plus petite échelle et les principales améliorations sont amorcées et mises en oeuvre par les fabricants de matériel, essentiellement européens ou américains. De nombreuses sociétés modifient leur matériel pour satisfaire à leurs propres besoins d'efficacité, de qualité et de conception de produits.

Du fait que presque tous les secteurs des produits du bois et du papier transformés se sont modifiés afin de servir les marchés intérieurs, il leur arrive souvent de ne pas pouvoir soutenir la concurrence des grandes

entreprises américaines, européennes et japonaises. Ces entreprises étrangères ont en général des avantages de coûts découlant des économies d'échelle qu'elles réalisent dans les domaines de la production, de la commercialisation et de la gestion, et découlant des niveaux d'automatisation plus élevés et des cycles de production plus longs que dans le cas des entreprises canadiennes. De plus, les sociétés américaines ont tendance à bénéficier de coûts de matière première (bois ou papier) moins élevés, qui constituent de loin l'élément de coût le plus important; elles profitent également de coûts en main-d'oeuvre moins élevés qu'au Canada. Bon nombre d'entre elles ont des avantages au poste des frais de transport, en raison de la structure tarifaire moins élevée aux États-Unis qu'au Canada et de la proximité des marchés et des sources d'approvisionnement.

Dans l'ensemble, de fortes portions de l'industrie canadienne, en particulier les petites entreprises, sont très vulnérables à la concurrence que leur font les importations. Elles sont protégées actuellement par des tarifs qui vont de 10 à 15 % pour la plupart des produits du bois transformé et de 7 à 12 % pour les produits du papier transformé, ainsi que par un taux de change avantageux par rapport au dollar américain. Une variation importante de l'un ou l'autre de ces deux facteurs pourrait nuire aux niveaux actuels des expéditions et de l'emploi dans toute l'industrie des produits forestiers transformés.

Malgré cette orientation vers le marché intérieur, il existe des créneaux significatifs aux États-Unis et, à un degré moindre, dans les pays de l'Europe de l'Ouest et du bassin du Pacifique, que pourraient exploiter les entreprises canadiennes les plus efficaces et les plus dynamiques. Ces dernières années, les exportations ont oscillé entre 400 et 450 millions de dollars, soit environ 12 % de l'ensemble des livraisons de l'industrie des produits forestiers transformés. Les exportateurs canadiens rivalisent sur les plans de la qualité, du service et des prix et, en raison de leur souplesse de production, ils sont souvent plus aptes que leurs concurrents américains à fournir de petites quantités ou à répondre aux besoins spéciaux.

Cet avantage se manifeste éloquentement dans le cas des marchés américains de la rénovation et du bricolage, en pleine croissance, qui exigent une vaste gamme de produits de bois travaillé comprenant des armoires, des portes, des fenêtres, des moulures et des panneaux d'intérieur. Par ailleurs, les maisons en rondins, les roulottes de type industriel et d'autres produits de construction spécialisés préfabriqués au Canada sont exportés aux quatre coins du globe. Du côté du papier, les fabricants canadiens de papier peint, disposant d'un matériel très efficace qui permet de fabriquer des produits de qualité, exportent une grande partie de leur production aux États-Unis et vers d'autres marchés internationaux. Les emballages de papier canadiens produits selon des procédés de transformation de pointe sont aussi exportés aux États-Unis et ailleurs.

Les exportations constituent une des rares occasions de croissance des entreprises en raison du potentiel de croissance limité qu'offre le marché canadien. Dans une perspective économique globale, l'exportation des produits forestiers transformés reste l'une des rares possibilités d'accroître la valeur ajoutée des produits de l'industrie de la forêt. Toutefois,

l'expansion des marchés d'exportation peut constituer une entreprise assez coûteuse, en particulier lorsqu'il faut consacrer de vastes ressources à la promotion des produits, aux installations de distribution et à l'équipement de démonstration. De plus, de nombreuses entreprises n'ont pas établi des compétences suffisantes en commercialisation, y compris les fonctions d'analyse et de planification rattachées aux nouvelles possibilités de croissance et d'expansion des marchés.

Un nombre surprenant de sociétés de l'ensemble de l'industrie des produits du bois et du papier transformés font preuve de pratiques financières fort conservatrices. Le fonds de roulement est souvent plus que suffisant et la dette à long terme parfois inexistante et nettement inférieure aux capitaux propres. Les relations avec les banques sont généralement bonnes et les cotes de crédit favorables. Les raisons de cette situation varient selon le secteur, mais sont généralement associées au rôle dominant de l'entrepreneur dont les capitaux personnels sont en jeu, et à la nature du marché, qui est souvent très concurrentiel et qui crée le besoin d'une gestion financière éclairée. Le secteur des maisons préfabriquées, par exemple, a été frappé si durement au cours des cinq dernières années que seules les sociétés les plus progressives ont réussi à survivre.

Une tendance très intéressante qui se dessine actuellement de manière plus ou moins aléatoire dans toute l'industrie consiste à innover dans le domaine des pratiques patronales-syndicales. Parmi ces innovations, signalons les primes de rendement et le partage des bénéfices, les cercles de qualité, les conseils d'usine et les consultations régulières entre la direction et les travailleurs, la souplesse des traitements et salaires ainsi que l'orientation plus marquée vers la productivité de l'employé. Néanmoins, ces activités sont loin d'avoir atteint un degré de saturation et la question de la formation des travailleurs et des gestionnaires reste encore en suspens dans bon nombre de sociétés et de secteurs.

Dans la plupart des cas, les usines de produits forestiers transformés sont situées avantageusement près des grands centres, en raison des facteurs de coûts, de l'accès aux marchés, des moyens de transport et de l'offre en main-d'oeuvre. Par conséquent, cette industrie, même si elle est représentée dans toutes les provinces, tend à se concentrer au centre du pays. C'est particulièrement vrai dans le cas du secteur des produits du papier transformé, dont plus de 80 % de la capacité de production se trouve dans les régions industrialisées de l'Ontario et du Québec. Les fabricants de produits du bois transformé sont légèrement plus dispersés, puisqu'il existe des concentrations secondaires en Colombie-Britannique et dans certaines régions des provinces de l'Atlantique et des Prairies. La préfabrication des éléments de maison constitue un cas à part étant donné que la plus grosse partie du marché se situe en dehors des centres urbains et que les concentrations régionales les plus fortes se retrouvent au Québec et en Alberta.

En moyenne, les usines de l'industrie de transformation ont tendance à être plus grandes en Ontario et plus petites et plus nombreuses au Québec, encore qu'il existe des exceptions. En Colombie-Britannique, l'industrie côtière du bois d'oeuvre diversifie ses produits vers les marchés industriels plutôt que les marchés résidentiels, ce qui signifie qu'elle met surtout l'accent sur la

capacité de transformation secondaire et sur les qualités de bois dont ont besoin les entreprises de bois travaillé. L'importance accordée à la fabrication secondaire en vue d'augmenter la valeur ajoutée au niveau des industries de la forêt avant l'exportation va croissant dans l'industrie et dans de nombreuses provinces du Canada.

LES PERSPECTIVES À MOYEN TERME

Le taux de croissance annuel moyen projeté jusqu'en 1996 pour l'ensemble de l'industrie des produits forestiers transformés est de 2,4 % en termes réels, soit un taux proche de la croissance prévue pour l'économie en général. L'industrie des produits du bois transformés, qui dépendait depuis toujours des mises en chantier mais qui compte de plus en plus sur les rénovations, devrait croître à un taux légèrement inférieur à cette moyenne. La demande en produits du papier transformé, qui est souvent reliée au produit national brut et au revenu personnel disponible et, de ce fait, plus stable d'une année à l'autre, devrait croître à un rythme plus rapide. La répartition de ces prévisions entre le marché intérieur et les exportations, 1,4 % et 7,0 %, respectivement, est significative. Cet écart fait ressortir l'importance des exportations pour l'industrie. Sans la croissance des exportations, certains secteurs risquent de stagner, voire de perdre du terrain.

LES OBJECTIFS EN MATIÈRE D'EXPANSION INDUSTRIELLE

Les sociétés devront régler au cours de la prochaine décennie les questions relatives aux débouchés commerciaux, à l'utilisation de la capacité, à la concurrence au chapitre des coûts et aux relations patronales-syndicales si elles veulent s'épanouir pleinement et, de fait, survivre dans une conjoncture internationale de plus en plus concurrentielle. L'objectif ultime est de devenir une industrie viable contribuant à réaliser les objectifs économiques et sociaux à l'échelle nationale et régionale.

Compte tenu de l'évaluation des contraintes et des débouchés qui se rapportent à chacun des grands secteurs à l'étude, nous formulons des objectifs en matière d'expansion industrielle pour l'industrie des produits du bois et du papier transformés et fixons 1995 comme date cible. Ces objectifs, qui sont réalistes, ne seront atteints que si les sociétés font un effort concerté.

Les principaux objectifs qui s'appliquent généralement à l'ensemble de l'industrie se définissent comme suit :

1. **Accroître le niveau global des exportations, pour le porter du taux actuel de 12 % à 20 % des livraisons.** Cette hausse correspond à 350 millions de dollars constants, soit moins de 1 % du marché américain pour ces produits. Pour atteindre cet objectif, il faut que les entreprises les plus compétitives insistent davantage sur les exportations dans les secteurs qui offrent des débouchés.
2. **Maintenir les importations à un maximum de 7 % de la consommation intérieure, ce qui est le niveau actuel.** Pour ce faire, il faut insister davantage, dans l'ensemble de l'industrie, sur tous les aspects de la concurrence, y compris la productivité et la commercialisation.

3. **Augmenter l'utilisation de la capacité actuelle pour la porter à un minimum d'environ 75 % dans l'ensemble de l'industrie.** Pour ce faire, il faut apporter des améliorations importantes dans quelques secteurs, surtout ceux des produits du bois transformé, où les taux d'utilisation de la capacité sont souvent de beaucoup inférieurs à 50 %. Compte tenu des prévisions de croissance, la réalisation de cet objectif signifierait qu'aucune augmentation nette de la capacité globale de production ne se réaliserait pendant cette période pour les secteurs qui, à l'heure actuelle, n'utilisent pas pleinement leurs capacités. Nous reconnaissons qu'il existe des sociétés et des secteurs qui opèrent à plus de 75 % de la capacité.
4. **Accroître la spécialisation des produits et réduire la fragmentation des installations de production.** Pour ce faire, il faut rationaliser les produits entre les usines et consolider les entreprises. Bien qu'il existe des exemples de petites entreprises qui sont efficaces et qui constituent la seule solution rentable permettant d'assurer des approvisionnements dans une région, de nombreuses sociétés faisant partie de l'industrie des produits du bois et du papier transformés sont très petites et incapables d'atteindre des niveaux concurrentiels de production et de mise en marché. Ainsi, en 1981, quelque 70 % des entreprises de l'industrie des produits du bois transformé avaient des ventes inférieures à 1 million de dollars et des niveaux de rentabilité nettement inférieurs à la moyenne. Règle générale, les sociétés devraient chercher à atteindre un chiffre d'affaires minimal de 3 millions de dollars par année, et celles dont les ventes dépassent 10 millions réalisant, bien entendu, des économies d'échelle encore plus importantes. Il va de soi que cet aspect varie d'un secteur à l'autre.
5. **Réduire les coûts des matières premières de 5 % en dollars constants par unité de production.** A cette fin, il faut mieux utiliser et récupérer les matières premières et négocier des contrats d'approvisionnement plus avantageux avec les fournisseurs primaires. Le coût des matières premières est l'élément de coût le plus important dans l'industrie des produits du bois et du papier transformés, puisqu'il représente de 30 à 70 % de l'ensemble des coûts de fabrication. A ce titre, il constitue un facteur important de la position concurrentielle à l'échelle internationale, surtout dans le secteur des produits du papier transformé.
6. **Mettre en oeuvre à plus grande échelle les initiatives innovatrices prises en matière de relations patronales-syndicales dans tous les secteurs de l'industrie.** L'objectif visé est d'améliorer la productivité en insistant sur la motivation de l'employé et sur le perfectionnement des compétences. Les initiatives comprennent notamment les primes au rendement, le partage des bénéfices, la formation accrue à tous les niveaux hiérarchiques, l'amélioration des communications entre les travailleurs et la direction, ainsi que les cercles de qualité.

Bien que ces objectifs soient de portée nationale et qu'ils s'appliquent globalement à l'ensemble de l'industrie, il n'en reste pas moins que les facteurs économiques varient de beaucoup selon les secteurs et les régions. Ces variations doivent entrer en ligne de compte dans le cadre de l'élaboration de stratégies au niveau des entreprises, et aussi dans le cadre des mesures de développement industriel et d'exploitation des marchés prises par l'État.

ANNEXE I

RENSEIGNEMENTS SUR L'INDUSTRIE DES PRODUITS DU BOIS TRANSFORMÉ

1. DESCRIPTION DE L'INDUSTRIE

- L'industrie comprend les fabricants d'une vaste gamme de produits regroupés dans trois sous-secteurs : bois travaillé, maisons préfabriquées et produits divers en bois tels que les produits tournés, palettes, bois d'échantillon et clôtures.

2. POINTS FORTS ET FAIBLESSES DE L'INDUSTRIE

a) Facteurs structurels

- Le secteur, qui appartient principalement à des intérêts canadiens, se caractérise par un grand nombre (90 %) de petites sociétés employant moins de 50 personnes.
- La composante main-d'oeuvre est élevée par unité de production, soit de cinq à dix fois celle des secteurs primaires; la valeur ajoutée est élevée.
- Le secteur s'oriente surtout vers le marché intérieur; toutefois, une forte tendance à l'exportation pour certaines gammes de produits s'est manifestée au cours des dix dernières années.
- Le secteur dépend fortement des mouvements cycliques de l'industrie de la construction résidentielle.
- Les besoins de capital sont faibles en moyenne; il est donc facile de s'établir dans ce secteur, le taux de rotation des entreprises est élevé et la capacité tend à être excédentaire.

b) Facteurs reliés au commerce international

- Exportations du secteur en 1983 : entre 250 et 300 millions de dollars; importations : 169 millions. Les États-Unis sont le principal partenaire commercial, comptant pour 85 % des exportations et pour 75 % des importations.
- La participation aux exportations varie largement selon les sous-secteurs et se limite généralement aux grandes entreprises (une centaine de sociétés environ).
- La concurrence des importations, qui n'est pas un problème généralisé, est assez serrée dans les secteurs des portes et fenêtres et des armoires de cuisine.

c) Facteurs technologiques

- Il existe des possibilités d'application de nouvelles techniques aux procédés de production dans certains secteurs et chez certaines sociétés.
- La mise au point de produits et l'innovation restent essentielles face à l'évolution des préférences des consommateurs et à celle de l'utilisation de la matière première.

3. ÉVOLUTION DE LA CONJONCTURE

- Les principaux facteurs de la demande sont : a) une baisse des possibilités de construction de logements neufs sur le marché intérieur, b) un marché en croissance rapide pour les produits destinés aux rénovations et au bricolage, c) une augmentation du potentiel d'exportation aux États-Unis et outre-mer de certaines gammes de produits.
- La concurrence des importations augmente dans certains sous-secteurs, surtout si le dollar canadien devait se renforcer par rapport aux principales devises étrangères.

4. ADAPTATION NÉCESSAIRE

- Il faut mettre à jour et moderniser le matériel et les chaînes de production existants afin d'améliorer la productivité et la position concurrentielle à l'échelle internationale.
- Il faut aussi accélérer les tendances à la consolidation, à la rationalisation et à l'exploitation à plus grande échelle, surtout dans le cas des sous-secteurs clés tels que les armoires de cuisine et les maisons préfabriquées, afin de constituer une base permettant d'augmenter les marchés d'exportation et de se faire concurrence sur les marchés intérieurs.

5. GRANDS ENJEUX

- **Croissance des marchés d'exportation et débouchés** : Il existe un fort potentiel de croissance à long terme des exportations aux États-Unis, en Europe de l'Ouest et au Japon pour quelques produits canadiens tels que le bois travaillé, les armoires de cuisine et les produits spécialisés.
- **Approvisionnement en matières premières** : Les fabricants ont souvent du mal à s'approvisionner en matières premières essentielles.
- **Capacité excédentaire** : Certains secteurs, principalement ceux qui dépendent de la construction résidentielle, souffrent d'une surcapacité importante. Les principaux facteurs sont les baisses projetées à long terme dans la construction résidentielle, la facilité d'accès à certains segments et les mouvements cycliques de l'économie.

- **Situation financière** : Dans certains secteurs, la situation financière est précaire. Bien que l'industrie se soit généralement départie de canards boiteux depuis le début de la décennie, certaines petites et grandes entreprises n'ont pas encore retrouvé un niveau acceptable de liquidité et de solvabilité.
- **Ralentissement de la croissance de la demande intérieure à long terme** : Il s'agit d'un facteur important pour les secteurs du bois travaillé et des maisons préfabriquées, qui dépendent des marchés de la construction résidentielle. Les tendances démographiques négatives et les nouvelles tendances de formation de famille projetées jusqu'à la fin du siècle laissent présager une baisse de la demande en logements, bien que cette baisse soit compensée en partie par la croissance des marchés de la rénovation et du bricolage. Par conséquent, les sociétés se tournent vers les marchés d'exportation pour trouver de nouveaux débouchés.

6. POSITION CONCURRENTIELLE

- Les nombreux secteurs de cette industrie, axés sur le marché canadien, se caractérisent par de nombreuses petites sociétés et de courts cycles de production. L'industrie est fortement travaillistique.
- Certains secteurs tels que ceux des portes et fenêtres, des armoires de cuisine et des maisons préfabriquées comprennent des entreprises relativement grandes qui ont réalisé des économies de production, de commercialisation et de gestion. Certaines de ces entreprises ont trouvé des débouchés aux États-Unis et dans d'autres pays industrialisés.
- La demande actuelle et les perspectives quant à la plupart de ces produits dépendent du marché du logement, qui baisse de manière spectaculaire depuis 1976 et qui devrait se maintenir à un niveau réduit. Il en est résulté une vive concurrence sur les marchés intérieurs et des ajustements structurels profonds dans certains secteurs, surtout celui des maisons préfabriquées. La baisse des mises en chantier sera compensée en partie par la croissance prévue de la rénovation domiciliaire dans toute l'Amérique du Nord.
- Les très grandes entreprises américaines et européennes fonctionnent sur une plus grande échelle et sont très fortement mécanisées, ce qui leur donne parfois un avantage concurrentiel. De plus, les entreprises américaines sont avantagées par des coûts de matières premières et de main-d'oeuvre moins élevés qu'au Canada. Bon nombre d'entre elles jouissent d'avantages sur le plan des transports, du fait qu'elles se trouvent à proximité des sources d'approvisionnement en espèces et en qualités de bois d'oeuvre dont elles ont besoin, ainsi qu'à proximité des grands marchés.
- Dans l'ensemble, l'industrie canadienne, surtout les nombreuses petites entreprises, est très vulnérable à la concurrence qu'opposent les importations. Les entreprises sont protégées actuellement par des

tarifs douaniers de l'ordre de 10 à 15 % et par un taux de change avantageux par rapport au dollar américain. Si l'un ou l'autre de ces deux facteurs variait de manière importante, les répercussions pourraient être graves et entraîner de fortes réductions des livraisons (2 milliards de dollars) et de l'emploi (30 000).

- Par contre, les débouchés d'exportation continueront d'exister, surtout aux États-Unis, et sur le marché de plus en plus important de la rénovation, où de petites commandes et des besoins spéciaux conviennent bien aux possibilités de l'industrie canadienne.

7. RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES

<u>- Principales statistiques</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983 (E)</u>
Établissements	1 920	1 950	1 980	2 000
Emplois	34 000	32 000	31 000	30 000
Expéditions (millions de dollars)	2 000	2 200	2 000	2 100*
Exportations (millions de dollars)	220	308	210	250**
Expéditions intérieures (millions de dollars)	1 780	1 892	1 790	1 850
Importations (millions de dollars)	135	167	123	170
Marché canadien (millions de dollars)	1 915	2 059	1 913	2 020
Exportations - % des livraisons	11	14	11	12
Importations - % du marché intérieur	7	8	6	9
<u>- Répartition régionale - 1982</u>	<u>Atlantique</u>	<u>Québec</u>	<u>Ontario</u>	<u>Ouest</u>
Établissements - % du total	6	39	25	30
Emplois - % du total	8	31	31	30
Expéditions - % du total	5	26	35	34
<u>- Commerce extérieur</u>	<u>États-Unis</u>	<u>CEE</u>	<u>Asie</u>	<u>Autres</u>
Importations - % du total 1982	77	15	4	4
1983	78	15	3	4
1984	79	15	3	3
Exportations - % du total 1982	72	9	4	(Moyen- 15
1983	86	6	3	Orient) 5
1984	87	5	3	3

- * Bois travaillé : 1,2 milliard de dollars
Maisons préfabriquées : 0,4 milliard de dollars
Autres produits du bois : 0,5 milliard de dollars

- ** Les totaux des exportations fournis par Statistique Canada ne comprennent pas certains produits du bois transformés, dont la valeur à l'exportation est estimée à 50 millions de dollars.

ANNEXE II

RENSEIGNEMENTS SUR L'INDUSTRIE DES PRODUITS DU PAPIER TRANSFORMÉ

1. DESCRIPTION DE L'INDUSTRIE

- Comprend des sociétés dont la principale matière première est le papier, bien que de nombreux autres produits entrent dans la fabrication des produits finis. Les sociétés pour lesquelles l'impression est la principale composante de valeur ajoutée sont exclues.
- L'industrie comprend divers sous-secteurs : produits de consommation jetables, produits de papier pour établissements, produits de papier spécialisé de type commercial, papier peint et emballages de papier.

2. POINTS FORTS ET FAIBLESSES DE L'INDUSTRIE

a) Facteurs structurels

- Le secteur appartient principalement à des intérêts canadiens, mais des intérêts étrangers, dont des multinationales, sont actifs dans certains sous-secteurs.
- Les grands producteurs primaires intégrés (par l'entremise de filiales et de divisions d'exploitation) sont importants dans certains sous-secteurs tandis que les petites et moyennes entreprises canadiennes indépendantes dominent ailleurs.
- Comme l'industrie comprend 80 % de petites et moyennes entreprises, les économies d'échelle réalisées dans d'autres pays ne sont généralement pas possibles au Canada.
- Contrairement aux producteurs primaires, les installations se trouvent près des consommateurs, dans les centres urbains. Les sociétés se concentrent au Québec (30 %) et en Ontario (45 %).
- L'industrie est fortement travaillistique et ajoute une forte valeur à la matière première.
- Les relations patronales-syndicales vont des négociations complexes et des grèves au partage des bénéfices et à la participation des employés. Règle générale, les relations de travail sont bonnes.

b) Facteurs reliés au commerce international

- Le degré de participation aux exportations varie d'un sous-secteur à l'autre. Dans le secteur des produits de consommation jetables, des produits pour établissements et des produits spécialisés, les entreprises sont surtout des fournisseurs Canadiens. Le sous-secteur du papier peint est fortement axé sur l'exportation et celui des emballages se partage les deux marchés.

- L'ampleur de la concurrence des importations varie aussi d'un sous-secteur à l'autre. Les principales menaces se font sentir dans le secteur des emballages et pour certains produits de consommation jetables.

c) Facteurs technologiques

- Dans l'ensemble, la technologie appliquée dans le secteur des produits du papier transformé est moderne.
- Le secteur des emballages se caractérise par une technologie perfectionnée et la nécessité constante de mettre au point de nouveaux produits pour satisfaire les goûts du consommateur et répondre à l'évolution constante des matières premières.

3. ÉVOLUTION DE LA CONJONCTURE

- Il existe un lien direct entre la croissance du secteur et le PNB, le délai étant de six à douze mois. La croissance globale est donc modeste.
- Il existe de bonnes possibilités pour les entreprises capables de concevoir des produits innovateurs, de s'adapter aux nouvelles matières premières et d'exploiter des unités de production efficaces.
- Le ralentissement de la croissance économique signifie un ralentissement de la croissance du marché intérieur pour l'industrie. Les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur les exportations.
- Le secteur des emballages approvisionne presque toutes les autres industries de fabrication de l'économie. Ce secteur, ainsi que celui du papier peint, fabrique principalement des produits de consommation qui correspondent souvent aux dépenses facultatives des consommateurs.

4. ADAPTATION NÉCESSAIRE

- La collaboration doit être plus étroite entre les producteurs primaires et les transformateurs, surtout pour les débouchés d'exportation.
- Une certaine adaptation régionale s'est produite dans quelques sous-secteurs, la production se concentrant dans une seule grande usine consacrée à une gamme de produits. Par suite de cette tendance, l'emploi pourrait se déplacer d'une région à l'autre.
- Il se produit actuellement une certaine canadienisation des divisions d'exploitation d'entreprises étrangères. Les dirigeants canadiens ont acquis des entreprises par rachat spéculatif.

5. GRANDS ENJEUX

- **Les problèmes types des petites entreprises** tels que les difficultés de financement, de la modernisation et de la mise au point de nouveaux produits, ainsi que le temps et le talent pour faire affaire sur les marchés complexes et surtout sur les marchés internationaux, se retrouvent dans de nombreux sous-secteurs.
- **L'approvisionnement en matières premières et les prix exigés par les producteurs primaires** causent des problèmes, aggravés du fait que les fournisseurs primaires sont souvent à la fois des concurrents et des fournisseurs de matières premières.
- **L'ampleur des débouchés d'exportation** varie largement d'un produit à l'autre. Les marchés d'exploitation potentiels sont tous bien exploités. Les sociétés canadiennes doivent trouver les possibilités qui existent. Nombre d'entre elles jouent l'atout de leurs courts cycles production sur les marchés d'exportation. Le niveau d'exportation et le nombre d'entreprises participantes traduisent souvent la volonté des dirigeants de participer et leur capacité d'engager des ressources humaines et financières à l'exploitation soutenue des débouchés d'exportation.
- **Les initiatives innovatrices en matière de relations patronales-syndicales** donnent l'occasion d'améliorer la productivité.
- **Les frais de transport et les coûts de main-d'oeuvre** sont des facteurs importants de la position concurrentielle à l'échelle internationale.
- **La hausse des importations** menace certaines gammes de produits et certains sous-secteurs.
- **L'utilisation de la capacité** est un problème dans le cas de certaines gammes de produits. Le sous-secteur des sacs en papier possède une capacité excédentaire tandis qu'il existe une pénurie de produits de consommation jetables pour lesquels le marché est en pleine expansion.

6. POSITION CONCURRENTIELLE

- La position concurrentielle dans l'industrie des produits manufacturés en papier varie d'un produit à l'autre. Dans l'ensemble, la concurrence entre les fabricants Canadiens est vive. Les importations représentent un peu moins de 10 % du marché canadien et la balance commerciale du secteur ne favorise que légèrement les exportations. Il y a risque que les importations remplacent facilement la production intérieure.
- La force du dollar canadien par rapport aux devises étrangères autres que le dollar américain fait du Canada un marché intéressant, surtout pour les fabricants de la CEE, ce qui ouvre la porte à des produits tels que le papier peint. Dans le secteur de l'emballage, les matières

premières et les préférences des consommateurs ont forcé les fabricants de produits classiques en papier à s'équiper à neuf et à diversifier leurs produits.

- Les principales causes d'inquiétude quant à cette industrie sont les coûts du papier, du transport et de la main-d'oeuvre plus élevés au Canada qu'aux États-Unis. De plus, les économies d'échelle et les frais de changement de série rattachés aux courts cycles de production au Canada désavantagent les entreprises canadiennes par rapport à leurs concurrents américains. Cependant, les écarts de change et les barrières tarifaires compensent ces coûts plus élevés.
- Dans l'ensemble, l'industrie est axée sur le marché intérieur. Elle tend à être de plus en plus compétitive sur les marchés internationaux et à accroître ses exportations.

7. RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES

<u>- Principales statistiques</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983(E)</u>
Établissements	350	340	350	360
Emplois*	22 000	23 000	21 000	22 000
Expéditions (millions de dollars)	1 300	1 500	1 600	1 700
Exportations (millions de dollars)	150	155	150	160
Expéditions intérieures (millions de dollars)	1 150	1 345	1 450	1 540
Importations (millions de dollars)	120	125	135	130
Marché canadien (millions de dollars)	1 270	1 470	1 585	1 670
Exportations - % des livraisons	12	10	9	9
Importations - % du marché intérieur	9	9	9	8

* Créée également de l'emploi indirect, surtout dans le secteur de la distribution.

<u>- Répartition régionale - 1982</u>	<u>Atlantique</u>	<u>Québec</u>	<u>Ontario</u>	<u>Ouest</u>
Établissements - % du total	4	30	46	20
Emplois - % du total	2	27	65	6
Expéditions - % du total	2	27	65	6

<u>- Commerce extérieur</u>	<u>États-Unis</u>	<u>CEE</u>	<u>Asie</u>	<u>Autres</u>
Importations - % du total 1984	90	1	1	8
Exportations - % du total 1984	90	1	1	8

ANNEXE III

DIVISION DES PRODUITS DU BOIS ET DU PAPIER TRANSFORMÉS

DIRECTION DES PRODUITS FORESTIERS

TRANSFORMATION DES RICHESSES NATURELLES

EXPANSION INDUSTRIELLE RÉGIONALE

LE GESTIONNAIRE

C.J. Copeland

LES AGENTS ET LEURS ATTRIBUTIONS

- | | | |
|-------------|---|--|
| G.D. Bird | - | Projets spéciaux se rapportant aux produits du secteur; produits du papier transformé; produits spéciaux pour usage commercial, produits décoratifs (papier peint), matériaux d'emballage en papier couché, laminé, renforcé ou métallisé et sacs. |
| M.S. Hardie | - | Construction à ossature de bois, bâtiments préfabriqués (y compris des maisons), matériaux de construction de maisons, habitations mobiles, maisons de rondins, bois en feuilles. |
| J.T. Melnyk | - | Armoires de cuisine, bois travaillé pour charpentes, produits réusinés et articles spéciaux, poignées, brosses, balais, vadrouilles, charbon de bois, bois de chauffage, matériaux pour clôtures, contenants en bois, poudre de bois, matériaux de tonnellerie, ouvrages en bois tourné, fuseaux, chevilles, articles en bois, divers. |
| R.J. Aubrey | - | Bois travaillé (fenêtres, portes et moulures, etc.), palettes, couverture de sol en bois, éléments de meubles, bois de dimension; produits du papier transformé; produits de consommation jetables et produits pour établissements. |

