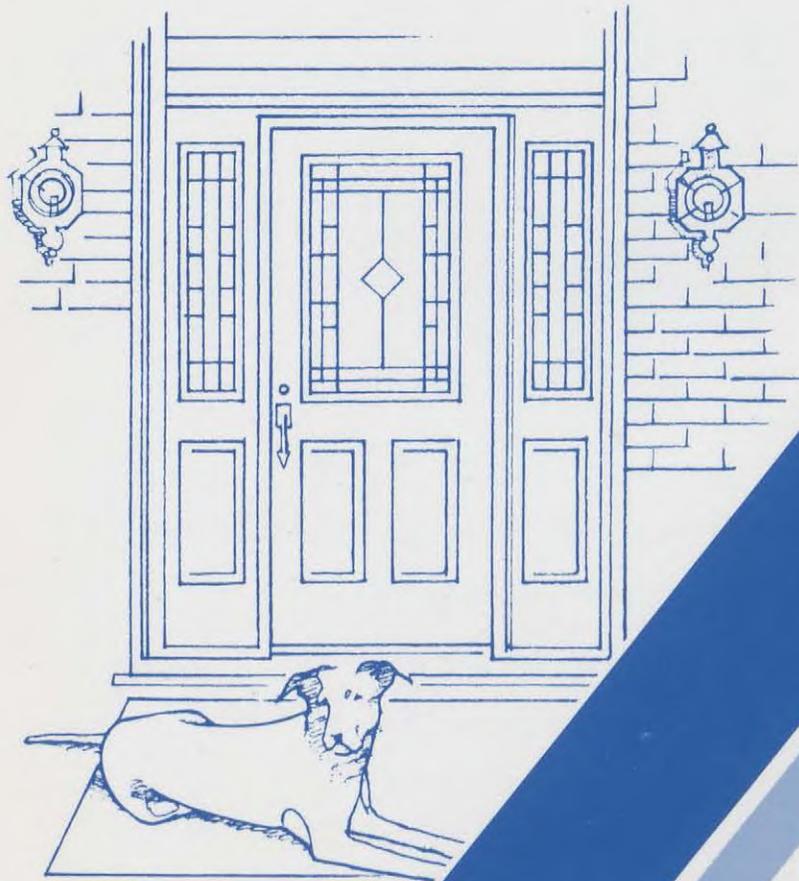
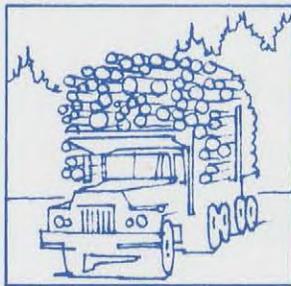


TH
2270
.R414

Canada

Le secteur de la fabrication des portes et des fenêtres en bois



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Expansion industrielle
régionale

Regional Industrial
Expansion

**LE SECTEUR DE LA FABRICATION
DES PORTES ET DES FENÊTRES EN BOIS**

**DEPARTMENT OF REGIONAL
INDUSTRIAL EXPANSION
LIBRARY**

SEP 14 1988

**BIBLIOTHEQUE
MINISTÈRE DE L'EXPANSION
INDUSTRIELLE REGIONALE**

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 la fabrication des portes et des fenêtres en bois 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 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 la fabrication des portes et des fenêtres en bois.

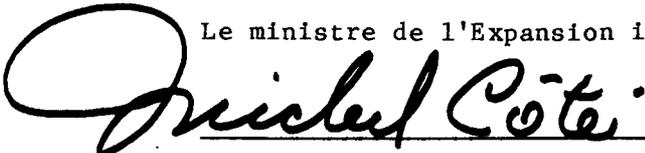
Le ministre de l'Expansion industrielle régionale


TABLE DES MATIÈRES

	<u>PAGE</u>
<u>VUE D'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE</u>	1
Description de la gamme des produits	1
Caractéristiques fondamentales de l'industrie	2
<u>APPORT ÉCONOMIQUE</u>	4
Répartition régionale	4
Répercussions sur l'emploi régional	8
Valeur ajoutée	8
Autres facteurs économiques	9
<u>CONCURRENCE</u>	9
<u>PERSPECTIVES A MOYEN TERME</u>	16
<u>QUESTIONS FONDAMENTALES</u>	19
Utilisation de la capacité	19
Investissements	21
Modernisation	22
Technologie et innovation	25
Situation financière	26
Possibilités d'exportation	27
Approvisionnement en matières premières	29
Relations de travail	30
Exigences en matière de formation	30
<u>APPORT DES GOUVERNEMENTS FÉDÉRAL ET PROVINCIAUX</u>	32
<u>CONCLUSION</u>	33
 <u>ANNEXE - DIVISION DES PRODUITS DU BOIS ET DU PAPIER TRANSFORMÉS,</u> <u>DIRECTION DES PRODUITS FORESTIERS</u>	

TABLEAUX

	<u>PAGE</u>
 <u>TABLEAU I</u>	
Expéditions de portes et de fenêtres canadiennes	4
 <u>TABLEAU II</u>	
Répartition régionale (par province)	5
 <u>TABLEAU III</u>	
Répartition des fabricants de portes et de fenêtres au Canada	6
 <u>TABLEAU IV</u>	
Lien entre le nombre de salariés, l'emplacement et les méthodes de commercialisation	7
 <u>TABLEAU V</u>	
Comparaison des prix des fenêtres (États-Unis - Canada)	11
 <u>TABLEAU VI</u>	
Exemples de coûts de production	12
 <u>TABLEAU VII</u>	
Prévisions à moyen terme (taux annuels)	17
 <u>TABLEAU VIII</u>	
Coût de remplacement des usines et fonds de roulement caractéristique	22

VUE D'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE

Description de la gamme des produits

L'industrie de fabrication des portes et fenêtres comprend habituellement la fabrication des fenêtres et des portes en bois, en métal et en plastique. Toutefois, aux fins du présent rapport, toute mention de l'industrie de fabrication des portes et fenêtres a trait à la fabrication de produits composés principalement de bois. L'éventail complet de ces produits comprend les fenêtres en bois avec revêtement de vinyle ou d'aluminium, les fenêtres à cadre de bois avec châssis de vinyle ou d'aluminium, les portes-fenêtres coulissantes en bois, les cadres de portes extérieures et les systèmes d'accès munis de portes en bois ou en acier installées complètement à l'usine, ainsi que toutes les portes en bois, quels que soient leur type et leur finition, y compris les portes pliantes, les portes-persiennes, les portes de garage et les portes basculantes. Bien qu'on puisse utiliser certains de ces produits dans la construction de gratte-ciel et de petits immeubles commerciaux, ils sont pour la plupart généralement destinés à la construction domiciliaire unifamiliale ou multifamiliale.

En termes de structure, de type, de dimensions et de finition, la gamme de portes et de fenêtres est extrêmement variée. La fenêtre à carreaux fixes, la fenêtre à guillotine, la fenêtre à coulisse horizontale (sans châssis, avec demi-châssis ou avec châssis complet), la fenêtre à battants, l'auvent et la trémie sont les principaux types de fenêtres. En outre, on peut combiner ces types de base pour obtenir des fenêtres spéciales, comme les fenêtres en baie, les fenêtres en rotonde et les fenêtres panoramiques. Pour le reste, chaque type de fenêtre est fabriqué en plusieurs dimensions, et la finition (avec ou sans revêtement, ou peinture) et la vitrerie (double ou triple) peuvent également varier. A titre d'exemple du nombre de combinaisons possibles de ces facteurs, un des fabricants offre 178 variétés du même type de fenêtre.

Il existe deux catégories principales de portes, soit les portes pleines et les portes coulissantes. Les portes pleines sont des portes mixtes formées d'un cadre de bois vide, de bois massif aux bords encollés, de panneaux d'aggloméré ou d'un autre matériau, intercalé entre deux planches de parement faites de contre-plaqué, d'isorel, d'aggloméré ou de plastique (mélamine). Cette catégorie comprend les portes intérieures et extérieures des constructions domiciliaires, les portes des constructions industrielles et institutionnelles (architecturales) et les portes pliantes intérieures. Les portes coulissantes sont faites de bois massif usiné contenant des panneaux amincis ou des ouvertures (vitrerie) de diverses formes. Il s'agit habituellement de portes extérieures utilisées soit seules, soit dans le cadre d'un système d'accès. A l'exception des portes architecturales qui sont fabriquées selon un devis, les portes coulissantes viennent habituellement en deux dimensions et en deux épaisseurs. La porte-persienne est un type particulier de porte coulissante, dont les dimensions et l'épaisseur sont moindres et qui sert généralement de porte intérieure pour les penderies, les placards, etc.

Contrairement à la croyance populaire, les portes-fenêtres coulissantes ne sont pas produites par les fabricants de portes. Peut-être en raison de leur vitrerie, ce sont les fabricants de fenêtres qui en assurent la fabrication. Ainsi, les systèmes d'accès composés d'un cadre avec porte à palan montée,

d'une structure quelconque, et éventuel carreau latéral ou panneau fixe de la taille d'une porte, sont généralement produits par les fabricants de fenêtres ou d'autres usines comme les fabricants de portes montées.

En plus des fenêtres de dimensions normalisées fabriquées par toutes les compagnies, la majorité des entreprises fabriquent sur demande des fenêtres selon les dimensions et la forme choisies par le client.

Caractéristiques fondamentales de l'industrie

L'industrie canadienne de fabrication des portes et fenêtres, et particulièrement l'industrie de fabrication des fenêtres, est très fragmentée; elle compte environ de 450 à 500 entreprises, parmi lesquelles 10 fabricants de fenêtres et 3 fabricants de portes dominent le marché avec des ventes de plus de 10 millions de dollars chacun. Les expéditions effectuées en 1983 par l'industrie sont évaluées entre 600 et 650 millions de dollars, dont environ 50 à 60 % provenaient des entreprises dominantes. De ces 13 entreprises, un fabricant de fenêtres et un fabricant de portes ont réalisé en 1983 des ventes de plus de 60 millions de dollars. L'apport approximatif des entreprises de fabrication de fenêtres et de portes à l'ensemble des expéditions s'élève à 55 et à 45 % respectivement.

En 1981, dernière année normale pour laquelle nous disposons de données statistiques, Statistique Canada a enregistré des expéditions de portes et de fenêtres d'une valeur de 495 millions de dollars. On estime que ce chiffre ne représente que de 80 à 90 % de la valeur réelle, soit 6,5 % environ de la valeur totale de l'industrie de transformation du bois au Canada (8,4 milliards de dollars), à l'exception de la pâte et du papier. Pour réaliser cette production, l'industrie employait de 5 000 à 6 000 travailleurs.

En 1983, les exportations, pour la plupart des portes, se sont chiffrées à 18 millions de dollars. Les importations de 34 millions de dollars, mentionnées au tableau I pour l'année 1983, représentent un volume de production nécessitant de 400 à 600 travailleurs. Ces exportations, composées à 75 % de fenêtres, constituent une perte considérable de marché pour les producteurs canadiens.

Parmi les quinze plus importantes compagnies, trois ou quatre fabricants de fenêtres et deux ou trois fabricants de portes mènent des activités d'envergure nationale et comptent plusieurs usines ou centres de distribution partout au Canada. Des neuf autres compagnies, une seule compte plus d'une usine, et toutes les entreprises, sauf les deux autres fabricants de portes, limitent leur marché à l'industrie soit à l'est, soit à l'ouest des Grands Lacs. Tous les autres fabricants s'adressent à un marché très local, comme une ville ou une région. De 25 à 30 entreprises dont les ventes se chiffrent à moins de 10 millions de dollars commercialisent leurs produits à l'échelle provinciale.

On trouve des usines de fabrication de portes et de fenêtres dans chaque province du Canada; leur nombre varie de quelques-unes à Terre-Neuve et à l'Ile-du-Prince-Édouard pour atteindre 233 au Québec (environ 50 % du nombre

total). Le tableau II présente la ventilation du nombre de compagnies selon leur taille (nombre de salariés).

Des 450 sociétés de fabrication de portes et de fenêtres au Canada, trois seulement produisent un volume considérable de portes, pour la plupart des portes pleines. Deux de ces compagnies, ainsi qu'un certain nombre de petites entreprises de fabrication de portes réparties dans l'ensemble du pays, fabriquent des portes coulissantes en bois massif. Les procédés de fabrication sont totalement différents : la porte coulissante est largement l'oeuvre d'un artisan, alors que la porte pleine s'adapte facilement à la mécanisation et à l'automatisation. Au total, la capacité de fabrication du Canada est d'environ 7 millions de portes de tous genres. Bien que cette capacité ne soit actuellement utilisée qu'à 50 % en raison du faible taux de construction domiciliaire, l'industrie des portes connaît un succès considérable sur les marchés d'exportation. En outre, les possibilités d'exportation semblent être à la hausse, non seulement vers les États-Unis, mais vers des pays d'Europe, du Moyen-Orient et de l'Extrême-Orient, ainsi que vers l'Australie.

Les fabricants dépendent presque entièrement de l'industrie de la construction domiciliaire canadienne, ainsi que de la rénovation et du bricolage. D'après les estimations les plus optimistes au sein de l'industrie, les marchés de la rénovation et du bricolage réunis accaparent environ de 25 à 30 % du marché des nouvelles constructions domiciliaires. Bien que la totalité des principales entreprises disposent d'une filiale ou d'un service distinct pour les marchés de la rénovation et du bricolage, elles ne peuvent qu'estimer la taille de ce marché, car elles ignorent totalement le nombre de fenêtres standard qui conviennent aux fins de rénovation. Toutefois, ce marché est manifestement en pleine croissance, principalement pour des motifs de conservation énergétique et en raison des méthodes de construction antérieures et actuelles prévoyant le remplacement des fenêtres originales. Les taux d'intérêt constituent un facteur important pour l'avenir du marché de la rénovation et de la modernisation, puisqu'ils influent tant sur les décisions de refinancement des projets de rénovation majeure que sur les dépenses du bricoleur.

De toutes les principales entreprises de fabrication de fenêtres, une seule exporte régulièrement ses produits aux États-Unis et cherche à faire passer ses ventes à l'exportation de 6 à 15 % de ses ventes totales d'ici les deux ou trois prochaines années. Certaines autres grandes entreprises ont adopté des plans d'action en vue d'exporter leur produits aux États-Unis, alors qu'un certain nombre de petites sociétés y font des exportations sporadiques.

Un certain nombre de grands fabricants de fenêtres canadiens ont établi des relations de travail avec les fabricants de fenêtres les plus réputés des États-Unis en vue d'obtenir leur technologie en échange d'accords de distribution. L'une des plus importantes compagnies canadiennes, qui distribue également au Canada une marque de fenêtre fabriquée aux États-Unis, a réalisé en 1983 un volume de vente de fenêtres américaines plus élevé que celui des fenêtres qu'elle fabrique.

Le tableau qui suit illustre la production, les exportations, les importations et la consommation du Canada sur une période de quatorze ans.

TABLEAU I

Expéditions de portes et de fenêtres canadiennes

(en milliers de dollars)

Année	Expéditions	Importations	Exportations	Consommation canadienne estimative
1970	96 761	2 321	739	98 343
1971	126 768	3 835	796	129 807
1972	166 092	5 218	1 441	169 869
1973	197 983	9 468	1 754	205 697
1974	234 103	13 711	1 396	246 418
1975	268 008	14 605	867	281 746
1976	315 046	23 000	1 496	336 550
1977	326 937	28 616	1 889	353 664
1978	380 086	27 849	5 250	402 685
1979	426 450	32 100	3 806	453 472
1980	433 514	23 667	5 078	452 103
1981	495 330	39 136	9 439	525 027
1982	s.o.	21 934	10 238	s.o.
1983	s.o.	33 628	17 480	s.o.

Source : Statistique Canada

En 1981, la valeur des expéditions, soit 495 millions de dollars, semble correspondre à environ 50 % de la capacité totale de l'industrie. Comme l'indique le tableau III, on estime à près de 10 000 le nombre total d'emplois dans cette industrie si la production atteignait sa pleine capacité.

APPORT ÉCONOMIQUE

Répartition régionale

Le tableau qui suit, extrait du catalogue n° 35-205 de Statistique Canada intitulé Fabrication de portes, châssis et autres bois ouvrés, indique la répartition régionale par province de certains éléments essentiels de l'industrie, exprimée en pourcentage du total canadien, ainsi que le nombre moyen de travailleurs et d'expéditions par compagnie. Statistique Canada inclut les données sur les châssis et les portes dans un total global portant sur les autres bois ouvrés, mais on considère que ces chiffres sont suffisamment représentatifs puisque les portes et les châssis constituent la majeure partie des produits de cette catégorie (SIC 2541).

TABLEAU II

Répartition régionale (par province)

Données sur la fabrication des portes et des fenêtres

Province	Nombre d'entreprises % du total	Travailleurs affectés à la production % du total	Valeur des expéditions % du total	Nombre total d'emplois % du total	Valeur ajoutée % du total	Moyenne par compagnie	
						Nombre de salariés par compagnie	Expéditions (en milliers de dollars)
Terre-Neuve	0,7	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
I.-P.-É.	0,5	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
N.-É.	2,6	2,0	1,8	2,0	1,0	14,7	887
N.-B.	2,6	2,5	2,5	2,8	2,6	20,9	1 237
Québec	39,4	31,2	26,8	31,0	26,9	15,6	893
Ontario	24,6	32,3	30,2	31,3	31,8	25,2	1 617
Manitoba	3,7	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Saskatchewan	2,3	2,0	1,9	2,5	2,0	21,5	1 096
Alberta	7,8	6,5	8,6	6,9	9,5	17,6	1 460
C.-B.	15,8	15,7	20,5	15,4	18,0	19,4	1 710

Source : Statistique Canada

A l'exception du Québec, la répartition par province des quelque 450 usines de fabrication de portes et de fenêtres suit en gros celle de la population. Le Québec, qui compte environ 233 fabricants de portes et de fenêtres, soit plus de 50 % du total canadien, illustre bien le degré de fragmentation de l'industrie canadienne.

Le tableau qui suit illustre une estimation, tirée de données partielles provenant de la firme Dun et Bradstreet, de la répartition des entreprises au Canada selon le nombre d'emplois et la province, ainsi qu'une estimation du nombre d'emplois si ces entreprises fonctionnaient à pleine capacité.

TABLEAU III

Répartition des fabricants de portes et de fenêtres au Canada

Nombre d'emplois	Nombre de compagnies							Nbre total de Cies	Nombre d'emplois approximatifs à pleine capacité
	0-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200 et plus		
<u>Province</u>									
Terre-Neuve	1	-	-	-	-	-	-	1	2
Ile-du-Prince-Édouard	-	-	-	-	-	1	-	1	150
Nouvelle-Écosse	6	2	2	4	-	-	-	14	196
Nouveau-Brunswick	12	6	1	1	-	-	1	21	341
Québec	119	41	40	22	5	5	1	233	3 170
Ontario	28	11	12	10	7	1	4	73	3 337
Manitoba	6	3	1	1	-	1	1	13	663
Saskatchewan	3	2	-	2	1	-	-	8	170
Alberta	11	8	5	4	1	-	-	29	370
Colombie-Britannique	16	14	11	5	5	1	1	53	1 245
TOTAL	202	87	72	49	19	9	8	446	9 614

Source : Dun and Bradstreet

On remarque dans ce tableau que plus de 400 compagnies, soit 90 % du total, comptent moins de 50 travailleurs. Selon nos calculs, ces quelque 400 compagnies occupent près de 40 % de l'ensemble du marché canadien.

Bien que 70 % des fabricants se trouvent en Ontario et au Québec, la majorité des usines sont situées entre London (Ontario) et Québec, principalement entre London et Toronto, en Ontario, et entre Montréal et Québec, dans les Cantons de l'Est. En Alberta, les usines de fabrication de portes et de fenêtres se trouvent généralement sur un axe nord-sud entre Lethbridge et Edmonton, alors

qu'en Colombie-Britannique, elles sont regroupées à Vancouver et dans la vallée du Fraser. Winnipeg compte quelques usines de fabrication, et le reste de l'industrie est dispersé dans l'ensemble du pays.

L'industrie canadienne de fabrication des fenêtres dépend presque entièrement du marché canadien; en conséquence, la plupart des fabricants se sont établis à proximité de leur marché, dans les régions où la densité de population est particulièrement élevée, comme l'indique le paragraphe précédent.

Cette tendance à regrouper les usines dans les régions peuplées devrait permettre aux fabricants et autres organismes de mettre sur pied des sources d'approvisionnement centrales et pratiques pour une vaste gamme de matières premières.

Bien que la structure d'établissement susmentionnée comporte certaines exceptions, le tableau qui suit, fondé sur les observations et les données sur les emplacements les plus courants, résume les principaux marchés et les méthodes de commercialisation utilisées par les divers fabricants, en fonction du nombre de travailleurs qu'ils emploient. Ces observations sont d'ordre général et ne s'appliquent pas nécessairement à toutes les entreprises.

TABLEAU IV

Lien entre le nombre de salariés, l'emplacement

et les méthodes de commercialisation

Portes et fenêtres

Nombre de salariés	Emplacement général	Marché principal	Méthode de commercialisation
0 - 9	Centres ruraux	Villages ruraux	Vente directe, concessionnaires
10 - 49	Villes	Ville même	Entrepreneurs, concessionnaires, vente directe, distributeurs directs
50 - 99	Villes, banlieues	Ville et région environnante	Entrepreneurs, concessionnaires, vente directe, distributeurs directs
100 - 199	Villes, banlieues, centres ruraux	Prov. et prov. voisines	Entrepreneurs, concessionnaires,
200 et plus	Villes, banlieues, centres ruraux	National, semi-national	Distributeurs, concessionnaires, vente directe, entrepreneurs

Source : Ministère de l'Expansion industrielle régionale

Répercussions sur l'emploi régional

Le tableau IV indique que les petites compagnies (de 0 à 9 salariés), qui s'adressent à un marché local, ne font pas vraiment concurrence aux grandes entreprises sur les marchés importants que représentent les villes et les régions urbaines. Toutefois, les grandes compagnies, dont les méthodes de commercialisation sont plus perfectionnées mais moins personnelles, font face à une forte concurrence de la part des petits producteurs locaux sur les marchés ruraux. La plupart des provinces canadiennes comptent des petites entreprises de fabrication de portes ou de fenêtres situées dans les régions rurales et caractérisées par leur marché local, leurs produits sur mesure, leur équipement peu considérable et leur réputation d'artisan respecté qui offre un service personnel et emploie des travailleurs spécialisés et semi-spécialisés souvent difficiles à trouver.

Le Canada compte environ 300 producteurs de ce genre qui se partagent près de 10 % du marché canadien global, soit de 60 à 70 millions de dollars. En conséquence, l'apport économique de l'un de ces 300 fabricants dans son milieu est peu important, surtout en comparaison avec le secteur des richesses naturelles. En règle générale, les autres petites et moyennes entreprises de l'industrie, fortement axées sur les centres urbains en raison de facteurs relatifs au marché, ne peuvent soutenir à elles seules des collectivités rurales. Toutefois, certaines grandes compagnies dont le marché est national ou semi-national jouent ce rôle dans les petites collectivités qui offrent des ressources humaines, des moyens de transport et autres services nécessaires. Pour ces compagnies, qui disposent de vastes réseaux de distributeurs et de concessionnaires, il importe peu que l'usine soit située à proximité du marché, alors que d'autres facteurs tels les moyens de transport, l'approvisionnement en matières premières, la disponibilité et le coût de la main-d'oeuvre et l'efficacité jouent un rôle prépondérant.

Valeur ajoutée

La nature du travail effectué dans l'industrie de fabrication des portes et fenêtres, qui exige un apport considérable de la main-d'oeuvre, augmente le degré de valeur ajoutée à ces produits. Bien que Statistique Canada ne fournisse pas de chiffres précis sur la valeur ajoutée dans le secteur de la fabrication des portes et des fenêtres, la valeur ajoutée pour le secteur des travaux de menuiserie se chiffre à près de 50 % de la valeur totale des expéditions. Partant, et compte tenu de la complexité des méthodes d'assemblage et du nombre d'éléments en jeu, par comparaison aux autres produits de bois ouvré compris dans cette classe, tels les panneaux, les moulures, les matériaux couvre-planchers, etc., la valeur ajoutée relative à la fabrication des portes et des fenêtres est estimée à beaucoup plus de 50 %, soit dans les environs de 60 à 65 % de la valeur totale des expéditions. En conséquence, la valeur ajoutée par dollar de matière première est estimée à près de 1,88 \$ en 1982, par comparaison à 0,61 \$ dans les scieries et à 0,97 \$ dans le domaine des pâtes et papiers, ce qui permet de prévoir une hausse éventuelle en cas d'augmentation des exportations dans ce secteur.

En conclusion, il s'agit d'un secteur de haute main-d'oeuvre qui constitue un employeur important par rapport à sa taille. Bien que la création de nouveaux

emplois soit limitée par des prévisions de croissance modeste et les projets de modernisation visant à réduire la main-d'oeuvre, particulièrement dans certaines grandes entreprises, la fabrication des portes et des fenêtres servant à la rénovation, secteur en pleine croissance, devrait contribuer à maintenir les niveaux traditionnels d'emploi.

Autres facteurs économiques

En plus d'être un employeur important et de contribuer à l'économie régionale, le secteur influe sur plusieurs autres aspects de l'économie canadienne, par exemple :

- 1) Il offre un marché éventuel aux producteurs de bois d'oeuvre, particulièrement en Colombie-Britannique. L'industrie du bois d'oeuvre de Colombie-Britannique tente de trouver des débouchés pour la pruche de l'Ouest, et le pin de Murray, maintenant partie de la catégorie de bois destiné à la construction, dans le domaine des portes et fenêtres, afin de remplacer le pin à bois lourd, le séquoia et autres essences importées des États-Unis. Cette tendance actuelle devrait améliorer la situation critique de l'industrie du bois d'oeuvre en Colombie-Britannique.
- 2) Les modèles Canadiens de portes et de fenêtres, conçus en vue de la conservation énergétique essentielle à l'efficacité en matière de construction domiciliaire, contribuent à la qualité de la vie au Canada.
- 3) La valeur des exportations canadiennes de portes et de fenêtres s'est chiffrée à près de 20 millions de dollars en 1983, et l'on s'attend à des augmentations importantes en 1984. Cette industrie ne fait que commencer à réaliser sa capacité d'exportation et les ventes à l'exportation devraient quadrupler d'ici à 1995, à condition que les niveaux des devises demeurent favorables.

CONCURRENCE

La concurrence au sein de l'industrie canadienne de fabrication des portes et fenêtres est forte, et cela en raison de plusieurs facteurs comme la faible importance du marché, la capacité excédentaire et une industrie américaine hautement concurrentielle qui constitue à la fois une menace au sein du marché canadien et un facteur limitatif des possibilités d'exportations, particulièrement dans l'industrie de fabrication des fenêtres. En raison des différences qui existent entre la capacité de production, les marchés et les possibilités d'exportation en matière de portes et de fenêtres, nous traiterons de ces deux produits séparément.

L'industrie canadienne de fabrication des fenêtres, formée de 450 producteurs dont la capacité de fabrication totale permet d'approvisionner 400 000 nouvelles constructions domiciliaires, dépend presque entièrement du marché canadien; actuellement, on compte dans ce secteur 130 000 nouvelles constructions, ainsi que l'équivalent de 40 000 nouvelles constructions dans le domaine de la rénovation et de la modernisation. Ce total de 170 000 nouvelles constructions domiciliaires ou l'équivalent est

considérablement inférieur aux exigences annuelles moyennes de la SCHL, qui prévoyait 220 000 nouvelles constructions domiciliaires pour la période 1979-1984, compte non tenu de la rénovation. La capacité de production de l'industrie est de loin supérieure à ces exigences. Les prévisions de la SCHL en matière de logement accusent une baisse continue, de 220 000 pour la période en cours (1979-1984), à 99 000 pour la période de 1996-2001.

Bien qu'on s'attende à ce que le nombre de mises en chantier domiciliaires diminue radicalement d'ici la fin du siècle, les perspectives sont meilleures dans le domaine de la rénovation et de la modernisation; ce marché correspond actuellement à environ 30 % du marché des nouvelles constructions, et devrait égaler et même surpasser ce dernier d'ici le milieu des années quatre-vingt-dix. Malgré ces perspectives encourageantes dans le domaine de la rénovation et de la modernisation, la capacité excédentaire continue de miner l'industrie.

La concurrence découlant d'un ratio capacité-marché fortement déséquilibré, soit au moins 2,3/1 est amplifiée par la présence sur le marché canadien de plusieurs sortes de fenêtres fabriquées aux États-Unis.

Les nombreux grands fabricants américains, qui exploitent des marchés suffisamment vastes pour permettre des cycles de fabrication plus longs et les économies d'échelle qui en découlent, sont des concurrents très forts, malgré un taux de change très peu favorable. Les cycles de fabrication plus longs permettent également une plus grande automatisation, alors que les fabricants canadiens doivent conserver une main-d'oeuvre considérable pour préserver leur souplesse de fabrication, caractéristique dont ils ont besoin pour desservir un marché relativement faible où la demande est variée.

Le numéro du 1^{er} mai 1984 de la revue The Financial Post semble bien illustrer la compétitivité du fabricant américain; on y trouve un article sur les fenêtres contenant un tableau comparatif de leurs caractéristiques, y compris le prix des fenêtres dont les dimensions, le type et la structure sont à peu près les mêmes. Voici une version abrégée de ce tableau.

TABLEAU V

Comparaison des prix des fenêtres (États-Unis - Canada)

	Description	Facteur R	Infiltration d'air	Dimensions (en pouces)	Prix
Pella (É.-U.)	Pin	R-2,43	0,03	59½ x 50½	374 \$
Dashwood (CAN.)	Pin	R-2,3	0,63	55 5/8 x 47 7/8	547 \$
Mason (CAN.)	Pin	R-2	0,042	57 x 47½	591 \$
Pella (É.-U.)	Pin, revêtement extérieur d'aluminium	R-2,3	0,03	59½ x 50½	476 \$
Dashwood (CAN.)	Pin, revêtement extérieur de vinyle	R-2,3	0,63	47 7/8 x 47 7/8	651 \$
Mason (CAN.)	Pin, revêtement de polyurée	R-2	0,042	57 x 47½	684 \$

Source : The Financial Post, 1^{er} mai 1984. (Un modificatif paru dans un numéro subséquent augmentait les chiffres applicables aux fenêtres Pella de 100 \$ environ, ce qui réduit l'écart entre les produits américains et les produits canadiens.)

Les fenêtres choisies pour cette comparaison sont à deux battants et à double vitrerie, et les prix indiqués sont les prix de détail approximatifs en dollars canadiens, installation non comprise, déclarés par les fabricants. Selon les données du tableau ci-dessus, dont l'exactitude n'a pas été vérifiée, il semble que la fenêtre américaine Pella, de qualité supérieure, se vende considérablement moins cher que les fenêtres canadiennes. Bien qu'on puisse s'interroger sur le fondement et la précision des données fournies au tableau V, il ne peut y avoir aucun doute sur les chiffres concernant les importations, compilés par Statistique Canada et fournis au tableau I. Ces données prouvent que les fenêtres fabriquées aux États-Unis font concurrence au marché canadien des fenêtres, pour des facteurs liés aux prix ou d'autres motifs, contre des tarifs et des taux de change défavorables. La percée des États-Unis sur le marché canadien des fenêtres est considérable et elle est à peu près équivalente au volume de ventes d'une grande ou moyenne entreprise canadienne de fabrication de fenêtres.

Même si certaines compagnies canadiennes peuvent fabriquer des fenêtres de qualité égale ou supérieure à certaines fenêtres américaines, la concurrence en matière de coût entraverait probablement toute percée d'envergure dans le domaine des exportations. Il est peu probable que l'avantage que procure le taux de change puisse compenser suffisamment des facteurs comme les frais de commercialisation, les frais de transport et l'efficacité des principaux fabricants de fenêtres américains, pour constituer un avantage certain en

matière de prix. Toutefois, l'industrie américaine de fabrication des fenêtres est analogue à celle du Canada en ce qu'elle est dominée par un certain nombre de grands fabricants efficaces qui approvisionnent la plus grande partie (probablement de 65 à 70 %) du marché. Quant au reste du marché (de 30 à 35 %), il est desservi par les petites entreprises (de 10 à 20 millions de dollars) dont les méthodes de production ne sont probablement pas plus efficaces que celles des entreprises canadiennes de même envergure. On estime qu'une stratégie de commercialisation bien conçue de la part des plus importants fabricants canadiens pourrait entraîner une augmentation importante de cette part du marché américain qui, au total, représente près du double de l'ensemble du marché canadien. Cette fraction du marché passe habituellement de petites commandes d'unités standard ou non standard, et constitue un type de marché à l'égard duquel la souplesse de production caractéristique des producteurs canadiens constitue un avantage.

Les tentatives de calcul de coûts de production fiables pour l'ensemble de l'industrie ont échoué parce que toutes les entreprises de fabrication de portes et de fenêtres sont des sociétés fermées qui protègent jalousement leurs données financières. En outre, l'éventail considérable de types et de qualités des produits diminue l'utilité des comparaisons de coûts détaillées. Toutefois, plusieurs états financiers peuvent être consultés par l'entremise de demandes présentées en vertu du PDIR, à partir desquelles il est possible d'obtenir des données exactes sur le coût de fabrication. Au cours d'entretiens avec des chefs d'entreprise, ces derniers ont mentionné des estimations du pourcentage de leurs coûts de production, mais sans consulter leurs états financiers. Établi à partir de ces sources, le tableau suivant énumère certaines estimations des principaux éléments du coût de production, soit les matières premières, la main-d'oeuvre et les frais généraux dans l'industrie de fabrication des portes et des fenêtres.

TABLEAU VI
Exemples de coûts de production
Portes et fenêtres

Compagnie	Matériaux %	Main-d'oeuvre %	Frais généraux* %
1) Est.	65	15	17
2) Est.	50 - 60	15 - 20	20 - 35
3) Est.	65	20	15
4) Est.	65	25	10
5) Est.	45	25	30
6) Est.	45	25	30
7) Est.	60	25	15
8) Est.	60	25	15
9) Réel	67	18	14
10) Réel	78	12,5	8,5
11) Réel	65	12,5	18,3

* L'élément amortissement constitue en moyenne près de 2,5 % du coût de fabrication total et est inclus sous la rubrique frais généraux.

Source : Ministère de l'Expansion industrielle régionale

Le tableau qui précède révèle que le coût des matières premières est l'élément le plus important du coût de production global des portes et des fenêtres. En conséquence, les entreprises doivent tenir tout particulièrement compte de ce facteur dans leur programme de réduction des coûts, en plus d'envisager des coentreprises pour y parvenir.

Il est impossible d'obtenir ces données pour les compagnies américaines, puisqu'à l'instar des entreprises canadiennes, il s'agit presque exclusivement de sociétés privées. La seule société ouverte américaine connue est en fait une division d'une grande entreprise. On sait qu'aux États-Unis, le coût des matières premières est l'élément le plus important, comme au Canada. Toutefois, le prix du bois américain, particulièrement celui du bois d'oeuvre, est habituellement inférieur à celui des matières premières canadiennes, particulièrement le bois d'oeuvre, qui sont importées des États-Unis. Le coût de la main-d'oeuvre est également inférieur, car le salaire horaire est moins élevé et l'exploitation est plus automatisée.

Il ressort d'entrevues récentes avec des chefs d'entreprise qu'un certain nombre de fabricants canadiens envisagent de s'attaquer au marché d'exportation. Plusieurs grandes compagnies mettent au point des stratégies en vue de conquérir ce marché; ce sont les compagnies les plus avancées sur le plan technologique, ou alors celles dont les plans de perfectionnement technologique ont pour but de réduire les coûts et d'améliorer la productivité afin d'être concurrentielles sur le marché américain. Si ces plans et ces stratégies se concrétisent, ces compagnies deviendront encore plus concurrentielles sur le marché canadien.

Le déséquilibre actuel et prévu entre la capacité et le marché au Canada risque d'entraîner un certain nombre de conséquences, dont les plus importantes sont les suivantes : 1) l'effort concerté des 15 ou 20 principales compagnies en vue de pénétrer le marché américain et 2) la décision, par les principaux producteurs qui en ont les moyens financiers, d'automatiser et de moderniser entièrement leur entreprise afin de dominer le marché canadien et de disposer de la capacité nécessaire à l'exportation.

Bien que par le passé, les fabricants de fenêtres canadiens aient fait preuve d'indifférence à l'égard du marché d'exportation, la baisse du marché canadien au cours des trois ou quatre dernières années, ainsi que les perspectives peu encourageantes d'ici la fin du siècle semblent avoir réveillé leur intérêt à cet égard. Certaines grandes et moyennes entreprises élaborent des stratégies de commercialisation qui visent également le marché américain. Bien que ces compagnies disposent de la capacité de fabrication nécessaire pour répondre à la demande canadienne et à une partie de la demande étrangère, elles se tournent à l'heure actuelle vers des méthodes qui leur permettront d'augmenter leur productivité et leur efficacité afin d'être concurrentielles sur ces deux marchés.

Qu'ils réussissent ou non à pénétrer le marché d'exportation, les grands producteurs canadiens, qui disposent d'une technologie, de méthodes de commercialisation et de réseaux de distribution supérieurs à ceux des petites entreprises, semblent prêts à s'approprier une part toujours plus grande du marché canadien. Cette situation pourrait entraîner la rationalisation

graduelle de l'industrie, par le truchement d'éliminations et de mainmises. Pour que ses prix soient concurrentiels, l'industrie doit orienter ses efforts vers un certain nombre de facteurs : 1) une meilleure utilisation de sa capacité, et notamment en s'attaquant au marché d'exportation; 2) l'automatisation, au besoin, par exemple dans les domaines de la production des pièces et de la préparation; 3) la mise au point et l'application uniforme de meilleures initiatives en matière de relations de travail, et 4) la diminution du coût des matières premières par l'utilisation des déchets, l'étude des possibilités d'utilisation de nouvelles matières et l'amélioration des méthodes de récupération. Cette réduction du coût des matières premières serait particulièrement avantageuse en raison de son importance par rapport aux autres éléments du coût global.

L'industrie de fabrication des fenêtres en bois se préoccupe très peu de la concurrence que représentent les fenêtres faites avec d'autres matériaux tels l'aluminium ou le plastique. Après une période de popularité des fenêtres en aluminium, les fenêtres en bois ont regagné la faveur du public, en partie pour des motifs de conservation énergétique, mais principalement en raison de leur apparence. La ville de Vancouver offre l'exemple le plus remarquable de ce retour à l'usage du bois, car l'aluminium y a connu son plus grand succès, le climat de cette région n'exigeant pas l'utilisation de fenêtres isolantes.

Les fenêtres fabriquées par extrusion du plastique sont un produit relativement nouveau et certaines entreprises, particulièrement celles de l'ouest du Canada, tentent de pénétrer ce marché. Pour le moment, les fabricants de fenêtres en bois n'envisagent pas ce nouveau produit comme un concurrent sérieux. Toutefois, la revue britannique House Builder, dans son numéro de novembre 1984, estime que les fenêtres faites de PVC occupent de 15 à 18 % du marché de la rénovation des fenêtres au Royaume-Uni. Aux États-Unis, des études récentes révèlent la popularité croissante de ces fenêtres, dont la part du marché varie entre 9 % au Texas et 40 % en Nouvelle-Angleterre.

Bien que les fenêtres dont le cadre est principalement fait d'aluminium ou de PVC occupent actuellement moins de 5 % du marché canadien, ces matériaux sont entrés dans la structure des fenêtres en bois comme revêtement extérieur servant à protéger le bois contre les intempéries et à en faciliter l'entretien. Ce genre de structure est devenu très populaire, particulièrement dans le marché de la rénovation et de la modernisation.

Parallèlement à l'industrie de fabrication des fenêtres, l'industrie de fabrication des portes dispose elle aussi d'une capacité excédentaire considérable. Selon les chiffres avancés par des chefs d'entreprise, on estime que la capacité de fabrication des portes pleines au Canada se chiffre entre 22 000 et 25 000 portes par jour avec un seul quart de travail, soit près de 7 millions de portes par année. Les exigences actuelles du marché canadien, selon une moyenne de 12 à 14 portes par construction domiciliaire et en fonction de 130 000 nouvelles constructions domiciliaires, se chiffrent à près de 2 millions de portes, ainsi qu'environ 30 % pour le marché de la rénovation et de la modernisation, soit un total de 2 600 000 portes. Le ratio capacité-marché est d'environ 2,3 à 1.

Toutefois, contrairement à l'industrie de fabrication des fenêtres, les fabricants de portes sont très actifs sur le plan de l'exportation. Les principaux fabricants de portes du Canada dépendent largement des exportations pour leur commerce. A titre d'exemple, l'une de ces entreprises a obtenu des subventions considérables du gouvernement pour promouvoir ses ventes à l'exportation en participant à d'importantes expositions commerciales, en maintenant des représentants à l'étranger et en ayant recours de façon opportune au Programme de développement des marchés d'exportation (PDME). En conséquence, elle exporte actuellement 25 % de ses ventes, dont 90 % aux États-Unis. Une autre compagnie soutient que 50 % de ses ventes sont constituées d'exportations aux États-Unis, sans lesquelles elle devrait cesser ses activités, alors qu'une autre encore exporte 10 % de ses produits en divers points du globe sans disposer d'un programme d'exportation majeur.

Bien que la demande mondiale ou même la demande américaine n'ait pas fait l'objet de recherches poussées, il existe manifestement un marché important et certains producteurs canadiens y sont concurrentiels, particulièrement aux États-Unis, compte tenu du taux de change actuel. Bien que quelques compagnies tentent effectivement d'augmenter leurs ventes à l'exportation, d'autres fabricants, dont les activités sont plus automatisées et plus efficaces, ne réalisent pas pleinement leur capacité d'exportation. On estime que de grandes réalisations sont possibles à condition de planifier un effort concerté pour obtenir des contrats de vente à l'exportation.

Les fabricants de portes semblent plus réticents que les fabricants de fenêtres à discuter de leur coût de production. Les grandes entreprises ont estimé que leur pourcentage de coûts matériel/main-d'oeuvre est de l'ordre de 50/25 et de 65/20. Il est intéressant de remarquer que le ratio matériel/main-d'oeuvre de 50/25 a trait aux compagnies fortement travaillistiques, alors que le ratio 65/20 s'applique aux entreprises qui ont décidé de s'automatiser en raison du coût élevé de la main-d'oeuvre et des problèmes généraux qu'ils ont connus. Selon les informations reçues, les compagnies fortement travaillistiques versent des salaires correspondant à près de la moitié de ceux que versent les entreprises automatisées.

La comparaison de leur production respective fournit d'autres données intéressantes. Ainsi, dans les compagnies fortement travaillistiques, la production est d'environ 27 portes par salarié par quart. Dans les entreprises automatisées, la production s'élève à près de 5 000 portes par jour, ou 91 portes par salarié par quart, soit un taux de production par salarié près de 3,5 fois plus élevé que celui des entreprises fortement travaillistiques.

Certaines usines de fabrication de portes sont plus automatisées que toutes les usines de fabrication de fenêtres que nous avons visitées, mais d'autres, à l'instar de plusieurs usines de fabrication de fenêtres, s'automatisent graduellement. Alors que dans la majorité des usines, la production s'effectue selon une séquence bien établie, d'autres sont extrêmement gravement démodées et ne constituent en fait que des ateliers de menuiserie équipés de matériel de taille industrielle. Bien que l'industrie de fabrication des fenêtres ne soit pas encore très automatisée, elle produit cependant des fenêtres de bonne qualité qui, sur ce plan, devraient être

compétitives sur la plupart des marchés, y compris aux États-Unis dont une partie du marché devrait convenir aux produits canadiens.

Dans l'industrie de fabrication des portes, la situation est très différente de celle de l'industrie de fabrication des fenêtres où un certain nombre d'usines américaines sont plus grandes que les grosses entreprises canadiennes. Les usines américaines de fabrication de portes sont plus petites et se spécialisent généralement dans la fabrication d'un type particulier de portes. Par contre, les fabricants canadiens sont de grandes compagnies et leurs activités sont plus diversifiées. En conséquence, ils se servent de la vaste gamme de produits qu'ils offrent comme instrument de commercialisation afin de promouvoir leur réputation de fournisseur complet. Cette stratégie a eu du succès par le passé et au moins un fabricant canadien a l'intention de continuer à promouvoir ce concept pour exploiter davantage les possibilités d'exportation. Cette entreprise affirme que tout en réalisant un nombre considérable de ventes à l'exportation grâce à des méthodes de commercialisation dynamiques, elle touche des profits limités mais suffisamment élevés pour lui permettre de maintenir des niveaux raisonnables de production et d'emploi.

Les petites compagnies de l'industrie de fabrication des portes et des fenêtres, dont plusieurs souffrent de lacunes en matière de gestion et disposent d'un matériel démodé, verront leur part du marché et leur rentabilité diminuer et finiront par être évincées de l'industrie. Les études telles la Comparaison interentreprises de 1982 démontrent que les petites compagnies sont les moins productives, qu'elles ont le plus faible taux de vente par travailleur de la production et sont les moins rentables parmi les petites, les moyennes et les grandes entreprises. Par conséquent, si le marché est restreint et la concurrence très vive, ces compagnies seront probablement incapables de résister aux pressions exercées par la concurrence.

PERSPECTIVES À MOYEN TERME

L'effet conjugué de la baisse du nombre de mises en chantier domiciliaires, de l'expansion du marché de la rénovation et de la modernisation, et de la croissance prévue du commerce à l'exportation devrait entraîner les prévisions suivantes d'ici à 1996.

TABLEAU VII

Prévisions à moyen terme (taux annuels)

Secteur des portes et fenêtres

1981 à 1996

(en millions de dollars constants de 1981)

Élément du marché	Expéditions prévues			
	réels 1981	1986	1991	1996
Marché canadien				
Nouvelles constructions domiciliaires	354,4*	338,7	323,8	309,5
Rénovation et bricolage	121,5*	209,3	288,0	359,1
Exportations	<u>9,4</u>	<u>20,0</u>	<u>40,2</u>	<u>80,4</u>
Total	495,3	568,0	652,0	749,0

* Selon les entretiens avec des chefs d'entreprise de l'industrie, la répartition des ventes est de 75 % pour les nouvelles constructions domiciliaires et de 25 % pour la rénovation et le bricolage (modernisation).

Source : Ministère de l'Expansion industrielle régionale

Voici le raisonnement qui sous-tend les prévisions susmentionnées.

1) Nouvelles constructions domiciliaires

Ce domaine a de tout temps constitué le marché le plus important pour les portes et les fenêtres. La croissance prévue dans l'industrie des portes et fenêtres relative aux nouvelles constructions domiciliaires est fondée sur les prévisions les plus récentes de la SCHL selon lesquelles le nombre de mises en chantier domiciliaires diminuera de 0,9 % par an jusqu'en 1996. Cette prévision tient compte des facteurs suivants :

- Deux des facteurs fondamentaux qui influent le plus sur la baisse du nombre des mises en chantier pour la période 1985-1996 sont a) le ralentissement de la croissance démographique et b) la diminution du nombre net de nouvelles familles.
- La forte tendance inflationniste dans le coût des nouvelles constructions domiciliaires se poursuit.

- Les adultes de 35 à 44 ans constituent le groupe démographique dont la croissance est la plus rapide. Pour la plupart, ces adultes ont déjà rénové leur logement préféré et n'auront pas besoin de nouvelles unités de logement.

2) Rénovation et modernisation (bricolage)

Ces estimations se fondent sur des études américaines, replacées dans le contexte canadien, et faites par des experts-conseils et des spécialistes en habitation, et sur des entretiens avec les gens du métier. Voici certains des facteurs retenus :

- la croissance du coût des ressources énergétiques et les pénuries périodiques de combustibles conventionnels se poursuivent;
- le vieillissement des constructions domiciliaires en place se poursuit;
- les nouveaux propriétaires immobiliers ont tendance à remplacer les portes et les fenêtres peu coûteuses et inefficaces installées à l'origine.

3) Exportations

En dollars constants, les exportations devraient augmenter pour atteindre 16 % en 1996, par comparaison à environ 14 % en dollars constants de 1971 à 1981. Cette prévision est réalisable dans les conditions suivantes :

- La capacité d'exportation aux États-Unis dans le domaine des nouvelles constructions domiciliaires, et particulièrement dans celui de la rénovation et de la modernisation, reste sous-exploitée et le taux de change actuel continue de favoriser notre compétitivité. L'expérience acquise et le succès réalisé dans ce marché mèneraient au développement d'autres marchés étrangers.
- Les principales compagnies canadiennes, qui sont bien établies sur le marché canadien et disposent d'une capacité excédentaire, seront prêtes à prendre les engagements nécessaires pour développer le marché d'exportation, tout en reconnaissant l'importance de la souplesse de production qui existe dans l'industrie canadienne afin de remplir les petites commandes, particulièrement dans le domaine de la rénovation.

En résumé, ces prévisions, si elles se réalisent, entraîneraient une croissance globale de 2,8 % en dollars constants, par comparaison à une croissance annuelle de 2,6 % en dollars constants au cours de la décennie précédente. Cette légère augmentation du taux de croissance provient des possibilités d'exportation et des débouchés dans le domaine de la rénovation et de la modernisation.

QUESTIONS FONDAMENTALES

Utilisation de la capacité

L'industrie de fabrication des portes et des fenêtres convient généralement que la capacité de production est supérieure à la taille du marché canadien. Toutefois, les fabricants semblent hésiter quant au degré réel de cette capacité excédentaire.

Selon les renseignements recueillis auprès des fabricants, si l'on tient compte d'un seul quart de travail complet ainsi que d'un nombre considérable d'heures supplémentaires de travail, le cas échéant, l'industrie de fabrication des fenêtres dispose d'une capacité de production annuelle d'environ 4 800 000 unités, soit 400 000 nouvelles constructions domiciliaires, en fonction d'une moyenne de 12 fenêtres par unité d'habitation. Au moment de la rédaction de ce rapport, en 1984, et compte tenu de l'équivalent de 170 000 nouvelles constructions domiciliaires, y compris la rénovation, environ 42 % seulement de la capacité était utilisé.

Étant donné que l'industrie pouvait approvisionner 273 000 nouvelles constructions domiciliaires en 1976 en fonctionnant presque à pleine capacité et que, depuis 1976, la capacité a augmenté en raison d'une hausse nette du nombre de nouvelles entreprises, de l'expansion des usines de production et de l'amélioration de la productivité, la capacité industrielle estimée à 400 000 nouvelles constructions domiciliaires n'est aucunement exagérée. De fait, les chefs d'entreprise qui ont vu ces chiffres les ont jugés prudents.

Nous disposons également d'une capacité supplémentaire mais inconnue pour desservir les marchés de la rénovation et de la modernisation. La majorité des moyennes et grandes entreprises ont mis sur pied un service distinct ou, dans certains cas, une filiale, pour la fabrication de fenêtres sur mesure ou non standard destinées à la rénovation et à la modernisation. L'incertitude quant à l'importance de ce marché découle du fait qu'une quantité inconnue de la production standard est absorbée par des projets de rénovation et de modernisation. Bien que le nombre de fenêtres fabriquées sur mesure soit connu, et l'on suppose que la totalité de celles-ci sont destinées à des projets de rénovation ou de modernisation, il est impossible de déterminer la fraction de la production standard affectée à ces marchés. Toutefois, au total, les fabricants estiment que les marchés de la rénovation et de la modernisation sont en pleine croissance et qu'à eux deux, ils correspondent actuellement à 30 % du marché des nouvelles constructions domiciliaires. A tout prendre, ces marchés devraient permettre d'améliorer l'utilisation de la capacité, surtout compte tenu de la baisse du nombre de mises en chantier domiciliaires, bien que la capacité de production actuelle soit incapable d'en approvisionner une certaine partie.

La production des portes, fondée sur des données obtenues auprès des fabricants, est en moyenne de 22 000 à 25 000 portes par jour, soit près de 7 millions de portes par année. En fonction d'une moyenne de 12 à 14 portes par unité d'habitation, la production annuelle suffit à l'approvisionnement d'environ 400 000 nouvelles constructions domiciliaires. Par conséquent, et

en supposant un seul quart de travail, les taux d'utilisation étaient de l'ordre de 48 %, au moment de la rédaction de cet exposé, en 1984, par comparaison à une utilisation presque intégrale de la capacité en 1976, lorsque la demande avait atteint son point culminant.

Selon les meilleures estimations de l'activité future mentionnées dans les prévisions à moyen terme, les prévisions pour l'industrie de fabrication des portes et des fenêtres, en tenant compte des nouvelles constructions domiciliaires, de la rénovation et de la modernisation, ainsi que des exportations, ne suffiront pas à l'utilisation intégrale de la capacité de fabrication avant le milieu des années quatre-vingt-dix. Toutefois, il faut tenir compte de variations cycliques parfois extrêmes dans la demande, particulièrement en ce qui a trait aux nouvelles constructions domiciliaires, qui peuvent entraîner une période de forte exploitation dans les deux secteurs. Par exemple, si les taux d'intérêt se stabilisent à un niveau acceptable pour le consommateur, la croissance radicale du nombre de nouvelles constructions domiciliaires pourrait pousser celui-ci à atteindre les niveaux prévus par la SCHL, soit 210 200 unités pour la présente période quinquennale.

Le marché de la rénovation et de la modernisation pourrait connaître des répercussions analogues, créant une demande totale équivalente au niveau de 1976 et un taux d'exploitation acceptable de 70 %, mais pour de courtes périodes seulement.

L'augmentation régulière de la demande en matière d'exportation et de rénovation, et du nombre de nouvelles constructions domiciliaires, devrait suffire à maintenir la majorité des entreprises au-delà du seuil de rentabilité au cours des cinq à huit prochaines années. Les petites entreprises affirment pouvoir atteindre leur seuil de rentabilité en fonctionnant à 50 % ou moins de leur capacité, alors que le seuil de rentabilité des grandes entreprises varie de 60 à 70 % de leur capacité.

Dans des circonstances ordinaires, la plupart des fabricants considèrent l'exploitation en un seul quart de travail comme entièrement satisfaisante. Il ne faut pas oublier que si la demande est suffisante, il est possible de prévoir des quarts supplémentaires, donc d'augmenter la capacité éventuelle et de diminuer les frais d'exploitation en conséquence.

Pour ce qui est des usines de production actuelles, l'évolution de la situation du marché risque de forcer la rationalisation et la consolidation de l'industrie. Les grandes entreprises semblent pleinement conscientes de cette évolution et élaborent des plans et des stratégies pour s'y adapter. On prévoit qu'en raison de leurs investissements considérables dans les usines et la machinerie, elles n'ont d'autre choix que de continuer à occuper une place de plus en plus grande sur les marchés traditionnels et de rechercher activement les possibilités d'exportation.

Comme les fenêtres destinées à la modernisation et éventuellement à la rénovation sont fabriquées sur mesure, leur production est unique et le taux de productivité est faible. En temps voulu, au fur et à mesure de la croissance du marché, les fabricants devront augmenter leur capacité en vue de

répondre à la demande de produits faits sur mesure. Comme d'ici le milieu des années quatre-vingt-dix les marchés de la rénovation et de la modernisation devraient correspondre à la demande provenant des nouvelles constructions domiciliaires ou la surpasser, l'industrie devra très bientôt prendre d'importantes décisions quant aux moyens de production appropriés.

Le secteur des portes ne connaît pas les mêmes difficultés quant à la production standard et sur mesure. A l'exception des portes architecturales, généralement fabriquées selon des devis, les portes pleines et les portes coulissantes sont habituellement de dimensions standard. Qu'il s'agisse de nouvelles constructions domiciliaires ou de rénovation et de modernisation, leurs dimensions demeurent les mêmes malgré les modifications apportées par les progrès techniques à leur structure intérieure ou à leur revêtement extérieur. Plus particulièrement, les méthodes de fabrication des portes pleines conviennent bien à la mécanisation.

L'utilisation de la capacité de l'industrie de fabrication des portes dépendra largement du nombre de nouvelles constructions domiciliaires et de rénovations, mais la recherche active des marchés d'exportation devrait contribuer à une utilisation raisonnablement saine de cette capacité. En effet, au cours des prochaines années, quand l'économie deviendra plus forte au Canada et aux États-Unis, il y aura de fortes chances que les entreprises canadiennes qui produisent les portes et les fenêtres améliorent de façon considérable leurs taux d'utilisation, soit à environ 70 %.

Investissements

Le degré d'utilisation actuel et futur de la capacité, ainsi que l'incertitude quant aux perspectives de marché pour cette industrie, et en particulier pour le secteur des fenêtres, ne sont pas propices à des investissements considérables dans les usines et le matériel.

Selon les renseignements fournis par des chefs d'entreprise, les budgets annuels d'investissement de l'industrie correspondent à environ 1 % des ventes des moyennes et grandes entreprises. Presque sans exception, les petites et moyennes entreprises ne prévoient pas de dépenses en capital dans leur budget annuel de façon régulière; les améliorations sont donc apportées périodiquement selon les besoins. L'estimation qui précède a généralement trait aux projets de modernisation. De temps à autre, toutes les compagnies mettent en oeuvre d'importants programmes de dépenses en capital, d'un montant largement supérieur à leurs dépenses en capital annuelles habituelles.

Cette façon prudente d'engager des dépenses en capital découle probablement non seulement des exigences en capital relativement faibles de l'actif corporel fixe, mais également de la dépendance du marché canadien qui a obligé chaque compagnie à maintenir l'équilibre entre sa part du marché et sa capacité de fabrication. Il est difficile de justifier, sur le plan économique, des investissements dans de nouveaux éléments d'actif en vue de l'exportation et de la modernisation, lorsque la capacité actuelle est gravement sous-utilisée.

Le tableau qui suit contient les meilleures estimations fournies par les chefs d'entreprise sur le coût de remplacement des usines et du matériel, ainsi que sur les dépenses en capital annuelles des compagnies de fabrication de portes et de fenêtres en fonction du volume des ventes.

TABLEAU VIII

Coût de remplacement des usines et fonds de roulement caractéristique

Portes et fenêtres

Volume de ventes de la compagnie (en millions de dollars)	Produit principal	Coût de remplacement des usines et de l'équipement (en millions de dollars)	Dépenses en capital annuelles (en milliers de dollars)	Fonds de roulement estimatif (en millions de dollars)
70	Portes	27	300 - 750	6,5
50	Fenêtres	23	400 - 500	5,5
60	Fenêtres	20 et plus	400 - 500	6,0
30	Portes	10 - 12	-	3,5
22	Fenêtres	15 - 18	300 - 400	3,0
18	Fenêtres	10 et plus	50 - 70	2,5
12 - 15	Portes	10 - 12	100 - 200	2,3
8	Fenêtres	3 - 4	Au besoin	1,4
4	Portes	2	-	0,5
3	Fenêtres	2	-	0,3
1,3	Fenêtres	1	-	0,1

Source : Ministère de l'Expansion industrielle régionale

Les dépenses en capital annuelles sont généralement destinées à des projets de modernisation. Les dépenses en capital périodiques plus importantes ont habituellement trait à l'expansion de l'usine.

Modernisation

Bien que de nombreuses compagnies établissent à l'occasion des programmes de modernisation et d'expansion, la plupart des dépenses de modernisation s'effectuent selon les besoins. Les grandes entreprises dont le volume de ventes se chiffre à 15 millions de dollars et plus prévoient dans leur budget annuel des dépenses de modernisation correspondant à environ 1 % des ventes. Les petites compagnies engagent des dépenses dans des proportions à peu près équivalentes, mais de façon plus sporadique. Ainsi, le total des dépenses en matière de modernisation se chiffre en moyenne entre 5 et 7 millions de dollars par année. Toutefois, au cours des périodes de récession, le montant des dépenses peut diminuer considérablement. Par ailleurs, un ensemble de projets de modernisation particulièrement importants entrepris au cours d'une année donnée peut faire augmenter ce montant.

A l'instar des fonds de capital et d'emprunt portés au budget de toute entreprise de fabrication, les projets sont choisis en fonction de leur rendement économique, qu'il s'agisse de réduction des coûts ou d'amélioration de la productivité. Compte tenu des perspectives de ventes actuelles et futures, on estime que les projets de modernisation importants seront difficiles à justifier. Cette situation est aggravée par le fait que la plupart des projets de modernisation ne peuvent être séparés, sur le plan économique, de l'expansion de la capacité de production, ce qui est particulièrement difficile à justifier lorsqu'une usine est fortement sous-utilisée.

Pleinement conscientes des limites de leur marché, de la fragmentation et de la capacité excédentaire de l'industrie, ainsi que de la menace créée par les produits de plus en plus concurrentiels en provenance des États-Unis, les entreprises canadiennes ont hésité à investir dans du matériel et des systèmes hautement perfectionnés pour la fabrication de leurs produits. La faible importance du marché a principalement contribué à restreindre l'automatisation, à cause de son effet sur le délai de récupération et parce que l'automatisation atteint sa pleine capacité lorsque de longs cycles de fabrication et les économies d'échelle qui en découlent sont possibles. En conséquence, cette hésitation face à l'automatisation à grande échelle a permis de conserver une certaine souplesse de production, tout en maintenant une forte dépendance de la main-d'oeuvre pour les demandes provenant d'un marché restreint et dont le cycle de fabrication est court.

Dans une conjoncture favorable, presque tous les fabricants de portes et de fenêtres, même les plus importants, devraient moderniser leur matériel pour rendre leur exploitation efficace et à la pointe de la technologie moderne. La majorité des usines bénéficierait des diverses pièces d'équipement destiné au bois ouvré, mais le besoin général se situe au niveau de la manutention des matériaux à toutes les étapes du procédé de production, comme l'empilage, l'entreposage et la récupération des pièces destinées à l'assemblage. L'outillage servant à la fabrication des pièces, élément clé d'une fabrication de qualité, est relié à ce domaine de l'exploitation et il est généralement bien entretenu.

On ignore si la robotique a déjà été appliquée à l'industrie de fabrication des fenêtres ailleurs dans le monde, bien que selon les rumeurs, une entreprise américaine se soit dotée en partie de cette technologie. Mis à part la robotique, l'automatisation accrue comprendrait des articles tels des machines à détourer à têtes multiples, des calibreurs monopasse électroniques rapides, des empileurs et des systèmes de répartition électroniques, dont le coût varierait entre 200 000 \$ environ pour les systèmes d'empilage et près de 0,5 à 0,7 million de dollars pour les calibreurs.

On estime que pour automatiser entièrement les principales usines canadiennes de fabrication de fenêtres au moyen de la technologie la plus perfectionnée possible, il faudrait un investissement supplémentaire de 2 millions de dollars. Pour atteindre un niveau comparable d'automatisation, les entreprises dont les ventes se chiffrent entre 15 et 25 millions de dollars et dont le degré d'automatisation et de capacité de production sont inférieurs auraient probablement besoin d'un investissement de l'ordre de 3,5 à 4 millions de dollars.

Plusieurs grandes entreprises canadiennes de fabrication de portes situées sur la côte Ouest se sont considérablement automatisées, principalement en vue de réduire le coût de leur main-d'oeuvre. Sans préciser la nature de l'automatisation supplémentaire requise, on a souligné qu'il faudrait investir encore 1,5 million de dollars pour moderniser complètement ces usines.

L'une des principales compagnies canadiennes de fabrication de portes, tout en utilisant certaines pièces d'équipement perfectionnées, continue d'employer une main-d'oeuvre considérable dans le domaine de la répartition, de la pose, du collage, du séchage et de l'ébarbage. Cette entreprise pourrait moderniser considérablement son équipement par des dépenses de l'ordre de 3 à 4 millions de dollars, mais elle semble satisfaite d'employer un grand nombre de travailleurs qu'elle rémunère à des taux deux fois moins élevés que dans les autres régions du pays.

Par le passé, l'industrie des fenêtres s'est engagée dans la fabrication de fenêtres standard destinées au marché des nouvelles constructions domiciliaires; ce dernier décline rapidement et cède le pas au marché de la rénovation et de la modernisation, marché en pleine expansion où la production sur mesure sera éventuellement nécessaire. Cette évolution du marché risque d'entraîner simultanément la modification des usines, qui devront passer de la production standard à la production sur mesure, et ce dans une grande partie de l'industrie de fabrication des fenêtres. Il est possible que certaines entreprises décident de s'attaquer aux marchés d'exportation afin de maintenir leur production standard, auquel cas elles devront augmenter leur efficacité, donc leurs investissements, afin d'atteindre et de conserver une position avantageuse face à la concurrence. A tout prendre, ce secteur de l'industrie devra faire face à des adaptations et à des réorientations, principalement les entreprises dont les ventes dépassent 5 millions de dollars, afin de conserver leur part du marché pour protéger les investissements accumulés au fil des ans.

Dans les secteurs de la fabrication des portes et des fenêtres, les grandes compagnies automatisées sont prêtes à entreprendre des projets de modernisation susceptibles de produire un rendement satisfaisant sur les marchés canadien et d'exportation. Certaines grandes entreprises acquièrent et perfectionnent leurs connaissances en matière de calcul d'une installation industrielle en vue de rendre leurs prix plus concurrentiels sur les marchés d'exportation. Les petites entreprises sont habituellement axées sur la fabrication sur mesure et disposent d'un marché beaucoup moins étendu.

En résumé, il serait peu réaliste de s'attendre à ce que, dans son état actuel, l'industrie puisse justifier sur le plan économique des programmes de modernisation qui la rendent concurrentielle sur le plan international en augmentant son efficacité. Dans toute l'industrie canadienne de fabrication des portes et des fenêtres, on estime qu'un maximum de 20 compagnies pourraient raisonnablement se doter d'un équipement à la fine pointe de la modernisation. Sans tenir compte de la faisabilité économique, cette modernisation nécessiterait un investissement total de l'ordre de 70 à 80 millions de dollars (en dollars de 1984). Cette estimation comprend une certaine expansion des usines pour contenir le matériel d'automatisation supplémentaire. Compte tenu de ces critères économiques réalistes, le montant

probable des dépenses de modernisation au cours des prochaines années se chiffrerait à près de 25 millions de dollars. Tout dépend des évaluations et des stratégies adoptées par les entreprises à l'égard des exportations, de la rénovation et des variations de la demande.

Technologie et innovation

Dans le secteur de fabrication des portes et des fenêtres au Canada, l'innovation est surtout de nature permanente et se compose en grande partie d'une suite de projets de petite envergure visant à améliorer le déroulement de la fabrication, l'efficacité des machines et surtout la conception et la qualité des produits. Une partie de ces innovations a trait à la modification et à l'adoption de techniques de fabrication des produits mises au point dans d'autres pays. Dans cette industrie, les innovations ne proviennent presque jamais d'essais en laboratoire, mais plutôt des différents paliers de l'industrie, y compris le travailleur affecté à la production. Bien que l'industrie canadienne n'entreprenne que peu de projets majeurs en matière de recherche et de développement, les innovations adoptées sont essentielles à la productivité et au développement des marchés.

Il y a eu très peu de recherche fondamentale faite au Canada sur les produits, les méthodes de fabrication ou l'équipement. A titre d'exemple, la technologie dans le domaine des revêtements en aluminium, en vinyle ou autres matériaux a été adoptée ou achetée par les compagnies canadiennes, ou encore obtenue dans le cadre d'un échange de procédés techniques contre des tentatives de commercialisation. La quasi-totalité de la technologie de fabrication est importée des États-Unis, de l'Allemagne et du Royaume-Uni, pays d'où provient le matériel de menuiserie. Compte tenu du coût et des risques inhérents à la recherche et au développement fondamentaux, il est peu probable que les compagnies canadiennes lancent d'importants projets dans ce domaine. En outre, il ne faut pas oublier que les découvertes révolutionnaires dans l'industrie de la fabrication des portes et des fenêtres n'engendreront probablement jamais le même enthousiasme que certaines découvertes dites de " haute technologie ".

Toutefois, il faut souligner que de nombreuses entreprises ont appliqué avec succès la technologie de pointe à leurs produits et à leurs activités. Ces compagnies ont modifié la technologie achetée selon les exigences de leurs produits et de leurs méthodes de fabrication. En conséquence, de nombreux produits sont concurrentiels sur le plan de la qualité et du style et une partie de l'industrie utilise l'équipement le plus perfectionné qui soit.

Néanmoins, si l'industrie veut améliorer sa compétitivité sur le plan international, surtout à l'égard des fluctuations de la demande, les principales compagnies devront mettre davantage l'accent sur l'innovation, plus particulièrement dans le domaine de la conception des produits. Par exemple, les fenêtres devront présenter des caractéristiques conformes aux préférences et aux exigences du consommateur, afin de se tailler une place sur le marché américain et de faire concurrence aux producteurs américains sur le marché canadien. Ces exigences ont trait à l'efficacité sur le plan énergétique, à la facilité d'entretien et aux caractéristiques particulières de la rénovation domiciliaire.

En résumé, les perspectives en matière de recherche fondamentale dans l'industrie canadienne de fabrication des portes et des fenêtres sont minimes, mais celle-ci continuera de s'appuyer sur l'application de la nouvelle technologie et des activités permanentes en matière d'innovation afin d'améliorer les procédés de fabrication, l'efficacité de l'équipement ainsi que la qualité et la conception des produits. Une activité accrue dans ce domaine aura pour effet d'améliorer la position de l'industrie face à la concurrence et d'augmenter ses exportations.

Situation financière

La situation financière de l'industrie est solide; à la fin de 1983, l'industrie ne ressentait plus aucun effet de la récession de 1982, année au cours de laquelle de nombreuses compagnies ont réalisé des profits raisonnables malgré leur faible coefficient d'exploitation. Cette situation semble confirmer les déclarations de nombreux fabricants quant au faible niveau de leur seuil de rentabilité et reflète une excellente gestion de la situation financière, des stocks et de la production.

La plupart des compagnies n'ont pas de dettes considérables et leur ratio dettes/avoir des actionnaires ne dépasse pas 1/1. Certaines entreprises n'ont aucune dette à long terme, préférant financer leurs dépenses en capital pour les usines et l'équipement à même leur fonds de roulement; leur ratio de solvabilité à court terme varie entre 1,5/1 et 2,5/1.

La majorité des quelque 30 compagnies les plus importantes s'estiment suffisamment solides sur le plan financier pour traverser de longues périodes de récession. Fortes de cette sécurité, elles n'envisagent aucun problème pour l'obtention des fonds nécessaires le cas échéant. Toutefois, à moins d'une nette amélioration des perspectives de commercialisation, leurs exigences en matière de fonds seront limitées puisque que seul un nombre restreint de projets d'expansion, de modernisation et autres projets de dépenses en capital seront économiquement justifiables.

Des études récentes comparant le rendement financier des entreprises de cette industrie sont parvenues aux conclusions suivantes :

- 1) Les petites entreprises, dont les ventes se chiffrent à moins de 3 millions de dollars, sont les moins rentables.
- 2) La rentabilité des entreprises dont les ventes sont supérieures à 3 millions de dollars varie peu, quoique les moyennes entreprises dont les frais généraux et autres dépenses sont moins élevés ont eu un rendement légèrement supérieur en moyenne au cours de l'année en question.
- 3) Une comparaison entre l'Ontario et le Québec, où se trouvent 70 % des entreprises, révèle que les compagnies ontariennes sont en moyenne beaucoup plus importantes et plus rentables, qu'elles investissent davantage dans leur équipement, mais que le coût de leur main-d'oeuvre est plus élevé.
- 4) Il n'y a aucune corrélation manifeste entre la productivité et la rentabilité.

Possibilités d'exportation

Le total des exportations de portes et de fenêtres pour l'année 1984 est estimé entre 25 et 30 millions de dollars, dont plus de 90 % provenant du secteur de la fabrication des portes. Ces ventes ne représentent qu'environ 5 % du total des expéditions de l'industrie, mais elles sont 30 fois plus élevées que le volume d'exportation de 1970 en dollars actuels. Comme l'indique la section du présent rapport portant sur l'état de la concurrence, l'industrie américaine de fabrication des portes et des fenêtres est généralement plus concurrentielle que l'industrie canadienne. Malgré cette situation globale, certains secteurs du marché américain offrent des possibilités d'exportation pour les principales entreprises de l'industrie canadienne.

En 1982, les expéditions américaines de portes et de fenêtres en bois se sont chiffrées à près de 3 milliards de dollars canadiens. De cette somme, environ 40 %, soit 1,2 milliard de dollars canadiens, proviennent de petites entreprises américaines. C'est dans ce segment du marché américain que les producteurs canadiens, comparables aux petits producteurs américains, pourraient probablement se tailler une place. Si les fabricants canadiens pouvaient s'approprier 5 % de ce segment du marché américain, leurs bénéfices pourraient augmenter de 60 millions de dollars, soit l'équivalent d'environ 10 % de la production canadienne actuelle. Bien que l'industrie de fabrication des portes et des fenêtres soit regroupée en un seul secteur industriel, il faut les envisager comme deux secteurs distincts pour ce qui est des exportations et des possibilités d'exportation.

Dans l'industrie de fabrication des fenêtres, un petit nombre de fabricants exportent régulièrement leur marchandise vers les États-Unis. Les principaux marchés de ces compagnies sont constitués de la Nouvelle-Angleterre, de Boston (Massachusetts), de Columbus (Ohio) et de la Californie; les ventes à l'exportation représentent entre 6 et 12 % de leur volume total de ventes. Certaines petites entreprises, qui ont présenté des demandes d'aide en vertu du PDIR, affirment avoir elles aussi réalisé des ventes aux États-Unis. Ces quelques succès laissent entendre que, moyennant certains efforts, il est possible de pénétrer le marché américain.

On estime que les grands fabricants américains, efficaces et modernes, approvisionnent de 50 à 65 % du marché américain des fenêtres. La part de 35 à 50 % qui reste est à la disposition des petites compagnies américaines, dont le niveau d'automatisation et d'efficacité est comparable à celui des entreprises canadiennes. Grâce à un taux de change favorable et à une capacité inutilisée considérable, les fabricants canadiens devraient avoir la possibilité de desservir ce marché s'ils y mettent la volonté et l'effort nécessaires. Bien que le marché américain de la rénovation, à l'exception des modifications en rattrapage, semble le plus prometteur pour les fabricants canadiens, aucun segment du marché, sauf les nouvelles constructions domiciliaires, ne doit être considéré comme impénétrable dans la mesure où les fenêtres en bois sont utiles ou nécessaires à la conservation de l'énergie.

Outre le taux de change favorable et la capacité inutilisée, d'autres facteurs pourraient jouer en faveur du producteur canadien intéressé à percer sur le

marché américain. Ces facteurs comprennent la souplesse d'une industrie fortement travaillistique qui peut remplir rapidement les petites commandes provenant du marché de la rénovation, la qualité acceptable des produits, ainsi que la déréglementation de l'industrie américaine du transport, ce qui permettra de réduire les frais de transport.

D'après nos discussions avec les quelques exportateurs canadiens de fenêtres, il semble qu'outre la qualité et le prix, plusieurs autres facteurs jouent un rôle important dans la pénétration du marché américain. Ces facteurs sont les suivants : 1) offrir le genre et le style de produits en demande dans ce marché, 2) connaître en détail les caractéristiques du produit, 3) pouvoir citer des prix en dollars américains au point de destination, et 4) faire preuve de dynamisme et de volonté pour rechercher des commandes.

Les facteurs d'ordre géographique risquent de limiter dans certains cas les possibilités d'exportation. L'industrie américaine de la fabrication de fenêtres en bois est fortement concentrée dans les États du nord du Mid-West où la concurrence est probablement très vive, alors que dans les États où le climat est tempéré et où la conservation de l'énergie est une préoccupation moins importante, les produits à base d'aluminium sont offerts à des prix très concurrentiels.

Les fabricants de portes ne connaissent pas les mêmes difficultés que les fabricants de fenêtres en matière d'exportation; en conséquence, ils exportent un nombre considérable de produits tels que les portes pleines, les portes pliantes et les portes persiennes. Outre le taux de change favorable et l'excellent rapport masse/densité pour les expéditions peu coûteuses, l'exportation des portes connaît un certain succès parce que les fabricants canadiens offrent généralement une gamme complète de types et de styles de portes grâce à leurs opérations hautement diversifiées; cette caractéristique plaît aux acheteurs éventuels qui veulent faire tous leurs achats au même endroit. Les entreprises américaines n'offrent pas cette caractéristique, car elles ont tendance à se spécialiser dans un nombre limité de types et de styles. En 1983, les exportations canadiennes de portes aux États-Unis se sont chiffrées à 10,5 millions de dollars, alors que des ventes de 5,5 millions de dollars ont été réalisées dans 20 autres pays, principalement au Royaume-Uni, en France et en Arabie Saoudite.

Les fabricants de portes canadiens continuent de jouer un rôle actif sur les marchés d'exportation et sont conscients de leur importance pour la réalisation et le maintien d'une utilisation raisonnable et rentable de la capacité. Bien que certains fabricants exportent jusqu'à 50 % de leur production, ils poursuivent leurs efforts en vue d'augmenter leurs ventes à l'exportation. Par exemple, les exportations canadiennes de portes en bois se sont élevées à 8,2 millions de dollars en 1982, à 16 millions de dollars en 1983 et devraient atteindre 24 millions de dollars en 1984.

En résumé, compte tenu des avantages comme le taux de change, la capacité inutilisée, les frais de transport modestes et l'étendue du marché accessible où les contraintes sont minimes, les producteurs canadiens de portes et de fenêtres devraient réussir à développer les marchés d'exportation dont ils ont grand besoin, malgré les avantages dont jouissent les producteurs américains

en matière de coût. Bien que l'industrie canadienne de fabrication des portes soit plus concurrentielle aux États-Unis que le secteur de la fabrication des fenêtres, la souplesse de production qui caractérise ce dernier convient à la demande croissante dans le domaine de la rénovation aux États-Unis. La capacité excédentaire actuelle peut s'accommoder de marchés d'exportation considérablement plus vastes.

Approvisionnement en matières premières

La plupart des grands fabricants de fenêtres et certains fabricants de portes achètent leur bois d'oeuvre en Oregon et en Californie (États-Unis), auprès de sources qui, selon l'industrie, offrent des prix raisonnables et un approvisionnement stable et sûr. Certaines compagnies mentionnent la qualité comme facteur supplémentaire de leur décision d'acheter leur bois d'oeuvre aux États-Unis, mais la différence de prix et la sûreté de l'approvisionnement semblent constituer les principaux critères. On affirme que l'incertitude qui plane quant à l'approvisionnement auprès des commerçants canadiens découle de leur préférence pour l'exportation lorsque la demande est forte et ce, au détriment du marché canadien.

Bien que les compagnies de portes de la côte Ouest achètent leur bois d'oeuvre en Colombie-Britannique, toutes les entreprises de fabrication de portes importent la majorité (de l'ordre de 90 %) des panneaux de revêtement destinés aux portes pleines, tels le luan provenant de l'Asie du Sud-Est et l'isorel profilé provenant des États-Unis. Les seuls panneaux de revêtement fabriqués au Canada sont les panneaux en isorel ordinaire fabriqués en Nouvelle-Écosse, quoique des panneaux en isorel profilé analogues à ceux qu'on importe actuellement commencent à être fabriqués au Canada.

L'importation du bois d'oeuvre des États-Unis désavantage nettement les fabricants de fenêtres canadiens, surtout par rapport aux producteurs américains, en raison des taux de change et des frais de transport. Il sera possible de réduire partiellement ce désavantage si les fournisseurs de bois d'oeuvre de la côte Ouest mènent à bien leur nouvelle stratégie de production et commercialisent un pourcentage considérablement plus élevé de bois d'oeuvre de pruche et de pin de Murray de qualité suffisante pour les bois ouvrés.

Les fournisseurs affirment que ces essences procurent certains avantages aux fabricants de portes et de fenêtres, y compris une meilleure récupération et des prix inférieurs. Les fabricants qui ont commencé à acheter le stock de bois de la côte Ouest ont connu un certain succès, bien qu'ils soulignent la nécessité d'apporter certaines modifications au matériel et aux compétences des travailleurs.

La diminution du coût du bois d'oeuvre et des autres matériaux permettrait aux fabricants canadiens de portes et de fenêtres de réaliser des bénéfices importants, puisque les matériaux, dans certains cas, constituent entre 65 et 75 % de leur coût de production.

Relations de travail

Des entretiens récents avec les chefs d'entreprise nous ont permis de discuter des relations de travail dans toutes les entreprises visitées, dont environ la moitié n'avait pas de syndicat. L'autre moitié avait des syndicats de diverses affiliations.

Bien que les entrevues avec les cadres ne donnent que l'opinion de la direction sur l'état des relations syndicales-patronales, certaines différences intéressantes sont ressorties entre les usines où il y avait un syndicat et celles où il n'y en avait pas. Les cadres des entreprises dont les travailleurs sont syndiqués ont signalé avoir éprouvé des difficultés avec certains aspects des relations syndicales-patronales, notamment les exigences en matière de rémunération et d'avantages sociaux, la productivité, les arrêts de travail et certaines tactiques pouvant diminuer la compétitivité en matière de coûts, particulièrement dans un contexte international.

Par contraste avec l'opinion répandue chez les cadres des usines syndiquées, la direction des usines non syndiquées est généralement satisfaite de sa relation avec les travailleurs affectés à la production. Dans la plupart des cas, il existe un système de primes, un régime de participation aux bénéfices ou une politique de la compagnie qui permet d'offrir une rémunération égale ou supérieure à celle des travailleurs syndiqués. Ces modes de rémunération sont habituellement combinés avec d'autres activités impliquant la participation des travailleurs, tels les conseils et les comités d'usine par l'entremise desquels les travailleurs ont la possibilité de participer à l'exploitation de l'entreprise. Les chefs d'entreprise affirment que les relations de travail de cette nature contribuent à améliorer la productivité et la rentabilité de la compagnie, ce que les études récentes semblent confirmer.

Bien qu'on ignore si les conclusions tirées de ces entretiens avec les chefs d'entreprise peuvent ou non constituer le secret de relations de travail harmonieuses et durables, elles révèlent des divergences au niveau des attitudes et éventuellement du rendement entre ces deux genres de relations de travail, du moins de l'avis de la direction. Toutefois, la validité de ces conclusions devrait faire l'objet d'une étude plus poussée, y compris des discussions et des entretiens avec les travailleurs affectés à la production.

Quelle que soit la situation réelle en matière de relations de travail, il semble logique de conclure que l'industrie de fabrication des portes et des fenêtres, qui continuera de dépendre largement de l'apport de la main-d'oeuvre, pourrait bénéficier d'une application plus uniforme de méthodes éprouvées en matière de relations de travail. Ces méthodes ont pour but de diminuer ou d'éliminer la polarisation main-d'oeuvre - direction et d'inculquer un objectif commun très puissant à la main-d'oeuvre et à la direction.

Exigences en matière de formation

L'ensemble du secteur pourrait bénéficier d'une amélioration de la compétence au niveau de la direction, de la supervision et de la production. En conséquence, la formation est un moyen de permettre au personnel de tous les

niveaux de parfaire ses connaissances. L'augmentation de la productivité et de la rentabilité qui en résulterait constitue un avantage encore plus poussé.

La compétence et les connaissances de la direction varient considérablement d'une entreprise à l'autre. Certaines compagnies font appel à des conseillers pour diriger l'entreprise, mais il vaudrait mieux à long terme combler ces lacunes par des programmes de formation en gestion portant sur toutes les facettes de cette activité comme les finances, la commercialisation, la planification, le contrôle, la motivation, etc.

L'intensification de la formation offerte aux travailleurs leur permettrait de mieux comprendre l'exploitation de la compagnie, d'améliorer leur mobilité, ce qui allégerait la monotonie, l'ennui et la fatigue, et de disposer de nouvelles possibilités d'emploi. Pour être applicable et efficace, le programme de formation devrait viser l'ensemble de l'industrie, et donc faire l'objet d'une consultation à l'échelle de cette dernière.

Sans exception, les chefs d'entreprise ont mentionné la pénurie de superviseurs comme principal facteur empêchant l'établissement de deux quarts de travail, alors que par le passé on aurait utilisé cette méthode de préférence aux projets d'expansion qui ont contribué à l'importance actuelle de la capacité excédentaire dans l'industrie.

Bien que l'établissement de deux quarts de travail ne constitue pas un besoin pressant, les fluctuations économiques accompagnées d'une hausse prolongée de la construction domiciliaire risquent de surtaxer indûment la capacité de production en un quart de travail de certaines compagnies. Dans ces circonstances, la possibilité d'établir un second quart de travail serait préférable à l'expansion des usines.

A plus long terme, les possibilités dans le domaine de la rénovation et de la modernisation, ainsi qu'au cours des périodes cycliques de forte demande en matière de construction domiciliaire, devraient mener à l'établissement d'un second quart de travail. La reprise de la confiance dans l'économie et le retour à des taux d'intérêt plus favorables pourraient constituer la motivation nécessaire à l'apparition d'une demande accrue de portes et de fenêtres pour les nouvelles constructions domiciliaires ainsi que pour le marché de la rénovation et de la modernisation.

Par le passé, les fabricants, surtout les fabricants de fenêtres, ont semblé hésitants à établir ce second quart de travail pour un certain nombre de raisons, y compris : 1) l'insuffisance du volume nécessaire au maintien d'une exploitation continue à deux quarts de travail; 2) la nature saisonnière de l'industrie et les fluctuations de la demande; 3) la pénurie de personnel de supervision compétent; et 4) l'impression que l'efficacité diminue au cours de l'un et l'autre des deux quarts de travail.

Les premier et deuxième motifs susmentionnés, reliés au volume de production, peuvent être éliminés par la croissance, mais ils sont peu susceptibles de changement en raison de la faible importance du marché canadien par rapport à la capacité de production. Les motifs trois et quatre ont trait à des

considérations d'efficacité; les inquiétudes des fabricants disparaîtraient en cas d'augmentation du nombre de superviseurs compétents.

Que l'expansion, la modernisation ou l'automatisation futures deviennent ou non une réalité, l'amélioration des compétences en matière de gestion, de commercialisation et de supervision est considérée nécessaire à la survie des entreprises dans un marché concurrentiel et à leur adaptation aux changements dans le domaine de la commercialisation et de la fabrication suscités par la croissance du marché de la rénovation et de la modernisation, ainsi que par la percée sur les marchés américains.

APPORT DES GOUVERNEMENTS FÉDÉRAL ET PROVINCIAUX

L'État doit être conscient d'un certain nombre de questions importantes soulevées dans le présent rapport, non seulement à l'égard de sa planification industrielle et commerciale, mais également en rapport avec la politique et la législation susceptibles de marquer l'évolution de l'industrie de la fabrication des portes et des fenêtres.

- 1) **Utilisation de la capacité** est principalement fonction du degré de mise sur pied de nouvelles usines et d'expansion par rapport à la demande. Les augmentations supplémentaires de la capacité de la fabrication iraient contre les intérêts de l'industrie dans les cas où la capacité excédentaire est importante, afin de permettre aux forces du marché et du secteur privé d'avoir un effet stabilisateur sur le marché.
- 2) **Modernisation** de l'industrie contribuerait à l'amélioration globale de la productivité et à l'établissement de prix concurrentiels sur le plan international, facteurs essentiels pour une percée importante sur les marchés d'exportation et la restriction du volume des importations. Dans les cas où la modernisation permet une hausse considérable de la production, il faudrait reconnaître et envisager ses effets négatifs sur l'utilisation de la capacité de la même façon que s'il s'agissait d'une augmentation de cette dernière.
- 3) **Technologie et innovation** L'ensemble du secteur offre des possibilités d'innovation dans le domaine de la fabrication et du traitement sélectif, ainsi que dans la modification et l'application de la nouvelle technologie. Généralement, les définitions actuelles de la recherche et du développement n'embrassent pas le total de l'innovation qui est effectué dans cette industrie à cause de la nature même de l'innovation et de ses liens avec le processus de fabrication et de développement du produit.
- 4) **Possibilités d'exportation** On estime qu'il existe de vastes possibilités d'exportation vers les États-Unis, surtout pour les principales entreprises canadiennes qui bénéficient d'avantages concurrentiels, à condition qu'elles s'attaquent avec dynamisme à ces marchés. Les compagnies dans ce secteur ont trouvé très utiles les programmes gouvernementaux qui appuient leurs initiatives d'exportations. Au cours des entretiens tenus avec les chefs d'entreprise, on a souligné que les compagnies ignoraient comment mettre en branle le processus

d'exportation. Bien qu'il existe une documentation abondante sur le sujet, il conviendrait de mettre sur pied des colloques et autres séances d'échange analogues.

- 5) **Matières premières** La plus grande partie du bois d'oeuvre servant à la fabrication des portes et des fenêtres est importée des États-Unis. Les matières premières, qui comprennent le bois d'oeuvre, représentent près de 70 % du coût de production. Les matériaux produits au Canada, plus particulièrement le bois d'oeuvre de qualité bois ouvré actuellement produit en Colombie-Britannique, permettraient d'augmenter la récupération, de diminuer les coûts et d'améliorer la compétitivité du Canada.
- 6) **Relations de travail** L'amélioration des relations de travail aurait éventuellement pour effet d'augmenter la productivité, surtout si les travailleurs affectés à la production ont droit à certains encouragements les incitant à produire et à contribuer à l'exploitation globale de l'entreprise.

Ceux que le bien-être de l'industrie intéresse doivent reconnaître l'apport éventuel à l'efficacité industrielle découlant de pratiques telles les primes d'encouragement, la participation aux bénéfices, les comités d'usine et autres tentatives visant à faciliter les échanges entre la direction et les travailleurs.

- 7) **Formation** Le perfectionnement de la technologie, les fluctuations de la demande et, par conséquent, la capacité de production nécessiteront des ressources humaines compétentes et informées à tous les niveaux de la main-d'oeuvre pour contribuer à l'établissement et au maintien d'une situation concurrentielle sur le plan international. Les programmes de formation seront utiles à cet égard et devraient être le fruit d'une collaboration entre la direction, la main-d'oeuvre et les différents ordres de gouvernement.

CONCLUSION

L'industrie canadienne de fabrication des portes et des fenêtres, dont les expéditions en 1983 se chiffraient à près de 650 millions de dollars, comprend environ 450 compagnies dont la plupart sont regroupées au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique. Sept pour cent de ces compagnies se partagent environ 75 % de la production. Moins de 30 compagnies réalisent des ventes de plus de 10 millions de dollars, et la plus importante d'entre elles a un chiffre d'affaires annuel d'environ 60 millions de dollars. L'industrie de fabrication des portes et des fenêtres procure actuellement près de 5 000 emplois, soit environ la moitié de son potentiel à pleine capacité.

En 1984, on compte environ 170 000 nouvelles constructions domiciliaires et leur équivalent en rénovation et en modernisation. On estime de façon prudente à environ 400 000 nouvelles constructions domiciliaires et leur équivalent la capacité totale de l'industrie. Bien que le nombre réel de mises en chantier domiciliaires soit actuellement inférieur aux exigences en matière de logement, la SCHL prévoit une baisse de ces exigences d'ici

l'an 2000. A l'exception de certaines hausses périodiques, la tendance en matière de nouvelles constructions domiciliaires est incontestablement à la baisse. Toutefois, cette tendance devrait être partiellement compensée par une tendance à la hausse dans le domaine de la rénovation, de la modernisation et des possibilités d'exportation vers les États-Unis pour les fenêtres et particulièrement les portes, lesquelles sont actuellement expédiées vers un certain nombre de pays étrangers ainsi qu'aux États-Unis.

Bien que la situation financière générale de l'industrie soit actuellement satisfaisante, certaines questions qu'elle devra envisager sont susceptibles de lui nuire ou de l'améliorer. Sur le plan négatif, l'utilisation de la capacité est actuellement (1984) inférieure à 50 %, en raison du ralentissement de la construction domiciliaire, mais il est possible que cette situation s'améliore au cours des prochaines années si l'économie continue à se renforcer. Les marchés de la rénovation et de la modernisation, qui constituent actuellement l'équivalent de près de 30 % des nouvelles constructions domiciliaires, servent à maintenir les entreprises au-delà de leur seuil de rentabilité. A cause de la capacité excédentaire chronique qui existe dans l'industrie et de l'étendue limitée du marché canadien, les compagnies ont fait preuve de prudence en matière d'investissements dans de nouvelles usines en vue de moderniser l'équipement et d'améliorer les procédés de production. En conséquence, leur productivité et leur compétitivité ont souffert par rapport aux producteurs voisins des États-Unis, ce qui diminue leur efficacité sur le marché américain et offre aux producteurs américains la possibilité d'envahir le marché canadien. Les fabricants canadiens de portes et de fenêtres ont pris du retard par rapport aux producteurs étrangers dans le domaine de la recherche fondamentale, mais ils ont appliqué efficacement les diverses innovations à leurs produits et à leurs méthodes de production.

Sur le plan positif, les producteurs canadiens pourraient améliorer leur situation en profitant des possibilités offertes dans certains domaines précis. Le rôle important dévolu à la main-d'oeuvre permet à l'industrie de faire preuve de souplesse en matière de fabrication, ce qui constitue un avantage sur les marchés de la rénovation et de la modernisation des autres pays, particulièrement aux États-Unis. En outre, les initiatives entreprises par l'industrie canadienne du bois d'oeuvre pourraient fournir aux fabricants de portes et de fenêtres un approvisionnement plus sûr, plus stable et plus concurrentiel en bois d'oeuvre canadien de qualité bois ouvré en vue d'éliminer la nécessité d'importer du bois de cette qualité des États-Unis.

Indépendamment des facteurs positifs et négatifs qui influenceront sur l'industrie canadienne, celle-ci subira probablement une évolution générale au fur et à mesure que l'industrie s'adaptera au défi posé par les fluctuations de la demande entre les nouvelles constructions domiciliaires, la rénovation et les exportations d'ici les dix à quinze prochaines années. Si l'état imminent du marché se maintient sans interruption et sans variation cyclique, l'évolution prévue pourrait se produire plus rapidement.

Chaque compagnie devra prendre des décisions difficiles quant au développement du marché, particulièrement en rapport avec les exportations et la rénovation, ainsi que sur les besoins connexes en équipement au cours des prochaines années. Toutefois, l'attitude relativement prudente des principales

entreprises, y compris leur stabilité financière, les place dans une situation avantageuse pour faire face aux défis de l'avenir.

Compte tenu des possibilités et des contraintes auxquelles l'industrie canadienne de fabrication des portes et des fenêtres en bois est exposée, son évolution à long terme doit suivre une orientation conforme aux objectifs suivants :

1) Rationalisation et consolidation du secteur

La consolidation des opérations et la rationalisation des usines permettraient à l'industrie d'améliorer considérablement sa productivité. De nombreuses petites entreprises sont incapables de faire face à la concurrence et de se tenir à jour sur le plan technologique, alors que le marché subit des changements importants. Des études révèlent que les petites entreprises sont moins rentables et plus vulnérables aux fluctuations du marché que les grandes ou moyennes entreprises. Un secteur moins fragmenté composé d'un plus grand nombre de grandes et de moyennes entreprises adaptées à la concurrence internationale serait mieux placé pour tirer parti des possibilités d'exportation et résister à la pénétration des importations.

2) Développement commercial

Compte tenu des améliorations de la productivité et de la compétitivité, ainsi que des possibilités qu'offre le marché américain, l'industrie canadienne devrait pouvoir réaliser d'ici 1995 un volume d'exportations correspondant à 10 % de ses expéditions. Cette tendance est déjà manifeste dans le secteur de la fabrication des portes et on trouve des exemples de réussite parmi les fabricants canadiens de fenêtres. L'industrie canadienne dispose de la souplesse de production essentielle pour satisfaire les petites commandes provenant du marché de la rénovation domiciliaire.

L'industrie devrait mettre ces initiatives en oeuvre sans délai pour un certain nombre de raisons, telles que le taux de change favorable actuel entre les États-Unis et le Canada, la stabilité financière générale dont jouissent la plupart des entreprises canadiennes et la capacité excédentaire de l'ensemble de l'industrie.

Étant donné la balance défavorable du commerce dans le secteur des portes et des fenêtres, et plus particulièrement dans le secteur de la fabrication des fenêtres, les entreprises canadiennes devraient s'efforcer d'offrir des produits concurrentiels afin d'empêcher que la hausse des importations se poursuive.

3) Meilleure utilisation de la capacité de production

Au moment de la rédaction de cet exposé, le taux d'utilisation de la capacité industrielle était d'à peine 50 %, ce qui est inférieur au seuil de rentabilité d'un certain nombre d'entreprises. Afin de s'assurer des bénéfices raisonnables et une production efficace, l'industrie devrait

s'efforcer d'augmenter ce taux d'utilisation pour le faire passer de 70 à 80 %. Pour ce faire, il faut augmenter le volume des ventes tout en limitant au strict minimum l'augmentation de la capacité.

4) Matières premières

Le coût des matières premières constitue plus de 50 % du coût de production des portes et des fenêtres. La réduction éventuelle du coût des matériaux aurait d'importantes répercussions sur la diminution du coût de production global; une diminution de 5 à 10 % du coût des matières premières nous semble un objectif initial raisonnable. Cet objectif est réalisable de diverses façons, par exemple : 1) l'utilisation d'essences de bois différentes; 2) la diminution des pertes; 3) la transformation des déchets en énergie; et 4) des méthodes d'achat avantageuses.

Les initiatives entreprises par certains producteurs du secteur primaire en Colombie-Britannique, en vue de fournir un vaste éventail de matières premières de toutes dimensions spécialement destinées aux fabricants de portes et de fenêtres, doivent être reconnues et envisagées comme une solution de rechange moins coûteuse à l'importation actuelle de matières premières tel le pin à bois lourd.

5) Mécanisation et automatisation

L'industrie devrait s'automatiser davantage tout en respectant le besoin d'un équilibre raisonnable entre la capacité de production et les attentes du marché. Le centre d'opération, qui constitue un goulet d'étranglement dans la production des fenêtres, correspond à la production, à l'entreposage et à la récupération des éléments servant à l'assemblage des produits finis. Cette étape de la fabrication des fenêtres devra faire l'objet d'une automatisation et d'innovations accrues si l'industrie veut s'adapter aux fluctuations du marché canadien ainsi qu'aux possibilités d'exportation qui lui sont offertes. Une large part de la technologie d'automatisation continuera d'être importée, mais il sera possible de procéder à des perfectionnements complémentaires au sein même de l'usine.

6) Mise au point de produits

Les fluctuations de la demande, qui passera des nouvelles constructions domiciliaires à la rénovation et à la modernisation, forceront les fabricants canadiens à mettre au point des produits distinctifs et adaptés à ce nouveau marché en pleine croissance. Les produits de base qui convenaient et qui conviennent de moins en moins à la construction de nouveaux logements doivent être remplacés par des fenêtres et des portes de conception améliorée, dont les caractéristiques en matière de conservation énergétique, d'entretien et autres avantages particuliers plaisent à l'acheteur informé. Grâce à l'amélioration de la mise au point et de la conception de produits, l'industrie canadienne pourrait remplacer les produits importés et trouver de nouveaux débouchés à l'exportation.

7) Relations de travail

L'amélioration des relations de travail, des communications et de la collaboration sont des facteurs clés pour l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la qualité des produits et de la compétitivité. En conséquence, la direction et la main-d'oeuvre devraient : a) mettre en oeuvre de façon uniforme des méthodes qui facilitent la communication et qui ont fait leur preuve au sein de certaines entreprises de l'industrie, en vue d'une éventuelle augmentation de la productivité; b) mettre en oeuvre des programmes de formation à tous les niveaux (direction, supervision et production), afin d'améliorer les connaissances et les aptitudes, la souplesse et, en conséquence, l'efficacité.

Ces objectifs ne sont réalisables que si les entreprises de cette industrie font preuve d'un effort concerté en ce sens. En outre, les gouvernements fédéral et provinciaux doivent tenir compte de ces objectifs dans leurs programmes de développement industriel et commercial, dans leurs politiques et leurs lois susceptibles d'avoir des répercussions sur l'industrie.

ANNEXE

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 de 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 de papier transformé; produits de consommation jetables et produits pour établissements.

