



ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ DE TRANSFORMATION ET DE MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE

ANALYSE DES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES OFFERTES PAR LA
MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE DES PRODUITS FINIS

Préparée pour l'Association des éleveurs de chèvres
Angoras pur-sang du Québec

21 mars 2014

SOMMAIRE EXÉCUTIF

De manière générale, le marché du mohair au Québec est caractérisé par une demande faible sans tendance particulière à la hausse ou à la baisse, avec une forte présence de mohair importé et relativement peu de différenciation dans les produits qu'on retrouve sur le marché. Par ailleurs, l'industrie vit actuellement une période difficile où le niveau de production stagne et peu de relève agricole semble se diriger vers l'élevage de chèvres Angoras, ce qui soulève un questionnement sur la durabilité à long terme de l'industrie.

Dans ce contexte, l'Association des éleveurs de chèvres Angoras pur-sang du Québec (AECAPSQ) a comme principal objectif de redynamiser la production du mohair à travers une meilleure valorisation du produit et une meilleure structuration de sa transformation et sa mise en marché, afin de voir à moyen terme le nombre d'éleveurs de chèvres angoras croître de manière durable. Pour ce faire, l'AECAPSQ désire se doter d'une structure collective de coordination de la transformation du mohair et de sa mise en marché. L'AECAPSQ souhaite également évaluer les opportunités économiques offertes par la mise en marché de certains produits finis. Dans le cadre de cette phase du projet, deux opportunités de mise en marché ont été étudiées :

1. L'embauche d'un représentant commercial qui serait chargé de trouver des acheteurs (commerces de vente au détail, etc.) pour des bas ou des couvertures de mohair.
2. La création d'une boutique virtuelle qui permettrait de vendre directement aux consommateurs les produits de mohair.

Les analyses réalisées ont permis d'identifier les acheteurs potentiels pour les produits de l'AECAPSQ, les compétiteurs qui vendent des produits semblables, les implications pour l'AECAPSQ de s'engager dans ces opportunités et les bénéfices qu'elle pourrait en tirer, ainsi que les risques qu'elle pourrait courir.

À court terme, environ 2 000 lb de mohair brut pourraient être transformées et mises en marché collectivement par l'association. Ce volume permettrait de produire 5 600 paires de bas ou 650 couvertures.

OPPORTUNITÉ 1 : EMBAUCHE D'UN REPRÉSENTANT COMMERCIAL

Cette première opportunité nécessiterait un employé qui pourrait coordonner la transformation et faire la mise en marché pendant environ trois mois par année. Les coûts pour cette main-d'œuvre et les autres frais associés (p. ex., déplacements) sont estimés à 20 000 \$/an, ce qui représente environ 3,57 \$/paire de bas ou 30,77 \$/couverture. Le tableau suivant présente les coûts associés à la production et à la mise en marché de ces produits.

ÉTAPES ET COÛT DE PRODUCTION POUR DES BAS ET DES COUVERTURES DE MOHAIR

Étape	Bas		Couverture	
	Coût par paire	Coût total	Coût par couverture	Coût total
Production du mohair	1 \$/paire	5 580 \$	8,58 \$/couverture	5 580 \$
Filage de la fibre	5,58 \$/paire	31 250 \$	48,07 \$/couverture	31 250 \$
Fabrication des bas ou des couvertures	5 \$/paire	28 000 \$	41 \$/couverture	26 650 \$
Coûts de transport	0,64 \$/paire	3 600 \$	5,54 \$/couverture	3 600 \$
Ressources humaines (coordination de la transformation et mise en marché)	3,57 \$/paire	20 000 \$	30,77 \$/couverture	20 000 \$
TOTAL	15,79 \$/paire	88 430 \$	133,97 \$/couverture	87 080 \$

Les bas de mohair sont généralement vendus entre 30 et 40 \$ en boutique, alors que les couvertures sont vendues entre 150 et 300 \$ selon la taille. Or, les détaillants exigent généralement des marges de profit tournant autour de 50 %. Pour vendre à ces acheteurs, l'AECAPSQ devra donc vendre des bas entre 15 et 20 \$ ou des couvertures entre 75 et 150 \$. Or, compte tenu des coûts présentés au tableau précédent, il appert que l'AECAPSQ serait en mesure de vendre à ces prix, et pourrait donc tirer profit de cette avenue.

OPPORTUNITÉ 2 : BOUTIQUE VIRTUELLE

Pour la seconde opportunité (boutique virtuelle), différents coûts doivent être considérés en plus de la fabrication des produits : la création et la gestion du site Internet, la promotion et les ressources humaines. Le tableau présente l'ensemble des coûts de production et de mise en marché, en prenant l'exemple des bas de mohair.

ESTIMATION DES COÛTS POUR LA VENTE DE BAS DE MOHAIR EN LIGNE

Élément de coût	Estimation des coûts
Fabrication des bas	Coût variable : <ul style="list-style-type: none">• 12,22 \$/paire
Service de conception et de gestion de boutique virtuelle	Coût fixe : <ul style="list-style-type: none">• 50 \$/mois pour un service moyen Coût variable <ul style="list-style-type: none">• Commissions représentant 3 % de la valeur des ventes
Promotion	Coût fixe : <ul style="list-style-type: none">• 5 000 \$/an (pour une stratégie de promotion en ligne uniquement)
Ressources humaines (pour coordonner la transformation, gérer le site Internet, faire les envois, etc.) et autres coûts (local pour entreposer, matériel d'emballage, etc.)	Coût fixe : <ul style="list-style-type: none">• 30 000 \$/an (employé à l'année à 20 h/semaine)

Afin de rentabiliser ces investissements, environ 1 500 paires de bas devraient être vendues à un prix de 40 \$.

DÉVELOPPEMENT D'UNE IMAGE DE MARQUE

Par ailleurs, une troisième idée a été incluse dans l'analyse, soit celle d'investir dans le développement d'une image de marque pour le mohair québécois. Puisqu'il ne s'agit pas de mise en marché comme tel, cette idée n'a pas été analysée de la même façon que les deux précédentes. Plutôt, trois pistes d'action pour développer une image de marque ont été présentées :

ANALYSE DES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES OFFERTES PAR LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE DES PRODUITS FINIS

- Le développement de partenariats avec des leaders de l'industrie du textile pour intégrer le mohair dans leurs produits;
- La recherche et le développement de produits visant à mettre à profit les propriétés de la fibre de mohair dans de nouveaux textiles, et;
- Les investissements dans le marketing visant à associer le mohair québécois aux besoins précis de certaines clientèles. Il serait également possible d'explorer l'idée d'instaurer une appellation réservée pour le mohair québécois.

CONCLUSION

En conclusion, il semble que les trois opportunités (embauche d'un représentant commercial, création d'une boutique virtuelle et développement d'une image de marque) pourraient être bénéfiques pour l'AECAPSQ et ses membres. Par ailleurs, ces trois avenues ne sont pas exclusives et il est proposé de les mettre en œuvre de façon graduelle.

ÉQUIPE

RECHERCHE, ANALYSE ET RÉDACTION

Renaud Sanscartier, ÉcoRessources inc.

Nathan De Baets, ÉcoRessources inc.

Jean Nolet, ÉcoRessources inc.

COLLABORATEURS

Régis Pilote, Président, AECAPSQ

Anne-Marie Blouin, 1^{re} Vice-présidente, AECAPSQ

Normand Legault, Secrétaire-trésorier, AECAPSQ

Chantal Hébert, 2^e Vice-présidente, AECAPSQ

Martin Dion, 3^e Vice-président, AECAPSQ

Robert Camden, Président, Syndicat des producteurs de chèvres du Québec

Anass Soussi, Directeur général, Syndicat des producteurs de chèvres du Québec

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	I
ÉQUIPE	V
INTRODUCTION	1
1. MÉTHODOLOGIE	3
2. EMBAUCHE D'UN REPRÉSENTANT COMMERCIAL	4
2.1 LES BAS DE MOHAIR.....	4
2.1.1 DÉLIMITATION DU BESOIN.....	4
2.1.2 LA COMPÉTITION	5
2.1.3 LES IMPLICATIONS POUR L'AECAPSQ	6
2.1.4 ESTIMATION DES COÛTS TOTAUX	6
2.1.5 LE POTENTIEL	8
2.2 LES COUVERTURES DE MOHAIR.....	9
2.2.1 DÉLIMITATION DU BESOIN.....	9
2.2.2 LA COMPÉTITION SUR LE MARCHÉ DES COUVERTURES DE MOHAIR.....	10
2.2.3 LES IMPLICATIONS POUR L'AECAPSQ	10
2.2.4 ESTIMATION DES COÛTS	10
2.2.5 LE POTENTIEL	12
2.3 ANALYSE GLOBALE DE L'OPPORTUNITÉ.....	13
2.3.1 LES RISQUES.....	13
2.3.2 CONCLUSION SUR L'OPPORTUNITÉ	13
3. CRÉATION D'UNE BOUTIQUE EN LIGNE	15
3.1 DÉLIMITATION DU BESOIN.....	15
3.1.1 ACHETEURS POTENTIELS	15
3.1.2 ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES DU COMMERCE EN LIGNE	16
3.2 LA COMPÉTITION SUR LE MARCHÉ DES BAS DE MOHAIR EN LIGNE	17
3.3 LES IMPLICATIONS DE LA MISE EN PLACE D'UNE BOUTIQUE EN LIGNE PAR L'AECAPSQ	20
3.3.1 LA MISE EN PLACE ET LA GESTION DE LA BOUTIQUE VIRTUELLE	20
3.3.2 RESSOURCES HUMAINES	22
3.3.3 LA PROMOTION ET LE MARKETING.....	22
3.4 LE POTENTIEL D'UNE BOUTIQUE EN LIGNE POUR L'AECAPSQ.....	23
3.5 ANALYSE GLOBALE	24
3.5.1 PRINCIPAUX RISQUES	24
3.5.2 CONCLUSION SUR L'OPPORTUNITÉ	24
4. DÉVELOPPEMENT D'UNE IMAGE DE MARQUE POUR LE MOHAIR QUÉBÉCOIS.....	26
4.1 PARTENARIATS AVEC DES LEADERS DE L'INDUSTRIE DU TEXTILE	26
4.2 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS	27

4.3 INVESTISSEMENTS DANS LE MARKETING	28
5. RECOMMANDATIONS	29
RÉFÉRENCES	31

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. BASSIN DE CLIENTS POTENTIELS POUR LES BAS DE MOHAIR	4
TABLEAU 2. ÉTAPES ET COÛT DE PRODUCTION ET DE MISE EN MARCHÉ DE BAS DE MOHAIR PAR L’AECAPSQ....	8
TABLEAU 3. ÉTAPES ET COÛT DE PRODUCTION ET DE MISE EN MARCHÉ DE COUVERTURES DE MOHAIR PAR L’AECAPSQ	12
TABLEAU 4. MANUFACTURIERS QUÉBÉCOIS ET ÉTRANGERS QUI VENDENT DES BAS DE MOHAIR EN LIGNE	18
TABLEAU 5. DÉTAILLANTS QUÉBÉCOIS QUI VENDENT DES BAS DE MOHAIR EN LIGNE	19
TABLEAU 6. ESTIMATION DES COÛTS POUR LA VENTE DE BAS DE MOHAIR EN LIGNE	23
TABLEAU 7. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES D’UNE BOUTIQUE VIRTUELLE.....	25
TABLEAU 8. PLAN D’ACTION PROPOSÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA TRANSFORMATION ET DE LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVES	30

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1. PRINCIPALES ÉTAPES DE FABRICATION D’UNE PAIRE DE BAS DE MOHAIR	7
FIGURE 2. PRINCIPALES ÉTAPES DE FABRICATION D’UNE COUVERTURE EN MOHAIR	11

INTRODUCTION

De manière générale, le marché du mohair au Québec est caractérisé par une demande faible sans tendance particulière à la hausse ou à la baisse, avec une forte présence de mohair importé et relativement peu de différenciation dans les produits qu'on retrouve sur le marché. Par ailleurs, l'industrie vit actuellement une période difficile où le niveau de production stagne et peu de relève agricole semble se diriger vers l'élevage de chèvres Angoras, ce qui soulève un questionnement sur la durabilité à long terme de l'industrie.

Dans ce contexte, l'Association des éleveurs de chèvres Angoras pur-sang du Québec (AECAPSQ) a comme principal objectif de redynamiser la production du mohair à travers une meilleure valorisation du produit et une meilleure structuration de sa transformation et sa mise en marché, afin de voir à moyen terme le nombre d'éleveurs de chèvres angoras croître de manière durable. Pour ce faire, l'AECAPSQ désire se doter d'une structure collective de coordination de la transformation du mohair et de sa mise en marché (phase I). Une première phase d'analyse a donc été réalisée afin d'étudier l'opportunité de mettre en place une structure collective de transformation et de mise en marché du mohair. Aux termes de ces analyses, deux structures différentes, articulées dans le temps, ont été recommandées pour accompagner le développement de la filière :

- Dans un premier temps, l'AECAPSQ elle-même serait la structure de coordination collective la mieux adaptée pour répondre à ses objectifs, en s'appuyant notamment sur le Plan conjoint des producteurs de chèvres.
- Au fur et à mesure qu'augmenterait l'implication de la structure collective dans la transformation et la mise en marché du mohair, l'AECAPSQ pourrait rencontrer certaines limites. Pour cette raison, il est proposé que la structure évolue vers une forme coopérative, une fois le bilan des premières activités de coordination collective fait.¹

Pour la phase II du projet, l'AECAPSQ souhaite évaluer les opportunités économiques offertes par la mise en marché de certains produits finis. Ce rapport présente les résultats de cette seconde phase du projet. Les sections du rapport se présentent comme suit :

- La première section présente brièvement la méthodologie mise de l'avant pour étudier les opportunités économiques identifiées.
- Les sections 2 et 3 présentent l'analyse de deux opportunités, soit i) l'embauche d'un représentant commercial, et ii) la mise en place d'une boutique virtuelle.

¹ Le lecteur est invité à consulter le rapport final de la phase I du mandat pour plus de détails.

ANALYSE DES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES OFFERTES PAR LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE DES PRODUITS FINIS

- La section 4 présente certaines pistes d'action qui permettraient de développer une image de marque pour le mohair québécois, afin de stimuler la demande pour les produits et ainsi donner un élan à l'industrie.
- Finalement, la dernière section présente nos recommandations pour les suites à donner au projet.

1. MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser l'analyse, deux actions préliminaires ont été accomplies. Dans un premier temps, quatre produits finis présentant un bon potentiel de valeur ajoutée et de croissance ont été identifiés : les bas, les couvertures, les semelles de feutre et le fil à tricoter. Toutefois, les semelles et le fil ont ensuite été écartés des analyses afin d'approfondir l'analyse des deux autres produits.

Dans un second temps, différentes opportunités de mise en marché ont été identifiées et les deux opportunités apparaissant comme étant les plus porteuses ont été retenues :

- l'embauche d'un représentant commercial qui vendrait les produits de l'AECAPSQ à différents acheteurs potentiels, et;
- La création d'une boutique virtuelle afin de vendre les produits de l'AECAPSQ en ligne.

Afin d'analyser ces idées, une étude d'opportunité a été réalisée sur chacune d'entre elles. Une telle étude vise à évaluer si une entreprise pourrait répondre avantageusement à un besoin qu'elle constate sur le marché, en documentant et en analysant les éléments suivants :

- Le besoin : Qui sont les acheteurs, quelle est la demande pour le produit étudié, etc.?
- La compétition : Qui répond actuellement à ce besoin, de quelle façon, etc.?
- Les implications/coûts : Si l'entreprise voulait répondre à ce besoin, qu'est-ce que cela impliquerait comme action à poser et investissements à réaliser?
- Le potentiel du projet : Quels bénéfices l'entreprise pourrait-elle tirer de son investissement? En particulier, quelles sont les perspectives de rentabilité?
- Les risques : Quels risques court l'entreprise si elle décide de répondre au besoin?

Ce type d'analyse est particulièrement pertinent à cette étape du projet, puisque celui-ci est en phase exploratoire et que beaucoup de chemin reste à faire avant que l'association ne vende des produits finis. À cette étape, l'important est de faire le tri parmi plusieurs idées et d'identifier celles qui méritent d'être creusées davantage, et c'est ce que permet une étude d'opportunité. Ces analyses permettront aux membres de l'AECAPSQ d'avoir une bonne perspective des choix qui devront être faits suite à la mise en place des actions de la phase I (mise en place d'une structure collective de transformation et de mise en marché). De plus, en sachant dans quelle direction les actions de mise en marché seront orientées, l'AECAPSQ pourra en tenir compte durant la mise en place de la phase I.

2. EMBAUCHE D'UN REPRÉSENTANT COMMERCIAL

La première opportunité porte sur l'embauche d'un vendeur ou d'un représentant commercial dont le principal mandat consisterait à approcher des acheteurs potentiels pour les produits de l'AECAPSQ. En collaboration avec les membres de l'association, celui-ci serait donc appelé à identifier des entreprises pouvant être intéressées par les produits de mohair et à les contacter afin de leur offrir ces produits.

Les sections ci-dessous présentent l'analyse de l'opportunité pour les bas puis les couvertures de mohair, avant de réaliser une évaluation globale de l'opportunité.

2.1 Les bas de mohair

2.1.1 DÉLIMITATION DU BESOIN

En raison des propriétés particulières du mohair (non-irritant, excellent isolant, durable, etc.), les bas de mohair peuvent répondre aux besoins de tout Québécois cherchant à faire face aux rigueurs de l'hiver. Par ailleurs, les caractéristiques particulières de ces bas sont recherchées par différents groupes d'individus, qui représentent des bassins de clients potentiels pour l'AECAPSQ. Le tableau 1 présente certains de ces groupes ainsi qu'une estimation du nombre d'acheteurs que ceux-ci représentent.

TABEAU 1. BASSIN DE CLIENTS POTENTIELS POUR LES BAS DE MOHAIR

Groupe	Estimation du nombre d'acheteurs
Amateurs de plein air	Au début des années 2000, le Québec comptait plus de 500 000 adeptes du ski de fond, alors que près de 1,5 million de Québécois pratiquaient le ski alpin ou la planche à neige. ¹
Motoneigistes	En 2011, on retrouvait au Québec environ 173 000 motoneiges immatriculées, une hausse de 16 % depuis l'année 2000. Par ailleurs, le Québec compte plus de 400 000 individus qui pratiquent la motoneige au moins une fois par année. ²
Personnes âgées ou souffrant de certaines conditions (p. ex., syndrome de Raynaud)	En 2013, le Québec comptait près de 1,9 million d'individus de plus de 60 ans. ³

¹ La Chaire de Tourisme (2002)

² ADMDQ (2013)

³ CIRANO (2014)

Compte tenu des bassins de clients potentiels identifiés au tableau 1, plusieurs commerces de vente au détail pourraient être intéressés par les bas de mohair de l'AECAPSQ et, dans les faits, constituent des acheteurs potentiels : boutiques de plein air, de chasse et pêche, de sports motorisés (motoneige), de vêtements de travail, de vêtements pour homme et femmes, de vêtements pour enfants, etc.

Or, plusieurs détaillants œuvrant dans les secteurs mentionnés ci-dessus commercialisent déjà des bas de mohair. Bien que les bas de mohair soient des produits recherchés selon les détaillants consultés, on n'observerait pas de tendances particulières sur ce marché, ni à la hausse ni à la baisse. Par ailleurs, ces détaillants ne rencontrent pas d'obstacles dans leurs approvisionnements, les fournisseurs actuels étant en mesure de satisfaire leurs besoins. Néanmoins, un produit offrant un meilleur rapport qualité-prix pourrait déloger les fournisseurs actuels s'il offre à un détaillant une perspective de rentabilité accrue. Nous évaluerons ci-dessous si l'AECAPSQ peut envisager de faire une concurrence efficace aux fournisseurs actuels.

Autrement, certains commerçants œuvrant dans les secteurs mentionnés ne vendent pas de mohair actuellement. Par exemple, dans le secteur du plein air, SAIL (4 emplacements au Québec) et MEC (3 emplacements au Québec) représentent des lieux de prédilection pour les amateurs de plein air, mais ne semblent pas commercialiser de produits de mohair.

2.1.2 LA CONCURRENCE

Le marché des bas de mohair vendus dans des commerces de vente au détail semble être occupé majoritairement par seulement quelques fournisseurs, à savoir Le Grand Flodden², L'Angélaine³, et La Pinède⁴. Ces fournisseurs sont, dans la plupart des cas, d'anciens éleveurs de chèvres angoras qui ont, au fil du temps, abandonné l'élevage pour se concentrer sur la production de produits finis. Selon l'AECAPSQ, ces entreprises utilisent maintenant du mohair qu'elles importent à un prix moindre que le prix du mohair québécois et elles font transformer celui-ci à façon.

Le prix de vente d'une paire de bas de mohair en boutique tourne autour de 30 à 40 \$ pour un bas d'adulte. Généralement, les détaillants exigent une marge bénéficiaire d'environ 50 % sur les produits qu'ils vendent. Ainsi, leurs fournisseurs doivent pouvoir leur vendre une paire de bas entre 15 et 20 \$.

² <http://mohair.ca/iiiix/home/>

³ <http://langelaine.com/>

⁴ <http://www.mohairlapinede.com/>

2.1.3 LES IMPLICATIONS POUR L'AECAPSQ

Pour l'AECAPSQ, le fait d'embaucher un représentant pour vendre ses produits à différents acheteurs entraîne plusieurs implications. En effet, l'association devra poser certains gestes et réaliser des investissements pour y parvenir. Minimale, l'AECAPSQ devra avoir des produits à vendre, et donc mettre en place une structure collective de transformation et de mise en marché de produits du mohair. Les actions identifiées au terme de la phase I du présent mandat devront donc être mises en branle dans un premier temps. Par la suite, l'association devra investir directement dans la vente de produits en dénichant et en embauchant un vendeur compétent. Compte tenu des volumes qui pourront transiger par la structure collective à court terme (moins de 1 000 kg) et du caractère saisonnier de la production, un employé engagé trois mois par année pourrait répondre aux besoins minimaux de l'association. À première vue, les coûts pour embaucher un vendeur et les coûts associés (matériel de bureau, déplacements, etc.) peuvent être estimés à 20 000 \$/an.

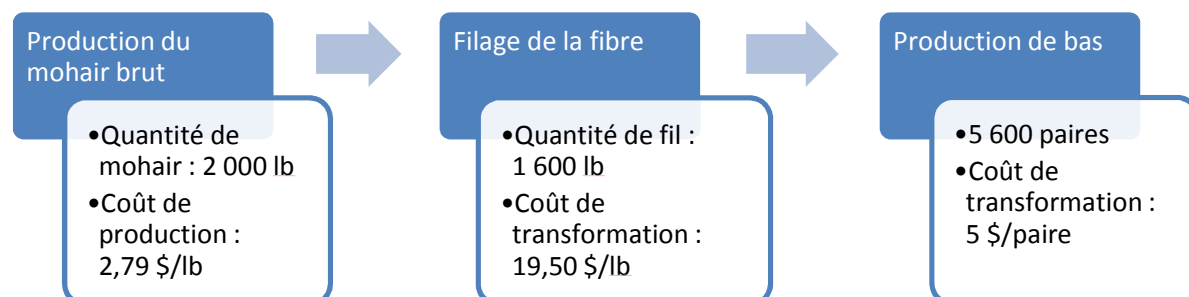
Par ailleurs, afin d'aller chercher le maximum que pourrait offrir cette opportunité et stimuler de façon importante la demande pour les produits de l'AECAPSQ, il serait souhaitable que celle-ci investisse de façon plus importante sur deux volets. D'une part, des travaux visant à développer une image de marque pour les produits de mohair québécois pourraient être lancés. Ces travaux pourraient prendre diverses formes qui sont présentées à la section 3.

D'autre part, l'association pourrait offrir un contrat à l'année à son représentant commercial. Ceci permettrait à l'employé de consacrer plus de temps à la promotion des produits de l'association et au développement des marchés. L'employé pourrait également prendre en main les responsabilités liées aux autres opportunités présentées dans les sections suivantes. Les coûts pour embaucher un vendeur à l'année et les coûts associés (matériel de bureau, déplacements, etc.) peuvent être estimés, dans un premier temps, à 80 000 \$/an.

2.1.4 ESTIMATION DES COÛTS TOTAUX

La figure 1 présente les différentes étapes menant à la fabrication d'une paire de bas de mohair et les coûts associés à chacune d'elles. Une estimation du nombre de paires pouvant être produites est également incluse, en partant de l'hypothèse qu'environ 2 000 livres (900 kg) de mohair brut seraient transformées et mises en marché par la structure collective.

FIGURE 1. PRINCIPALES ÉTAPES DE FABRICATION D'UNE PAIRE DE BAS DE MOHAIR



Nous estimons qu'il y a, en moyenne, une perte d'environ 20 % de la quantité de mohair à la suite du lavage, de sorte que 1 600 lb de fils de mohair seraient disponibles pour la fabrication de bas. Par ailleurs, nous prenons comme hypothèse qu'une livre de fils permet de confectionner 3,5 paires de bas. Ainsi, 1 600 lb de mohair permettraient de confectionner 5 600 paires.

Le coût de production du mohair brut est estimé, en moyenne, à 2,79 \$/lb, bien que celui-ci puisse varier selon l'âge de l'animal (Pilote, 2011). Le coût total pour la production de 2 000 lb est donc estimé à 5 580 \$. Le coût de filage de la fibre, quant à lui, a été estimé à 24,42 \$/lb (selon le poids fini) en faisant une moyenne des coûts indiqués dans le répertoire des façonniers réalisé par l'AECAPSQ. Par contre, plusieurs filatures offrent des escomptes de volume d'environ 20 %. Puisqu'un des objectifs du regroupement des producteurs est de réduire les coûts de transformation notamment par des économies d'échelle, nous faisons donc l'hypothèse que le coût du filage est réduit à 19,54 \$/lb. Pour un poids total de 1 600 lb, le coût du filage est estimé à 31 250 \$. Finalement, la confection des bas est réalisée par plusieurs façonniers. Selon le répertoire des façonniers de l'AECAPSQ, le prix moyen chargé est de 11,88 \$/paire. Par contre, certains façonniers offrent des tarifs moins élevés, et il serait réaliste de prévoir un coût de 5 \$/paire. Ainsi, la confection de 5 600 paires reviendrait à un coût total de 28 000 \$.

Les coûts de transport, quant à eux, sont estimés à 1 \$/lb. Nous faisons ici l'hypothèse que le filage et la production de bas sont réalisés au même endroit, de sorte que nous devons considérer seulement un aller et un retour :

- Envoi du mohair brut (2 000 lb) : 2 000 \$
- Retour des bas (1 600 lb) : 1 600 \$
- **Coût de transport total : 3 600 \$**

ANALYSE DES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES OFFERTES PAR LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE DES PRODUITS FINIS

En somme, le coût total de fabrication de 5 600 paires de bas de mohair serait estimé à 68 430 \$, pour un coût moyen de 12,22 \$/paire.

À ces coûts doivent s'ajouter les coûts de la main-d'œuvre. Or, le représentant commercial, qui sera chargé de la vente, devra également coordonner la transformation du mohair (entreposage des toisons, envoi aux façonniers, etc.). Nous faisons ici l'hypothèse qu'un employé engagé trois mois par année serait suffisant, pour un coût total de 20 000 \$/an (incluant les dépenses corollaires telles que les déplacements). Les coûts de main-d'œuvre sont alors estimés à 3,57 \$/paire.

Le tableau 2 présente de façon synthétique l'ensemble des coûts de transformation et de mise en marché de bas de mohair par l'AECAPSQ.

TABLEAU 2. ÉTAPES ET COÛT DE PRODUCTION ET DE MISE EN MARCHÉ DE BAS DE MOHAIR PAR L'AECAPSQ

Étape	Coût par paire	Coût total
Production du mohair	1 \$/paire	5 580 \$
Filage de la fibre	5,58 \$/paire	31 250 \$
Production de bas	5 \$/paire	28 000 \$
Coûts de transport	0,64 \$/paire	3 600 \$
Ressources humaines (coordination de la transformation et mise en marché)	3,57 \$/paire	20 000 \$
TOTAL	15,79 \$/paire	88 430 \$

Au total, les frais d'exploitation seraient donc de 88 430 \$, soit 15,79 \$/paire.

2.1.5 LE POTENTIEL

Tel que mentionné préalablement, les détaillants exigent généralement une marge bénéficiaire de 50 % sur les produits qu'ils vendent, de sorte qu'une paire de bas vendue 30-40 \$ au détail aura été payée 15-20 \$ par le détaillant. Or, selon nos calculs, les coûts pour l'AECAPSQ pour produire et mettre en marché une paire de bas sont d'environ 15,79 \$/paire.

Ainsi, il semble que la vente de bas de mohair à des détaillants puisse être rentable pour l'association. Néanmoins, il importe de rappeler que ce résultat repose sur certaines

hypothèses, notamment à l'effet que i) le regroupement de la transformation du mohair permettra aux membres de l'AECAPSQ d'obtenir des économies d'échelle, et ii) que la production de bas serait réalisée à un coût moindre que la moyenne des tarifs exigés par les façonniers (5 \$ contre 11,88 \$ par paire). Par ailleurs, dans le scénario envisagé, le représentant chargé de vendre les produits de l'association est engagé seulement trois mois par année. Or, l'association pourrait décider d'allonger son contrat pour différentes raisons (p. ex., pour réaliser certaines actions liées aux autres opportunités présentées dans ce rapport). Bien que ceci puisse mener à d'autres bénéfices pour l'AECAPSQ, un tel choix aurait aussi pour effet de réduire les possibilités de rentabilité pour la vente de bas de mohair à des détaillants.

2.2 Les couvertures de mohair

2.2.1 DÉLIMITATION DU BESOIN

On retrouve des couvertures de mohair dans certaines boutiques de vente au détail spécialisées dans différents domaines (p. ex., boutiques d'outils et matériel de tissage, d'artisanat, de décoration, etc.). Les acheteurs potentiels des couvertures de l'AECAPSQ pourraient donc être variés et nombreux. Toutefois, compte tenu des faibles volumes de mohair qui seraient disponibles à court terme pour la mise en marché collective, le nombre de couvertures pouvant être produites serait limité (voir section 1.2.4). Certains détaillants de grande envergure (p. ex., Simon's, La Baie, etc.) pourraient devenir des acheteurs uniquement lorsque le volume transformé et mis en marché collectivement augmenterait.

Par ailleurs, des entreprises autres que des détaillants pourraient être intéressées par ces produits. Par exemple, des auberges ou des gîtes pourraient vouloir donner un cachet particulier à leurs chambres en utilisant des couvertures de mohair sur les lits. De plus, certains de ces établissements pourraient être approchés pour y laisser des couvertures en consigne, dans le but de les vendre à leurs clients qui auraient apprécié le fait d'utiliser une couverture de mohair durant leur séjour. Des regroupements comme le réseau Hôtellerie Champêtre⁵ pourraient être sollicités afin de voir si leurs membres seraient intéressés par les couvertures de l'association.

⁵ <http://www.hotelleriechampetre.com/>

2.2.2 LA COMPÉTITION SUR LE MARCHÉ DES COUVERTURES DE MOHAIR

Les fournisseurs québécois de couvertures de mohair sont peu nombreux. À l'exception de certains membres de l'AECAPSQ, les principaux fournisseurs semblent être Le Grand Flodden et L'Angélaïne, qui vendent leurs couvertures dans leurs propres boutiques ainsi qu'à certaines autres. Il s'agit donc sensiblement des mêmes entreprises que pour les bas de mohair, soit d'anciens éleveurs qui se concentrent maintenant sur la production de produits finis en utilisant du mohair importé.

Le prix de vente d'une couverture de mohair varie entre 150 et 300 \$ selon sa taille.

2.2.3 LES IMPLICATIONS POUR L'AECAPSQ

Pour l'AECAPSQ, les implications de vendre des couvertures de mohair sont similaires à celles présentées dans l'analyse des bas de mohair. Ainsi, minimalement, l'association devra :

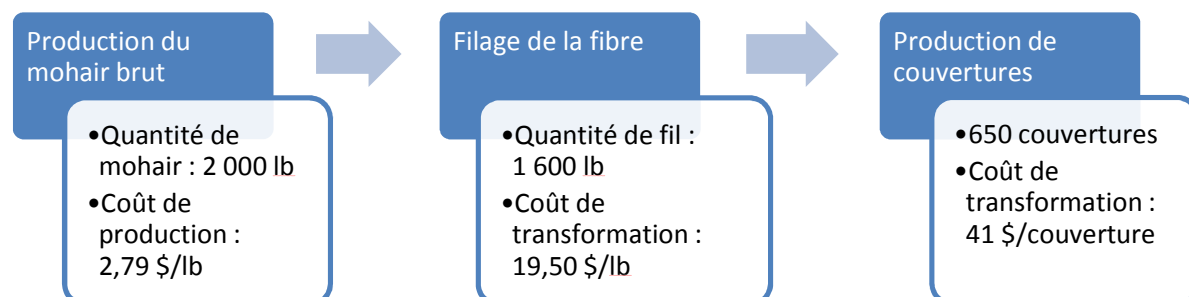
- Avoir des produits à vendre, donc mettre en place une structure collective de transformation et de mise en marché de produits du mohair (phase I).
- Investir dans la vente. Les investissements nécessaires (embauche d'un vendeur, matériel de bureau, déplacements, etc.) sont estimés à 20 000 \$/an.

Il serait par ailleurs souhaitable que l'association investisse dans le développement d'une image de marque pour les produits de mohair québécois et dans une entente à l'année avec son représentant commercial, ce qui permettrait à celui-ci de consacrer plus de temps à la promotion des produits de l'association et au développement des marchés, et de développer les autres opportunités présentées dans les sections suivantes.

2.2.4 ESTIMATION DES COÛTS

La figure 2 présente les différentes étapes menant à la fabrication d'une couverture de mohair et les coûts associés à chacune d'elles. Une estimation du nombre de couvertures pouvant être produites avec 2 000 livres (900 kg) de mohair brut est également incluse.

FIGURE 2. PRINCIPALES ÉTAPES DE FABRICATION D'UNE COUVERTURE EN MOHAIR



Avec une perte d'environ 20 % de la quantité de mohair à la suite du lavage, 1 600 lb de fils de mohair seraient disponibles pour la fabrication de couvertures. Par ailleurs, nous utilisons les hypothèses suivantes pour nos calculs :

- La densité des couvertures est de 400 grammes/m², soit 0,88 lb/m²;
- L'association produirait des couvertures pour lits à deux places, avec des dimensions de 2,4 m sur 2,4 m (5,76 m²);
- Les couvertures sont constituées de 50 % de mohair et de 50 % de laine de mouton.

Ainsi, 1 600 lb de mohair permettraient de confectionner environ 650 couvertures.

La plupart des coûts que devrait assumer l'AECAPSQ sont identiques à ceux estimés pour les bas de mohair : coût pour la production du mohair brut, pour le filage de la fibre, pour le transport et pour la mise en marché. La confection des couvertures, quant à elle, est réalisée par un seul des façonniers retrouvés dans le répertoire des façonniers de l'AECAPSQ. Le prix moyen que celui-ci facture pour la production d'une couverture est 41 \$. Ainsi, la confection de 650 couvertures reviendrait à un coût total de 26 650 \$.

Le tableau 3 présente de façon synthétique l'ensemble des coûts de transformation et de mise en marché de couvertures de mohair par l'AECAPSQ.

TABLEAU 3. ÉTAPES ET COÛT DE PRODUCTION ET DE MISE EN MARCHÉ DE COUVERTURES DE MOHAIR PAR L’AECAPSQ

Étape	Coût par couverture	Coût total
Production du mohair	8,58 \$/couverture	5 580 \$
Filage de la fibre	48,07 \$/couverture	31 250 \$
Production de couvertures	41 \$/couverture	26 650 \$
Coûts de transport	5,54 \$/couverture	3 600 \$
Ressources humaines (coordination de la transformation et mise en marché)	30,77 \$/couverture	20 000 \$
TOTAL	133,97 \$/couverture	87 080 \$

Au total, les frais d’exploitation seraient donc de 87 080 \$, soit 133,97 \$/couverture.

2.2.5 LE POTENTIEL

Compte tenu de la marge bénéficiaire de 50 % qu’exige la majorité des détaillants, une couverture vendue 150-300 \$ au détail, aura été payée 75-150 \$ par le détaillant. Or, selon nos calculs, les coûts de l’AECAPSQ pour produire et mettre en marché une couverture sont d’environ 134 \$. À première vue, il pourrait donc être plus difficile de rentabiliser les investissements nécessaires pour vendre des couvertures. Toutefois, la marge exigée pourrait être plus faible chez les acheteurs potentiels identifiés au préalable. Par exemple, les détaillants de petite taille comme certaines boutiques d’artisanat pourraient être moins exigeants. Aussi, la vente de couvertures à des auberges/gîtes pourrait se faire à un prix se rapprochant des prix de détail habituels, puisque ces acheteurs ne revendraient pas les couvertures. Des rabais de volume (p. ex., 20 %) pourraient être offerts si les acheteurs font l’acquisition d’une grande quantité de couvertures, ce qui permettrait quand même à l’association de réaliser des bénéfices.

Par ailleurs, comme dans le cas des bas de mohair, les résultats présentés ci-dessus reposent sur les hypothèses suivantes :

- le regroupement de la transformation du mohair permettra aux membres de l’AECAPSQ d’obtenir des économies d’échelle;

- le représentant chargé de vendre les produits de l'association est engagé seulement trois mois par année.

2.3 Analyse globale de l'opportunité

2.3.1 LES RISQUES

Que ce soit pour la vente de bas ou de couvertures, l'implication de l'AECAPSQ dans la transformation et la mise en marché de produits de mohair entraîne certains risques.

D'une part, des investissements devront être réalisés pour mettre en œuvre la phase I du projet et collectiviser la transformation du mohair. De manière générale, ces investissements visent à réduire les coûts de production pour les membres de l'association, et comportent donc peu de risques.

Le risque le plus important est lié à la mise en marché des produits et à l'embauche d'un vendeur et des coûts associés. Tel que mentionné précédemment, les coûts pour un employé en poste durant trois mois sont estimés à 20 000 \$/an. Le risque associé à ces dépenses pourrait probablement être minimisé en faisant appel à des programmes de subvention. Par exemple, le programme Agri-Marketing d'Agriculture et Agroalimentaire Canada appuie les initiatives visant « l'élaboration et l'instauration de stratégies de développement des marchés et de promotion de l'image » (AAC, 2014). Des recherches supplémentaires pourraient être effectuées afin de déterminer si ce programme ou un autre programme pourrait répondre aux besoins de l'AECAPSQ.

2.3.2 CONCLUSION SUR L'OPPORTUNITÉ

Globalement, l'analyse présentée dans les sections précédentes laisse entrevoir des perspectives intéressantes pour l'AECAPSQ si elle décidait de s'investir dans cette opportunité, bien que cela ne se fera pas sans risques. D'abord, plusieurs acheteurs potentiels qui, pour le moment, n'achètent pas de mohair pourraient offrir des débouchés à l'association, et ce, autant pour des bas que pour des couvertures. Dans le cas des détaillants où l'on retrouve déjà des produits de mohair, il appert que ceux-ci n'ont pas de nouveaux besoins à combler : les fournisseurs actuels sont bien implantés et fournissent un approvisionnement suffisant, même s'ils sont peu nombreux. Ce faisant, s'implanter chez ces détaillants requerrait un positionnement efficace, ce qui soulève une question importante : sommes-nous en mesure de faire une compétition efficace?

ANALYSE DES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES OFFERTES PAR LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE DES PRODUITS FINIS

Or, il semble que dans le contexte actuel, l'AECAPSQ serait en mesure d'offrir des produits dont le rapport qualité-prix s'approche de celui des produits retrouvés actuellement en boutique, dans la mesure où les hypothèses de travail utilisées dans les calculs ci-dessus se réalisent. Ainsi, le succès d'une telle entreprise reposera sur certaines conditions importantes :

- La collectivisation de la transformation du mohair devra mener à une réduction des coûts de transformation.
- Les investissements (principalement en ressources humaines) devront être bien planifiés en fonction des quantités de produits commercialisés par l'AECAPSQ. Par exemple, l'embauche de ressources humaines, qui pourrait commencer par une période de trois mois par année et croître au fur et à mesure que le volume mis en marché par l'AECAPSQ augmente.
- Des efforts de marketing devront être investis. Nous y reviendrons.

3. CRÉATION D'UNE BOUTIQUE EN LIGNE

La seconde opportunité retenue dans le cadre de cette étude consiste en la création d'une boutique virtuelle, qui permettrait à l'AECAPSQ de vendre ses produits directement aux consommateurs sans devoir passer par des intermédiaires.

Afin d'étudier cette opportunité, l'analyse a été réalisée de façon globale sans faire de distinction entre les produits vendus, et ce, pour plusieurs raisons. D'une part, comme dans l'opportunité précédente, certains éléments d'analyse comme les implications et les risques seraient traités de la même façon, peu importe le produit vendu. D'autre part, une boutique virtuelle permettrait de vendre simultanément plusieurs types de produit, alors qu'un vendeur approcherait des acheteurs potentiels dans le but de leur vendre un produit précis la plupart du temps. Ce faisant, les constats sur l'opportunité de créer une boutique en ligne ne changeraient pas avec le produit.

L'analyse présentée ci-dessous porte donc sur tous les produits retenus précédemment (bas, couvertures, semelles et fil). Néanmoins, les bas de mohair sont utilisés à certains moments pour détailler l'analyse et pour illustrer notre propos.

3.1 Délimitation du besoin

3.1.1 ACHETEURS POTENTIELS

Que ce soit pour les bas ou les couvertures, le fait de changer le moyen de vente ne change pas le profil de la clientèle potentielle. Ainsi, les amateurs de plein air et les motoneigistes représentent toujours des bassins de clients potentiels pour les bas de mohair, alors que les gîtes et auberges pourraient toujours vouloir se procurer des couvertures en mohair.

Le fait de vendre les produits en ligne pourrait toutefois avoir deux impacts sur la clientèle :

- D'une part, le bassin de clients potentiels serait plus important, puisque quelqu'un désirant acheter, par exemple, des bas de mohair n'aurait plus à se rendre chez un détaillant mais pourrait les commander de chez lui. Dans les faits, notre bassin de clients s'étend même au-delà des frontières du Québec et pourrait être limité uniquement par des barrières de langue ou de frais d'envoi.

- D'autre part, il est possible que certaines franges de la clientèle soient perdues, du moins à court terme, si celles-ci ne sont pas portées à faire des achats en ligne.

Dans un contexte où le magasinage en ligne se développe rapidement (voir section 2.1.2), le choix de commercialiser les produits de l'AECAPSQ en ligne devrait néanmoins mener à un accroissement du bassin de clients potentiels.

3.1.2 ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES DU COMMERCE EN LIGNE

On constate depuis plusieurs années une croissance soutenue du commerce réalisé en ligne. Les acheteurs se tournent de plus en plus vers Internet pour magasiner, s'informer sur les produits et, lorsque possible, les acheter directement en ligne. Quelques données permettent d'illustrer cette tendance :

- Aux États-Unis, les ventes en ligne représentaient plus de 225 milliards de dollars US en 2012, et une croissance annuelle de 10 à 15 % est prévue d'ici 2017. Ce faisant, les ventes en ligne devraient représenter 10 % de toutes les ventes au détail effectuées aux États-Unis en 2017. Deux facteurs sont cités pour expliquer cette tendance. D'une part, les détaillants investissent de façon croissante dans leur capacité de vente en ligne. D'autre part, le temps passé sur Internet par les consommateurs continue de croître, notamment avec la prolifération des téléphones intelligents et des tablettes (Indvik, 2013)⁶. D'ailleurs, la part des achats en ligne effectués sur des appareils mobiles devrait passer de 15 % en 2013 à 25 % en 2017 (eMarketer, 2013a)⁷.
- Au Canada, trois individus sur quatre prévoient acheter des articles en ligne durant la période des Fêtes 2013, et ceux-ci prévoient consacrer 19 % de leur budget des Fêtes sur Internet. Qui plus est, près de 28 % des Canadiens affirment préférer magasiner en ligne plutôt que d'aller au centre commercial⁸. Par ailleurs, alors que les achats en ligne se développent, on remarque aussi une augmentation de recherches de produits sur Internet, même lorsque les consommateurs n'achètent pas en ligne. Les consommateurs utilisent Internet pour connaître les détails du produit (dimensions, matériaux, etc.), en connaître le prix et savoir où se le procurer⁹.
- Au Québec, on observe une tendance similaire, avec une croissance soutenue des achats effectués en ligne. En 2012, 47 % des adultes québécois ont réalisé des achats en ligne. Par ailleurs, ceux-ci dépensaient en moyenne 333 \$ par mois pour des achats en ligne et

⁶ <http://mashable.com/2013/03/12/forrester-u-s-ecommerce-forecast-2017/>

⁷ <http://www.emarketer.com/Article/Smartphones-Tablets-Drive-Faster-Growth-Ecommerce-Sales/1009835>

⁸ <http://ca.finance.yahoo.com/blogs/pay-day-/more-canadians-turn-online-holiday-shopping-165129938.html>

⁹ <http://www.cbc.ca/news/business/5-canadian-consumer-trends-to-shape-the-future-of-retail-1.2129072>

on estime à près de 7 milliards de dollars le montant total dépensé en ligne par les adultes québécois au cours de l'année (CEFRIQ, 2013)¹⁰.

Il est intéressant de constater que la catégorie des articles de mode (vêtements, chaussures, bijoux et accessoires) est la plus populaire en ce qui concerne le nombre d'achats (et non de valeur des achats) pour les achats effectués en ligne par des Québécois (CEFRIQ, s.d.)¹¹. On retrouve une tendance similaire aux États-Unis, où les vêtements et accessoires représentent environ le quart de toutes les ventes en ligne. De plus, cette catégorie de produits devrait connaître la meilleure croissance au cours des 5 prochaines années (eMarketer, 2013b)¹².

Toutefois, moins du quart des achats d'articles de mode réalisés par des Québécois sont effectués sur des sites québécois (contre, par exemple, 66 % dans la catégorie billetterie/spectacles et 39 % dans la catégorie livres/revues/journaux) (CEFRIQ, s.d.)¹³. Il y a donc une place à prendre pour les fabricants québécois.

3.2 La compétition sur le marché des bas de mohair en ligne

On retrouve actuellement plusieurs commerces qui vendent des produits de mohair en ligne. Il peut s'agir d'entreprises qui produisent elles-mêmes les produits qu'elles vendent ou de détaillants qui font appel à des fournisseurs externes.

Le tableau 4 présente les principaux fabricants québécois qui vendent des bas de mohair en ligne, ainsi que quelques exemples de fabricants étrangers auprès desquels un acheteur québécois pourrait acheter des bas.

¹⁰ <http://www.cefrio.qc.ca/salle-presse/communiqués/commerce-ligne-poursuit-progression-quebec-6-8-milliards-dollars-depense-ligne-2012/>

¹¹ <http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/synthse.pdf>

¹² <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Ecommerce-Set-Keep-Strong-Pace-Through-2017/1009836>

¹³ *op. cit.*

TABLEAU 4. FABRICANTS QUÉBÉCOIS ET ÉTRANGERS QUI VENDENT DES BAS DE MOHAIR EN LIGNE

Fabricant	Produits vendus	Prix et frais de livraison au Québec	Notes
Fabricants québécois			
L'Angéline	Grande diversité de bas, avec des mélanges de laine, nylon et polyamide. Pour adultes et enfants.	Bas : De 29 à 46 \$ + taxes Frais de livraison : 9 \$	<ul style="list-style-type: none"> • Produits sont faits de mohair importé • Livraison gratuite pour achat de 125 \$ et + • Garanties offertes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Remplacement dans les 30 jours ○ Frais de retour assumés par le client
Fibre FMA	Bas 80 % mohair et 20 % nylon. Pour adultes seulement.	Bas : 40 \$ + taxes Livraison et « frais de dossier » : 15 \$	<ul style="list-style-type: none"> • Produits sont faits de mohair québécois
La Pinède	Différents types de bas, avec des mélanges de laine, lycra ou nylon. Pour adultes et enfants.	Bas : De 19 à 32 \$ + taxes Frais de poste : 9 \$	<ul style="list-style-type: none"> • Produits sont faits de mohair provenant de l'entreprise • L'achat ne se fait pas vraiment en ligne
Fabricants étrangers			
Thermohair (Ontario)	Grande diversité de bas, avec 25 % de nylon. Pour adultes et enfants.	Bas : De 20 à 32 \$ + taxes Frais de livraison : 8 \$	<ul style="list-style-type: none"> • Produits sont faits de mohair provenant de l'entreprise • L'achat ne se fait pas vraiment en ligne
Ferme Bonne mine (Ontario)	Bas 60 % mohair, 20 % laine mérinos et 20 % nylon. Pour adultes seulement.	Bas : 26 \$ + taxes Frais de livraison inconnus	<ul style="list-style-type: none"> • Produits sont faits de mohair provenant de l'entreprise • Garantie de 10 jours ou argent remis • L'achat ne se fait pas vraiment en ligne

¹ <http://langelaine.com/>

² www.fibrefma.com/

³ <http://www.mohairlapinede.com/cadre.html>

On peut constater, à la lecture du tableau précédent, que les entreprises québécoises qui commercialisent leurs produits en ligne sont généralement les mêmes que celles qui fournissent les détaillants québécois (voir section 1.1.2). Ces entreprises sont donc actives sur

ANALYSE DES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES OFFERTES PAR LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE DES PRODUITS FINIS

deux fronts. Par contre, certaines de ces entreprises ne proposent pas réellement de commerce en ligne : dans plusieurs cas, l'acheteur est invité à imprimer un bon de commande et à le transmettre par la poste avec les détails de son achat, ou encore à décrire par courriel ce qu'il recherche et à s'entendre par la suite avec le fabricant pour l'envoi des produits. Par ailleurs, plusieurs de ces sites Internet sont peu conviviaux et ne répondent pas aux attentes des cyberconsommateurs de 2014.

Le tableau 5, quant à lui, présente deux détaillants québécois qui offrent des bas de mohair en ligne.

TABLEAU 5. DÉTAILLANTS QUÉBÉCOIS QUI VENDENT DES BAS DE MOHAIR EN LIGNE

Détaillant	Produits vendus	Prix et frais de livraison au Québec	Notes
Latulippe	Bas de mohair produits par : <ul style="list-style-type: none">• La Pinède• L'Angélaine	Bas La Pinède : 29,95 \$ + tx Bas L'Angélaine : 34,95 \$ + tx Frais de livraison : 6,85 \$	<ul style="list-style-type: none">• Livraison gratuite avec tout achat de 100 \$ et + pour les livraisons au Québec• Offre très diversifiée• Site convivial, mais il faut créer un compte
Simon's	Bas de mohair produits par Le Grand Flodden	Bas: 36 \$ + tx Livraison gratuite	<ul style="list-style-type: none">• Offre très diversifiée• Site convivial• Aucun frais de retour

On constate, au tableau précédent, que les bas offerts par ces détaillants proviennent de fournisseurs québécois qui sont listés au tableau 4. Toutefois, dans plusieurs cas, les détaillants demandent un prix plus faible pour une paire de bas que le prix affiché par le fabricant sur son propre site Internet. De plus, les sites Internet de ces détaillants sont généralement très conviviaux, et offrent de nombreux avantages aux consommateurs (offre très diversifiée, livraison gratuite dans plusieurs cas, etc.). Ces détaillants représentent donc une concurrence importante pour la vente de bas de mohair.

3.3 Les implications de la mise en place d'une boutique en ligne par l'AECAPSQ

La mise en place d'une boutique virtuelle implique, pour l'AECAPSQ, d'avoir des produits à vendre, et donc instaurer une structure collective de transformation et de mise en marché du mohair (phase I). Par ailleurs, l'association devra minimalement :

- Concevoir et gérer la boutique en ligne, ce qui entraîne des coûts d'investissements et de fonctionnement. Les principales options se présentant à l'association pour créer cette boutique sont présentées plus loin.
- Embaucher des ressources humaines afin de piloter ce projet : gestion de la boutique (mise à jour du catalogue, réponse aux questions de visiteurs, etc.), manutention des produits (emballage, envois postaux, etc.), etc.

Enfin, il serait souhaitable que des investissements soient réalisés afin de promouvoir la boutique. En effet, le nombre de boutiques en ligne se développe rapidement pour profiter de l'engouement des consommateurs pour les achats en ligne. Il devient alors de plus en plus difficile de se démarquer et de générer du trafic sur un site Internet. Des efforts doivent donc être investis pour faire connaître notre boutique et y attirer des consommateurs.

Les coûts associés à ces actions sont présentés dans les sections suivantes.

3.3.1 LA MISE EN PLACE ET LA GESTION DE LA BOUTIQUE VIRTUELLE

La création d'une boutique en ligne est de plus en plus utilisée par les détaillants qui souhaitent développer leurs marchés, et plusieurs options s'offrent à eux pour concevoir et mettre en ligne celle-ci. Trois stratégies peuvent être suivies.

1. Concevoir un site de vente en entier

Cette option nécessiterait l'embauche de ressources externes pouvant concevoir l'apparence du site et réaliser la programmation nécessaire pour créer un site fonctionnel. À moins de détenir l'expertise nécessaire à l'interne, cette option est probablement la solution la plus dispendieuse, d'autant plus que, pour chaque ajustement au site Internet, il faudra faire appel aux ressources externes.

- ⌋ Avantages : très flexible et 100 % personnalisable
- ⌋ Inconvénients : coûteux, besoin de bâtir une notoriété

2. Utiliser un service de conception et de gestion de boutiques en ligne

Plusieurs fournisseurs de services ont développé des logiciels permettant de créer et de personnaliser rapidement une boutique en ligne. La plupart de ces fournisseurs offrent également des services connexes permettant de simplifier la gestion d'une boutique en ligne, tels que l'hébergement du site, la gestion du système de paiements, le référencement du site, etc.

Les prix de base pour ces services varient d'environ 30 \$/mois à près de 200 \$/mois selon les services offerts, auxquels s'ajoutent des commissions pour les ventes enregistrées. Ces commissions peuvent être calculées selon un pourcentage de la valeur des ventes, selon un taux fixe ou, encore, selon une combinaison des deux.

Parmi les fournisseurs existants, mentionnons *Shopify*, *Bigcommerce*, *Goodsie* et *JumpSeller*. Au Québec, deux fournisseurs pouvant offrir ce genre de services sont *votresite.ca* et *liki.com*, deux entreprises basées à Montréal.

- ⌋ Avantages : peu coûteux, flexible et personnalisable
- ⌋ Inconvénient : besoin de bâtir une notoriété

3. Vendre des produits grâce à une boutique en ligne existante

L'AECAPSQ pourrait envisager de mettre ses produits en vente à travers des boutiques existantes qui commercialisent les produits de plusieurs fournisseurs. Par exemple, le site *Etsy* se spécialise dans le commerce de produits artisanaux conçus par différents artisans. Ceux-ci peuvent mettre leurs produits en vente une fois qu'ils ont créé un dossier sur le site.

Au Québec, l'option de vendre des produits de mohair à travers, par exemple, la boutique en ligne du Conseil des métiers d'arts du Québec, pourrait être explorée.

- ⌋ Avantages : peu coûteux, très connu (p. ex., on retrouve 30 millions d'acheteurs sur *Etsy*)
- ⌋ Inconvénients : peu flexible, peu personnalisable (difficile de se démarquer)

3.3.2 RESSOURCES HUMAINES

Dans la majorité des cas, les commerçants qui mettent en ligne des boutiques virtuelles ont également des boutiques classiques, avec pignon sur rue. Le commerce en ligne constitue, pour eux, une nouvelle façon de rejoindre leur clientèle et de développer une nouvelle base de clients. Par ailleurs, les installations de ces commerçants et les ressources dont ils disposent dans leurs boutiques classiques peuvent être mises à profit dans le développement de leur boutique en ligne (p. ex., de l'espace peut être réservé pour l'entreposage des produits, certaines ressources humaines peuvent être réaffectées à la gestion des envois et des retours, etc.). Dans le cas de l'AECAPSQ, aucune boutique physique n'existe et, de fait, l'association ne réalise aucun commerce actuellement. Il sera donc nécessaire d'embaucher des ressources humaines pour qu'elles prennent en mains les responsabilités suivantes :

- Gestion du site Internet (mise à jour, service à la clientèle, etc.);
- Gestion des inventaires;
- Emballage et manutention;
- Travail actif de promotion et de publicité, surtout dans les premiers mois.

Un employé polyvalent à temps partiel pourrait combler les besoins. Par contre, celui-ci devrait être en poste toute l'année, puisque des achats en ligne pourraient être faits n'importe quand.

3.3.3 LA PROMOTION ET LE MARKETING

Dans la majorité des cas, la mise en place d'une boutique virtuelle ne peut, en soi, assurer un volume de ventes suffisant. Même si le temps passé sur Internet et la consommation en ligne connaissent des croissances importantes, le nombre de sites et de boutiques qui offrent leurs produits aux cyberconsommateurs augmente également. Se démarquer et générer du trafic sur notre site devient un enjeu de première importance pour assurer le succès de l'entreprise.

Les efforts de promotion constituent donc la première et plus importante clé du succès pour une boutique en ligne. Il faut se démarquer, se faire connaître et générer du trafic sur notre site, ce qui exige un effort soutenu au cours des 6 premiers mois minimalement.

Pour y arriver, différentes stratégies peuvent être utilisées : optimisation des mots-clés afin que le site soit bien référencé sur les moteurs de recherche, achats de publicités (en ligne, dans les journaux, etc.), création d'un réseau social, promotion durant les foires et salons auxquels participent les membres de l'AECAPSQ, etc.

3.4 Le potentiel d’une boutique en ligne pour l’AECAPSQ

Les principaux coûts associés à la mise en marché de bas de mohair à travers une boutique en ligne sont présentés au tableau 6.

TABLEAU 6. ESTIMATION DES COÛTS POUR LA VENTE DE BAS DE MOHAIR EN LIGNE

Élément de coût	Estimation des coûts	Note
Fabrication des bas	Coût variable : • 12,22 \$/paire	Évalués à la section 2.1.4
Service de conception et de gestion de boutique virtuelle	Coût fixe : • 50 \$/mois pour un service moyen Coût variable • Commissions représentant 3 % de la valeur des ventes	
Promotion	Coût fixe : • 5 000 \$/an	Pour une stratégie de promotion en ligne uniquement
Ressources humaines (pour coordonner la transformation, gérer le site Internet, faire les envois, etc.) et autres coûts (local pour entreposer, matériel d’emballage, etc.)	Coût fixe : • 30 000 \$/an	Employé à l’année, à temps partiel (20 h/semaine)

Sur la base des coûts identifiés au tableau précédent, il est possible d’évaluer le seuil de rentabilité, c’est-à-dire le nombre de paires de bas que l’AECAPSQ devrait vendre afin d’être ni bénéficiaire ni déficitaire. Ainsi, en faisant l’hypothèse que l’association vend uniquement des bas et que ceux-ci sont vendus à 40 \$/paire, le seuil de rentabilité s’établit à environ 1 500 paires de bas par année. Puisqu’il serait possible de produire 5 600 paires avec les 2 000 lb de mohair qui seraient mises en marché par l’AECAPSQ à court terme, cette opportunité semble présenter une perspective de rentabilité positive.

Par ailleurs, la mise en place d’une boutique virtuelle pourrait mener à d’autres bénéfices pour l’AECAPSQ :

- Contribuer à faire connaître et accroître la notoriété du secteur caprin québécois et de ses produits;
- Favoriser une hausse de la production québécoise de mohair, en créant un canal de vente dont pourraient bénéficier de futurs éleveurs;
- Offrir un canal de vente flexible, qui pourrait accueillir un volume de vente et une diversité de produits qui augmenteraient au fil du temps.

3.5 Analyse globale

3.5.1 PRINCIPAUX RISQUES

Comme pour l'opportunité d'embaucher un représentant commercial (section 2), l'idée de créer une boutique en ligne comporte certains risques :

- D'une part, l'investissement dans la structure collective vise à réduire les coûts, et comporte donc peu de risques;
- D'autre part, le risque le plus important est lié aux investissements qui devront être réalisés :
 - Investissements dans la création et la promotion du site;
 - Embauche d'un employé polyvalent.

Encore une fois, il est possible que ces risques puissent être minimisés en faisant appel à des programmes de subvention, tels que le programme Agri-Marketing d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (voir section 2.3.1).

3.5.2 CONCLUSION SUR L'OPPORTUNITÉ

L'idée de créer une boutique virtuelle présente plusieurs forces, mais fait aussi face à des faiblesses. Par ailleurs, elle permettrait à l'AECAPSQ de profiter de certaines opportunités, mais entraînerait aussi des menaces. Le tableau suivant résume ces éléments.

TABLEAU 7. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES D'UNE BOUTIQUE VIRTUELLE

<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'inscrit dans une tendance forte : le commerce en ligne • Caractéristiques uniques : produits 100 % local • Rentabilité possible 	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas d'expérience de commerce ni de ressources affectées à la mise en marché • Faible diversité de produits au départ
<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se démarquer pour aller chercher des parts de marché en : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Créant un site convivial, qui répond aux attentes des consommateurs de 2014 ◦ Développant des produits distinctifs (voir section 4); ◦ Offrant des avantages aux clients (p. ex., Livraisons gratuites ou à tarifs réduits) • Développer la notoriété et la demande pour le mohair, permettant de stimuler la demande 	<p>Menaces :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compétition déjà installée • Quelques commerçants de mohair en place • Les achats de vêtements et accessoires sont faits majoritairement sur les sites de grands détaillants (p. ex., Sears, etc.).

En somme, l'opportunité semble bien réelle pour l'AECAPSQ : le commerce en ligne prend de l'importance, et il semble que personne n'ait encore parfaitement saisi l'opportunité qui se présente de vendre des produits de mohair en ligne. En effet, le commerce en ligne de mohair demeure embryonnaire. La majorité des sites sont peu conviviaux, de factures anciennes, et ne permettent pas les achats en ligne. Par ailleurs, on remarque peu de différence entre les sites.

Par contre, de façon plus globale, une multitude de boutiques se crée pour toutes sortes de produits, nécessitant alors de se démarquer. Ceci implique des investissements en publicité et marketing.

Malgré cela, cette avenue présente certains avantages par rapport à des formes de mise en marché plus classiques, telles que vente à des détaillants : on conserve une part plus importante des bénéfices, en réduisant le nombre d'intermédiaires, et on peut éviter les efforts importants qu'implique la vente à des détaillants. Par contre, on ne profite pas de la notoriété des détaillants connus, et il faut donc bâtir la nôtre et investir en publicité.

Néanmoins, les deux opportunités analysées ne sont pas exclusives. Il serait possible de combiner les deux canaux de vente. Cela nécessiterait un investissement plus important en ressources humaines, ce qui ne serait peut-être pas justifié à court terme compte tenu des volumes de mohair disponible. Il serait toutefois judicieux de planifier le déploiement de ces deux avenues dans les années futures.

4. DÉVELOPPEMENT D'UNE IMAGE DE MARQUE POUR LE MOHAIR QUÉBÉCOIS

À maints égards, le mohair est une fibre exceptionnelle. Légère, chaude, non irritante, elle offre plusieurs avantages en termes de possibilité que ne peuvent égaler les fibres alternatives telles la laine de mouton ou le coton. Même si de ce fait, une notoriété devrait être attachée au produit, ces avantages demeurent peu connus. Ainsi, peu importe l'avenue de commercialisation privilégiée (vente à des détaillants, boutique virtuelle ou autre), l'enjeu premier pour l'AECAPSQ sera de différencier ses produits afin de positionner favorablement le mohair québécois et les produits spécifiques faits à partir de ce mohair. Cette différenciation et ce positionnement permettront :

- D'aller chercher des parts du marché actuel;
- De favoriser un accroissement de la demande pour le mohair québécois.

L'accroissement de la demande des suites d'un tel positionnement aura pour effet de justifier une augmentation de la production et du nombre de producteurs permettant à ces derniers d'atteindre une masse critique de laquelle découleront une meilleure organisation de la production, de la commercialisation, des réductions de coûts tout au long de la chaîne et des gains de compétitivité.

La question de la différenciation est sur les lèvres de tous les spécialistes de marketing et se pose pour à peu près tous les produits dans tous les secteurs d'activités. La grande question est donc de savoir comment arriver à différencier le mohair québécois. À première vue, cette différenciation passera nécessairement par différents canaux, soit :

- Les partenariats avec des leaders de l'industrie du textile;
- La recherche et le développement de produits;
- Les investissements dans le marketing.

4.1 Partenariats avec des leaders de l'industrie du textile

Vivant dans une contrée nordique, avec une histoire riche du côté de l'industrie textile où quelques grands noms de l'industrie vestimentaire se sont imposés, il apparaît un peu

anachronique que le mohair n'ait pas trouvé un débouché naturel dans l'industrie vestimentaire québécoise.

Dès lors que le constat est posé, un canal de positionnement se profile naturellement pour le mohair québécois : trouver un ou des partenaires susceptibles d'intégrer le mohair dans leurs créations, dans les vêtements qu'ils proposent. On peut très bien imaginer voir l'AECAPSQ s'associer avec Chlorophylle, Kanuk ou un autre fabricant québécois dans le but de développer des lignes de vêtements de plein air à base de mohair ou d'intégrer le mohair à un produit existant. En effet, les fabricants et détaillants de vêtements pourraient vouloir profiter du courant d'achat local qui caractérise certains secteurs comme l'agroalimentaire.

Pour que se matérialise une telle association, il faudra approcher les fabricants de façon novatrice et arriver avec de nouvelles idées qui permettent de prendre la mesure du potentiel offert par le mohair. Pour atteindre cet objectif, l'association pourrait, par exemple, offrir une bourse aux étudiants en design de mode qui auront mieux réussi à intégrer le mohair dans leur création. Un concours pourrait même être lancé à cet effet. Pour financer cette réflexion et certains développements, l'association pourrait soumissionner au programme de soutien aux stratégies sectorielles de développement du MAPAQ qui appuie notamment le développement de chaînes de valeur.

4.2 Recherche et développement de produits

En poussant un peu plus loin la logique de l'intégration du mohair aux tendances en développement du côté de la mode ou de la fabrication de vêtements, on en vient à se demander si les caractéristiques du mohair pourraient être mises à contribution d'autres façons dans l'industrie textile.

On n'a qu'à penser à certaines avancées dans l'industrie forestière où on voit par exemple une entreprise, comme Chantier Chibougamau, utiliser des essences autrefois considérées comme non rentables (l'épinette noire) pour produire des poutres de bois d'une beauté et d'une résistance auparavant impensables. Ou encore, à la façon de l'entreprise Fortress de Thurso d'extraire la cellulose du bois pour l'utiliser dans des secteurs comme l'aviation où le bois était depuis longtemps absent.

Dans la même optique, les propriétés de la fibre de mohair pourraient-elles être mises à profit dans de nouveaux textiles?

La question étant posée, l'association pourrait envisager un partenariat avec le Groupe CTT (St-Hyacinthe) qui est un laboratoire de recherche et développement spécialisé dans les domaines des textiles techniques, des géosynthétiques et des matériaux avancés à base de textile. Il semble que ce groupe n'ait jamais travaillé sur les propriétés du mohair. Il apparaîtrait censé de l'approcher pour vérifier l'intérêt et les conditions d'un partenariat éventuel.

4.3 Investissements dans le marketing

Aujourd'hui, curieusement, dès que l'on parle de différenciation, on pense rapidement au marketing du produit. On ne pense plus spontanément aux caractéristiques du produit, on pense plutôt à son emballage et à sa présentation. Le mohair, tout naturel qu'il soit, ne peut échapper à cette logique commerciale.

Ainsi, sans modifier les produits comme tels, un investissement dans la promotion pourrait avoir un impact sur la demande. Un investissement de ce type devrait être bien planifié pour ne pas être gaspillé en pure perte dans l'océan des publicités de toutes sortes affichées dans les divers médias de communication.

À première vue, il est permis de croire qu'il y aurait lieu de cibler certaines clientèles et d'associer le mohair à leurs besoins précis :

- Le plein air connaît un essor important. Le mohair québécois pourrait-il devenir un incontournable de toute expédition hivernale?
- De façon plus globale, il y a sans doute un moyen de faire passer le mot : « que le mohair c'est beau, chaud, confortable, que ça devrait être québécois, que c'est rare, et que pour toutes ces raisons, ce soit vraiment « in »... et qu'en conséquence ça se paie »!
- Aussi, on observe une tendance favorisant l'achat local en alimentation, et des produits autres qu'alimentaires, comme le mohair, pourraient profiter de cette tendance. En effet, pour la dernière année, près d'un Canadien sur deux affirme avoir fait des efforts pour acheter des produits locaux (aliments ou autres), parce qu'ils jugent que cela est mieux pour l'environnement ou l'économie locale (CBC, 2013). Le positionnement « local » pourrait donc jouer en faveur de l'AECAPSQ.

Par ailleurs, on devrait envisager de mettre en place une appellation réservée pour le mohair québécois. Le programme d'appui au développement des appellations réservées et des termes valorisants du MAPAQ permettrait de réaliser une étude d'opportunités à cet égard. Cette piste mériterait d'être creusée.

5. RECOMMANDATIONS

Pour l'AECAPSQ, la première étape à réaliser avant de pouvoir commercialiser des produits de mohair est de mettre en place les recommandations de la phase I. Sommairement, il était recommandé à la fin de la première phase de :

- Mettre en place des mesures visant à améliorer la qualité des toisons et à en assurer la stabilité :
 - Élaborer un cahier des charges du tri et du classement des toisons, qui pourrait être accompagné d'un programme de suivi des performances des troupeaux.
 - Mettre en place un processus standardisé pour évaluer la finesse des fibres (p. ex., avec un appareil AIR FLOW).
- Instaurer un système de coordination de la transformation du mohair, qui pourrait prendre la forme i) d'ententes de service avec des filatures et façonniers, ii) d'une centralisation des envois et de la réception des produits transformés des membres de l'AECAPSQ, et iii) éventuellement, de la production de certains produits finis (p. ex., des bas) qui seraient mis en marché par la structure collective.

Pour la mise en marché des produits finis comme tel, les analyses réalisées durant cette étude ont démontré que les trois opportunités (embauche d'un représentant commercial, boutique en ligne et développement d'une image de marque) pourraient s'avérer avantageuses pour l'AECAPSQ si certaines conditions sont remplies. Par ailleurs, ces trois opportunités ne sont pas exclusives et se complètent bien, de sorte que l'association pourrait très bien décider d'investir afin de concrétiser chacune de ces opportunités.

Toutefois, il importe que les investissements de l'association génèrent des revenus rapidement afin de rentabiliser l'initiative. La vente de produits apparaît donc comme étant prioritaire. Pour cette raison, l'embauche d'un représentant et/ou la création d'une boutique virtuelle devraient être réalisées en priorité. Par la suite, le développement d'une image de marque pourrait stimuler la demande et apporter l'élan nécessaire pour que l'industrie renoue avec une croissance soutenue.

En somme, on se retrouve avec trois axes de développement qui forment une suite logique, et qui devraient être instaurés graduellement sur quelques années :

1. La mise en place d'une structure collective de coordination de la transformation du mohair, qui devra mener à une réduction des coûts de transformation.

ANALYSE DES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES OFFERTES PAR LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE DES PRODUITS FINIS

2. L'investissement dans la mise en marché collective, par :

- L'embauche d'un représentant commercial (applicable à court terme), et;
- La création d'une boutique virtuelle (nécessite du temps afin de créer la boutique avant de pouvoir réaliser des ventes).

3. Le développement d'une image de marque pour le mohair québécois.

Le déploiement de ces axes devrait se faire graduellement sur quelques années : l'axe 2 devrait ainsi être entamé uniquement lorsque la majorité des investissements requis pour l'axe 1 sont réalisés et que le fonctionnement de la structure de coordination collective de la transformation est bien intégré aux activités de l'AECAPSQ. L'axe 3 serait ensuite entamé uniquement quand l'axe 2 est bien lancé et que la mise en marché apporte ses fruits. La mise en place de ces axes de développement pourrait suivre le calendrier proposé dans le plan d'action ci-dessous.

TABLEAU 8. PLAN D'ACTION PROPOSÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA TRANSFORMATION ET DE LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVES

Étape	2014	2015	2016	2017
1 — Mise en place d'une structure collective de coordination de la transformation du mohair	X	X		
2 (A) — Mise en marché collective : Embauche d'un représentant		X	En continu	
2 (B) — Mise en marché collective : Boutique en ligne		X (création)	X (mise en ligne)	X
3 — Développement d'une image de marque			X	X

Par ailleurs, chacun de ces axes de développement doit mener à des bénéfices pour l'association et ses membres : ils doivent être viables et se justifier d'eux-mêmes, sans nécessiter la mise en place de l'axe suivant pour avoir un sens. Si on rencontre un obstacle en cours de route et que la suite du projet est compromise, les gains acquis préalablement pourront ainsi continuer à profiter à l'AECAPSQ et à ses membres.

Enfin, il importe de rappeler que la mise en marché du mohair devra être bien coordonnée avec la croissance de la production. Il serait néfaste pour l'industrie québécoise du mohair que les efforts de mise en marché mènent à une demande trop importante qui ne pourrait être satisfaite en raison d'une production trop faible. La mise en marché et la promotion devront donc être dosées et déployées de façon stratégique.

RÉFÉRENCES

- AAC (2014). *Programme Agri-marketing*. Agriculture et Agroalimentaire Canada [En ligne], <http://www.agr.gc.ca/fra/?id=1357941192614>
- ADMDQ (2013). *Statistiques sur la motoneige au Québec*. Association des motoneigistes du Québec [En ligne], <http://www.admdq.org/statistiques.html>
- CBC (2013). *5 Canadian consumer trends to shape the future of retail: BDC study finds value-conscious Canadians want local, healthy, customized goods they can research online*. CBC news [En ligne], <http://www.cbc.ca/news/business/5-canadian-consumer-trends-to-shape-the-future-of-retail-1.2129072>
- CIRANO (2014). *Répartition de la population du Québec selon l'âge et le sexe, 2013*. CIRANO, Le Québec économique [En ligne], http://qe.cirano.qc.ca/tab/population/repartition_de_la_population_au_quebec_par_tranche_dage_2010
- La Chaire de Tourisme (2002). *Inventaire et présentation des données québécoises et canadiennes en matière de plein air et de tourisme d'aventure*. Rapport final présenté au Secrétariat au loisir et au sport, Chaire de Tourisme, Université du Québec à Montréal, 92 p. + annexe.
- Pilote, R. (2011). *Élevage de la chèvre Angora : démarrage et développement d'une entreprise de production et de transformation du mohair*. Association des éleveurs de chèvres angoras pur-sang du Québec, 99 p.