



Étude d'opportunité de transformation et de mise en marché collective

**Analyse stratégique détaillée d'une structure de coordination collective
de la transformation du mohair et de sa mise en marché**

**Association des éleveurs de chèvres Angora
pur-sang du Québec (AECAPSQ)**

Décembre 2013

Équipe

| | |
|---------------------------------|---|
| Rédaction, recherche et analyse | Renaud Sanscartier, ÉcoRessources inc. Catherine Lessard, ÉcoRessources inc. Bertrand Montel, ÉcoRessources inc. |
| Relecture | Édith Pichette |
| Mise en page | Josée Messier, ÉcoRessources inc. |
| Collaborateurs | Normand Legault, Secrétaire-trésorier, AECAPSQ Président, AECAPSQ Régis Pilote, Président, AECAPSQ Anne-Marie Blouin, 1 ^{ère} vice-présidente, AECAPSQ Chantal Hébert, 2 ^e vice-présidente, AECAPSQ Martin Dion, 3 ^e vice-président, AECAPSQ Anass Soussi, Directeur général, Syndicat des producteurs de chèvres du Québec Robert Camden, Président, Syndicat des producteurs de chèvres du Québec |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION | 1 |
| 1. ENJEUX POUR LA FILIÈRE MOHAIR QUÉBÉCOISE ET UTILISATION DE LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE | 3 |
| 1.1 ENJEUX..... | 3 |
| 1.2 LE PLAN CONJOINT, UN INSTRUMENT À LA DISPOSITION DE L'ASSOCIATION POUR LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE | 3 |
| 2. ANALYSE LA CHAÎNE DE VALEUR DU MOHAIR POUR LA MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE COLLECTIVE | 6 |
| 2.1 LA CHAÎNE DE VALEUR DU MOHAIR | 6 |
| 2.2 L'ORGANISATION COLLECTIVE DES FONCTIONS DE LA CHAÎNE DE VALEUR..... | 8 |
| 2.2.1 <i>La structure organise le tri et le classement des toisons</i> | 8 |
| 2.2.2 <i>La structure négocie les conditions avec les façonniers</i> | 10 |
| 2.2.3 <i>La structure agit comme intermédiaire en centralisant les toisons</i> | 11 |
| 2.2.4 <i>La structure agit comme premier transformateur (cardage-filage)</i> | 15 |
| 2.2.5 <i>La structure agit comme second transformateur (deuxième et troisième transformation)</i> | 17 |
| 2.2.6 <i>La structure fait la commercialisation des produits finaux</i> | 18 |
| 2.3 TROIS SCÉNARIOS D'IMPLANTATION D'UNE STRUCTURE COLLECTIVE | 21 |
| 3. RECOMMANDATIONS POUR LE CHOIX DE LA STRUCTURE COLLECTIVE | 24 |
| 3.1 RETOUR SUR LA COMPARAISON ENTRE COOPÉRATIVE ET OSBL | 24 |
| 3.2 RETOUR SUR LE PLAN CONJOINT | 25 |
| 3.3 RECOMMANDATIONS POUR LE CHOIX DE LA STRUCTURE COLLECTIVE À METTRE EN PLACE | 26 |
| 3.3.1 <i>Rappel du jeu de contraintes</i> | 26 |
| 3.3.2 <i>L'AECAPSQ pour initier la coordination collective dans la filière</i> | 26 |
| 3.3.3 <i>Création d'une coopérative pour renforcer la coordination</i> | 27 |
| 3.3.4 <i>Analyse des programmes publics de financement</i> | 30 |
| CONCLUSION | 31 |

Liste des tableaux

| | |
|--|-----------|
| TABLEAU 1. COÛTS DE NÉGOCIATION DES CONDITIONS AVEC LES FAÇONNIERS, SELON LE SCÉNARIO (ENTRE PARENTHÈSES, LE POIDS DE TOISON BRUTE QUI TRANSIGERAIT PAR LA STRUCTURE) | 11 |
| TABLEAU 2. COÛTS DE CENTRALISATION DES TOISONS, SELON LE SCÉNARIO (ENTRE PARENTHÈSES, LE POIDS DE TOISON BRUTE QUI TRANSIGERAIT PAR LA STRUCTURE) | 13 |
| TABLEAU 3. EXEMPLE DE BÉNÉFICES DE CENTRALISATION DES TOISONS | 14 |
| TABLEAU 4. COÛTS DE LA PREMIÈRE TRANSFORMATION AUTRE QUE LES INVESTISSEMENTS EN MACHINERIE, SELON LE SCÉNARIO (ENTRE PARENTHÈSES, LE POIDS DE TOISON BRUTE QUI TRANSIGERAIT PAR LA STRUCTURE) | 16 |
| TABLEAU 5. COÛTS DE COMMERCIALISATION, SELON LE SCÉNARIO (ENTRE PARENTHÈSES, LE POIDS DE TOISON BRUTE QUI TRANSIGERAIT PAR LA STRUCTURE) | 19 |
| TABLEAU 6. ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DE PRODUITS FINIS EN FONCTION DE CRITÈRES DE SÉLECTION | 20 |
| TABLEAU 7. COÛTS ASSOCIÉS À LA TRANSFORMATION ET LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE DU MOHAIR, SELON TROIS SCÉNARIOS DE VOLUME | 21 |
| TABLEAU 8. POSSIBILITÉ DE RÉALISATION DES FONCTIONS SELON LES SCÉNARIOS | 23 |

Liste des figures

| | |
|--|----------|
| FIGURE 1. EXEMPLE D'UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT POUR DES PRODUITS À BASE DE MOHAIR | 6 |
|--|----------|

Introduction

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 Angora 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. Elle souhaite également identifier le ou les produits finis présentant le plus de potentiel de valeur ajoutée et de croissance.

La présente étude se penche spécifiquement sur l'opportunité de mettre en place une structure collective de transformation et de mise en marché du mohair. Dans une étape précédente, différentes structures collectives de mise en marché et de transformation ont été décrites en fonction de critères précis (structure légale, niveau de coordination, flexibilité de la coordination, mode de gouvernance, etc.). Sur la base de ces informations, deux types de structure ont été retenus pour une analyse plus approfondie, soit la formule coopérative et une structure conjointe OSBL (organisme sans but lucratif)-Plan conjoint. Une analyse préliminaire a par la suite démontré que chacune des ces structures pouvait jouer un rôle pertinent dans le développement de la transformation et la mise en marché collective du mohair. Par ailleurs, les réflexions qui ont suivi ont permis d'identifier l'AECAPSQ comme organisme qui pourrait prendre en charge la collectivisation de la transformation et de la mise en marché du mohair, du moins à court terme.

Ce rapport présente une analyse plus approfondie des différentes possibilités de structure collective, contrôlée par les producteurs de mohair, et qui permettraient : i) d'améliorer la valeur ajoutée sur les produits finis vendus par une meilleure coordination et un renforcement du pouvoir de négociation auprès des filatures et façonniers, et ii) d'appuyer la croissance de la production et l'arrivée de nouveaux éleveurs. Dans une première section, nous présenterons brièvement ces enjeux et nous clarifierons comment le concept de mise en marché collective pourrait être appliqué dans le contexte de la filière mohair québécoise. Le rôle que pourrait jouer un plan conjoint (tel que défini par la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche*) dans l'amélioration des conditions de mise en marché du mohair est également exploré.

Ensuite, dans une deuxième section, nous décortiquerons la chaîne de valeur du mohair en ses différentes fonctions pour analyser comment une structure collective pourrait les prendre en main, tant d'un point de vue technique (fonctionnement, équipements, etc.) qu'économique (coûts et bénéfices attendus). En outre, pour chacune des fonctions de la chaîne, les limites et les risques associés à chaque type de structure collective sont identifiés et discutés, de façon à faire ressortir la structure la mieux adaptée.

Dans une troisième section, nous présenterons une analyse globale des deux différentes formes juridiques que pourrait prendre la structure collective, à savoir la forme d'un organisme sans but lucratif (AECAPSQ) ou celle d'une coopérative de producteurs. Les opportunités et les limites que présente chacune de ces formes seront aussi étudiées.

En nous appuyant sur les éléments précédents, nous proposerons deux structures qui nous semblent adaptées aux objectifs poursuivis. Nous mettrons en lumière comment les deux structures pourraient être articulées dans le temps pour accompagner le développement de la filière. Une analyse sommaire des possibilités de soutien financier complétera nos recommandations.

La prochaine phase de l'étude visera à identifier le ou les produits finis présentant le plus de potentiel de valeur ajoutée et de croissance. L'ensemble de ces résultats permettra à l'AECAPSQ de mieux structurer la valorisation du mohair produit et, ainsi, favoriser un développement de cette production au Québec.

1. Enjeux pour la filière mohair québécoise et utilisation de la mise en marché collective

1.1 Enjeux

À travers les discussions menées tout au long du mandat et de notre revue bibliographique, nous avons identifié trois enjeux principaux pour le développement de la filière mohair au Québec.

Le premier enjeu, le plus immédiat, est de permettre d'augmenter la valeur ajoutée. Cette amélioration va passer par une diminution des coûts de production en élevage, des coûts de transformation en produits finis en améliorant les termes des contrats avec les filatures et les façonniers, et enfin par la détermination d'un prix de vente final adéquat. Notons ici que, selon notre compréhension, les éleveurs demeurent légalement propriétaires des toisons, puis des produits transformés, tout au long de la chaîne de valeur ; il n'y a pas à proprement parler de mise en marché avant la vente finale aux consommateurs.

Le deuxième enjeu stratégique, qui s'inscrit dans le moyen terme, est celui de l'augmentation de la production de mohair et du nombre d'éleveurs de chèvres Angora. Aujourd'hui, la filière mohair québécoise est constituée d'éleveurs entrepreneurs, fortement impliqués dans la transformation et la commercialisation de leurs produits dans des circuits courts. Nous sommes d'avis que, pour attirer de nouveaux éleveurs, il faudrait aussi favoriser le développement des éleveurs qui ne souhaitent pas s'impliquer aussi fortement dans l'aval de la filière, et ce en consolidant la mise en marché des toisons. Par ailleurs, et bien que cela ne soit pas l'objet de ce mandat, nous mentionnerons ici que la revalorisation de la production d'animaux reproducteurs pourrait être une avenue à explorer pour contribuer à la hausse du nombre d'éleveurs, car cela créerait des débouchés supplémentaires..

Le troisième enjeu, lié aux deux précédents, est celui de l'information sur la qualité des toisons produites. Cette information est importante pour le classement et la répartition en lots des toisons en vue de leur transformation. En particulier, l'harmonisation et la fiabilité des mesures de finesse sont primordiales. Mais, cette information est aussi cruciale pour assurer un suivi adéquat du statut génétique des troupeaux qui pourrait être la base d'un programme d'amélioration génétique qui s'avèrera indispensable pour redévelopper le marché des animaux reproducteurs.

1.2 Le plan conjoint, un instrument à la disposition de l'association pour la mise en marché collective

Selon la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche* (L.R.Q., c. M-35.1), on entend par mise en marché la classification, la transformation, l'étiquetage, l'entreposage, l'offre de vente, l'expédition pour fin de vente, le transport, le parage, la vente, l'achat, la publicité et le financement des opérations ayant trait à l'écoulement d'un produit (art. 3). Le concept de mise en marché collective suppose la volonté d'un groupe de producteurs de se réunir pour améliorer leur pouvoir de marché dans une chaîne de valeur. Ce concept peut s'appliquer à toutes les activités de mise en marché, telles que décrites ci-dessus.

Un des principaux outils mis à la disposition des producteurs qui veulent améliorer les conditions de mise en marché de leurs produits est le plan conjoint. Selon la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (RMAAQ), un plan conjoint donne à un groupe de producteurs la possibilité de négocier collectivement toutes les conditions de mise en marché de leur produit¹. De cette façon, il est possible pour un groupe de producteurs de modifier les rapports de force entre les partenaires du secteur agroalimentaire.

En 2001, l'ensemble des producteurs de chèvres du Québec, incluant les producteurs de mohair, s'est doté d'un plan conjoint² qui vise tout produit de la chèvre produit ou mis en marché par un producteur. Il vise également toute personne engagée dans la production ou la mise en marché de ces produits. Ce plan est appliqué et administré par le Syndicat des producteurs de chèvres du Québec (SPCQ). Par ailleurs, il établit trois comités de mise en marché, dont un comité de producteurs de mohair qui, conjointement avec le SPCQ, doit élaborer, réaliser et conclure la négociation des conventions de mise en marché visant les producteurs de mohair. Enfin, les pouvoirs du SPCQ, dans le cadre du plan conjoint, sont définis aux articles 13 et 14 :

- Article 13. Le syndicat peut :
 - 1° négocier, avec toute personne tenue de le faire en vertu de la loi, toute condition de mise en marché du produit visé;
 - 2° évaluer les méthodes de production, de préparation, de conservation, de déplacement et de manutention du produit visé, promouvoir auprès des producteurs l'application des méthodes jugées les meilleures et, au besoin, avec l'appui de l'assemblée générale, statuer par règlement les normes appropriées;
 - 3° collaborer et participer aux activités de tout organisme relativement à la recherche ou à la promotion du produit visé, à l'amélioration du produit et au développement de nouveaux marchés.

- Article 14. Le Syndicat peut de plus :
 - 1° collaborer avec les acheteurs et les autres personnes intéressées à la mise en marché du produit visé, dans toute initiative pouvant améliorer et développer les débouchés de ce produit, ou qui pourrait aider à une mise en marché mieux ordonnée du produit visé;
 - 2° mettre à la disposition des producteurs une information adéquate sur la production, l'état des marchés, les prix et les diverses autres conditions de mise en marché;
 - 3° chercher à maintenir un équilibre entre la production et les besoins du marché.

¹ Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (2009). *Plans conjoints de mise en marché*. Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec, [En ligne] <http://www.rmaa.q.gouv.qc.ca/index.php?id=21>

² Syndicat des producteurs de chèvres du Québec (non daté). *Règlements du plan conjoint des producteurs de chèvres du Québec*. [En ligne] http://www.chevreduquebec.com/files/File/reglements_planconjoint.pdf

Nous verrons, suite à l'analyse présentée à la prochaine section, que le plan conjoint des producteurs de chèvres du Québec offre à l'association, d'ores et déjà, un certain nombre d'outils pour améliorer les conditions de transformation et de mise en marché du mohair québécois.

Il importe toutefois de mentionner que, dans la configuration actuelle de la filière mohair québécoise, l'action de vente comme telle survient uniquement au moment de la vente des produits finis aux consommateurs, car les étapes de transformations sont réalisées à contrat ou par les éleveurs eux-mêmes. Or, la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche* stipule qu'un plan conjoint ne peut être appliqué aux ventes faites par un producteur directement à un consommateur (art. 63). En conservant la structure actuelle, le plan conjoint des producteurs de chèvres ne permettra pas aux producteurs de mohair de négocier des conditions de vente et d'achat de leurs produits³.

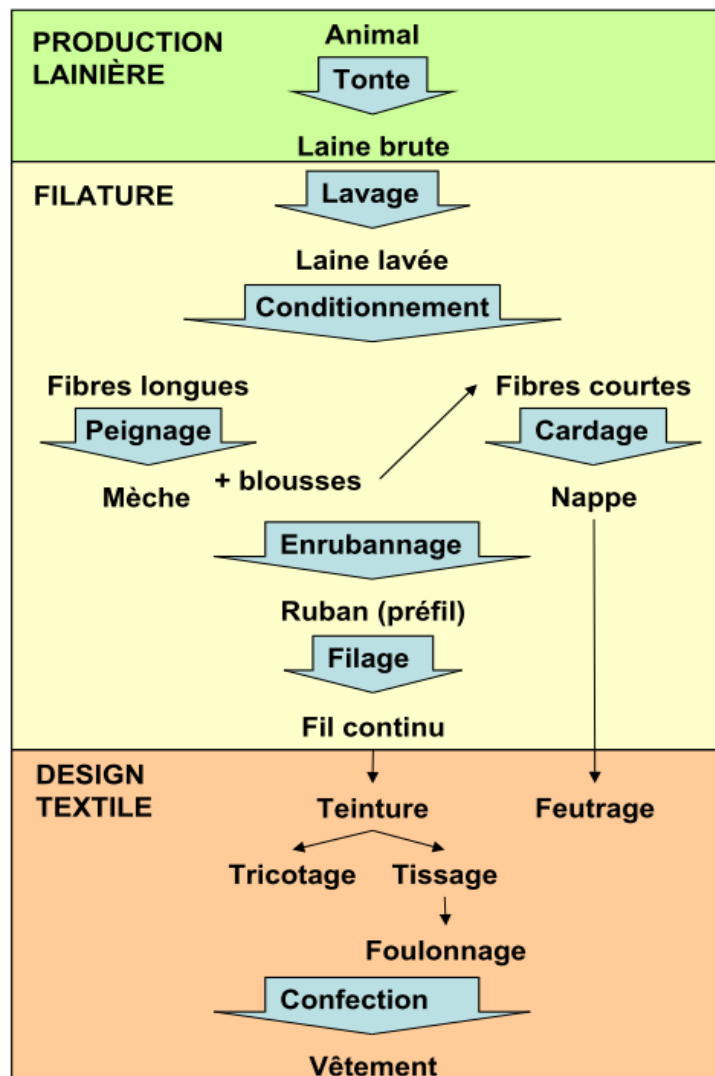
³ La Loi prévoit toutefois que la RMAAQ peut par règlement et aux conditions qu'elle détermine, assujettir ces ventes à toute disposition d'un plan, d'un règlement, d'une convention homologuée, d'une sentence arbitrale si elle juge que ces ventes portent une atteinte sérieuse à leur application.

2. Analyse la chaîne de valeur du mohair pour la mise en place d'une structure collective

2.1 La chaîne de valeur du mohair

La chaîne de valeur du mohair, de la chèvre au produit fini, comprend de nombreuses activités qui sont actuellement réalisées en tout ou en partie par les producteurs. La figure ci-dessous illustre une vue d'ensemble de ces activités. Certaines d'entre elles, notamment les activités de première et deuxième transformations, vont varier en fonction du produit désiré.

FIGURE 1. EXEMPLE D'UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT POUR DES PRODUITS À BASE DE MOHAIR



Source : Pilote, R. (2011). Élevage de chèvres Angora : démarrage et développement d'une entreprise de production et de transformation du mohair. Association des éleveurs de chèvres Angora pur-sang du Québec, 99 p.

Le guide de *Démarrage et développement d'une entreprise de production et de transformation du mohair* souligne que, « en raison du nombre des savoir-faire impliqués, une entreprise de production et de transformation textile doit miser sur plusieurs ressources humaines avec chacune sa spécialité, à défaut d'avoir recours au travail à forfait. Ce point est très important, car c'est souvent là qu'une entreprise qui démarre ou qui veut se développer dans le secteur bute; elle ne peut maîtriser tous les savoir-faire requis faute de ressources humaines et perd une partie de sa valeur ajoutée dans la sous-traitance, pouvant même devenir à la merci de celle-ci (délais de contrat, limitation à la production en série). Une intégration maximale permet de garder un meilleur contrôle sur la qualité. Si l'objectif de la production était de produire une fibre de qualité, celui de la transformation est d'exprimer le plus possible cette qualité en mettant en valeur les caractéristiques de la fibre »⁴.

La mise en place d'une structure collective appartenant aux producteurs de chèvres Angora pourrait permettre à ces derniers de se doter d'un contrôle des conditions dans lesquelles se font les différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement, sans pour autant avoir à maîtriser et à s'équiper pour réaliser chacune d'entre elles. L'implication d'une telle structure pourrait, par ailleurs, inciter de nouveaux producteurs à joindre la production de mohair, contribuant alors au développement du marché.

Ainsi, suite à la tonte des chèvres par les producteurs, une structure collective pourrait prendre en charge plusieurs fonctions dans cette chaîne, en particulier :

- Le lavage des toisons;
- La mesure et le classement des fibres;
- Une première transformation (cardage et filage);
- Les deuxième et troisième transformations (confection de textile et de produits finis);
- La mise en marché aux consommateurs finaux.

Les sections suivantes présentent une analyse du fonctionnement potentiel d'une structure collective qui prendrait en main ces différentes activités.

⁴ Pilote, R. (2011). *Élevage de chèvres Angora : démarrage et développement d'une entreprise de production et de transformation du mohair*. Association des éleveurs de chèvres Angora pur-sang du Québec, p. 33.

2.2 L'organisation collective des fonctions de la chaîne de valeur

Les sections suivantes présentent, pour chaque fonction que pourrait prendre en charge une structure collective, les éléments suivants :

- Les options possibles de fonctionnement pour la structure;
- Les éléments à mettre en place (ressources humaines, équipements, protocole, etc.);
- Les coûts et bénéfices (pour les producteurs et pour la structure) lorsque ces éléments sont disponibles ou estimables;
- Les limites et les risques découlant de la prise en main par une structure collective de certaines fonctions de la chaîne de valeur.

Pour les analyses financières, trois scénarios sont utilisés. Ceux-ci reposent sur des volumes de toisons brutes différents qui transiteraient par la structure collective, à savoir 1 000 kg (scénario de court terme), 5 000 kg (scénario de moyen terme) et 20 000 kg (scénario de long terme). Cette démarche permet d'identifier des seuils à partir desquels la collectivisation d'une étape de la chaîne de valeur pourrait devenir profitable pour les producteurs. Compte tenu du niveau d'incertitude associé à l'estimation des coûts et des bénéfices, cette approche a été préférée à l'estimation de seuils précis.

2.2.1 La structure organise le tri et le classement des toisons

Organisation du tri et de l'entreposage des toisons

Quelle que soit la structure envisagée, les éleveurs réaliseront un premier tri à la ferme éliminant les parties de toison souillées, les débris, et en séparant les différentes parties de la toison. La toison principale de chaque animal sera ensuite mise dans un sac, identifiant la date de tonte, l'animal, et éventuellement la masse de mohair récoltée. Cette première information pourra être utilisée à la fois pour le suivi commercial des toisons, mais aussi pour le suivi génétique des animaux.

Ensuite, l'éleveur peut prendre en charge, sur sa ferme, le lavage et le classement des toisons pour les livrer prête aux cardages ou peignages. Dans ce cas-ci, et dans la perspective d'une mise en marché collective impliquant une mise en commun des toisons, il conviendra de mettre en place un cahier des charges définissant les attributs de qualité des différentes classes de toisons, ainsi qu'un programme de formation correspondant pour les éleveurs. Cela permettra de faciliter la constitution de lots relativement homogènes pour le façonnier.

On peut aussi transférer le lavage et le conditionnement des toisons à la structure collective. Les toisons brutes seraient alors collectées chez les éleveurs deux fois par an. Cette collecte suppose un véhicule et un chauffeur, éventuellement en location.

De la même manière, l'éleveur peut assurer l'entreposage des toisons jusqu'à la constitution des lots communs pour le façonnier, ou au moins jusqu'à la collecte par la structure collective. La structure collective pourrait aussi assurer l'entreposage des toisons sur le modèle de la SICA – Mohair. Il faudra alors déterminer si la structure collective achète les toisons ou si elle les prend en consignment.

En matière d'infrastructure, si la structure collective prend en charge des manipulations physiques des toisons (lavage, classement, conditionnement, entreposage), il faudra disposer d'un local adéquat ainsi que de quelques équipements (laveuse industrielle, climatisation et ventilation, matériel de pesée) dont le coût serait de dix à quinze mille dollars.

Mesure et classement

Afin d'assurer la meilleure mise en marché collective possible pour les toisons brutes, il est nécessaire d'effectuer un classement des toisons avant leur cardage/peignage. Ce classement doit reposer sur un cahier des charges détaillant le protocole de mesure et les classes de qualité retenues. Ce cahier des charges doit être indépendant de la structure collective et devrait être porté par l'AECAPSQ. Ce cahier des charges aurait deux volets : l'un portant sur le premier tri juste après la tonte, l'autre sur les mesures, entre autres, de finesse des fibres de mohair. Ces renseignements de classement pourront aussi être utilisés dans le cadre d'un programme de suivi et d'amélioration génétique si les mesures sont effectuées sur les lots individualisés de toison.

Il ne sera pas possible d'utiliser le micromètre FibreLux pour les mesures de finesse des toisons développées par le Council for Scientific and Industrial Research (CSIR) en Afrique du Sud. Le Dr Anton Botha nous a confirmé que l'appareil va entrer en phase commerciale, mais uniquement pour la laine et le cachemire. Des développements sont encore nécessaires pour le mohair en raison du spectre de diamètre des fibres. Il a été impossible de savoir quand le FibreLux pourra être utilisé pour le mohair.

Néanmoins, si celui-ci était disponible, il serait nécessaire de mettre en œuvre un protocole selon lequel : i) chaque éleveur ou l'AECAPSQ posséderait un FibreLux, ii) les mesures seraient effectuées à la ferme pour pouvoir les utiliser dans un programme de suivi et d'amélioration génétique. Le coût approximatif d'un FibreLux est de 2 000 dollars, auquel s'ajouteraient probablement des coûts de formation et de calibration impliquant un partenaire sud-africain.

Pour obtenir, aujourd'hui, les mesures de finesse voulues, il faudra cependant envisager un protocole similaire à celui de la filière mohair française⁵. Deux pistes peuvent être explorées : 1) faire réaliser les mesures à travers le protocole de la SICA Mohair en France, 2) développer un protocole similaire au Québec.

⁵ Le protocole de mesure de finesse utilisé par la SICA Mohair est en fait double. Le premier sert uniquement à la classification des toisons et repose sur une mesure faite par la SICA à l'aide d'un appareil AIR FLOW ; les résultats ne sont pas individualisés par animal. Le second, plus complexe et individualisé aux fins de sélection génétique, est réalisé à travers un partenariat entre la SICA Mohair, l'INRA (institut de recherche) et Capgène (programme de sélection).

Concernant la possibilité d'utiliser les services de la SICA Mohair en France, nous avons validé les restrictions éventuelles à l'exportation des toisons brutes vers l'Union européenne. Selon la directive 142/2011 (Chapitre VIII, article 25, alinéa 2a), l'exportation de laine vers l'UE n'est soumise à aucune restriction à condition que la toison soit lavée dans une usine. En conséquence, cela supposerait que les toisons québécoises soient lavées en dehors des élevages puis envoyées en France. Il faudrait donc, dans ce contexte, que la structure collective assure le lavage des toisons.

Par ailleurs, notons que la SICA Mohair envoie ses toisons pour être lavées, mises en ruban et filées en Italie. Il serait donc difficile de s'insérer facilement dans la filière existante de la SICA Mohair au-delà de la mesure de la finesse du mohair. Les coûts de mesure par échantillon sont de l'ordre de 17 \$ auxquels il faudrait ajouter les frais d'expédition. Sur la base de 20 échantillons en moyenne par éleveur et par an, le coût annuel serait de l'ordre de 3 000 \$ par éleveur.

La SICA Mohair utilise pour ces mesures courantes un appareil de mesure de finesse AIR FLOW qui peut être calibré pour les fibres de mohair. Le fabricant est italien (MESDAN) et est distribué en Amérique du Nord par A.B. Carter Inc. qui nous a communiqué un prix de 15 000 à 17 000 \$US. L'achat d'un tel appareil pourrait être fait par la structure collective pour prendre en charge le classement des toisons, mais aussi fournir des informations pour le suivi génétique des troupeaux.

Notons ici que les divers appareils de mesure de finesse de la laine doivent être calibrés spécifiquement pour le mohair, car le spectre de diamètre des fibres est différent de ceux de la laine ou du cachemire. En conséquence, les protocoles pouvant exister pour la laine ne peuvent pas être utilisés tels quels pour le mohair.

2.2.2 La structure négocie les conditions avec les façonniers

Dans un premier temps, la structure négocierait de meilleures conditions avec les façonniers sans qu'il y ait de groupement des toisons. Nous ne parlons donc pas de réductions de prix sur la base des volumes, mais plutôt d'une entente préférentielle pour la transformation des toisons basée, par exemple, sur des critères de qualité ou de classement, ou encore, sur la base d'un volume d'affaires garanti. Certains façonniers, surtout locaux et plus petits, pourraient être intéressés par ce genre d'entente, car elle permettrait d'augmenter, bien que légèrement, le chiffre d'affaires et de s'assurer d'obtenir des toisons plus faciles à transformer. La réduction de prix pourrait être de l'ordre de 5 à 10 %. Puisque des négociations n'ont pas encore été entamées, ces taux ne peuvent pas être confirmés.

Par ailleurs, un tel fonctionnement pourrait mener à des bénéfices autres que monétaires pour les producteurs, notamment en matière d'économie de temps dans la recherche et la négociation avec les façonniers. La structure collective pourrait également offrir à ses membres une information centralisée et accessible à tous sur les différents façonniers, leurs modes de fonctionnement, etc.

Les besoins en ressources humaines sont relativement faibles. Un producteur de chèvre ou une personne engagée ponctuellement pourrait, par exemple, prendre contact avec les façonniers avec lesquels les producteurs font souvent affaire pour leur proposer des ententes. Par la suite, il faudrait préparer des lettres d'ententes, les faire signer par les parties puis transmettre l'information aux autres producteurs. Selon Robert Camden (communication personnelle), des ressources humaines déjà en place au sein du SPCQ pourraient être mises à contribution.

Les coûts précis d'un tel service dépendent de si quelqu'un est embauché ou non pour faire le travail. L'effort pourrait donc être offert gratuitement par les participants, ou encore, représenter approximativement une semaine de travail. À un taux horaire de 40 \$, incluant les charges, les coûts seraient donc de 1 600 \$.

Le tableau suivant vise à évaluer quels pourraient être les coûts par kilogramme de toison brute de ce fonctionnement.

TABLEAU 1. COÛTS DE NÉGOCIATION DES CONDITIONS AVEC LES FAÇONNIERS, SELON LE SCÉNARIO (ENTRE PARENTHÈSES, LE POIDS DE TOISON BRUTE QUI TRANSIGERAIT PAR LA STRUCTURE)

| Élément de coûts | Scénario de court terme (1 000 kg) | Scénario de moyen terme (5 000 kg) | Scénario de long terme (20 000 kg) |
|----------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Main-d'œuvre | 1 600 \$ | 1 600 \$ | 1 600 \$ |
| Coût total | 1 600 \$ | 1 600 \$ | 1 600 \$ |
| Coût unitaire | 1,60 \$/kg | 0,32 \$/kg | 0,08 \$/kg |

Compte tenu d'un taux de réduction, par exemple, de 5 %, d'un coût de transformation de 70 \$ par kg de produit fini et d'un taux de perte lors de la transformation de 25 %, le bénéfice serait d'environ 2,50 \$. Si le temps utilisé est bien d'environ 40 heures, l'activité est rentable avec des volumes de toisons transformés de plus de 600 kg.

Autant l'association que la coopérative pourraient prendre en charge la négociation avec les façonniers. Il n'y a pas de risques pour la structure, car celle-ci n'est pas impliquée dans la transaction et se limite à un rôle de négociateur.

2.2.3 La structure agit comme intermédiaire en centralisant les toisons

Plutôt que de négocier des prix pour les participants auprès des façonniers, la structure pourrait également regrouper les toisons brutes et les expédier ensemble de façon à bénéficier des économies de taille offertes par les façonniers. Pour certains façonniers, ces économies de taille sont considérables alors que pour d'autres, des ententes préalables devront être négociées. Ce genre d'arrangement présuppose que les producteurs participants ont des besoins semblables en matière de produits transformés et que dans certains cas, ils acceptent de changer de façonnier. Pour l'instant, il semble exister une grande variabilité parmi les producteurs dans le choix des transformateurs. Un autre enjeu est que la centralisation des toisons ne permet pas à un producteur de recevoir des produits faits à partir

de la toison de ses propres animaux, puisque celles-ci seraient mises en commun⁶. Enfin, les toisons doivent être d'une qualité comparable pour que chacun des producteurs tire profit de ce genre d'arrangement.

En plus des économies de taille, la centralisation des toisons pourrait offrir d'autres avantages aux producteurs participants :

- La structure collective prendrait en charge des tâches autrefois assumées par les producteurs, réduisant ainsi les coûts de transaction pour ces derniers. En particulier, comme dans le fonctionnement présenté à la section précédente, la recherche de transformateurs et la négociation des conditions avec ceux-ci seraient prises en charge par une seule personne au nom de tous les participants.
- Le fait de constituer des lots plus importants de toisons pourrait donner accès aux participants à des transformateurs qui requièrent un volume minimal de laine.

Le regroupement des toisons nécessite d'acheminer la production des producteurs participants dans un lieu commun. La collecte des toisons sera effectuée deux fois par année, en fonction des périodes de tonte. Le transport peut se faire par la structure ou encore, chacun des producteurs peut déposer ses propres toisons. Ensuite, un lieu d'entreposage approprié est nécessaire, ce qui représente des coûts de location. Les toisons sont ensuite acheminées vers le façonnier en fonction des produits finis recherchés et de la grosseur des fibres. Ainsi, l'ensemble de la production est séparé en plusieurs lots différents, puis probablement dirigé vers des façonniers différents. Les toisons pourront être envoyées par courrier ou par camion (selon la distance) et seront retournées au lieu de collecte de la même façon. La structure devra acquérir les toisons et revendre les produits finis aux producteurs ou encore prendre en charge la mise en marché. Il est également possible que les producteurs confient leurs toisons à la structure tout en restant propriétaires. L'embauche d'un employé pour l'entreposage, l'envoi des toisons et la facturation seront nécessaires à moins qu'un producteur prenne en charge ces fonctions et entrepose les toisons des autres producteurs à sa ferme. L'employé pourra être amené à travailler à d'autres activités (éventuellement tri et classement ou encore fonctions de mise en marché) que strictement la collecte des toisons. Éventuellement, d'autres coûts tels que la préparation d'un cahier de charges pour la qualité des toisons et l'acquisition d'une assurance pour le vol, la perte ou l'endommagement des toisons pourront s'ajouter.

⁶ Selon une personne contactée, la plupart des façonniers ne renvoient pas aux producteurs de laine les produits provenant des toisons de leurs propres animaux. Si cela est le cas, la centralisation des toisons ne causera pas d'inconvénient nouveau aux producteurs.

Le tableau suivant présente des hypothèses de coûts associés aux activités de centralisation des toisons.

**TABLEAU 2. COÛTS DE CENTRALISATION DES TOISONS, SELON LE SCÉNARIO
 (ENTRE PARENTHÈSES, LE POIDS DE TOISON BRUTE QUI TRANSIGERAIT PAR LA STRUCTURE)**

| Élément de coût | Scénario de court terme (1 000 kg) | Scénario de moyen terme (5 000 kg) | Scénario de long terme (20 000 kg) |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Transport des toisons brutes de la ferme au lieu de collecte, 2 fois par année | 4 800 \$ 4,80 \$/kg | 9 600 \$ 1,92 \$/kg | 24 000 \$ 1,20 \$/kg |
| Entreposage des toisons brutes | 12 000 \$ 12,00 \$/kg | 12 000 \$ 2,40 \$/kg | 24 000 \$ 1,20 \$/kg |
| Main-d'œuvre à temps partiel | 31 200 \$ 31,20 \$/kg | 31 200 \$ 6,24 \$/kg | 31 200 \$ 1,56 \$/kg |
| Coût total | 48 000 \$ | 52 800 \$ | 79 200 \$ |
| Coût unitaire | 48,00 \$/kg | 10,56 \$/kg | 3,96 \$/kg |

Les coûts de transport sont calculés en fonction d'un coût de location d'une camionnette de 100 \$/jour, d'une distance moyenne de l'entrepôt de 500 km, d'un coût de l'essence de 1,40 \$/litre et d'une consommation de la camionnette de 0,2 litre par km. Les coûts d'entreposage considèrent un coût de location d'entrepôt de 1 000 \$ par mois. Le prix d'un local pour entreposer 20 000 kg de toisons brutes est doublé, car un local plus grand sera vraisemblablement nécessaire. Le coût de la main-d'œuvre correspond à un salaire de 30 \$/heure incluant les charges pour un horaire de 20 heures par semaine, 52 semaines par année.

Les coûts de transformation chargés par les façonniers et les coûts de transports postaux n'ont pas été pris en compte, car ceux-ci sont habituellement défrayés par les producteurs même si les toisons ne sont pas regroupées.

Les coûts par kg varieront ainsi beaucoup en fonction du volume des toisons brutes recueillies. Dans le cas de plus petits volumes, les coûts pourraient être considérablement réduits, voir nuls, si un producteur accepte d'entreposer les toisons et d'organiser les envois des autres producteurs à ses frais ou à faible coût.

Les bénéfices d'une centralisation des toisons par la structure dépendent du façonnier faisant la transformation et des volumes de toisons brutes à transformer. Plus un grand nombre de toisons seront postées, et plus les bénéfices seront importants. Le tableau suivant présente quelques scénarios de bénéfices pour la transformation de toisons brutes en fils retors chez Exotic Fibres of Canada, en Alberta.

TABLEAU 3. EXEMPLE DE BÉNÉFICES DE CENTRALISATION DES TOISONS

| Scénario de volumes envoyés | Prix par quantité de produits finis | Prix par quantité de toison brute |
|--|--|--|
| Moins de 50 livres (23 kg) de toison brute | 23,50 \$/lb (51,70 \$/kg) | 38,78 \$/kg de toison brute |
| Entre 70 livres (32 kg) et 132 livres (60 kg) de toison brute | 18,00 \$/lb (39,60 \$/kg) | 29,70 \$/kg de toison brute |
| Entre 400 livres (182 kg) et 665 livres (302 kg) de toisons brutes | 17,00 \$/lb (37,40 \$/kg) | 28,05 \$/kg de toison brute |
| Plus de 1 333 livres (606 kg) de toisons brutes | 14,50 \$/lb (31,95 \$/kg) | 23,96 \$/kg de toison brute |

Ainsi, les bénéfices pourront varier d'environ 9 à 15 \$ par kg de toison brute, selon le volume total qui sera acheminé par la structure. D'autres façonniers tels que Custom Woolen Mills, en Alberta, offrent également des réductions de prix lorsque les envois de toison brute sont supérieurs à 50 livres (23 kg). Par exemple, l'économie pour la fabrication de bas de laine de mohair est de 1,85 \$ par paire. D'autres réductions de prix en fonction du volume pourront possiblement être négociées avec d'autres façonniers.

Les tableaux présentés précédemment montrent qu'avec des volumes de toison brute de 1 000 kg, les économies de taille ne suffiront pas à couvrir les coûts, qui sont estimés à 48 \$/kg (voir tableau 2). Il serait toutefois envisageable que ces coûts soient diminués par la prise en charge des activités de centralisation par l'un des producteurs. Avec des volumes de 5 000 kg (coûts estimés à 10,56 \$/kg), les bénéfices devraient être légèrement supérieurs aux coûts. La centralisation des toisons commence ainsi à être justifiée. Avec des volumes supérieurs à 20 000 kg (coûts estimés à 3,96 \$/kg), les avantages de la centralisation des toisons sont très importants.

Une association à but non lucratif pourrait prendre en charge la centralisation des toisons, surtout si les produits finis sont retournés aux producteurs sans qu'il y ait de mise en marché commune. Ainsi, l'association pourrait servir d'intermédiaire dans l'acheminement des toisons sans s'en porter acquéreuse. Autrement, une association pourrait acheter les toisons puis revendre les produits finis aux producteurs. Cependant, la réserve de fonds nécessaire à l'acquisition pourrait poser problème. Également, les producteurs membres de l'association qui n'utilisent pas les services de mise en commun pourraient s'opposer à ce genre de services.

La coopérative serait une structure plus adaptée pour la prise en charge de ce genre de services, car elle peut facilement se porter acquéreuse des toisons, en faire la mise en marché puis redistribuer les profits aux membres. Elle pourrait également revendre les produits finis aux membres sans avoir effectué de profits. Enfin, ce genre de services pourrait facilement être offert à des producteurs non membres.

2.2.4 La structure agit comme premier transformateur (cardage-filage)

Au lieu de faire le lien entre producteurs et façonniers, la structure pourrait s'impliquer directement dans la première transformation des toisons, en offrant à ses membres le service de cardage-filage. En plus de réduire les coûts de transaction et l'incertitude (puisque cette étape importante de la chaîne ne serait plus sous le contrôle d'une firme externe), cette implication pourrait conduire à des bénéfices monétaires pour les participants. Ceux-ci pourraient toutefois varier selon que la structure collective prend la forme d'un OSBL ou d'une coopérative. Dans le premier cas, le service serait offert sur une base non lucrative par la structure, qui proposerait des tarifs visant uniquement à couvrir ses frais d'exploitation. Dans le second cas, les profits générés par la coopérative qui ne seraient pas réinvestis ou conservés dans la réserve seraient retournés aux membres sous la forme de ristournes, en proportion de l'activité que chacun d'eux a réalisée avec la coopérative.

Comme dans le scénario précédent, les toisons seraient regroupées en fonction de leurs caractéristiques avant d'être transformées, dans le but d'optimiser l'utilisation des équipements de transformation. Les producteurs ne pourront alors retrouver les produits faits à partir des toisons de leurs animaux, mais auront accès à des produits transformés équivalents. Deux fois par année, les toisons seraient donc envoyées à la structure par les producteurs, selon le moyen qu'ils privilégient (par courrier ou par véhicule). Des regroupements pourraient être effectués entre producteurs qui habitent à proximité l'un de l'autre pour répartir les frais de livraison. La structure entreposerait par la suite les toisons (un système de classement selon la finesse des toisons devrait alors être mis en place) jusqu'à ce que des lots suffisamment importants pour justifier l'utilisation des équipements soient constitués.

Dans un premier temps, la structure pourrait investir dans un premier niveau de transformation, c'est-à-dire le filage des toisons, de façon à offrir une solution pertinente au plus grand nombre de producteurs possible. Éventuellement, des équipements particuliers permettant de créer des produits spécifiques pourront être acquis, si la demande le justifie. Entre-temps, un producteur qui désirerait continuer à transiger avec un autre façonnier (p. ex. en raison d'un besoin technique précis que la structure collective ne pourrait pas combler) pourrait le faire sans restriction, mais ne pourrait alors bénéficier des avantages de la structure. À cette étape, il a toutefois été impossible de recueillir l'information nécessaire pour estimer les coûts d'investissement et les coûts d'opération pour de tels équipements.

Ce fonctionnement nécessiterait l'embauche d'un employé pour l'entreposage et la transformation des toisons, ainsi que pour l'administration de la structure (facturation, entretien, etc.). À ce niveau d'implication, il est peu probable qu'un producteur puisse accomplir le tout bénévolement. On estime qu'un employé à temps plein pendant six mois par année sera nécessaire pour les scénarios où de faibles volumes seront transformés par la structure (1 000 et 5 000 kg), alors qu'un employé présent toute l'année pourrait être requis pour le scénario de 20 000 kg. L'évaluation des coûts de la main-d'œuvre repose sur un salaire annuel de 50 000 \$ auquel s'ajoutent des charges sociales de 7 500 \$ (équivalentes à 15 % du salaire annuel).

La location d'espace pour l'entreposage des toisons et des produits transformés ainsi que pour y installer les équipements sera nécessaire, à moins qu'un producteur ne puisse fournir l'espace requis gratuitement. L'espace d'entreposage est identique à celle présentée à l'étape précédente, c'est-à-dire 1 000 \$/mois pour les deux premiers scénarios et 2 000 \$/mois pour le dernier. À cela s'ajoute un coût de location de 1 000 \$/mois pour l'espace où seront installés les équipements de transformation. Nous présumons que les coûts de chauffage et d'électricité sont inclus dans les prix de location.

L'envoi des produits transformés aux producteurs impliquera des coûts pour la structure. Ceux-ci sont calculés en fonction d'un coût de location d'une camionnette de 100 \$/jour, d'une distance moyenne de l'entrepôt de 500 km, d'un coût de l'essence de 1,40 \$/litre et d'une consommation de la camionnette de 0,2 litre par km.

Enfin, des coûts divers sont prévus, qui pourraient inclure notamment l'acquisition d'une assurance pour le vol, la perte ou l'endommagement des toisons ainsi que l'entretien des équipements de transformation. Ceux-ci sont estimés à 1 000 \$/an.

Le tableau suivant présente des hypothèses en ce qui a trait aux coûts associés aux activités de transformation des toisons autres que l'investissement dans la machinerie.

**TABEAU 4. COÛTS DE LA PREMIÈRE TRANSFORMATION AUTRE QUE
 LES INVESTISSEMENTS EN MACHINERIE, SELON LE SCÉNARIO
 (ENTRE PARENTHÈSES, LE POIDS DE TOISON BRUTE QUI TRANSIGERAIT PAR LA STRUCTURE)**

| Activités | Scénario de court terme (1 000 kg) | Scénario de moyen terme (5 000 kg) | Scénario de long terme (20 000 kg) |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Location d'espace pour équipements et entrepôt | 24 000 \$ 24,00 \$/kg | 24 000 \$ 4,80 \$/kg | 36 000 \$ 1,80 \$/kg |
| Main d'œuvre | 28 750 \$ 28,75 \$/kg | 28 750 \$ 5,75 \$/kg | 57 500 \$ 2,88 \$/kg |
| Transport des produits transformés, 2 fois/an | 4 800 \$ 4,80 \$/kg | 9 600 \$ 1,92 \$/kg | 24 000 \$ 1,20 \$/kg |
| Coûts divers (assurances, entretien, etc.) | 1 000 \$ 1,00 \$/kg | 1 000 \$ 0,20 \$/kg | 1 000 \$ 0,05 \$/kg |
| Coût total | 58 550 \$ | 63 350 \$ | 118 500 \$ |
| Coût unitaire | 58,55 \$/kg | 12,67 \$/kg | 5,93 \$/kg |

Considérant que les façonniers proposent habituellement des tarifs avoisinant 50 \$/kg de toison brute, la prise en charge de cette activité par une structure collective pourrait devenir avantageuse pour les producteurs à partir d'un volume entre 1 000 et 5 000 kg. Cette évaluation ne tient toutefois pas compte des investissements nécessaires pour acquérir les équipements de transformation visés. Une évaluation financière approfondie sera nécessaire pour compléter l'analyse de ce scénario.

Si une structure de type coopératif est retenue, celle-ci pourrait par ailleurs offrir le service de transformation à des non-membres, auxquels un prix prévoyant un profit serait facturé. La coopérative pourrait également vendre des produits transformés dont les membres n'auraient pas besoin. Les profits ainsi générés seraient redistribués aux membres. Ce genre de services au non-membre est plus difficile dans le cas d'une association en raison de la présence de profits redistribués.

Le fait d'offrir un tel service pourrait toutefois être perçu négativement par certains membres de l'association qui offrent le même service. L'association entrerait, en effet, en compétition directe avec certains de ses membres. Pour cette raison, une coopérative regroupant uniquement les producteurs intéressés pourrait être mieux adaptée.

2.2.5 La structure agit comme second transformateur (deuxième et troisième transformation)

La seconde transformation du mohair (élaboration de produits finis tels que bas, couvertures, etc.) pourrait être prise en charge par la structure collective. Cette activité pourrait s'intégrer dans trois orientations différentes :

1. D'une part, la transformation pourrait constituer un service offert aux membres et non membres de la structure. Une fois le fil transformé en produits finis, ceux-ci récupéreraient ces produits pour les mettre en marché.
2. D'autre part, la transformation pourrait répondre aux propres besoins de la structure qui mettrait elle-même ces produits sur le marché.
3. La structure pourrait effectuer une première transformation (activité précédente), mais soustraire la deuxième transformation (similairement à l'activité présentée à la section 2.2.4)

Cette section traite de la première option, alors que la section suivante aborde l'option de la mise en marché de produits transformés par la structure. Quant à la troisième option, ses coûts sont similaires à ceux présentés à la section 2.2.4, puisque les activités précises à réaliser seraient similaires (entreposage, envoi, etc.). Il est toutefois impossible, à cette étape, d'évaluer les bénéfices potentiels de cette option puisque les produits visés seront identifiés dans une étape ultérieure.

Pour prendre en charge les deuxième et troisième transformations, la structure devra se doter d'équipements de transformation secondaires du mohair, c'est-à-dire qui permettent de transformer le fil de mohair en produits finis. La transformation mécanique du mohair pourrait mener à des gains d'efficacité importants dont pourraient bénéficier les participants, mais limiterait le nombre de produits pouvant être conçus, les équipements étant généralement mis au point pour produire un article précis. La plupart des membres de l'AECAPSQ produisent actuellement une grande diversité d'articles, de sorte qu'une mécanisation de la transformation et les limites qui en découlent pourraient diminuer leur intérêt pour ce service.

Cette diversité de besoins chez les membres de l'association pourrait par ailleurs complexifier la sélection des équipements à acquérir. Il sera alors impératif de reposer ce choix sur l'analyse des opportunités économiques que pourraient offrir divers produits, analyse qui sera réalisée à l'étape suivante du mandat.

Afin d'élargir le nombre d'articles pouvant être produits, une autre option serait d'embaucher des employés qui feront la transformation de façon manuelle. Les coûts d'opération seraient alors probablement plus importants que ceux de la transformation mécanique, mais les producteurs pourraient néanmoins y trouver un avantage : accès à des employés compétents, partage du temps de travail disponible entre plusieurs producteurs (de sorte que ceux-ci n'auront pas à embaucher leur propre employé et le payer toute l'année), etc.

Conjointement au service de transformation du mohair, la structure pourrait fournir les services d'un designer qui travaillerait avec les membres au développement de produits. Le recours à un designer professionnel pour la confection des vêtements étant plutôt rare parmi les entreprises de mohair du Québec (Pilote, 2011), un tel service pourrait élargir les possibilités en matière de développement de produits.

Pour chacune de ces deux options (transformation mécanique et manuelle), aucune évaluation financière ne peut être réalisée, compte tenu des paramètres qui restent à déterminer.

Tout comme pour la première transformation, une structure coopérative pourrait offrir ce service à des non-membres pour un prix prévoyant un certain profit. La coopérative pourrait également vendre des produits transformés dont les membres n'auraient pas besoin. Les profits ainsi générés seraient redistribués aux membres. Par ailleurs, la formule coopérative permettrait également d'éviter les enjeux liés à la compétition qui pourraient être générés si un OSBL (l'association) prenait cette activité en mains.

2.2.6 La structure fait la commercialisation des produits finaux

Des produits transformés par l'association ou encore par d'autres façonniers pourraient être mis en marché par la structure. Ainsi, la structure serait responsable de placer les produits des participants en prenant contact avec les points de vente, en développant les ententes, en s'occupant des commandes, en effectuant la facturation, etc. Une ou des personnes seraient embauchées pour effectuer ce travail. Une mise en marché commune requerrait un canal de communication privilégié entre l'équipe de mise en marché et les producteurs, pour partager l'information sur les besoins en volumes et en produits recherchés.

La commercialisation des produits finaux a comme coût principal : la main-d'œuvre, les frais de déplacement et les fournitures de bureau. Dans un premier temps, la personne embauchée pourrait possiblement travailler à partir de son domicile, mais la location de locaux pourrait rapidement devenir nécessaire. Dans le cas où la mise en commun des toisons se fait également, les locaux incluraient à la fois un espace de bureau et un entrepôt.

Le tableau suivant présente des hypothèses en ce qui a trait aux coûts associés aux activités de commercialisation. Nous avons pris comme hypothèse que l'ensemble des coûts doublera pour une quantité initiale de toisons supérieure à 20 000 kg. En effet, avec de tels volumes, l'embauche d'une personne supplémentaire sera vraisemblablement nécessaire.

**TABLEAU 5. COÛTS DE COMMERCIALISATION, SELON LE SCÉNARIO
 (ENTRE PARENTHÈSES, LE POIDS DE TOISON BRUTE QUI TRANSIGERAIT PAR LA STRUCTURE)**

| Activités | Scénario de court terme (1 000 kg) | Scénario de moyen terme (5 000 kg) | Scénario de long terme (20 000 kg) |
|---|---|---|---|
| Embauche d'un responsable de la mise en marché – Salaire annuel | 65 000 \$ 65,00 \$/kg | 65 000 \$ 13,00 \$/kg | 130 000 \$ 6,50 \$/kg |
| Frais de déplacement | 15 000 \$ 15,00 \$/kg | 15 000 \$ 3,00 \$/kg | 30 000 \$ 1,50 \$/kg |
| Matériel de bureau et lieu de travail | 2 000 \$ 2,00 \$/kg | 2 000 \$ 0,40 \$/kg | 4 000 \$ 0,20 \$/kg |
| Coût total | 82 000 \$ | 82 000 \$ | 164 000 \$ |
| Coût unitaire | 82,00 \$/kg | 16,40 \$/kg | 8,20 \$/kg |

Les coûts sont très élevés pour un scénario de volumes de 1 000 kg. Pour réduire les coûts, une possibilité serait pour l'un des producteurs faisant déjà la commercialisation de ses produits de s'occuper également de celle des autres participants.

Les bénéfices associés à la commercialisation commune des produits finis sont difficilement estimables et dépendent de plusieurs facteurs. Les producteurs diminuent leurs coûts de production en n'ayant pas à prendre en charge ces activités. Également, si la commercialisation est efficace et que plusieurs contrats d'approvisionnement sont signés, les producteurs participants pourront augmenter leur production en raison de débouchés et pourront bénéficier d'économies d'échelle. La présence d'une commercialisation organisée sera également clé dans la capacité d'attirer de nouveaux producteurs dans l'élevage de chèvres Angora. La commercialisation collective, incluant l'embauche d'un représentant, ne semble à première vue possible qu'avec des volumes de toison surpassant les 5 000 kg. À 20 000 kg, le coût semble à première vue raisonnable pour les producteurs.

Similairement aux deuxième et troisième transformations, une commercialisation efficace et organisée présuppose un nombre restreint de produits uniformes. En effet, la vente sera plus facile si le représentant peut offrir des produits homogènes en volumes suffisants plutôt qu'une très large gamme de produits différents en petite quantité. Il est donc essentiel de choisir entre un et trois produits sur lesquels la structure pourra miser. Ceux-ci pourront être vendus sous une même marque de commerce, ce qui facilitera la mise en marché en commun. Le choix de ces produits sera effectué lors de l'étape suivante du mandat. Cependant, quelques possibilités de produits ainsi que des critères de sélection sont présentés au tableau suivant.

TABLEAU 6. ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DE PRODUITS FINIS EN FONCTION DE CRITÈRES DE SÉLECTION

| Critères | Fils à tricoter | Bas spécialisés | Semelles de feutre | Vêtements « design » | Accessoires hivernaux |
|---|--|--|--|--|--|
| Demande sur le marché | Vente limitée aux boutiques spécialisées. Intérêt croissant pour le tricot | Potentiel semble bon. Marché à évaluer | Marché à évaluer | Compétition d'autres produits fabriqués au Québec à partir d'autres fibres | Marché à évaluer |
| Présence d'une marge de profits | Plus faible que pour les produits finaux? | À évaluer en fonction du prix de vente | À évaluer en fonction du prix de vente | À évaluer en fonction du prix de vente | À évaluer en fonction du prix de vente |
| Caractère uniforme de la production | Oui | Oui | Oui | Non (une gamme plus vaste serait nécessaire) | Non (une gamme plus vaste serait nécessaire) |
| Capacité de valoriser une catégorie de fibre | Oui (différents fils offerts) | À définir | Oui (à confirmer) | Oui (à confirmer) | Oui (à confirmer) |
| Facilité de transformation | Oui (peut-être soustraitée) | Oui (peut-être soustraitée) | Oui (peut-être soustraitée) | Non | Non |
| Caractère novateur/différenciation | Non | Design innovateur? | Non | Mélange fibres synthétiques et mohair? | Design innovateur? |

Une structure du type association à but non lucratif pourrait difficilement offrir un service de commercialisation. Premièrement, certains membres de l'association désirant faire eux-mêmes leur mise en marché pourraient subir la compétition de la structure. Deuxièmement, le caractère transactionnel que revêt l'activité de mise en marché cadre mal avec la structure associative. Une coopérative serait mieux en mesure de prendre des engagements avec les vendeurs et de distribuer les profits, tout en n'étant pas en compétition avec ses propres membres.

2.3 Trois scénarios d'implantation d'une structure collective

Trois scénarios de volume de toisons traitées par la structure - 1 000 kg, 5 000 kg et 20 000 kg de toison brute - ont été utilisés dans les analyses précédentes. Les trois scénarios ne doivent pas être considérés comme indépendants; ils représentent plutôt des étapes différentes d'un même projet. Le tableau suivant présente une synthèse des coûts associés à chacun de ces scénarios, selon les fonctions que la structure collective prendrait en charge.

TABLEAU 7. COÛTS ASSOCIÉS À LA TRANSFORMATION ET LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE DU MOHAIR, SELON TROIS SCÉNARIOS DE VOLUME

| Fonction prise en charge | Scénario de court terme (1 000 kg) | Scénario de moyen terme (5 000 kg) | Scénario de long terme (20 000 kg) |
|--|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Négociation des conditions avec les façonniers | 1,60 \$/kg | 0,32 \$/kg | 0,08 \$/kg |
| Centralisation des toisons | 48,00 \$/kg | 10,56 \$/kg | 3,96 \$/kg |
| Première transformation des toisons* | 58,55 \$/kg | 12,67 \$/kg | 5,93 \$/kg |
| Commercialisation des produits finis | 82,00 \$/kg | 16,40 \$/kg | 8,20 \$/kg |

* N'inclut pas les coûts d'investissement (p. ex., en machinerie).

Les coûts présentés au tableau 7 représentent des estimations maximales et pourraient s'avérer différents en réalité. En effet, différentes options pourraient exister pour réduire ces coûts (p. ex., un producteur pourrait prendre en charge certaines fonctions comme l'entreposage pour un certain nombre d'autres producteurs, réduisant ainsi les coûts de location). Ils offrent néanmoins une évaluation de l'impact financier associé à la prise en charge de certaines fonctions par une structure collective et, ce faisant, offrent un éclairage pertinent sur la mise en place d'une telle structure.

Le premier scénario de 1 000 kg est un scénario de court terme qui serait probable si la structure était lancée dans le contexte actuel de la production de mohair du Québec. Nous considérons qu'une dizaine de producteurs seraient participants et que ceux-ci utiliseraient la structure pour transformer ou mettre en marché une partie variable de leur production. Ce scénario ne prend pas en compte la participation de producteurs à l'extérieur du Québec.

Le scénario de 5 000 kg est un scénario de moyen terme qui considère, soit un nombre croissant de producteurs de chèvres Angora québécois, soit l'utilisation de la structure pour l'ensemble de la production d'une majorité de producteurs québécois ou encore la participation de producteurs de l'extérieur du Québec (Ontario, Atlantique). Selon la liste de producteurs de la Ontario Goat Breeders Association, il existe 6 producteurs de chèvres Angora en Ontario. Il n'a pas été possible d'identifier le nombre de producteurs en Atlantique, mais ceux-ci sont vraisemblablement peu nombreux. Il serait donc ardu de collecter plus de 5 000 kg de toison brute, même avec la participation des producteurs des provinces voisines.

Le scénario de 20 000 kg est un scénario de long terme qui implique une hausse majeure de la production de mohair au Québec. Cette hausse est elle-même tributaire d'une structure qui permettrait d'augmenter les débouchés pour le mohair du Québec et ainsi de rendre la production plus attrayante.

La participation à la structure de producteurs d'animaux autres que la chèvre angora a été exclue en raison de la variation de la production. Ainsi, les fonctions de tri et de classement, et de centralisation des toisons ne seraient pas possibles lorsque d'autres fibres sont incluses puisque les lots ne seraient pas homogènes. Cependant, il n'est pas exclu que des installations de transformation dont la structure serait propriétaire puissent, lorsque techniquement possible, être utilisées à forfait pour d'autres fibres. Des produits alliant le mohair et d'autres fibres pourraient également être développés et mis en marché par la structure.

Le tableau suivant présente un résumé des fonctions qui pourront être prises en charge pour les différents scénarios ainsi que des conditions de réalisation.

TABLEAU 8. POSSIBILITÉ DE RÉALISATION DES FONCTIONS SELON LES SCÉNARIOS

| Fonctions | Scénario 1 000 kg | Scénario 5 000 kg | Scénario 20 000 kg |
|--|---|--|---|
| Tri et classement des toisons | À déterminer en fonction des coûts de classement | À déterminer en fonction des coûts de classement | À déterminer en fonction des coûts de classement |
| Négociation des conditions avec les façonniers | Fonction possible | Fonction possible | Fonction possible |
| Intermédiaire qui centralise les toisons | Seulement si un participant le fait sur son entreprise avec une rémunération modique | Fonction possible (faibles gains) | Fonction possible (gains importants) |
| Première transformation | Probablement non économiquement viable ¹ | Viabilité à évaluer en fonction du coût des équipements | Viabilité à évaluer en fonction du coût des équipements |
| Deuxième et troisième transformations | Probablement non économique viable ¹ | Viabilité à évaluer en fonction du coût des équipements | Viabilité à évaluer en fonction du coût des équipements |
| Commercialisation | Seulement si un participant inclut les produits d'autres producteurs dans sa propre commercialisation | Limite inférieure approximative permettant une commercialisation organisée et commune. Produits à définir. | Fonction possible. Produits à définir. |

¹ Jugement sommaire compte tenu du fait qu'il est impossible d'avoir une estimation raisonnable des coûts en raison des contraintes pour contacter les façonniers. Aussi, puisque les produits visés ne sont pas établis (surtout pour la 2^e transformation), il est pratiquement impossible à cette étape d'identifier les équipements requis.

Dans un premier temps, il semble donc nécessaire de limiter les activités de la structure à la négociation et d'effectuer les activités communes dans le cadre de celles déjà effectuées par les producteurs. Lorsqu'il sera possible de mettre en commun une quantité de toison supérieure à 5 000 kg (accroissement de la production des membres ou nouveaux membres), des fonctions de centralisation des toisons et de commercialisation commune pourront être amorcées. À environ 20 000 kg, la structure aura atteint une taille permettant de rentabiliser les fonctions considérées.

3. Recommandations pour le choix de la structure collective

3.1 Retour sur la comparaison entre coopérative et OSBL

Dans une étape précédente du mandat, ÉcoRessources comparait deux formes d'organisation : la forme coopérative et une structure mixte OSBL-Plan conjoint. Nous avons précédemment écarté le plan conjoint puisque l'organisation de la filière qui ne s'y prête pas.

De cette analyse, on retient principalement que :

- Seuls des producteurs agricoles peuvent être membres d'une coopérative de producteurs, ce qui pourrait limiter l'adhésion de partenaires autres, tels que des transformateurs.
- Aucun capital ne peut être constitué pour un OSBL, limitant alors les possibilités pour la collecte de fonds à des dons, des subventions, etc., ce qui peut s'avérer contraignant lorsque des investissements doivent être réalisés.
- Tel que son nom l'indique, l'OSBL doit être structuré et géré de façon à ne générer aucun profit. Ceci peut contraindre l'implication de cette structure dans les étapes de transformation et de mise en marché du mohair, compte tenu du caractère commercial de ces activités. Selon Robert Camden (communication personnelle), des exemples d'OSBL ayant contribué à des activités commerciales sans dégager de profit existent. Par ailleurs, il serait selon lui opportun que les fonds transigent par le SPCQ qui est, selon ses règlements, habilité à organiser les prélèvements des producteurs.
- La responsabilité des administrateurs d'un OSBL est engagée, et ceux-ci peuvent être tenus responsables des engagements financiers de l'organisme. Une assurance responsabilité peut néanmoins être contractée par l'OSBL pour protéger ses administrateurs, et il serait opportun de clarifier l'existence et l'étendue d'une assurance responsabilité à l'AECAPSQ ou au SPCQ. Dans le cas d'une coopérative, la responsabilité de chaque associé est limitée au nombre de parts sociales qu'il possède.

A priori, la forme coopérative pourrait s'avérer plus flexible et répondrait mieux aux besoins de la structure collective si celle-ci compte s'impliquer de façon importante dans la chaîne de valeur. Toutefois, le développement et la constitution d'une coopérative requièrent un investissement important en temps et en capital. On pense, par exemple, aux négociations visant à définir les paramètres de la coopérative et à la nécessité d'organiser des assemblés de constitution. Il faudra également prévoir des frais professionnels (avocat, notaire, etc.) et des frais d'enregistrement de l'entreprise qui, combinés, peuvent s'élever à plusieurs dizaines de milliers de dollars.

L'OSBL présente à cet égard un avantage important, dans la mesure où l'AECAPSQ est déjà légalement constituée et pourrait, sous réserve de vérifications légale et financière complètes, prendre en main certaines des étapes de transformation du mohair. Ceci pourrait s'avérer une option plus simple, moins complexe et moins dispendieuse, du moins à court terme. Par ailleurs, l'OSBL est également caractérisé par un traitement fiscal particulier (ex. les OSBL sont exemptés de l'impôt s'ils respectent certaines

conditions). Une analyse fiscale approfondie est recommandée afin de déterminer de façon précise les impacts de chaque forme d'organisation sur la fiscalité de la structure collective.

De l'analyse des lettres patentes fournies par l'AECAPSQ, il ressort que deux articles peuvent limiter l'utilisation de l'association comme base de la structure collective :

- **Article 4 – Immeubles :** *La valeur des biens immobiliers que peut posséder la corporation est limitée à 200 000 \$.*

La poursuite de certaines activités commerciales pourrait nécessiter des investissements dans des biens immobiliers qui dépasseraient la limite permise, mais à court terme cela ne semble pas un enjeu.

- **Article 5 – Objets :** *Les objets pour lesquels la corporation est constituée sont les suivants : Sans intention de faire un gain pécuniaire et dans un but purement scientifique et professionnel, grouper des personnes intéressées à l'élevage des chèvres angora; et, promouvoir sous toutes ses formes l'élevage des chèvres angora, diffuser tous genres d'information relativement à cet élevage et encourager la recherche en rapport avec celui-ci; et, à ces fins, acquérir, posséder, vendre ou autrement aliéner, louer et administrer tous biens meubles ou immeubles.*

Les activités commerciales réalisées par l'association devront être structurées de façon à ce que celle-ci ne fasse aucun gain pécuniaire et soit conforme à ses objets. Par ailleurs, l'implication de l'association dans les premières fonctions de la chaîne de valeur, par exemple pour le développement d'un cahier des charges détaillant le protocole de mesure et de classement des fibres (voir la section 2.2.1), semblerait à première vue bien cadrer avec son but professionnel. Par contre, si l'association souhaite s'impliquer davantage, il se pourrait que la participation active dans une activité commerciale (négociation des termes des contrats avec les façonniers par exemple) même sans profit puisse être contestée, car le but pourrait être vu comme non purement scientifique et professionnel. Un avis juridique serait requis pour confirmer cette analyse.

3.2 Retour sur le plan conjoint

Il pourrait être opportun, ici, d'analyser plus en profondeur le rôle que pourrait jouer un plan conjoint, notamment dans la définition de critères de qualité ou de classement, ou encore concernant les renseignements qui pourraient être centralisés au bénéfice des producteurs. En effet, le plan conjoint des producteurs de chèvres donne au SPCQ, ainsi qu'au comité mohair, des pouvoirs qui pourraient faciliter la prise en charge de certaines fonctions de la chaîne de valeur par une structure collective. À titre d'exemple, l'article 13 du plan prévoit que le SPCQ peut négocier toute condition de mise en marché du mohair. La négociation des conditions avec les façonniers (option évaluée à la section 2.2.2) pourrait, en ce sens, être prise en charge par le syndicat, avec l'appui du comité mohair. La définition d'un cahier des charges et la collecte d'information pour le classement des toisons et l'évaluation génétique des animaux pourraient également être entreprises, puisque le SPCQ peut, en vertu de l'article 13, évaluer les méthodes de production, de préparation, de conservation, de déplacement et de manutention du produit visé, promouvoir auprès des producteurs l'application des méthodes jugées les meilleures et, au besoin, avec l'appui de l'assemblée générale, statuer par règlement les normes appropriées.

Par ailleurs, la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche* prévoit que les administrateurs de l'office chargé du plan conjoint (dans ce cas-ci, le SPCQ) ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'actes accomplis de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions (art. 70).

En somme, le plan conjoint des producteurs de chèvres apparaît comme un outil qui pourrait répondre à certains des besoins liés à la collectivisation des activités de transformation et de mise en marché du mohair. Une fois que les intentions de l'AECAPSQ seront définies, une analyse plus approfondie des outils légaux à sa disposition, et notamment du plan conjoint des producteurs de chèvres, permettra d'identifier les ressources à sa disposition pour mettre en œuvre sa vision.

3.3 Recommandations pour le choix de la structure collective à mettre en place

3.3.1 Rappel du jeu de contraintes

Le choix de la forme que prendra la structure collective de coordination de la transformation et de la mise en marché du mohair sera conditionné par l'ensemble des éléments techniques, économiques et juridiques que nous venons d'analyser.

Relativement à l'enjeu du classement des toisons, en l'absence de solutions techniques mobiles, les mesures devront être réalisées dans un lieu fixe, car un appareil tel que l'AIR FLOW devrait être recalibré à chaque utilisation ce qui en rendrait l'utilisation peu pratique et onéreuse. Comme mentionné auparavant, la réalisation des analyses dans le cadre du protocole de la SICA – Mohair en France obligerait le lavage des toisons dans une usine pour se conformer aux règles douanières de l'Union Européenne; cela supposerait que le lavage soit effectué hors des fermes.

Compte tenu de la faiblesse des volumes actuels, la structure collective ne peut pas, dans la phase initiale, prendre en charge la transformation des toisons. La rentabilisation des équipements requiert des volumes minimums qui sont encore trop éloignés de la production courante.

Pour attirer de nouveaux éleveurs, il est préférable que la structure puisse accommoder différents profils d'éleveurs, notamment ceux qui ne veulent pas s'impliquer dans la transformation et la commercialisation. En conséquence, la structure doit permettre de conclure des transactions de vente de toisons dans les meilleures conditions.

3.3.2 L'AECAPSQ pour initier la coordination collective dans la filière

Dans un premier temps, l'AECAPSQ pourrait être la structure de coordination collective.

L'AECAPSQ prendrait en charge l'élaboration d'un cahier des charges du tri et du classement des toisons. Ce cahier des charges viserait à uniformiser les critères de propreté des toisons à la sortie de l'élevage et à harmoniser le classement des toisons. Par ailleurs, sur la base de cette information, l'association pourrait aussi développer un programme de suivi des performances des troupeaux.

Elle se porterait acquéreuse d'un appareil AIR FLOW pour réaliser les mesures de finesse nécessaire au classement. La formation d'une personne pour réaliser les mesures sera nécessaire. Les échantillons de toison pourraient être envoyés par la poste.

L'AECAPSQ pourrait aussi prendre en charge la négociation d'entente annuelle de service privilégié auprès des filatures et façonniers pour profiter des escomptes de volume et de qualité (en lien avec la propreté des toisons). Soulignons qu'une des conséquences pratiques de cela sera que le nombre de filatures et de façonniers avec qui seront entretenues des relations d'affaires va diminuer et que certains éleveurs devront probablement mettre fin à des relations anciennes.

Ce travail se prolongerait par la coordination, avec les membres, des envois et du choix des partenaires. Cette coordination pourrait éventuellement prendre la forme d'une centralisation physique des envois et de la réception et redistribution des produits transformés. Dans ce cas-là, l'AECAPSQ devrait se doter d'un local dédié. L'AECAPSQ ne serait pas propriétaire des produits, mais fournirait juste un service à ses membres.

En ce qui concerne les ventes de toisons brutes entre éleveurs, l'AECAPSQ pourrait établir une grille de paiement selon des critères de qualité (propreté, finesse, longueur) qui serait applicable aux membres de l'association.

Finalement, afin de revaloriser les produits du mohair faits au Québec, une marque collective pourrait être développée et gérée par l'association. Elle permettrait une certaine coordination de la commercialisation des produits finis.

Tout le travail de coordination aux différents niveaux nécessite très probablement l'embauche d'une personne supplémentaire, au moins à temps partiel.

Ce projet pourrait être financé par la combinaison d'une contribution spéciale des membres et d'une subvention provenant de l'un des programmes présentés plus loin, notamment le programme Proximité pour l'achat de l'appareil AIR FLOW. Le développement de la marque collective pourrait lui aussi être financé par certains de ces programmes.

3.3.3 Création d'une coopérative pour renforcer la coordination

Si la structure précédente présente l'avantage de pouvoir être mise en place relativement rapidement, elle risque de rencontrer à plus ou moins brève échéance certaines limites, la principale étant sa capacité à négocier des escomptes de volumes sans avoir de contrôle sur les toisons. De plus, advenant que la mise en marché collective soit initiée à travers les outils offerts par le plan conjoint des producteurs de chèvres, le SPCQ (en tant qu'office de producteurs chargé de l'application du plan) ne pourrait s'engager dans le commerce ou la transformation du mohair (*Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche*, art. 60). Nous recommandons donc que l'AECAPSQ prévoie l'évolution de la structure vers une forme coopérative, une fois le bilan des premières activités de coordination collective fait.

La Loi sur les compagnies encadre le passage d'une organisation de la forme sans but lucratif à la forme coopérative. Toutefois, il n'est pas question dans ce projet de transformer l'OSBL (l'AECAPSQ) en coopérative, puisque l'association poursuivra ses activités de représentation des producteurs de chèvres Angora. Ce sont donc plutôt certaines activités de l'OSBL qui seront alors transférées à la coopérative.

➤ **Création de la coopérative**

- Le nombre de parts sera fonction des volumes de mohair livrés à la coopérative.
- Seuls des éleveurs producteurs de mohair pourront être membre pour la phase de développement.

➤ **Fonctions de la coopérative**

- La coopérative recevra les toisons brutes nettoyées des éleveurs. Elle assurera le lavage et le classement par mesure sur un appareil AIR FLOW. Les lots de toison seront ensuite stockés avant leur expédition aux filatures et façonniers. La coopérative négociera les contrats et en assurera le suivi. La coopérative distribuera les produits finis aux éleveurs selon leurs commandes.
- La coopérative pourrait aussi intervenir pour distribuer, auprès des membres, certains intrants ou services à conditions avantageuses (moulée, tonte, etc.).
- Les transactions entre les membres et la coopérative :
 - i. L'éleveur produit seulement du mohair : la coopérative achète la toison à un prix fixé par une grille de paiement annuelle.
 - ii. Le producteur vend des produits finis : la coopérative lui revend les produits finis à un prix fixé lui aussi dans une liste annuelle qui reflétera le prix des toisons, les frais d'exploitation et le coût de la transformation à façon.
 - iii. Le calendrier des paiements devra veiller à trouver un équilibre entre les besoins en liquidités des membres et de la coopérative.

➤ **Actifs nécessaires**

- Local pour entreposer les toisons + bureau d'administration
- Machines à laver
- Appareil de mesure AIR FLOW
- Système de ventilation adéquat
- Système informatique
- Ressources humaines : 1 ou 2 personnes

Ce projet pourrait être financé par la combinaison de l'apport de capital initial des membres et de subventions provenant de l'un des programmes présentés plus loin.

Bien que la transition envisagée ici puisse se concrétiser uniquement dans quelques années, il serait avantageux de la planifier dès maintenant, afin d'éviter certains écueils potentiels. En particulier, deux éléments de risque devraient être considérés :

- Les ressources qui seront transférées à la coopérative lors du transfert des activités peuvent-elles être facilement isolées, sans nuire aux autres activités de l'association? Par exemple, la coopérative pourra-t-elle absorber les ressources humaines impliquées dans la mise en marché collective du mohair au sein de l'AECAPSQ ou du SPCQ, ou celles-ci sont-elles aussi impliquées dans d'autres activités qui doivent demeurer au sein du syndicat? Qu'en est-il des liquidités financières? Il serait opportun dès le départ d'isoler, dans la mesure du possible, les ressources impliquées dans la transformation et la mise en marché collective.
- Tous les producteurs de chèvres sont membres du SPCQ et seraient, en conséquence, partie prenante de la mise en place des actions collectives entourant la transformation et la mise en marché du mohair. Pour sa part, la formule coopérative ne comporte aucune obligation de participation de la part des producteurs. Ce faisant, il est possible que certains producteurs de mohair décident de ne pas participer aux activités de la coopérative s'ils jugent que celle-ci ne génère pas suffisamment de bénéfices pour eux. Or, le transfert d'activités de l'AECAPSQ ou du SPCQ à la coopérative pourrait impliquer une perte d'avantages pour les producteurs qui ne participeront pas au regroupement coopératif. Par exemple, si la coopérative acquiert l'appareil de mesure de la finesse des fibres (AIR FLOW), les producteurs qui ne participent pas perdraient-ils accès à cet appareil? De façon plus générale, les actions de l'AECAPSQ et du SPCQ mèneront à de meilleures conditions de mise en marché qui, à leur tour, mèneront à la création de valeur pour leurs membres. Il sera donc important que le transfert d'activités se fasse de façon équitable afin que tous les membres de l'AECAPSQ profitent des investissements réalisés par leur association avant la création de la coopérative. Il pourrait être, à cet effet, pertinent de prévoir des modalités de compensation dès la mise en place de ce projet.

3.3.4 Analyse des programmes publics de financement

| Programmes | Commentaires |
|--|--|
| Agri-Innovation (Fédéral) | Pas applicable |
| Initiative Agri-transformation (Fédéral) | Pas applicable |
| Programme Agri-marketing (Fédéral) | <p>Ce programme peut aider au financement d'Activité de développement de marché et de mise en place de systèmes d'assurance qualité.</p> <p>Le programme pourrait être utilisé pour financer l'achat de l'appareil de mesure de finesse et le développement des marchés des produits transformés.</p> <p>Néanmoins, il se pourrait que l'ampleur du projet soit un frein (trop petit).</p> |
| Programme LCPA (loi canadienne sur les prêts agricoles) (Fédéral) | <p>Offre des garanties de prêts jusqu'à 350,000 \$ pour les coopératives agricoles pour financer des investissements visant à transformer, distribuer ou commercialiser des produits agricoles.</p> <p>Le programme pourrait être utilisé pour financer les achats d'immobilisations dans les phases ultérieures du développement de la structure.</p> |
| Programme de garantie de prêts de la Financière Agricole du Québec | Le programme pourrait être utilisé pour financer les achats d'immobilisations dans les phases ultérieures du développement de la structure. |
| Programme d'appui au développement de l'agriculture et de l'agroalimentaire en région (Provincial) | Le volet Appui au développement économique pourrait permettre le financement de 50 % des dépenses admissibles (max de 50,000 \$). Un enjeu est celui de la dimension régionale du projet en raison de la dissémination sur tout le territoire québécois des éleveurs. |
| Programme Proximité (Provincial) | Volet 1 – Développement et consolidation de systèmes de mise en marché de proximité. Ce programme pourrait servir à financer les achats d'équipements spécifiques et la coordination de la mise en place de la structure collective. 70 % des dépenses admissibles (max de 50,000 \$) |

Conclusion

L'analyse stratégique d'une structure de coordination collective de la transformation du mohair et de sa mise en marché a permis d'établir quelles seraient les fonctions dont la structure pourrait être responsable par rapport aux trois scénarios de volumes de toisons brutes.

Il en ressort qu'avec un volume de toison brute de 1 000 kg, soit un scénario à court terme, seule la coordination du tri et classement ainsi que la négociation avec les façonniers serait clairement rentable économiquement. Notons que les données précises manquent pour valider la rentabilité des fonctions de tri et de classement. Néanmoins les bénéfices intangibles sont importants (suivi de performances, meilleure répartition en lots, harmonisation de la qualité).

Avec des volumes de 5 000 kg de toison brute, soit le scénario à moyen terme, les activités de centralisation et de commercialisation collective deviennent possibles économiquement. Avec un volume de toison brute de 20 000 kg, qui ne sera atteint que sur le long terme, l'ensemble des fonctions évaluées économiquement sera rentable.

Sur la base de ces constatations, l'association dans sa forme existante pourrait prendre en charge les activités liées à un scénario de court terme. Néanmoins, si les volumes venaient à croître et à se rapprocher de 5 000 kg de toison brute, il serait toutefois nécessaire de transférer les activités vers une coopérative qui serait mieux en mesure de prendre en charge des fonctions de commercialisation et de transformation.

À la lumière de l'analyse réalisée, l'AECAPSQ devra initier la mise en place d'une coordination de la filière aux maillons amont. En créant les conditions pour améliorer la valorisation des toisons, l'association pourra tester deux hypothèses : i) une harmonisation de la qualité des toisons et leur répartition en lots permettent de négocier de meilleures conditions pour les contrats de transformation à façon, et ii) la structuration de la filière permettra d'attirer de nouveaux éleveurs aux profils diversifiés. La validation ou non de ces hypothèses sera déterminante pour envisager le futur de la filière mohair québécoise au-delà de l'esprit d'entreprise de quelques passionnés.