

**Recommandation ECR
concernant la gestion des invendables
dans l'industrie**

**Guide national
de l'utilisateur et boîte à outils**

Préparé par : le Comité ECR des invendables

Révisé le 30 mai 2002

Entrée en vigueur : le 1^{er} janvier 2003

Pour commander

des exemplaires supplémentaires de ce guide, communiquer avec :

PACC
885, route Don Mills, bureau 301
North York (ON)
Canada M3C 1V9
(416) 510-8024, poste 2244

ou

CCDA
1, Concorde Gate, bureau 604
North York (ON)
Canada M3C 3N6
(416) 922-6228

Copyright © 1999 par le Comité directeur de l'ECR du Canada
Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, ni mise en mémoire dans un système de recherche documentaire,
ni transmise d'une manière ou d'une autre sans autorisation écrite préalable de l'éditeur.

Imprimé au Canada.

Tous les rapports ECR canadiens sont offerts en anglais et en français.

TABLE DES MATIÈRES

Objet de ce document	1
Sommaire	2
À-propos du programme ECR des invendables.....	6
Foire aux questions.....	10
Prochaines étapes/Questions en suspens	15
Boîte à outils I.....	16
Meilleures pratiques.....	17
Personnes-ressources.....	25
Boîte à outils II.....	26
Protocole des invendables.....	27

OBJET DE CE DOCUMENT

Ce document vise essentiellement à jeter plus de clarté sur les points complexes et controversés reliés à la gestion des invendables. Il vise également à offrir un point de départ au lecteur pour l'aider à améliorer la gestion permanente de son entreprise à ce chapitre.

Que trouve-t-on dans ce document?

Ce guide renferme l'information nécessaire pour permettre au lecteur de participer au programme ECR des invendables et améliorer les pratiques de son entreprise à ce sujet.

Plus particulièrement, ce guide:

- explique le système de référence,
- décrit les produits admissibles au programme,
- énumère les catégories de dommages et celles qui donnent droit à un crédit,
- précise le mode d'admission des distributeurs au programme,
- décrit la chronologie du processus de facturation,
- établit le calcul du « facteur de rendement » relié aux invendables d'un distributeur,
- répond à certaines questions que l'on se pose au sujet du programme,
- répertorie les conseils de Bonnes pratiques et Pratiques élémentaires pour réduire les invendables.

À qui ce Guide est-il destiné?

Ce guide s'avère d'une grande utilité pour toute personne directement concernée par les invendables, tels les fabricants, distributeurs, courtiers, fournisseurs de services de récupération.

SOMMAIRE

Contexte

Pendant de nombreuses années, les invendables constituaient une véritable pomme de discorde entre partenaires commerciaux. Jusqu'à récemment, cette question ne faisait pas vraiment l'objet de discussion au sein de l'industrie. Elle était suffisamment importante pour causer de l'irritation, mais pas assez pour inciter les parties concernées à se concerter en vue de remédier au problème. Si l'on abordait ce sujet, c'était sporadiquement pour des questions de comptabilité. On cherchait à savoir qui paierait quoi, au lieu de s'attaquer au cœur du problème : comment réduire l'incidence des invendables, et par la même occasion, leurs coûts.

L'initiative de 1991 avait abouti malheureusement à une approche de compensation aussi inéquitable pour les fournisseurs que pour les distributeurs et à une situation conflictuelle entre partenaires commerciaux.

Dans ce cas en particulier, s'inspirer des États-Unis pour trouver une solution ou un leadership n'a pas porté fruit, l'incidence des invendables étant supérieure aux États-Unis, où de multiples systèmes inefficaces se chevauchent. À ce jour, aucun protocole conjoint n'a réussi à encadrer la gestion des invendables chez nos voisins du Sud.

Dans ce contexte, et dans le cadre de l'élargissement de l'initiative ECR, un sous-comité conjoint a reçu en 1996 le mandat d'élaborer une approche de principe pragmatique pour gérer les invendables. Ce mandat, amorcé par un essai en Ontario, s'est étendu à tout le pays et a donné lieu à la réalisation du programme conjoint de l'industrie décrit dans ce document.

Principes fondamentaux

Le programme conjoint de l'industrie repose sur quatre principes fondamentaux :

1. Un ensemble de principes convenus conjointement
2. Une approche de gestion et de mesure convergente s'inspirant de deux éléments de base :
 - Un tarif de traitement
 - Un point de référence relatif aux incidences
3. Une théorie d'amélioration constante et pragmatique
4. L'admission qu'il s'agit d'un problème conjoint à résoudre ensemble

Ce sommaire trace les grandes lignes des quatre principes fondamentaux. Le reste du document est consacré à plus de précisions sur la portée de ces principes fondamentaux, ainsi qu'à des exemples et illustrations se rapportant à ces principes.

1. Ensemble de principes convenus conjointement

Ces recommandations respectent les principes clés établis par le Comité ECR des invendables, à savoir que chaque recommandation vise à :

- réduire l'incidence absolue des invendables,
- réduire le coût des invendables,
- créer un sentiment de responsabilisation autour des invendables, tant individuel que mutuel,
- accroître la prise de décision factuelle,
- accroître la visibilité des coûts réels générés par le traitement des invendables et mieux les comprendre,
- bâtir un climat de confiance dans le processus, par la visibilité et la vérification,
- ni le fabricant, ni le distributeur ne devrait tirer profit du traitement des invendables.

2. Approche de gestion et de mesure convergente

Cette approche, qui vise à offrir une indemnisation équitable et un incitatif raisonnable pour réduire l'incidence des invendables, est composée de deux éléments essentiels :

- i) Un tarif de traitement, c.-à-d. le montant correspondant aux coûts réels engagés par le distributeur pour le traitement des produits invendables, indépendamment du coût du produit en soi. Ainsi, ce montant comprend le coût d'acheminement du produit vers le magasin avant qu'il ne s'avère invendable et le coût de son retrait du réseau, une fois qu'il l'est devenu. Il est essentiel de noter que ces coûts sont tout à fait indépendants de la valeur de l'article abîmé. Ils correspondent au coût des activités nécessaires pour s'occuper du produit abîmé. Autrement dit, il ne coûte pas plus cher de traiter un article abîmé d'une valeur au détail de 9,99 \$ qu'il n'en coûte pour un article d'une valeur au détail de 0,99 \$.

En date du 1^e janvier 2002, les tarifs de traitement courants sont les suivants :

Tous les produits abîmés (produits alimentaires secs, congelés et santé-beauté)	
1) Dommage détecté en magasin :	0,52 \$ par article
2) Dommage détecté en entrepôt :	0,34 \$ par article

À compter du 1^e janvier 2002, il n'y aura plus que deux tarifs de traitement. On ne fera plus de différence entre le tarif de traitement des produits alimentaires secs et celui des produits santé-beauté. Le tarif de tous les produits abîmés en magasin (produits secs/produits congelés/produits santé-beauté) a été revu à la baisse, à savoir de 0,56 \$ et 0,63 \$ à 0,52 \$ respectivement.

Le tarif de tous les produits abîmés en entrepôt (produits secs/produits santé-beauté) a été revu à la baisse et fixé à 0,34 \$ (anciennement fixé à 0,37 \$ pour les produits secs et à 0,44 \$ pour les produits santé-beauté).

- ii) Un point de référence définissant le niveau cible d'invendables entre distributeurs participant au programme. Afin de conserver la confidentialité, ce point de référence est exprimé en nombre d'articles invendables par tranche de 10 000 \$ de ventes au détail.

Depuis le mois d'avril 2000 ce point de référence n'a pas changé.

10,5 articles par 10 000 \$ de ventes au détail

Le point de référence a été réduit de 15 à 12 articles en 1999, et de 12 au point de référence actuel de 10,5 en 2000. Des examens ont été effectués à l'automne 2001 pour analyser le niveau d'incidence et le point de référence. Aucun changement dans le niveau courant recommandé n'a été constaté.

L'indemnisation d'un distributeur est directement reliée à son rendement effectif en fonction du point de référence des incidences. Plus particulièrement :

- Les distributeurs dont l'incidence des invendables est au niveau du point de référence de l'industrie ou inférieure à ce point de référence sont remboursés à 100 %, c'est-à-dire les fabricants participant au programme les remboursent intégralement pour les frais de traitement engagés ainsi que pour le prix facturé net du produit abîmé.
- Les distributeurs dont l'incidence des invendables dépasse le point de référence de l'industrie ne sont remboursés qu'en partie. Ce remboursement proportionnel est directement lié à leur rendement par rapport au point de référence, c.-à-d., si l'incidence des invendables est de 13 articles par 10 000 \$ de ventes par opposition au point de référence de 10,5, le distributeur n'est remboursé qu'à 81 % (10,5/13) du tarif de remboursement des invendables.

Ce document fournit plus loin des précisions et exemples additionnels pour illustrer le mode de calcul.

3. Théorie de l'amélioration constante et pragmatique

Il serait tellement plus facile pour les partenaires commerciaux de retourner à la mentalité du 'doigt accusateur'; mais il est absolument impossible de déterminer à 100 % la cause du dommage. Aucune étude, peu importe son envergure ou son coût, ne peut reproduire exactement la complexité, voire le chaos occasionnel, du mouvement quotidien des milliers d'UGS dans le réseau de distribution jalonné de multiples entrepôts et magasins au Canada.

Le comité conjoint a donc adopté une attitude élémentaire fondée sur le rassemblement de faits, leur utilisation et leur analyse avec la ferme volonté d'arriver à une solution.

L'utilisation d'un tarif de traitement unique sans tenir compte du type d'emballage illustre parfaitement cette attitude. Théoriquement, la création d'un tableau de tarifs de traitement différents en fonction de la catégorie de produit (cannettes, bouteilles, boîtes, etc.) et de la rotation du produit (produit de consommation courante, articles à faible débit, etc.) offrirait un tarif de traitement plus précis et plus équitable. En pratique, et selon l'expérience du comité à ce jour, ce niveau de complexité rendrait la mise en oeuvre du protocole des invendables, sa gestion et son évaluation particulièrement ardues, et par conséquent, ralentirait radicalement le processus de mise en place.

Le comité conjoint s'est également fait un point d'honneur de procéder à une réévaluation constante du programme, comme le démontrent les réajustements du tarif de traitement et du point de référence des incidences au cours des deux dernières années. D'ailleurs, le comité compte maintenir cet engagement puisque d'autres rajustements sont prévus dans les 12 prochains mois.

Pour le comité, il est essentiel de découvrir constamment de bonnes pratiques à partager en vue d'atteindre l'objectif fondamental : réduire l'incidence absolue des articles invendables.

4. Problème conjoint à résoudre ensemble

En conclusion, si selon la conviction prédominante aucun 'remède miracle' n'existe pour 'guérir' les invendables, un progrès est toujours possible. Ce progrès se poursuivra tant que les partenaires commerciaux travaillent de concert à la recherche de solutions au problème identifié et surtout à la modification de leurs pratiques en y incorporant ces solutions.

Parmi d'excellents exemples d'efforts communs, on retrouve les récents partenariats entre fournisseurs et distributeurs axés sur la réduction de la forte incidence des articles invendables. Une liste de ces initiatives est incluse dans la boîte à outils, ainsi que d'autres ressources utiles.

Nous vous invitons à vous servir de ce guide comme aide à la gestion proactive du problème des invendables dans votre entreprise. Pour tout commentaire, suggestion ou question, veuillez communiquer avec les PACC ou le CCDA.

À-PROPOS DU PROGRAMME ECR DES INVENDABLES

En quoi consiste le programme ECR des invendables?

Le programme ECR des invendables correspond à une démarche conjointe de l'industrie pour traiter les invendables. Ce programme comprend une formule d'indemnisation, régulièrement révisée en vue de rembourser plus équitablement le coût de traitement, et un système d'évaluation du rendement, qui offre un incitatif à réduire les invendables au cours des prochaines années.

Principes ECR concernant le traitement des invendables

Ces recommandations respectent les principes clés établis par le Comité ECR des invendables, voulant que toute recommandation vise à :

- réduire l'incidence absolue des invendables.
- réduire le coût des invendables.
- créer un sentiment de responsabilisation autour des invendables, tant individuel que mutuel.
- accroître la prise de décision factuelle.
- accroître la visibilité des véritables coûts générés par le traitement des invendables et mieux les comprendre.
- bâtir un climat de confiance dans le processus par la visibilité et la vérification.
- ni le fabricant, ni le distributeur ne devrait tirer profit du traitement des invendables.

Tarifs courants du traitement des invendables

Les tarifs de traitement des invendables à compter du 1^e janvier 2002 sont comme suit :

Tous les produits abîmés (alimentaires secs, congelés et santé-beauté)	
1) Dommage détecté en magasin :	0,52 \$ par article
2) Dommage détecté en entrepôt :	0,34 \$ par article

Point de référence des invendables

Le besoin de comparer et de suivre le rendement des nombreux distributeurs et magasins exige un système commun de mesure des invendables, ainsi qu'une norme commune à utiliser comme base de comparaison et de compensation.

Cette norme, connue sous le terme « point de référence » répond à trois exigences :

- Elle peut être appliquée à toute catégorie de distributeur ou de magasin (chaîne ou indépendant, grand ou petit volume, rural or urbain).
- Elle permet de préserver la confidentialité du chiffre d'affaires et du niveau des invendables des distributeurs et des magasins.
- Elle peut être facilement suivie et communiquée.

La formule utilisée par le Comité ECR des invendables pour déterminer le point de référence des invendables est la suivante :

Nombre d'articles invendables par tranche de 10 000 \$ de ventes au détail

Remarque : Le programme ECR des invendables ne vise que les ventes au détail de produits alimentaires secs et congelés, de produits santé-beauté et d'articles d'usage courant. Les distributeurs sont tenus de séparer ces articles de l'ensemble des ventes en magasin.

Points de référence courants dans l'industrie

Pour garantir de ne pas institutionnaliser les invendables à un niveau inacceptable au moyen du point de référence, ce dernier sera soumis à une évaluation périodique dans le but de réduire l'incidence des invendables avec le temps à mesure que les efforts de l'industrie se révèlent payants. Ainsi, alors que le point de référence de 1998 avait été fixé à l'origine à 15 articles par tranche de 10 000 \$ de ventes au détail, il a été révisé à la baisse en mars 1999, soit à 12 articles pour la même tranche de ventes au détail, pour être finalement réduit à 10,5 articles à compter d'avril 2000. Le point de référence courant est comme suit :

Date d'entrée en vigueur	Point de référence de l'industrie
Avril 2000	10,5

Toute réévaluation subséquente du point de référence de l'industrie sera déterminée par le Comité ECR des invendables.

Comment imputer le point de référence aux factures des distributeurs et fournisseurs?

Le Comité ECR des invendables recommande de rembourser tous les distributeurs en fonction du point de référence de l'industrie concernant les invendables. Autrement dit, un distributeur sera remboursé par le fabricant en fonction de son propre niveau d'invendables, connu sous le terme « facteur de rendement » par rapport au point de référence.

Si le facteur de rendement du distributeur est inférieur ou égal au point de référence de l'industrie, le distributeur obtiendra un remboursement intégral du tarif de remboursement des invendables composé du tarif de traitement et du coût net du produit déduit de la facture.

Par exemple, si le point de référence de l'industrie correspond à 10,5 et que le facteur de rendement du distributeur correspond à 10, tous les fabricants rembourseront le distributeur à 100 % du tarif de remboursement des invendables.

Si le facteur de rendement du distributeur est supérieur au point de référence de l'industrie, le distributeur ne recevra qu'un pourcentage (inférieur à 100%) du tarif de traitement et un pourcentage du coût net du produit déduit de la facture. Le montant du tarif dépend de la portion de son facteur de rendement dépassant le point de référence de l'industrie.

Le tableau suivant explique comment le taux de compensation est calculé au moyen du point de référence de l'industrie de 10,5 articles par 10 000 \$ de ventes au détail, d'un coût moyen net du produit déduit de la facture de 1,60 \$ et d'un tarif de traitement de 0,52 \$ par article :

Incidence d'invendables par	Point de référence	Facteur de rendement du	Coût prévu de l'article	Coût facturé de l'article
-----------------------------	--------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------------

tranche de 10 000 \$ de ventes de détail*	de l'industrie	distributeur c. le point de référence de l'industrie	+ frais de traitement	+ frais de traitement
8,0	10,5	100 %	2,12 \$	2,12 \$
10,5	10,5	100 %	2,12 \$	2,12 \$
12,0	10,5	88 % (10,5 ÷ 12)	2,12 \$	1,87 \$
15	10,5	70 % (10,5 ÷ 15)	2,12 \$	1,48 \$

* Le programme ECR des invendables ne vise que les produits alimentaires secs, les produits santé-beauté et les articles d'usage courant.

Quels sont les produits admissibles au programme?

Tous les produits alimentaires secs et congelés (en vigueur depuis août 2002), les articles d'usage courant et les produits santé-beauté sont admissibles au programme ECR des invendables.

Quels sont les produits non admissibles?

Comme décrit dans les lignes directrices de l'industrie sur les invendables de 1991, les produits suivants demeurent toujours exclus du programme des invendables :

- Produit difficile à écouler (périmé)
- Produit contaminé ou infesté
- Produit réfrigéré ou congelé
- Cigarettes
- Produit saisonnier
- Dessus de caisse
- Produit non identifié
- Produit à livraison directe

Outre ces produits, les recommandations excluent les produits à code ouvert du point de référence autant que de la tarification du traitement. Nous invitons toutefois le gestionnaire du système de récupération à ajouter un type d'article séparé pour saisir ces données afin de permettre aux distributeurs de négocier des événements ponctuels directement avec leurs partenaires commerciaux, de manière plus personnelle.

Catégories de dommage donnant droit à un crédit

Le tableau suivant énumère les catégories de dommage approuvées par le Comité ECR des invendables et explique comment s'en départir.

Catégorie de dommage	Crédit?		Récupération en magasin	Centre de récupération
	Oui	Non		
Articles bosselés	✓		Donation ou rebut	Donation ou rebut
Articles fendus	✓		Donation ou rebut	Donation ou rebut
Articles écrasés	✓		Donation ou rebut	Donation ou rebut
Articles salis	✓		Donation ou rebut	Donation ou rebut
Articles brisés	✓		Rebut	Rebut

Catégorie de dommage	Crédit?		Récupération en magasin	Centre de récupération
	Oui	Non		
Traces d'effraction	*		Donation ou rebut	Donation ou rebut
Étiquette abîmée	✓		Rebut	Rebut

* **Produits à traces d'effraction**

Les produits à traces d'effraction sont des produits dont l'emballage a été ouvert de force et dont une partie de son contenu a été retirée. Les lignes directrices communes de l'industrie de 1991 établissaient que « les produits ayant subi des effractions relevaient de la responsabilité des détaillants » et ne donnaient pas droit à un crédit.

Cependant, comme l'incidence d'effraction est rare (1 % au cours des trois premiers mois du projet pilote), le Comité ECR des invendables recommande d'étendre les produits donnant droit à un crédit aux produits à traces d'effraction. Si le fabricant opte pour un emballage ou une promotion rendant l'effraction plus facile, il s'agit d'un coût d'exploitation.

Catégories de dommage ne donnant pas droit à un crédit

Le tableau suivant énumère les catégories de dommage et produit ne donnant pas droit à un crédit et explique comment s'en départir.

Catégorie de dommage	Crédit?		Récupération en magasin	Centre de récupération
	Oui	Non		
Coupure de rasoir		X	À la discrétion du gérant de magasin	Donation
Sans CUP		X		Donation
Aucun dommage (rappel, code ouvert, articles sans suite)		X		Donation
Produit non autorisé (énuméré à la page précédente)		X		Donation
Rappel de produit		*	Ne seront traités qu'avec la documentation du fabricant.	

* **Rappels de produit**

Les rappels de produit ne donnent pas droit à un crédit à titre d'invendables.

Le Comité ECR des invendables recommande de négocier tout crédit relatif à un rappel directement entre partenaires commerciaux.

FOIRE AUX QUESTIONS

- Q** *Quel est le taux de compensation pour les distributeurs ne participant pas au programme?*
- R** Les taux de compensation actuellement recommandés pour les invendables traités à l'extérieur du programme ECR des invendables sont de 23 sous par article pour les produits alimentaires secs et de 30 sous par article pour les articles d'usage courant et les produits santé-beauté (selon le rapport conjoint de l'industrie de 1991).
- Q** *Comment le programme traite-t-il les articles ne donnant pas droit à un crédit qui pourraient être retournés?*
- R** Selon le système de récupération en magasin, les articles ne donnant pas droit à un crédit seront refusés et portés à l'attention du gérant de magasin.
- Les articles ne donnant pas droit à un crédit et renvoyés aux centres de récupération seront filtrés et considérés comme demande de remboursement abusive à comptabiliser comme incidence au rendement du magasin et du distributeur et nuisant au facteur de rendement. Le distributeur n'obtiendra aucun crédit et sera facturé par le centre de récupération pour le traitement de l'article. Le distributeur et le magasin ont également la possibilité de négocier des pénalités pour demande de remboursement abusive.
- Q** *Comment le programme traite-t-il les magasins qui ne fournissent aucun renseignement sur la vente au détail?*
- R** Pour calculer le facteur de rendement, il est nécessaire qu'un magasin indépendant communique les renseignements concernant ses ventes à son distributeur désigné ou à une tierce partie spécifiée par le distributeur.
- Tout magasin qui refuse de communiquer cette information ne peut pas participer au programme.
- Q** *Comment les invendables des centres de distribution sont-ils utilisés dans le calcul du facteur de rendement d'un distributeur?*
- R** Le Comité ECR des invendables admet que les recommandations de l'industrie actuelles n'offrent aucun incitatif pour réduire les invendables aux centres de distribution.

Q *Comment savoir où le dommage s'est produit (c.-à-d., au magasin ou à une autre étape du réseau d'approvisionnement)?*

R Sans vérification généralisée du réseau d'approvisionnement avec un contrôle à chacune de ses étapes (p. ex. aux entrepôts, sur les camions, dans les magasins, etc.), il est impossible de savoir où exactement le dommage s'est produit. Si le dommage se produit en magasin, il va de soi que le fabricant ne peut pas automatiquement imputer la faute au magasin, puisqu'un emballage médiocre pourrait être en cause. Le but de la nouvelle approche consiste à réduire le taux d'incidence de dommage peu importe où il se produit.

Q *Pourquoi devrais-je payer tous les coûts connexes si rien ne prouve que les dommages au produit n'ont pas été causés par les clients du magasin ou ses employés?*

R Les fabricants ne remboursent intégralement que les distributeurs dont le taux de rendement est égal ou inférieur au point de référence négocié. Les distributeurs affichant un taux de rendement supérieur ne recevront qu'un remboursement partiel. Ce remboursement partiel s'applique au tarif de traitement et au coût net du produit.

Q *Comment ce programme tient-il compte des pratiques de manutention médiocres aux centres de distribution ou en magasin? (Réduction de l'incidence des invendables)*

R Un point de référence a été établi pour permettre à l'industrie de comparer les pratiques de traitement des invendables au niveau du magasin de chaque distributeur. Ce point de référence correspond au nombre d'articles abîmés par tranche de 10 000 \$ de ventes au détail (produits alimentaires secs, produits alimentaires congelés, produits santé-beauté et articles d'usage courant seulement). À l'origine, le point de référence de l'industrie avait été fixé au niveau moyen du point de référence en magasin calculé à *15 articles abîmés par tranche de 10 000 \$ de ventes de produits alimentaires secs, de produits santé-beauté et d'articles d'usage courant*. Les distributeurs qui affichaient un point de référence en magasin inférieur à 15 étaient intégralement remboursés au tarif de remboursement négocié pour toutes leurs réclamations d'invendables. Les distributeurs affichant un point de référence moyen en magasin supérieur à 15 ne recevaient qu'un pourcentage du tarif de remboursement négocié. Ce pourcentage correspondait au ratio entre le point de référence de l'industrie et leur point de référence moyen en magasin. Par exemple, si le point de référence moyen en magasin d'un distributeur était de 20, il ne recevait que 75 % ($15 \div 20$) du tarif de remboursement négocié.

Au cours des prochaines années, le point de référence de l'industrie sera réévalué en fonction d'un calendrier préétabli convenu conjointement, dans l'espoir de voir le point de référence diminuer à mesure que la mise en pratique des bonnes pratiques se généralise et que le niveau d'invendables s'abaisse. Cela motive les distributeurs à constamment améliorer leurs pratiques de manutention et de traitement afin de s'assurer une compensation adéquate. Autrement dit, « s'améliorer ou perdre ».

Q *Quelle est la méthodologie de calcul du tarif de traitement et du point de référence?*

R Le tarif de traitement est établi en fonction de l'analyse des coûts des activités spécifiques et nécessaires pour acheminer un article à travers le réseau d'approvisionnement. Ce modèle établi en fonction du coût des activités a été convenu par le sous-comité ECR; les distributeurs ont ensuite soumis leurs coûts sous le sceau du secret à une tierce partie indépendante qui a procédé à la vérification des chiffres et recommandé un tarif de traitement à utiliser comme base par l'industrie.

Le point de référence des incidences a été établi d'après une vérification d'incidences réelles répertoriées dans quelques centaines de magasins. Les magasins ont été répartis en quartile selon leur incidence d'invendables, le point de référence a été fixé en fonction des magasins ayant pu reproduire le rendement des magasins du quartile supérieur. Grâce à cette méthode « accordéon », on s'assure que les magasins se fixent toujours des objectifs d'amélioration.

Q *Les produits de mon entreprise génèrent de faibles coûts de manutention (c.-à-d., produits de masse, peu volumineux, hermétiques). Suis-je en train de payer pour les entreprises dont les produits génèrent des coûts élevés de manutention (c.-à-d., faible volume d'écoulement, volumineux, non hermétiques)?*

R Le tarif de traitement a été calculé en fonction d'une moyenne dans l'industrie. Le sous-comité des invendables a envisagé la possibilité d'avoir des tarifs de traitement multiples (pour les différentes catégories d'emballages, de volume, etc.) et l'a rejetée parce qu'elle était trop coûteuse à calculer et trop difficile à mettre en pratique.

Q *Je paie depuis des années des droits de traitement de 23¢ par article. Si ces 23¢ ne couvrent pas les coûts effectifs du traitement des invendables, quelqu'un aurait sûrement augmenté ce tarif depuis longtemps. Comment est-on arrivé à ce nouveau tarif de 63¢ (63¢ en 1997, réduit à 56¢ en 1999 et maintenant à 52¢)?*

R En fait, le milieu de la distribution a été très prolix à ce sujet depuis la recommandation du tarif. Les fabricants siégeant au sous-comité avaient convenu que le tarif de 23 ¢ était incomplet et ne comprenait pas tous les coûts connexes au traitement en magasin et au retour du produit vers les centres de récupération. Pour reformuler cet énoncé, les membres du sous-comité, tant fabricants que distributeurs, ont convenu que 23 ¢ n'était pas un chiffre précis et que le tarif recommandé de 52 ¢ correspondait beaucoup plus aux coûts réels.

Bien que les coûts de traitement aient augmenté, l'adaptation du point de référence et sa réduction continueront à abaisser l'incidence des dommages. En clair, une augmentation de 29 ¢ dans le tarif de traitement ne creuse pas un écart si l'on tient compte que sensiblement moins d'articles seront retournés pour compensation, (coût moyen par article : environ 1,60 \$).

Q *Tous les distributeurs du Canada souscriront-ils au programme?*

R Il s'agit d'un programme facultatif. Par contre, seuls les distributeurs prêts à s'engager à réduire les points de référence bénéficieront de l'engagement des fabricants participants à payer le nouveau tarif de traitement.

Q *Cela signifie-t-il que tous les invendables seront traités dorénavant au niveau de la récupération en magasin? Qu'arrivera-t-il des centres de récupération?*

R Non. La récupération en magasin a été recommandée à titre d'option viable. À la longue, les centres de récupération concurrenceront les systèmes de récupération en magasin pour offrir le « meilleur » processus de récupération, tant au chapitre de la rentabilité qu'au chapitre de la capacité de réduction des incidences.

Q *Qu'arrivera-t-il à mes coûts aux centres de récupération?*

R Le nouveau tarif de traitement (52 ¢ pour les produits alimentaires secs et les produits santé-beauté à compter du 1^e janvier 2002) s'applique à tout distributeur ayant consenti à respecter le point de référence, sans tenir compte du fait qu'il emploie un centre de récupération ou un système de récupération en magasin.

Q *Puis-je ne pas participer au programme? Je pense être capable de négocier un meilleur accord lorsque je paie une portion des coûts par distributeur. Pourquoi choisir cette voie?*

R Comme déjà mentionné, ce programme est facultatif aux distributeurs, ainsi si vous êtes en mesure de négocier d'autres tarifs et méthodes de compensation avec vos clients distributeurs, vous êtes libre de le faire. Rappelez-vous que les distributeurs sont en faveur de cette recommandation.

Q *Qui sera chargé de gérer ce programme?*

R Un comité permanent de distributeurs et de fabricants supervisera la transition vers l'approche recommandée. La recommandation sera soumise à des vérifications indépendantes pour revoir le tarif de traitement et les niveaux des points de référence de temps à autre, ainsi que pour préserver l'intégrité du programme.

Q *Les marques maison sont-elles comprises dans le programme?*

R Oui, les marques maison font partie du programme et sont soumises aux vérifications, et par conséquent, aux points de référence des incidences. Il n'y a aucune raison de croire que les incidences des articles des marques maison seront supérieures ou inférieures à l'importance de leurs ventes.

Q *Puis-je obtenir les chiffres d'incidence des invendables par magasin?*

R Le protocole ne permet pas la publication des chiffres par magasin. Toutefois, rien n'empêche les partenaires commerciaux de convenir entre eux de procéder à la vérification de leurs données spécifiques.

Q *Quel autre renseignement peut-il m'aider à gérer les invendables plus efficacement?*

R Il est possible de se procurer de nombreux rapports à ce sujet auprès des fournisseurs de services indépendants. Veuillez communiquer avec PSA ou *Allied* pour plus de précisions sur le mode d'acquisition de ces rapports.

Q *Quelle est la procédure de vérification utilisée pour le processus d'établissement du point de référence des incidences?*

R Les distributeurs participants sont tenus de soumettre leurs chiffres d'incidence aux fins de vérification interne en juin et de vérification externe (c.-à-d., effectuée par un vérificateur indépendant) en décembre. Depuis la création du programme, les vérifications ont permis à plusieurs reprises de procéder à des rajustements des compensations, prouvant ainsi l'intégrité du programme.

PROCHAINES ÉTAPES/QUESTIONS EN SUSPENS

Cette initiative visant à réduire l'incidence des invendables et à améliorer leur gestion est de toute évidence un parcours plutôt qu'un événement.

De substantiels progrès ont été accomplis dans la compréhension de cette question complexe et controversée. Les distributeurs et les fournisseurs en parlent beaucoup plus librement et de manière plus factuelle que par le passé. Un grand nombre d'entreprises chefs de file de l'industrie se sont fermement engagées dans des projets ciblés en vue de réduire les invendables.

Il reste toutefois encore beaucoup à faire. De nombreux fournisseurs ont vu leurs coûts d'invendables augmenter au cours des deux dernières années. Bien que la plus grande partie de cette augmentation, sinon toute, provient du nombre accru de magasins participant au programme, le comité est déterminé à garder le cap sur la réduction absolue de l'incidence et du coût des invendables et ne ménage aucun effort pour atteindre ces objectifs. Voici le plan d'action du comité des invendables pour 2002 :

- Accroître la sensibilisation à ce sujet grâce aux séminaires.
- Réévaluer le tarif de traitement pour dommage établi à l'entrepôt du distributeur
- Réévaluer le tarif de traitement et le point de référence des incidences.
- Recommander la meilleure gestion des invendables dans la catégorie des congelés.
- Procéder à une analyse comparative des tendances d'incidence parmi les fournisseurs.
- Communiquer les recommandations de changement et les meilleures pratiques dégagées des projets à incidence élevée.

Le comité est ouvert à toute suggestion émise par les fournisseurs ou distributeurs concernant des mesures à prendre qui nous permettraient d'avancer plus rapidement.

BOÎTE À OUTILS I

Cette boîte à outils comprend :

- i) Une liste de meilleures pratiques pour invendables élaborées aux États-Unis et adoptées par la suite au Canada
- ii) Conseils et pratiques élémentaires sur la gestion des invendables à l'intention de toutes les parties concernées. Ces conseils et pratiques découlent du travail accompli à ce jour.
- iii) Nom des personnes-ressources

Meilleures pratiques pour invendables

La liste suivante énumère 25 meilleures pratiques recommandées pour le traitement des invendables. Conçues pour les fabricants, distributeurs et détaillants, elles s'adaptent parfaitement aux processus de récupération autant en magasin que dans les centres de récupération.

Le Comité ECR des invendables est fermement convaincu que la mise en oeuvre de toutes ou d'une partie de ces meilleures pratiques entraînera inmanquablement une réduction remarquable du niveau des invendables.

Le signe (✓) a été coché près de chaque recommandation pour indiquer où elle est applicable dans l'organisation d'un fabricant et d'un distributeur.

Meilleure pratique	Fabricants	Distributeurs		
	Siège social	Siège social	Entrepôt	Magasin
1. Designer un responsable d'invendables.	✓	✓	✓	✓
2. Établir un organigramme du processus de gestion et d'administration des données et des produits invendables.	✓	✓		
3. Former un groupe de travail sur les meilleures pratiques reliées aux invendables.	✓	✓		
4. Publier un document ou bulletin trimestriel donnant des précisions sur les invendables.	✓	✓	✓	
5. Rédiger et afficher des mesures et des rapports normalisés sur le rendement des invendables.	✓	✓	✓	✓
6. Publier chaque trimestre une liste de produits uniformisée énumérant tous les produits (courants et nouveaux).	✓	✓		
7. Afficher dans un endroit bien en vue une politique sur le retour des invendables.		✓	✓	✓
8. Offrir une formation permanente sur la bonne manipulation d'un produit à chaque étape du réseau d'approvisionnement (de l'usine à la tablette du magasin).			✓	✓
9. Fixer des objectifs audacieux pour améliorer les invendables et récompenser ceux qui atteignent ces objectifs.	✓	✓	✓	✓
10. Instaurer des incitatifs reliés à la réduction des invendables.	✓	✓	✓	✓
11. Établir des équipes aux entrepôts pour enquêter et proposer des procédures de manipulation de produits plus efficaces.	✓		✓	
12. Emballer sous film étirable toutes les palettes ou au moins celles plus fragiles, p. ex. les barquettes d'emballage.	✓		✓	
13. Établir des liens de communication clairs et encourager les employés à formuler leurs suggestions sur les invendables.	✓	✓	✓	✓

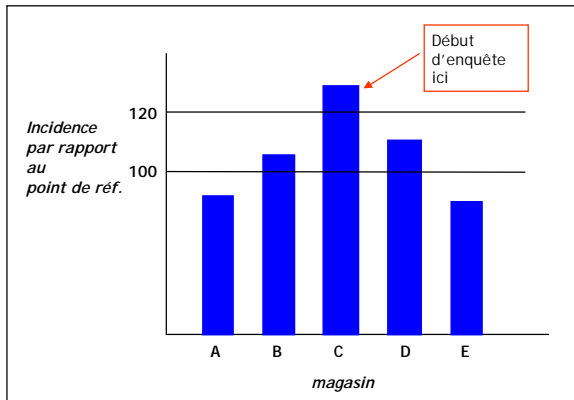
Meilleure pratique	Fabricants	Distributeurs		
	Siège social	Siège social	Entrepôt	Magasin
14. Récupérer autant de produits que possible.			✓	✓
15. Former une équipe consacrée à l'amélioration des invendables pour discuter des possibilités d'améliorations et des résultats.	✓	✓	✓	
16. Mettre les principes et pratiques ECR en pratique, comme le réapprovisionnement continu et la gestion par catégorie.	✓	✓	✓	
17. Abandonner les articles difficiles à écouler.	✓	✓		
18. Procéder à des vérifications en magasin pour assurer une bonne manutention, rotation et administration des produits.	✓	✓		✓
19. Fixer des normes sur les hauteurs maximales d'empilages de palettes, de caisses, etc.	✓	✓	✓	
20. Mettre en pratique des politiques et des programmes qui encouragent le volume en fonction de la consommation c. livraisons.	✓	✓		
21. Concevoir et introduire une carte de pointage pour invendables dans les discussions courantes à ce sujet.	✓	✓		
22. Incorporer un dialogue sur les invendables dans les rencontres ordinaires d'examen et de planification d'entreprise.	✓	✓	✓	
23. Utiliser des transporteurs privilégiés et les sensibiliser à la réduction des invendables dans leurs opérations.	✓	✓	✓	
24. Utiliser dans la mesure du possible des emballages prêts à l'étalage.	✓			
25. Offrir des formations réciproques avec les fournisseurs et clients principaux. Par exemple, offrir au personnel des ventes et de l'exploitation des fournisseurs de participer aux activités d'entrepôt des clients ou aux activités d'exploitation de magasin et vice versa.	✓	✓	✓	✓



Pratiques élémentaires pour l'administration du siège social des distributeurs

1. Identifier une personne-ressource responsable de la surveillance et de l'analyse du rendement par rapport au point de référence.
2. Suivre et analyser l'incidence des invendables **au moins** à deux niveaux, celui du produit et celui du magasin. Toutes les analyses réalisées à ce jour dans le cadre du mandat de l'industrie révèlent indiscutablement que la règle 80/20 est absolument pertinente en ce qui a trait à la question des invendables, il est donc fortement conseillé de l'utiliser pour orienter l'analyse.

i) Rendement au niveau du magasin

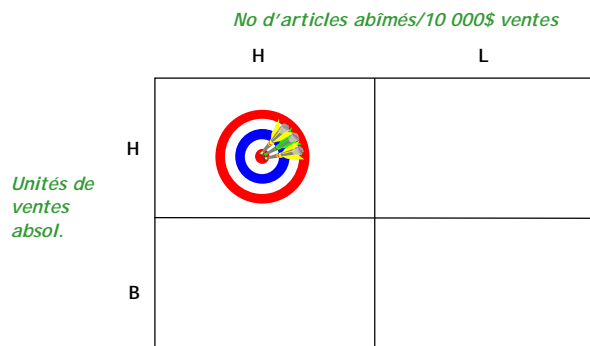


1. Questions clés à analyser

- Le rendement du magasin est-il constamment supérieur à l'objectif?
- L'incidence élevée est-elle un indicateur clé d'autres problèmes de gestion du magasin?
- Le magasin a-t-il été avisé ou a-t-il reçu une formation adéquate en ce qui a trait à la politique et aux pratiques de manutention?
- Y a-t-il des facteurs géographiques ou démographiques propres au magasin à l'origine de l'incidence élevée ?

ii) Rendement spécifique au produit

Évaluer l'incidence **absolue** et **relative** du dommage dans l'amélioration visée par les fournisseurs.



2. Questions clés à analyser

- Y a-t-il convergence entre tous les magasins et périodes dans l'incidence élevée? (Dans l'affirmative, c'est probablement relié à l'intégrité de l'emballage; dans la négative, les pratiques de manipulation de magasins spécifiques ou de catégories de magasin sont peut-être en cause.)
- Les employés du magasin savent-ils que cet article exige des pratiques de manipulation spéciales?
- Le fournisseur a-t-il récemment apporté des modifications à l'emballage qui pourraient avoir un effet sur son intégrité?



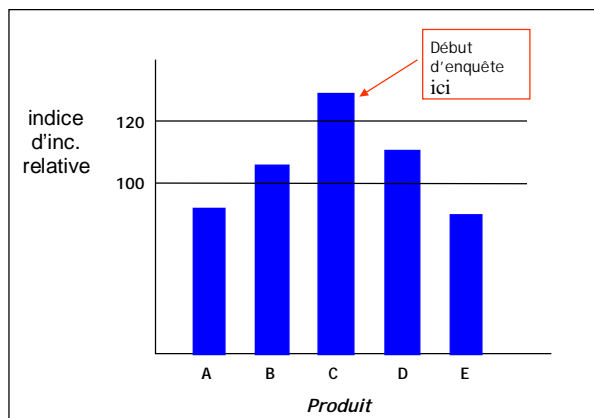
3. Assurer une communication factuelle :
 - a) À l'interne, sur les questions de traitement en magasin – s'assurer que les gérants de magasins et des bannières comprennent l'importance de cet enjeu pour la société.
 - b) Avec les fournisseurs d'articles à incidence élevée – établir l'écart par rapport aux autres fournisseurs et recommander des mesures particulières pour réduire l'incidence.
 - c) Avec tous les fournisseurs – inclure le sujet des invendables dans le dialogue continu d'affaires.
 - d) Avec les autres distributeurs – quels renseignements sur le traitement des meilleures pratiques peut-on échanger?
4. Prendre des mesures à l'encontre de magasins qui affichent régulièrement des niveaux d'incidences supérieurs au point de référence (p. ex.. 50 % supérieur), comme,
 - Réduire ou supprimer la compensation qu'ils perçoivent
 - Afficher une « liste noire » des magasins affichant le plus haut taux d'incidence
5. Continuer à fonctionner en gardant à l'esprit :
 - Une responsabilisation conjointe en ce qui a trait aux invendables
 - L'objectif final de réduire l'incidence des invendables



Pratiques élémentaires pour les fabricants

1. Réduire dès le début tout risque d'invendables en raison d'un emballage défectueux en mettant cet emballage à l'essai sous des conditions authentiques de manipulation et de livraison, particulièrement lorsqu'il s'agit de :
 - Formats inédits d'emballage
 - Des emballages modifiés pour des raisons de rentabilité
 - Emballage particulier, p. ex. des caisses prêtes pour l'étalage

2. Suivre et analyser l'incidence des invendables **au moins** à deux niveaux, celui du produit et celui du magasin. Toutes les analyses réalisées à ce jour dans le cadre du mandat de l'industrie révèlent indiscutablement que la règle 80/20 est absolument pertinente en ce qui a trait à la question des invendables, il est donc fortement conseillé de l'utiliser pour orienter l'analyse. Il est à noter que l'analyse auprès de la clientèle révèle que les articles aux plus hauts niveaux d'incidence affichent des dommages de 20 à 30 fois supérieures au point de référence de 10,5 articles/10 000 \$ de ventes.
 - i) Incidence relative par produit, c.-à-d. l'incidence d'articles abîmés par rapport au total d'articles vendus.

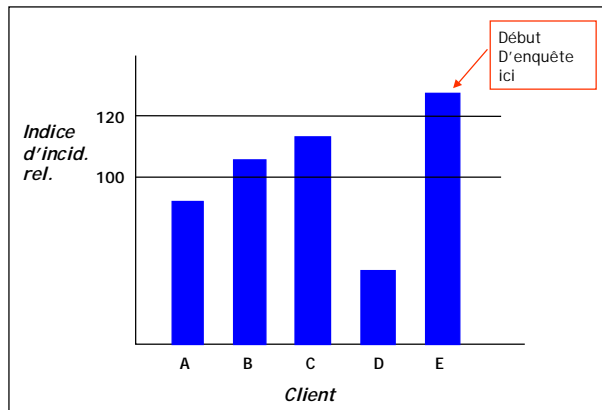


3. Questions clés à analyser

- Y a-t-il convergence entre tous les clients et régions dans l'incidence élevée? (Dans l'affirmative, c'est probablement relié à l'intégrité de l'emballage; dans la négative, les pratiques de manipulation et d'expédition du client sont peut-être en cause.)
- Un emballage plus durable est-il un avantage de consommation pouvant permettre une hausse du prix?
- Vos incidences de dommage sont-elles semblables à celles des autres fabricants utilisant le même emballage?



- ii) Incidence relative par client, c.-à-d. l'incidence du dommage par rapport au total des ventes



4. Questions clés à analyser

- La gamme de produits vendue au client à incidence de dommage plus élevée est-elle sensiblement différente de celle vendue aux autres clients?
- Les pratiques de manutention et de livraison sont-elles sensiblement différentes que celles utilisées pour les autres clients?
- Les clients (surtout en magasin) sont-ils au courant des pratiques de manipulation particulières à vos produits, c.-à-d. avez-vous défini et communiqué les meilleures pratiques de manipulation?

3. Confier à une personne la tâche de concevoir un tableau de pointage et celle de suivi et d'analyse réguliers (trimestriels, voire mensuels) en vue d'envoyer des signaux d'alarme. Il **n'est pas** absolument nécessaire d'affecter toute une équipe interfonctionnelle à cette tâche, cette mesure pouvant s'avérer injustifiée. Cependant, sans quelqu'un de responsable en permanence avec des incitatifs et des objectifs de changement bien établis, il est peu probable d'atteindre cet objectif.
4. Assurer une communication factuelle :
 - a) À l'interne sur tout ce qui a trait à la conception d'emballage – souvent les spécialistes de l'emballage connaissent les éventuelles répercussions en termes de dommages qu'un changement d'emballage pourrait générer, mais on ne leur demande jamais leur avis.
 - b) Avec les clients affichant une incidence élevée – établir l'écart par rapport aux autres clients et recommander des changements dans les pratiques de manipulation.
 - c) Avec tous les clients – inclure le sujet des invendables dans le dialogue continu d'affaires.
 - d) Avec d'autres fabricants utilisant un emballage similaire – quels renseignements sur l'incidence et les meilleures pratiques peut-on échanger?
6. Continuer à fonctionner en gardant à l'esprit :
 - Une responsabilisation conjointe en ce qui a trait aux invendables
 - L'objectif final de réduire l'incidence des invendables



Pratiques élémentaires pour les équipes des entrepôts

1. Afficher le rendement et fixer des objectifs réalistes pour la réduction. Comparer le rendement de l'entrepôt à celui des autres entrepôts.

2. Établir, afficher et mettre en pratique des politiques qui minimisent l'incidence des invendables, par exemple :
 - Établir des normes pour les hauteurs maximales d'empilage des palettes et caisses
 - Emballer les palettes à risque sous film étirable
 - Utiliser des palettes de qualité supérieure



Pratiques élémentaires pour employés de magasin

1. Désigner un responsable des invendables qui se familiarisera avec le processus et sera motivé à garantir un rendement du magasin au moins correspondant au point de référence ciblé.
 - Afficher le rendement du magasin par rapport à l'objectif et à la moyenne des autres magasins sous la même bannière

2. Ne pas renvoyer les articles « abandonnés » mais non abîmés dans la section des invendables.
 - Ranger quotidiennement la section pour rassembler les articles en vrac ou des moitiés de caisses et les placer sur des étagères
 - Confier à un caissier la tâche de rassembler les articles abandonnés dans les allées des caisses de sortie et de les replacer sur les tablettes
 - Interdire les chariots dans les aires arrière, ils se transforment en lieux de décharge

3. Ne pas accepter l'ignorance comme excuse pour l'inclusion inadéquate d'articles.
 - Afficher clairement la politique sur les invendables
 - Rappeler fréquemment cette politique au personnel, notamment à l'équipe de nuit
 - S'assurer que les nouveaux employés comprennent cette politique

4. Établir des normes pour les hauteurs maximales d'empilage des palettes et caisses.

Coordonnées des personnes-ressources

1. Personnes-ressources des associations de l'industrie

Nom	Organisation	Coordonnées		
		Tél	Télec.	Courriel
Elaine Smith	PACC	416.510.8024 poste 2231	416.510.8043	elaines@fcpc.ca
David Wilkes	CCDA	416.922.6228 poste 324	416.922.5909	dwilkes@ccgd.ca

2. Organisations indépendantes

Nom	Organisation	Coordonnées		
		Tél.	Télec.	Courriel
Karl Brown	APS (récupération en magasin)	416.256.2010	416.256.2022	kbrown@altprosys.com
Mr. T. Berkel	Allied (récupération en magasin et Canada en larges)	416.787.9953 X226	416.787.6044	toby@alliedrec.com

BOÎTE À OUTILS II

- Comment les distributeurs se qualifient-ils pour le programme ECR des invendables?
- Processus de comptabilisation des invendables
- Calculer le facteur de rendement d'un distributeur
- Protocole d'adhésion au programme ECR des invendables du secteur de l'alimentation
- Liste des distributeurs participants

Comment les distributeurs se qualifient-ils pour le programme ECR des invendables?

Pour participer au programme ECR des invendables, les distributeurs sont tenus de s'engager officiellement à respecter les recommandations reliées aux invendables élaborées par le Comité conjoint de l'industrie des invendables.

Le texte du protocole d'adhésion est reproduit ci-dessous. La formule globale est fournie à la dernière page de ce guide dans le but de vous permettre de la découper ou de la copier, de la signer et de la soumettre au Comité ECR des invendables, aux bons soins du Conseil canadien des distributeurs en alimentation.

Protocole d'adhésion au programme ECR des invendables du secteur de l'alimentation

Déclaration d'engagement en faveur des recommandations formulées par le Comité ECR conjoint de l'industrie au chapitre du traitement des invendables.

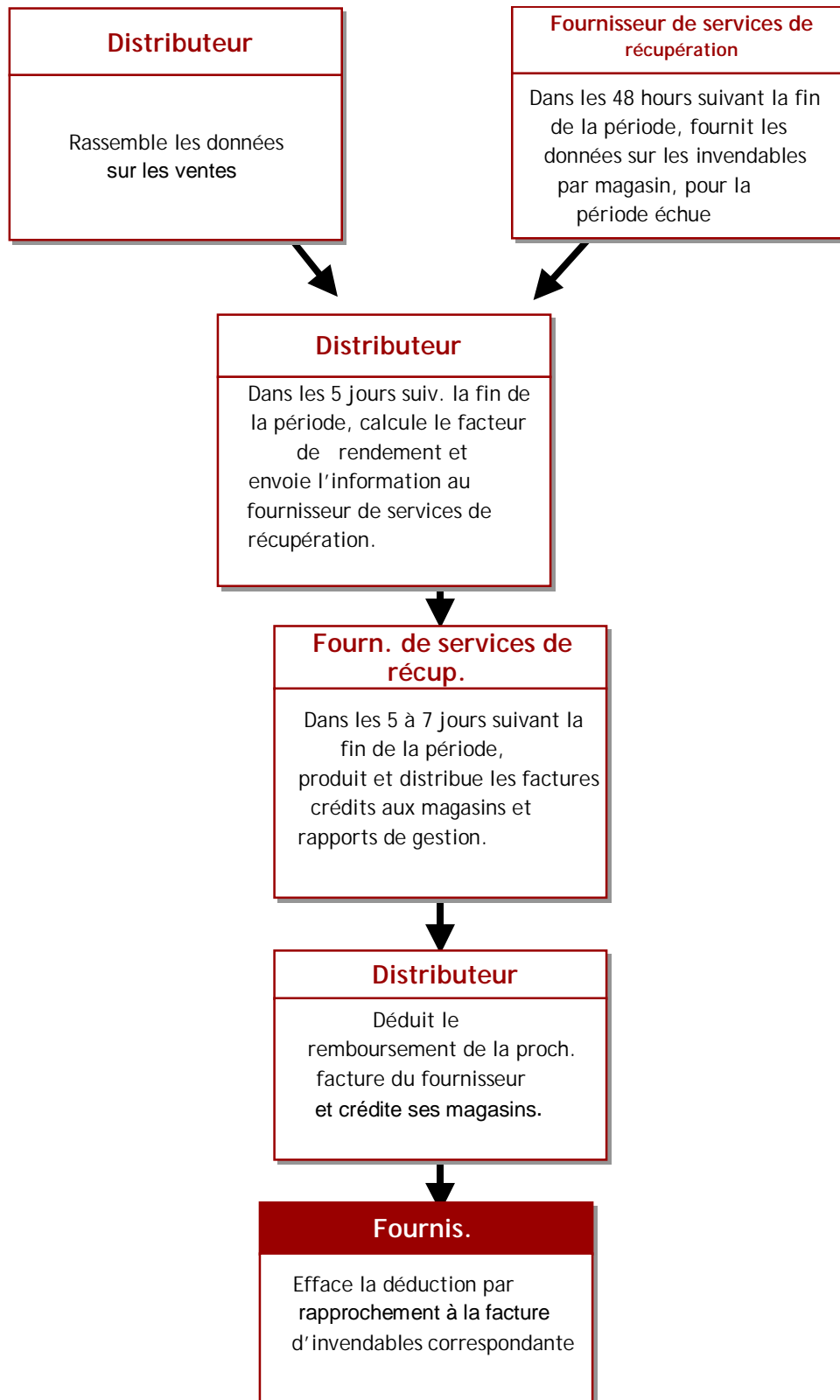
- a) Se conformer aux comptabilisations respectives des invendables, telles que publiées par le Comité ECR des invendables (le « Comité »).
- b) Se conformer à la recommandation de l'industrie concernant les points de références décroissants :
 - i) 12 articles par tranche de 10 000 \$ de ventes du rayon de produits alimentaires secs (y compris les produits santé-beauté et les articles d'usage courant) en vigueur à compter du 1^{er} mars 1999
 - ii) 10,5 articles par tranche de 10 000 \$ de ventes du rayon de produits alimentaires secs (y compris les produits santé-beauté et les articles d'usage courant) en vigueur à compter du 1^{er} avril 2000.
- c) S'engager à accepter les paiements en contrepartie des invendables selon le facteur de rendement du distributeur par rapport au point de référence de l'industrie.

Les distributeurs affichant un taux de rendement égal ou inférieur au point de référence de l'industrie seront remboursés à 100 % pour leurs réclamations reliées aux coûts des produits et de traitement

Les distributeurs affichant un taux de rendement supérieur au point de référence de l'industrie recevront un montant inférieur à 100 % de leurs réclamations pour les coûts des produits et de traitement, à un tarif établi en fonction de leur facteur de rendement par rapport au point de référence de l'industrie.
- d) S'engager à suivre les Meilleures pratiques recommandées par l'industrie pour réduire les invendables.
- e) S'engager à calculer, ou à laisser une partie indépendante calculer, le facteur de rendement par rapport au point de référence de l'industrie par distributeur et par période, et à accepter une procédure de vérification, le cas échéant.
- f) S'engager à utiliser la méthode de calcul recommandée par le Comité pour établir le facteur de rendement. Cette méthode de calcul peut faire l'objet de révision par le Comité.
- g) S'engager à faire appel à un fournisseur de services de récupération prêt à soumettre les renseignements (et capable de les soumettre) nécessaires pour satisfaire aux exigences des recommandations de l'industrie reliées aux invendables.
- h) À condition de satisfaire à toutes les exigences des recommandations de l'industrie reliées aux invendables, les distributeurs qui se sont engagés à suivre les recommandations de l'industrie reliées aux invendables seront remboursés à un tarif de traitement de 52 sous par article (produits alimentaires secs, produits santé-beauté et articles d'usage courant), peu importe la catégorie de fournisseur de service de récupération. Les distributeurs recevront 34 sous par article (produits alimentaires secs, produits congelés, santé-beauté et articles d'usage courant) pour tout produit récupéré d'un centre de distribution.
 - i) S'engager à respecter toute révision des tarifs de traitement formulée par le Comité; tarifs de traitement qui entreront en vigueur aux dates recommandées par le Comité.
 - ii) S'engager à soumettre aux six mois des états vérifiés et signés (juin et décembre) au Comité (le nombre de vérification dépend de la révision du Comité, mais ne dépassera pas deux par année). Le vérificateur s'engage à utiliser le Guide de l'utilisateur comme modèle pour sa vérification.
 - iii) S'engager à donner à une firme indépendante un accès illimité, mais raisonnable, aux données pour permettre au Comité de revoir le point de référence de l'industrie et d'établir de nouveaux points de référence.
- i) S'engager à suivre les recommandations du Comité en ce qui a trait aux organismes caritatifs qui seront les bénéficiaires des invendables.

Processus de comptabilisation des invendables

Ce qui suit illustre l'enchaînement du processus du programme ECR des invendables.



Calculer le facteur de rendement du distributeur

Le facteur de rendement d'un distributeur en ce qui a trait aux invendables est exprimé ainsi :

Nombre d'articles invendables par 10 000 \$ de ventes au détail c. le point de référence de l'industrie

Remarque : Le programme ECR des invendables ne vise que les ventes au détail de produits alimentaires secs, de produits santé-beauté et d'articles d'usage courant. Les distributeurs sont tenus de séparer ces articles de l'ensemble des ventes en magasin.

Calcul

Pour calculer le facteur de rendement d'un distributeur, faire ce qui suit :

1. Calculer le nombre d'articles invendables par tranche de 10 000 \$ de ventes au détail (produits alimentaires secs, produits congelés, produits santé-beauté et articles d'usage courant uniquement) au moyen de cette formule :

$$\frac{\text{No. d'articles invendables des 3 mois précédents}}{(\text{chiffre des ventes au détail des 3 mois précédents} \div 10\,000 \$)}$$

Par exemple :

$$\frac{63\,000 \text{ articles invendables}}{(45\,000\,000 \$ \text{ ventes au détail} \div 10\,000 \$)} = 14 \text{ articles par } 10\,000 \$ \text{ de ventes}$$

2. Diviser le nombre d'articles invendables par 10 000 \$ de ventes au détail par le point de référence de l'industrie, au moyen de la formule suivante :

$$\frac{\text{Point de référ. de l'ind.} \times 100}{\text{No. d'art. invendables par } 10\,000 \$ \text{ de ventes dét.}} = \frac{\text{Facteur de rendement du distributeur}}{\text{c. point de référ. de l'industrie (\%)}}$$

Ainsi, si l'incidence d'articles invendables d'un distributeur est de 14 articles par 10 000 \$ de ventes au détail, et si le point de référence de l'industrie est de 10 articles, le facteur de rendement du distributeur par rapport au point de référence de l'industrie est de :

$$\frac{10,5 \times 100}{14} = 75\%$$

Cette formule fournit le facteur de rendement d'un distributeur.

Les distributeurs peuvent établir les facteurs de rendement de chaque magasin au moyen de la même formule.

Remarque : les dommages au centre de distribution ne font pas partie du calcul du facteur de rendement.

Utiliser des données d'une période continue de trois mois

Tel qu'illustré à la page précédente, le facteur de rendement à utiliser pour les factures du mois courant sont fondées sur les données des trois mois précédents (ventes et incidence).

Ce qui suit s'applique aux nouveaux distributeurs adhérant au système qui n'ont pas les données des trois mois précédents :

- Au cours des deux premiers mois, le facteur de rendement du mois en cours sera établi en fonction des données sur les ventes et l'incidence du mois en cours.
- Au cours du troisième mois, le facteur de rendement du mois en cours sera établi en fonction des données des deux mois précédents.
- Au cours du quatrième mois, le facteur de rendement du mois en cours sera établi en fonction des trois mois précédents.
- Au cours du cinquième mois et des mois suivants, le facteur de rendement du mois en cours sera établi sur les données de la période continue des trois mois précédents.

Toute l'information sur les invendables doit être vérifiable

Toute l'information sur les invendables doit être vérifiable. Les sociétés qui effectuent des vérifications annuelles sont tenues de fournir une attestation de leurs vérificateurs confirmant que l'information sur les invendables a été vérifiée et s'est avérée exacte. Les vérificateurs se serviront de ce Guide de l'utilisateur comme modèle pour cette vérification.

Les sociétés qui ne procèdent pas à des vérifications annuelles pourraient être appelées à procéder ou à se soumettre à une vérification de leurs pratiques comptables en ce qui a trait aux recommandations reliées aux invendables.

Que la vérification soit réalisée par un vérificateur interne (juin) ou par un vérificateur indépendant (décembre), la lettre de confirmation sera transmise au Comité ECR des invendables qui la conservera comme « preuve d'intégrité » du système, pour la vérification de décembre advenant une demande formulée par l'un des participants.

Adresser la lettre du vérificateur au :

Comité ECR des invendables
a/s du Conseil canadien des distributeurs en alimentation
350, rue Bloor Est, bureau 401
Toronto (Ontario) M4W 1H5

avec copie aux :

Produits alimentaires et de consommation du Canada
a/s : Services des politiques à l'intention de la clientèle
885, chemin Don Mills, bureau 301
Don Mills (Ontario) M3C 1V9

Protocole d'adhésion au programme ECR des invendables du secteur de l'alimentation

Déclaration d'engagement en faveur des recommandations formulées par le Comité ECR conjoint de l'industrie au chapitre du traitement des invendables.

- a) Se conformer aux comptabilisations respectives des invendables, telles que publiées par le Comité ECR des invendables (le « Comité »).
- b) Se conformer à la recommandation de l'industrie sur les points de référence décroissants :
 - i) 12 articles par tranche de 10 000 \$ de ventes du rayon de produits alimentaires secs (y compris les produits santé-beauté et les articles d'usage courant) en vigueur à compter du 1^{er} mars 1999
 - ii) 10,5 articles par tranche de 10 000 \$ de ventes du rayon de produits alimentaires secs (y compris les produits santé-beauté et les articles d'usage courant) en vigueur à compter du 1^{er} avril 2000 et les congelés à compter du 1^{er} août 2002.
- c) S'engager à accepter les paiements en contrepartie des invendables selon le facteur de rendement du distributeur par rapport au point de référence de l'industrie.

Les distributeurs affichant un taux de rendement égal ou inférieur au point de référence de l'industrie recevront 100 % de leurs réclamations pour les coûts des produits et de traitement

Les distributeurs affichant un taux de rendement supérieur au point de référence de l'industrie recevront un montant inférieur à 100 % de leurs réclamations pour les coûts des produits et de traitement, à un tarif établi en fonction de leur facteur de rendement par rapport au point de référence de l'industrie.
- d) S'engager à suivre les Meilleures pratiques recommandées par l'industrie pour réduire les invendables.
- e) S'engager à calculer, ou à laisser une partie indépendante calculer, le facteur de rendement par rapport au point de référence de l'industrie par distributeur et par période, et à accepter de procéder à une vérification, le cas échéant.
- f) S'engager à utiliser la méthode de calcul recommandée par le Comité pour établir le facteur de rendement. Cette méthode de calcul peut faire l'objet de révision par le Comité.
- g) S'engager à faire appel à un fournisseur de services de récupération prêt à soumettre les renseignements (et capable de les soumettre) nécessaires pour satisfaire aux exigences des recommandations de l'industrie reliées aux invendables.
- h) À condition de satisfaire à toutes les exigences des recommandations de l'industrie sur les invendables, les distributeurs qui se sont engagés à suivre les recommandations de l'industrie pour les invendables seront remboursés à un tarif de traitement de 52 sous par article (produits alimentaires secs, produits congelés, produits santé-beauté et articles d'usage courant), peu importe la catégorie des fournisseurs de services de récupération. Les distributeurs recevront 34 sous par article (produits alimentaires secs, produits congelés, produits santé-beauté et articles d'usage courant) pour tout produit récupéré d'un centre de distribution.
 - i) S'engager à respecter toute révision des tarifs de traitement formulée par le Comité; tarifs de traitement qui entreront en vigueur aux dates recommandées par le Comité.
 - ii) S'engager à soumettre aux six mois des états vérifiés et signés au Comité (le nombre de vérification dépend de la révision du Comité, mais ne dépassera pas deux par année). Le vérificateur s'engage à utiliser le Guide de l'utilisateur comme modèle pour sa vérification.
 - ii) S'engager à donner à une firme indépendante un accès illimité, mais raisonnable, aux données pour permettre au Comité de revoir le point de référence de l'industrie et d'établir de nouveaux points de référence.
- i) S'engager à suivre les recommandations du Comité en ce qui a trait aux organismes caritatifs qui seront les bénéficiaires des invendables.

Acceptation des principes énoncés aux présentes
par la signature du chef de la direction de l'entreprise ou dirigeant

Organisation (Distributeur, chaîne ou bannière)

Chef de la direction ou dirigeant (nom et titre en caractères d'imprimerie)

Signature

Date

Pour adhérer au programme ECR des invendables, veuillez indiquer votre engagement en signant le protocole d'adhésion au programme des invendables du secteur de l'alimentation et l'envoyer à :

**Comité ECR des invendables
a/s du Conseil canadien des distributeurs en alimentation
350, rue Bloor Est, bureau 401
Toronto (Ontario) M4W 1H5**

avec copie aux :

**Fabricants des produits alimentaires et de consommation du Canada
a/s : Services des politiques à l'intention de la clientèle
885, chemin Don Mills, bureau 301
Don Mills (Ontario) M3C 1V9**

Liste des distributeurs participants

- A. de la Chevrotière Ltée
- Atlantic Wholesalers
- Canada Safeway Ltd.
- Coop Atlantic
- Federated Co-Operatives Limited
- Fortino's Supermarket Ltd.
- Les Supermarchés A&P Limitée
- Lanzarotta Wholesale Grocers
- Les Compagnies Loblaw Limitée (Ontario, Québec et Canada atlantique)
- Longo Brothers Fruit Markets Inc.
- National Grocers Retail
- No Frills
- Overwaitea Food Group
- Provigo Distribution Inc.
- Sobeys Ontario and East
- Zehrs Mart