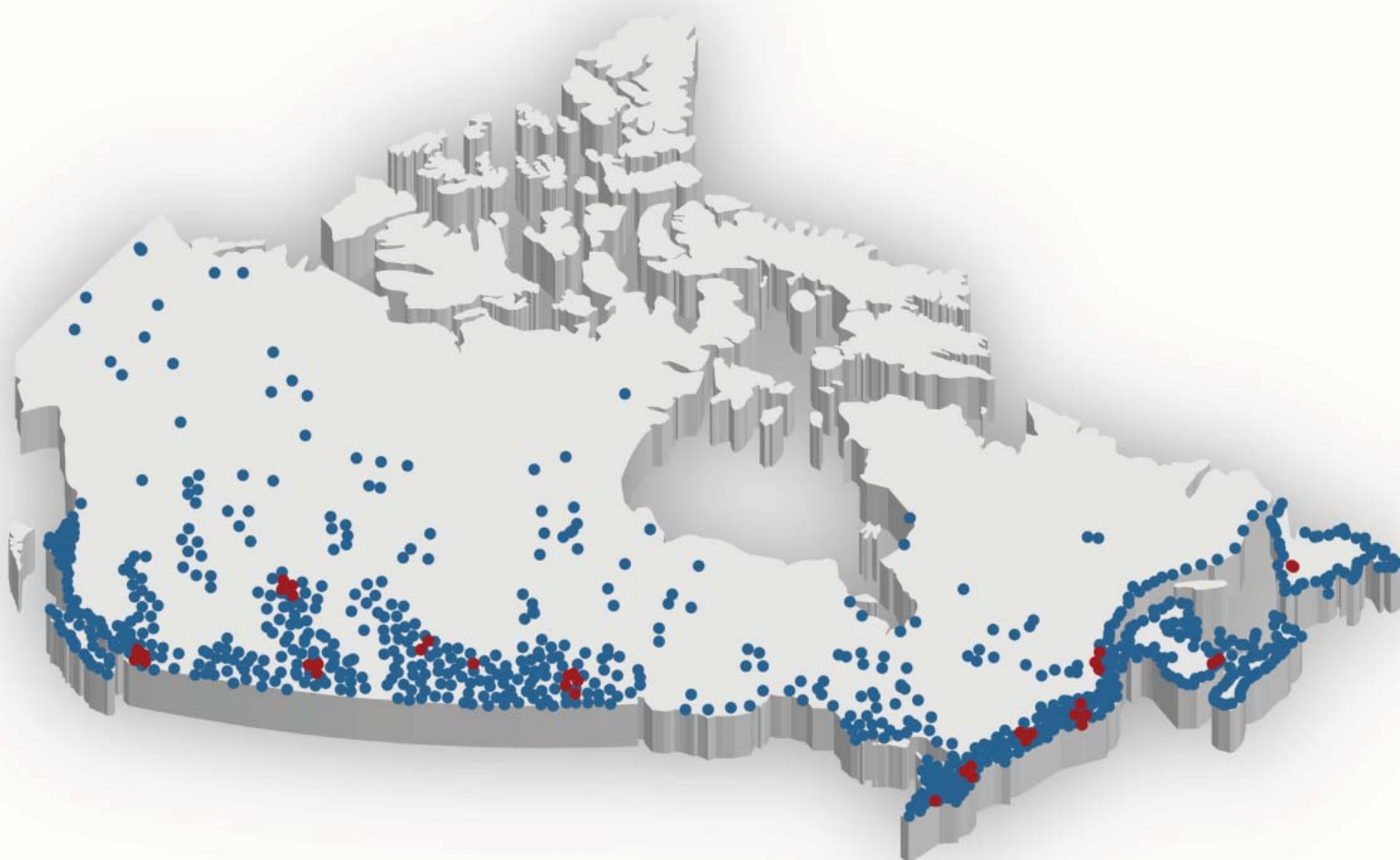




Présence locale, force nationale : **L'ATOUT DE LA PROXIMITÉ**

LES DÉPANNEURS AU CANADA

Un survol de l'industrie
Édition 2010

En collaboration avec :



Nos partenaires de L'ÉTUDE



Plus important groupe financier coopératif au Canada, avec un actif global de 150 milliards de dollars, le Mouvement des caisses Desjardins regroupe un réseau de caisses, credit unions et centres financiers aux entreprises au Québec et en Ontario, de même qu'une vingtaine de sociétés filiales en assurances de personnes et de dommages, en valeurs mobilières, en capital de risque et en gestion d'actifs, dont plusieurs sont actives à l'échelle du pays. S'appuyant sur la compétence de ses 40 000 employés et l'engagement de plus de 6 500 dirigeants élus, Desjardins met à la disposition de ses 5,8 millions de membres et clients, particuliers et entreprises, une gamme complète de produits et services financiers. Son réseau de distribution physique est complété par des modes d'accès virtuel à la fine pointe de la technologie.

Quant au marché des entreprises, c'est une cinquantaine de centres financiers aux entreprises, plus de 900 directeurs de comptes, 30 milliards d'actifs qui sont mis à la disponibilité des entreprises du Québec ainsi que de l'Ontario.



PricewaterhouseCoopers (« PwC ») fournit à des entreprises de grande et petite envergure des services de certification et de conseils ainsi que des services fiscaux. Depuis plus de 100 ans, nos professionnels proposent des solutions et donnent des conseils pratiques aux dirigeants du secteur du commerce de détail et des produits de consommation. Nos professionnels connaissent très bien les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises de ce secteur et les aident au quotidien en apportant des solutions concrètes visant, notamment, à améliorer leur position concurrentielle, obtenir du financement, intégrer les nouvelles technologies, faire face à la mondialisation et aux regroupements d'entreprises, prévenir les pertes en plus de favoriser une approche rentable et durable. PwC, c'est aussi l'expertise des professionnels de Karabus Management Inc., chef de file nord-américain en services conseils spécialisés dans les mandats d'amélioration de la performance opérationnelle et financière auprès des détaillants.



HEC Montréal est la première école de gestion à avoir été fondée au Canada. Centenaire, détentrice de trois agréments internationaux, elle se classe parmi les 5 meilleures écoles de gestion au Canada et les 100 meilleures au monde. Avec un esprit ouvert au contexte de la mondialisation, HEC s'emploie continuellement à faire montre de leadership sur les plans de l'enseignement, de la recherche, de la technologie et du multilinguisme de manière à préparer adéquatement étudiants et gestionnaires dans leur rôle de gestionnaire ou d'expert et de contribuer ainsi activement au développement de la société.

S'appuyant sur l'un des meilleurs départements de marketing au Canada, HEC Montréal offre depuis longtemps une expertise affirmée dans le domaine du commerce de détail. Les 27 professeurs qui incarnent le marketing à HEC Montréal contribuent régulièrement aux plus prestigieux périodiques du domaine tels que le *Journal of Marketing*, le *Journal of Consumer Research*, le *Journal of Business Ethics*, le *Journal of Advertising Research* ou encore le *Journal of Retailing*.



Le magazine LA VOIX DU DÉPANNEUR est la publication officielle de l'ACDA. Son mandat consiste à promouvoir et renforcer l'industrie du dépanneur au Canada.

Publié dans les deux langues officielles, destiné aux propriétaires et gérants de dépanneurs à travers le Canada et livré directement aux points de vente, le magazine LA VOIX DU DÉPANNEUR offre un regard nouveau sur l'administration et la gestion de dépanneur.

En tant que commanditaire du Rapport sur l'état de l'industrie, LA VOIX DU DÉPANNEUR est fière d'être la voix de cette industrie.



Agropur est une coopérative de 3 533 producteurs laitiers canadiens. Elle produit annuellement 2,7 milliards de litres de lait qui sont transformés dans 27 usines réparties à travers le Canada, les États-Unis et l'Argentine.

Avec un chiffre d'affaires de 3,1 M\$, l'éventail de produits qu'elle génère répond à la demande de milliers de consommateurs qui réclament ces aliments de base à leur table, d'un océan à l'autre.



Casa Cubana est importateur et distributeur canadien de cigares de qualité, d'accessoires de tabac et de produits pour dépanneurs.

Disposant d'une force de vente de plus de 60 représentants à temps plein œuvrant partout au Canada, l'équipe fournit un réseau de distribution de plus de 20 000 partenaires commerciaux au pays.



Votre distributeur alimentaire depuis 1920. Avec des entrepôts de 100 000 pieds carrés et toujours en expansion, Distribution Regitan dessert plus de 3 500 clients en leur offrant une gamme de plus de 10 000 produits.

Nous remercions également ces sociétés pour leur précieuse collaboration dans la cueillette de données



« Cette deuxième édition du rapport de l'industrie des dépanneurs se penche sur le partenaire privilégié que représente notre secteur, celui des grossistes-distributeurs. NACDA est fière d'avoir contribué à cette deuxième édition en tant que partenaire de l'ACDA dans cette belle et grande industrie. Nous en sommes très heureux et sommes convaincus que ce rapport deviendra le document de référence de tous ceux qui œuvrent dans l'industrie et ce, dans l'objectif de parler d'une seule voix. »

Raymond Bouchard
Président du conseil d'administration, NACDA

Nos REMERCIEMENTS

L'accueil enthousiaste de notre première édition du rapport de l'industrie des dépanneurs à travers le Canada a convaincu les membres de l'Association Canadienne des dépanneurs en alimentation (ACDA) que la production annuelle de ce rapport représente maintenant une part essentielle de son rôle national.



L'édition 2010 de l'ACDA contient quatre rapports additionnels afin de soutenir ses associations affiliées, soient celles de l'Ouest (WCSA), de l'Atlantique (ACSA) du Québec (AQDA) et de l'Ontario (OCSA) dans leur représentation régionale.

Les membres du conseil d'administration de l'ACDA s'unissent à moi pour inviter les milliers de détaillants, distributeurs et manufacturiers à partager cette source inédite d'information et à joindre les rangs de l'association afin de construire une industrie forte, et plus unie que jamais.



Kim Trowbridge

Président du Conseil, ACDA

Vice-Président des opérations, Centre & Ouest,
Mac's Convenience Stores Inc.

J'aimerais remercier nos précieux commanditaires ainsi que les centaines de détaillants et distributeurs qui ont contribué à la cueillette de données afin de réaliser ce rapport.



L'édition 2009 de ce rapport a représenté un pas important pour notre association. Mais cette année, c'est un pas de géant que nous franchissons en faisant de ce rapport la référence essentielle de l'industrie.

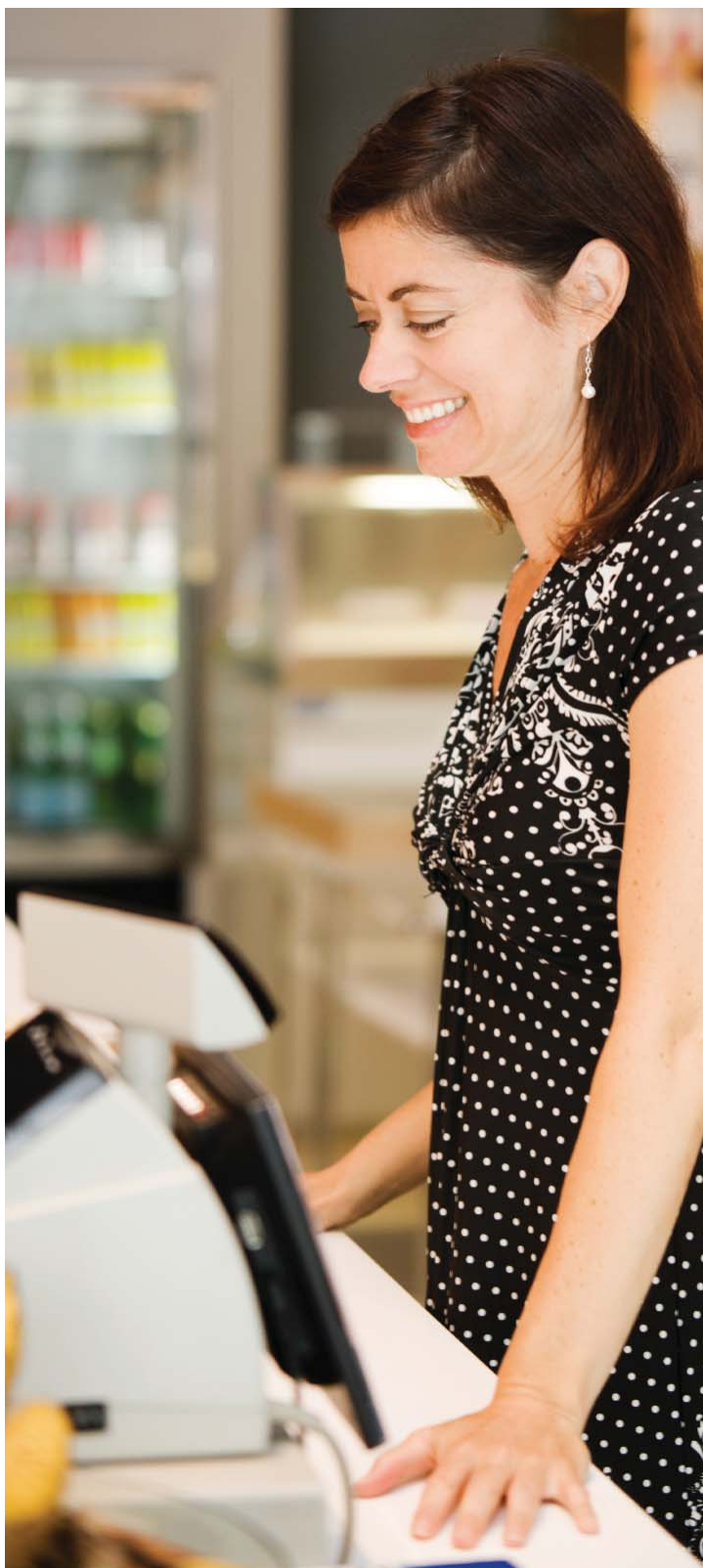
Plus important encore, cette collaboration nationale prouve que l'industrie des dépanneurs est unie dans sa volonté d'être reconnue comme une force majeure à travers le Canada. Plus que jamais, il est devenu essentiel que notre voix soit entendue.



Michel Gadbois

Vice-président principal, ACDA

Table des **MATIÈRES**



1

Sommaire

3

Présence locale, force nationale : l'atout de la proximité

4

Rappel du Survol de l'industrie 2009

5

Situation des dépanneurs en 2009

10

2009 - Une année difficile, signe d'une tendance à long terme

13

La performance selon la taille des dépanneurs

16

Les dépanneurs et les grossistes-distributeurs : des liens privilégiés

18

Le dépanneur, un acteur clé pour les fabricants

20

Un dépanneur près de chez vous

22

Étalonnage annuel de la performance des dépanneurs

24

Défis de l'industrie

25

Conclusion

SOMMAIRE

Les 23 200 dépanneurs et dépanneurs avec station-service ont vendu, en 2009, des marchandises, de l'essence, des produits et des services de restauration pour une valeur de 31,9 milliards de dollars (G\$). Ceci représente une hausse des ventes de marchandises de 0,6 % et de l'essence (en litres) de 0,3 %. La forte baisse des prix de l'essence (17,2 %) a fait que l'industrie a connu en dollars une décroissance de 3,6 %.

Les dépanneurs sans station-service ont connu une croissance des ventes de 0,7 % tandis que, de leur côté, les dépanneurs avec station-service ont subi une baisse de 5,8 %. Cette situation particulière est directement liée à la forte chute des prix de l'essence en 2009. On estime que si les prix de l'essence étaient restés stables, la croissance des dépanneurs avec station-service atteindrait plutôt 0,6 %. Ce taux de croissance, de même que celui des dépanneurs sans station-service, est quand même supérieur à la croissance du commerce de détail en général (-3,0 %), mais il reste inférieur à celui du secteur de l'alimentation (3,0 %). Toutefois, cette situation n'est pas jugée mauvaise, étant donné le contexte économique difficile que nous traversons.

Les dépanneurs continuent de jouer un rôle important auprès de la population grâce à l'atout de la proximité, qui est plus favorable pour les dépanneurs que pour les commerces à vocation comparable, comme les pharmacies, épiceries et supermarchés. De plus, les dépanneurs demeurent un acteur important dans la perception de taxes pour les divers paliers de gouvernements (11,5 G\$) et dans la vente de produits contrôlés (4,5 G\$).

Ces chiffres cachent toutefois une réalité plus sombre. En 2009, le Canada a assisté à la perte de 2 300 dépanneurs, ce qui représente la fermeture de six dépanneurs par jour. La contrebande du tabac continue de gruger les ventes pour plus de 2,6 G\$. La rentabilité nette des dépanneurs peine à se maintenir autour de 1 % et se trouve, si on se fie à l'expérience américaine, en déclin depuis plusieurs années. Tous ces éléments, dans une industrie à maturité où l'augmentation des ventes est inférieure à la croissance combinée de la population et des prix, laissent présager un environnement commercial des plus difficiles pour l'avenir.

Au niveau économique, la situation semble se stabiliser, le Canada étant sorti de la récession en fin d'année 2009. Mais

n'oublions surtout pas que le consommateur canadien se trouve dans une situation précaire (faibles hausses de revenus, endettement croissant) et ne pourra pas dépenser davantage. Les perspectives réglementaires ne sont pas plus encourageantes pour les dépanneurs. Les frais liés aux cartes de crédit, l'instauration de nouvelles taxes de vente (tabac, essence, loterie) dans certaines provinces et municipalités et la hausse de celles-ci en général ainsi qu'une réglementation de plus en plus exigeante rendent la rentabilité d'un dépanneur très aléatoire. Cette rentabilité est également affectée par la hausse régulière du salaire minimum, une croissance d'environ 5 % en moyenne par année, soit 100 millions de dollars (M\$) que les dépanneurs absorbent en gagnant de l'efficacité ailleurs dans leurs opérations. Les frais de cartes de crédit viennent amputer la rentabilité nette de près de 200 M\$. La récente augmentation de ces frais a éliminé d'un seul coup 50 M\$ de rentabilité.

La situation n'est pas nécessairement plus reluisante pour les grossistes-distributeurs. Ils font face à une hausse importante du nombre de catégories de produits et de référencements qu'ils doivent distribuer. La concurrence entre eux et avec le secteur de la distribution directe les force également à élargir leur rôle-conseil auprès de leur clientèle, avec des conséquences importantes sur leurs dépenses d'exploitation. De plus, ils subissent le contrecoup de la faible augmentation de leur clientèle et l'impact de la contrebande du tabac. Leur rentabilité dépasse à peine celle de leurs clients et le taux de rendement de leurs actifs est en déclin constant depuis plusieurs années.

L'industrie n'est pas sans réagir. Plusieurs dépanneurs indépendants se joignent à des bannières (grandes ou petites) ou à des regroupements d'achats. Couche-Tard a poursuivi son expansion américaine, Suncor a acquis Pétro-Canada et Quickie Convenience Stores a acheté le réseau de 7-Eleven dans la région d'Ottawa. Plusieurs sociétés ont investi dans leur système informatisé de vente et implanté des mesures environnementales et énergétiques. Certains dépanneurs investissent dans de nouveaux formats ou intègrent des services d'alimentation de très grande qualité. Les grossistes-

distributeurs investissent dans leurs équipements, tant en entrepôt que pour le transport, afin de s'adapter à la gestion de commandes de plus en plus irrégulières. Ils mettent sur pied des entrepôts de type payer-emporter accessibles aux dépanneurs et élargissent la gamme de leurs services. L'industrie n'est donc pas sans moyens face à ces défis.

Les dépanneurs doivent aussi s'adapter même si leur marge de manœuvre est mince. La proximité est l'atout le plus solide sur lequel ils peuvent miser. Mais il n'est pas suffisant dans un contexte où les différences entre les types de commerce (supermarché, pharmacie, magasin-entrepôt, magasin d'escomptes) s'amenuisent considérablement. Pour remplacer le tabac, attirer et fidéliser une nouvelle clientèle, ils devront dénicher de nouveaux produits d'amorce ou offrir de nouvelles gammes de services. Pour stabiliser leur chiffre d'affaires, il leur sera aussi nécessaire d'augmenter les ventes de marchandises par rapport à leurs ventes d'essence, parce que les fluctuations du prix de l'essence et la faible hausse de la demande affectent grandement leur rentabilité.

Les gouvernements doivent pour leur part comprendre à quel point l'industrie des dépanneurs est précieuse, forte et fragile à la fois. Le dépanneur représente parfois le seul commerce local restant dans les communautés éloignées quand tous les autres ont fermé leurs portes.

Il représente le commerce le plus proche de sa communauté et il est en mesure de saisir la dynamique de son quartier.

Ainsi, une surréglementation, la faiblesse des gestes posés face à la contrebande du tabac ou encore les frais exigés par les cartes de crédit, sont autant de bâtons qui entravent la difficile survie des dépanneurs et en découragent plus d'un.

Les membres de l'industrie se rassemblent autour de l'Association canadienne des dépanneurs en alimentation afin de défendre ses intérêts communs auprès des divers paliers de gouvernement et d'améliorer son environnement d'affaires, en le rendant plus propice à la rentabilité et à l'expansion. La contrebande de tabac, le contrôle d'identité dans la vente de produits interdits aux mineurs, l'instauration de nouvelles taxes et la hausse des taxes existantes, les frais liés aux cartes de crédit et la réglementation (par exemple : prix minimum de la bière au Québec, vente de boissons alcoolisées en Atlantique, services de restauration, etc.) demeurent au cœur des préoccupations de l'industrie.

Néanmoins, cette étude met en relief toute l'importance de bâtir et de consolider une étroite collaboration entre les divers intervenants de l'industrie. Fabricants, grossistes-distributeurs et dépanneurs, chaînes ou indépendants, tous doivent coopérer afin de contribuer à la croissance et à la rentabilité de l'industrie dans son ensemble.



Présence locale, force nationale : **L'ATOUT DE LA PROXIMITÉ**

Au Canada, nous comptons environ 23 200 dépanneurs qui sont dispersés sur un vaste territoire de 9 984 670 kilomètres carrés. Ils desservent les besoins de 97 % de la population canadienne. Un Canadien sur trois fréquente quotidiennement un dépanneur! La répartition régionale des ventes des dépanneurs épouse la distribution régionale de la population; le dépanneur est clairement au cœur des activités économiques de sa localité et de sa communauté.

En termes de points de vente, l'Ouest canadien est légèrement mieux couvert par le réseau des dépanneurs (avec ou sans station-service) que le reste du Canada. Cela reflète la croissance économique et démographique que cette région a connue depuis quelques années. Mais partout au pays, la gamme de services et de produits offerts dans le réseau des dépanneurs a connu un fort élargissement, que ce soit en termes de produits de consommation immédiate, de services d'alimentation ou simplement de nouveaux produits ou de nouveaux formats de produits. Les dépanneurs savent s'adapter à l'évolution des besoins de leur clientèle.

Cette offre diversifiée de produits aux consommateurs est rendue possible par une structure régionale de distribution aux petites surfaces qui a su, au cours des années, ajuster ses services et ses solutions aux besoins des dépanneurs, quel que soient leur taille, leur localisation et leur statut. La gamme de services des grossistes et distributeurs offerts aux petites surfaces s'est ainsi élargie; le nombre de produits et de formats qu'ils distribuent a explosé, leurs services de soutien promotionnel ou technique et leur capacité de logistique ont suivi les développements du réseau de dépanneurs. Mais ces distributeurs font face à des défis majeurs d'efficacité et de rentabilité. Ces défis sont directement liés aux pressions sur les marges bénéficiaires que connaît de façon générale la grande distribution alimentaire aux consommateurs.

Cette grande distribution alimentaire a également changé au cours des dernières années. Si l'offre de produits dans les dépanneurs s'est modifiée grandement, celle des pharmacies, des magasins-entrepôts et des magasins d'escomptes a aussi connu un fort élargissement.

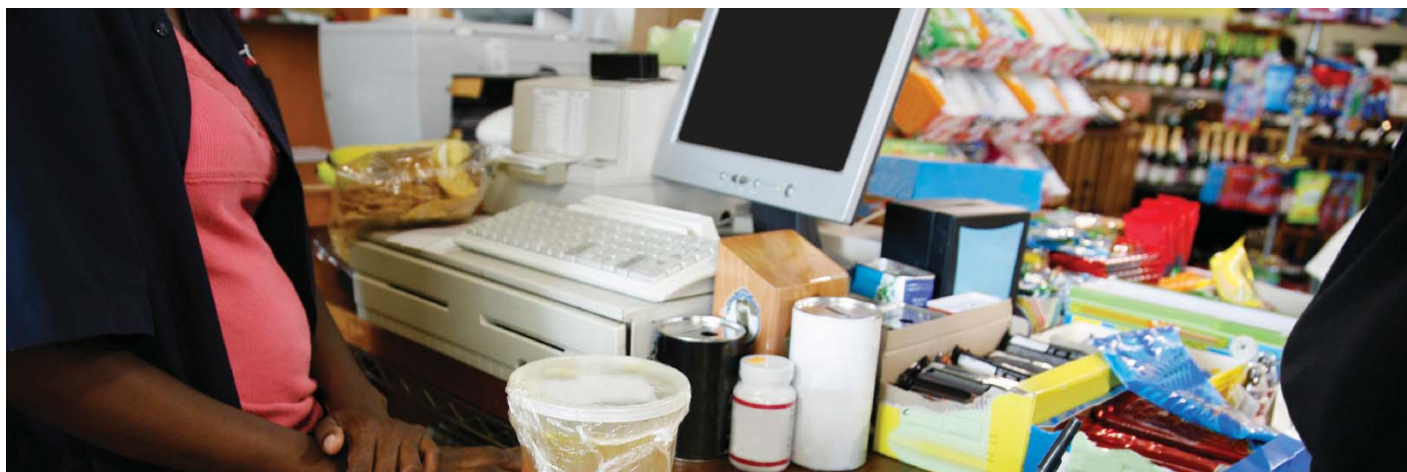
Par contre, on doit bien comprendre que pour certaines catégories de produits ou certains formats, le dépanneur reste

un canal à privilégier par les fabricants. Il s'avère que les dépanneurs sont des laboratoires intéressants pour mesurer rapidement et localement la réaction des consommateurs à des nouveaux produits et services de plus en plus variés. Les dépanneurs offrent une proximité tant géographique que psychologique qui peut aider les fabricants à mieux comprendre les habitudes de consommation de leurs marchés cibles.

Notre deuxième version du survol de l'industrie des dépanneurs au Canada nous permet de constater la progression de l'industrie durant cette dernière année, année assez exigeante sur le plan économique. La conjoncture économique difficile de 2009 a eu des répercussions sur notre industrie comme sur le commerce de détail en général. La croissance des ventes s'en est ressentie ainsi que la fermeture du nombre de dépanneurs (avec ou sans station-service) s'est accélérée en 2009. La contrebande de tabac n'est pas non plus étrangère aux fermetures de nos commerces.

L'année 2009 a également vu certaines organisations se distinguer dans les actualités. L'événement majeur est sûrement l'acquisition de Pétro-Canada par Suncor, qui se retrouve maintenant avec un réseau de 1 750 points de vente. Couche-Tard a poursuivi son expansion aux États-Unis grâce à une entente avec Shell, l'acquisition de 450 points de vente « On the run » d'ExxonMobil, l'achat de points de vente en Caroline du Nord et l'acquisition d'un terminal pétrolier en Arizona. Quickie Convenience Stores a fait l'acquisition du réseau de 7-Eleven dans la région d'Ottawa. Colabor (S.E.C.) s'est converti de fonds de revenu en société par actions.

Nos dossiers nationaux connaissent quant à eux des progrès importants. Par exemple, en ce qui concerne la contrebande du tabac, l'Association canadienne des dépanneurs en alimentation travaille d'arrache-pied depuis 2007 à rencontrer les députés et à les informer de l'ampleur de la situation et des pertes subies, à alerter les médias et à convaincre les deux paliers de gouvernement de la nécessité d'agir. Au Québec, ces actions ont mené à la mise sur pied du projet de loi 59, en novembre 2009, qui donne plus de latitude aux villes en matière



de répression de la contrebande. D'un autre côté, dans sa volonté de faire des exploitants de dépanneurs des commerçants responsables, l'ACDA voit son programme Pièce d'identité, un programme de prévention de la vente de produits interdits aux mineurs, se déployer dans l'ensemble du Canada. Ce programme offre une formation et une certification en ligne aux employés des dépanneurs.

En terminant, cette étude contient un nouveau volet qui constitue une première cette année. Nous vous présentons une première série d'étalonnages effectués à partir de données colligées auprès des dépanneurs canadiens, qu'ils soient affiliés à une chaîne ou à une petite bannière ou qu'ils appartiennent à des propriétaires indépendants. Cet exercice sera répété et élargi au cours des prochaines années et prendra graduellement tout son sens pour l'industrie.

Rappel du Survol de l'industrie 2009

Les dépanneurs canadiens reçoivent 10,4 millions de visites chaque jour. En 2008, leurs ventes s'établissent à 32,1 G\$ dont 17,3 G\$ en marchandises (produits et services excluant l'essence). Les dépanneurs se procurent leurs marchandises et essence auprès de distributeurs et manufacturiers canadiens pour une valeur de 26,8 G\$ par année. Ils emploient 165 000 personnes de tous les âges et origines ethniques et versent à leurs employés près de 2,0 G\$ par année en salaires et avantages sociaux. La croissance du chiffre d'affaires des dépanneurs,

avec ou sans station-service, a été de 37,5 % pour la période de 2004 à 2008. Bien entendu, la hausse des prix de l'essence y a joué un grand rôle. Les dépanneurs sans station-service ont connu de leur côté une croissance de 9,7 % durant cette même période. Le secteur a connu ainsi une croissance à peine supérieure à l'effet combiné des hausses de prix (inflation) et de la population.

L'impact économique des dépanneurs ne se limite pas à ces données. Les dépanneurs servent de percepteurs de taxes pour les trois paliers de gouvernement, et ce, pour une valeur de plus de 11,3 G\$ par année. Les dépanneurs vendent également des produits contrôlés pour une valeur de 4,5 G\$.

Par rapport à d'autres pays industrialisés, on remarque que le réseau canadien des dépanneurs dessert une population plus nombreuse qu'ailleurs. Les ventes par m² sont comparables, mais c'est au niveau des ventes de services d'alimentation que les dépanneurs canadiens tirent de l'arrière.

Il est intéressant de constater que les dépanneurs au Canada représentent environ 8,6 % des ventes du commerce de détail (excluant l'automobile), soit 5,5 % pour les dépanneurs avec station-service et 3,1 % pour les dépanneurs sans station-service. Cette contribution situe les dépanneurs au cinquième rang des principaux commerces de détail. Finalement, les dépanneurs génèrent 9,2 % de tous les emplois dans le commerce de détail au Canada.

Les dépanneurs sont des acteurs importants de l'économie canadienne. Nous verrons dans notre Survol 2010 qu'ils jouent un rôle clé dans la chaîne de la grande distribution alimentaire et qu'ils représentent un acteur non négligeable pour les fabricants de produits alimentaires et de consommation courante.

Situation des dépanneurs en 2009

Un contexte économique difficile en 2009, mais plus positif en 2010¹

L'année 2009 s'est avérée économiquement très difficile. Le Canada est sorti de la récession au troisième trimestre de 2009, en très grande partie grâce aux programmes gouvernementaux d'investissements en infrastructures. Mais le consommateur a grandement souffert, ne bénéficiant que de très faibles augmentations de son revenu personnel malgré la hausse du coût de la vie. Ses dépenses s'en sont grandement ressenties. De plus, on a remarqué au cours de ces dernières années, une hausse marquée des faillites personnelles.

L'année 2010 s'annonce plus positive en matière de croissance; on ressentira les effets des investissements gouvernementaux et les consommateurs gagneront en confiance, augmentant graduellement leurs dépenses personnelles. Le contexte des taux d'intérêt n'est pas étranger à cette reprise des dépenses et au redémarrage des mises en chantier. La hausse du salaire moyen (et conséquemment du revenu personnel disponible) permettra aux travailleurs d'améliorer légèrement leur sort. L'épargne personnelle a grandement augmenté en 2009, mais devrait diminuer au cours des prochaines années, les ménages augmentant leurs dépenses et ayant éventuellement à rembourser une dette plus élevée. On constate que la confiance des consommateurs se renforce, surtout au niveau de la perception de l'amélioration de leur situation financière, de leur emploi et leurs intentions d'achat de biens durables².

Comme les entreprises ont souffert de la baisse de leurs profits en 2009, leurs investissements et dépenses n'auront un effet sur la diminution du taux de chômage qu'à partir de 2011. Ces entrepreneurs voient quand même leur avenir avec plus d'optimisme que par le passé récent. En début 2010, ceux-ci voient une amélioration dans les conditions économiques de leur industrie et en général, une amélioration de leur bilan, ce qui leur permettra de recommencer à investir dans leurs équipements. Ils sont prudents par contre face à une demande du consommateur qui pourrait demeurer anémique et surtout face à la force du dollar canadien qui nuit aux exportations³.

Ces dépenses et investissements, jumelés à la hausse probable du prix de l'essence et à l'harmonisation des taxes de vente en Ontario et en Colombie-Britannique, exerceront des pressions à la hausse sur l'indice des prix à la consommation.

Figure 1
Indicateurs économiques - Canada

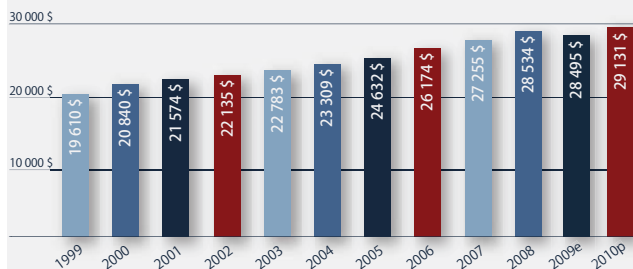
	% de croissance annuelle								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009e	2010p	2011p	2012p
Produit intérieur brut (\$ 2002)	3,1	3,0	2,8	2,6	0,6	(2,3)	3,0	3,6	4,2
Taux d'inflation (IPC)	1,9	2,2	2,0	2,1	2,4	0,6	2,2	2,4	2,3
Salaire moyen hebdomadaire	2,4	3,8	2,2	4,5	2,3	1,0	2,1	3,2	3,3
Taux de chômage (en %)	7,2	6,8	6,3	6,0	6,1	8,4	9,0	8,2	6,9
Mise en chantier	6,9	(3,4)	0,8	0,4	(7,6)	(33,0)	23,8	10,6	4,4
Profits des entreprises avant impôts	16,4	10,9	5,1	4,1	5,7	(32,6)	29,3	9,3	9,2
Épargne personnelle	26,4	(29,9)	78,8	(25,6)	56,1	35,8	(11,3)	(11,4)	(1,4)
Revenus personnels disponibles	5,5	4,4	7,3	5,3	5,9	1,1	3,5	4,2	4,5
DÉPENSES DES CONSOMMATEURS									
Total	3,3	3,7	4,1	4,6	3,0	(0,0)	1,9	2,7	3,2
Aliments, boissons et tabac	0,9	0,1	1,0	1,5	1,6	0,5	1,7	2,1	2,1
Essence	0,8	0,9	(1,6)	4,0	(0,2)	1,1	0,6	1,8	2,0
TOTAL - VENTES AU DÉTAIL	4,7	5,6	6,4	5,8	3,4	(3,0)	3,8	5,2	5,3

Source : Le Conference Board du Canada

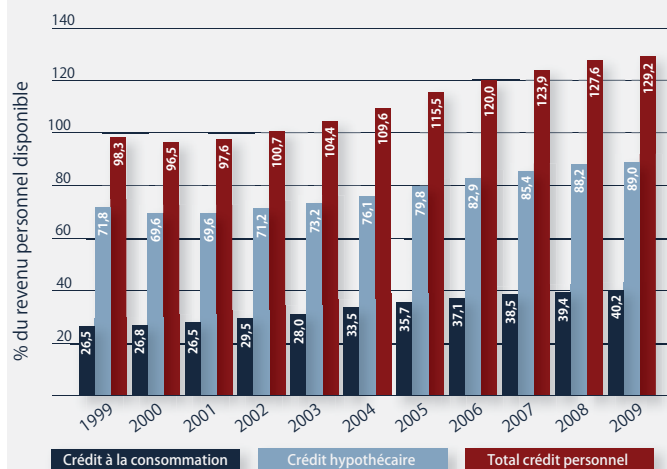
Figure 2

Principaux indicateurs économiques – Canada

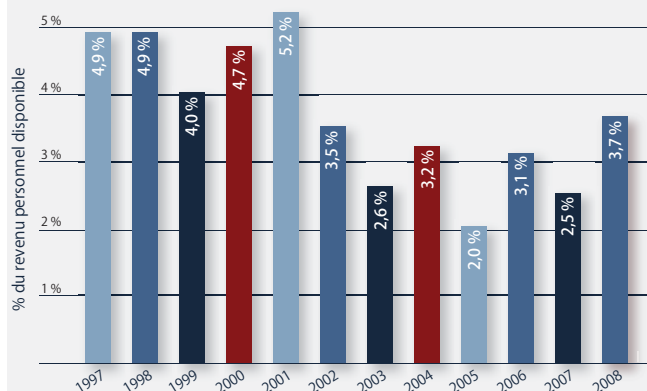
Revenu personnel disponible (RPD) en \$



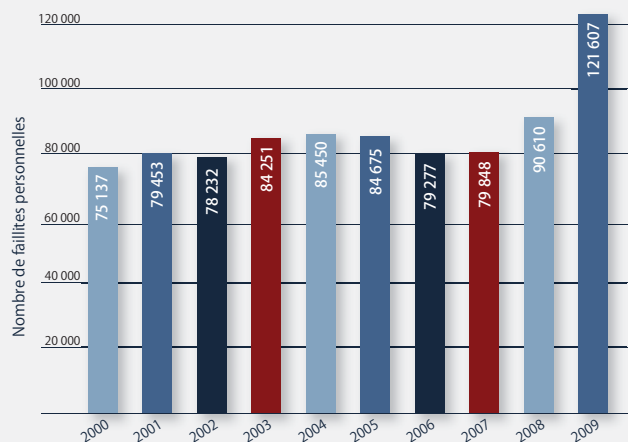
Taux d'endettement personnel au Canada



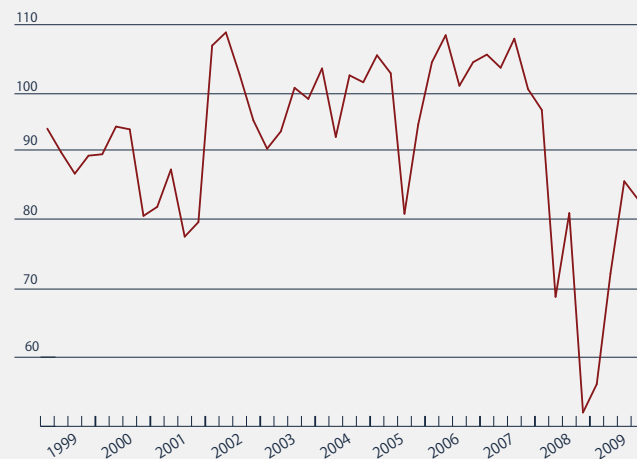
Taux d'épargne personnelle au Canada



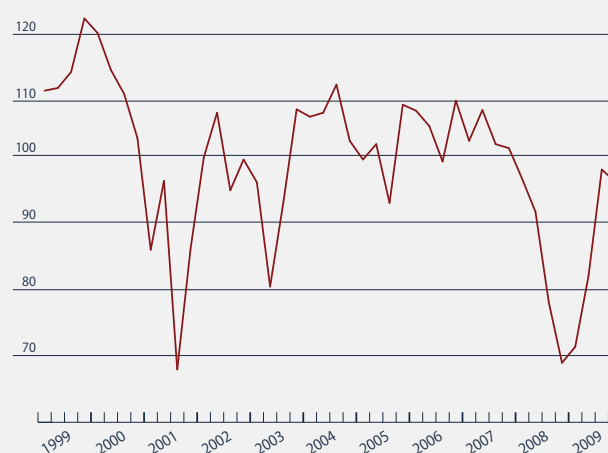
Nombre de faillites personnelles au Canada



Indice de confiance des consommateurs



Indice de confiance des entreprises



Sources : Statistique Canada et le Conference Board du Canada

Un réseau qui continue de se comprimer

La faible croissance des ventes, la rentabilité en baisse constante et la concurrence en hausse des autres types de détaillants ont nécessairement un impact sur la capacité de survie des dépanneurs.

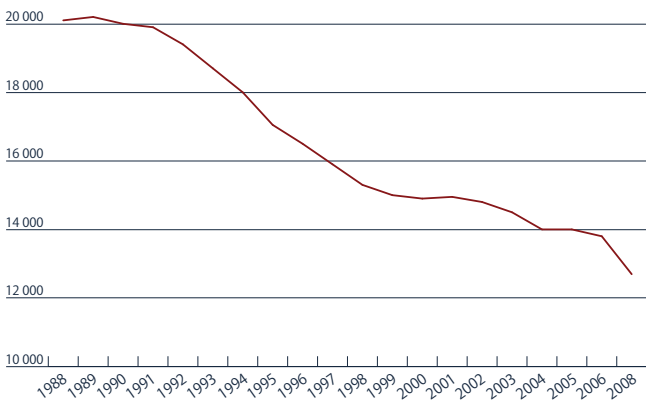
Figure 3
Évolution du nombre de points de vente^d – 2009

	Dépanneurs	Dépanneurs avec station-service	Total	Écart 2008-2009 #	Écart 2008-2009 %
Colombie-Britannique	1 358	1 046	2 404	(260)	(9,8)
Alberta	1 066	1 054	2 120	(161)	(7,1)
Saskatchewan	420	398	818	91	12,5
Manitoba	453	375	828	30	3,8
Ontario	6 424	2 275	8 699	(1 248)	(12,5)
Québec	4 587	1 353	5 940	(441)	(6,9)
Nouveau-Brunswick	389	294	683	(103)	(13,1)
Nouvelle-Écosse	545	263	808	(119)	(12,8)
Île-du-Prince-Édouard	64	59	123	(19)	(13,4)
Terre-Neuve-et-Labrador	420	234	654	(44)	(6,3)
Yukon, Nunavut, Territoires du Nord-Ouest	130	21	151	-	-
TOTAL	15 856	7 372	23 228	(2 274)	(8,9) %
2008-2009					
Variation en nombre	(1 530)	(744)	(2 274)		
Variation en pourcentage	(8,8) %	(9,2) %	(8,9) %		

On remarque rapidement qu'il s'est fermé près de 2 300 établissements en 2009⁵, soit environ six par jour, dont deux dépanneurs avec station-service⁶ et quatre dépanneurs sans station-service. Il est intéressant de constater que ce sont surtout les propriétaires indépendants qui ont fermé leurs portes (une baisse de 24,4 % de leur réseau) par rapport à une hausse de 12,7 % du nombre de points de vente affiliés à des chaînes. Le Québec et l'Ontario ont subi 75 % de ces fermetures (par rapport à 63 % du total des points de vente), reflétant peut-être l'effet plus marqué de la contrebande dans ces deux provinces.

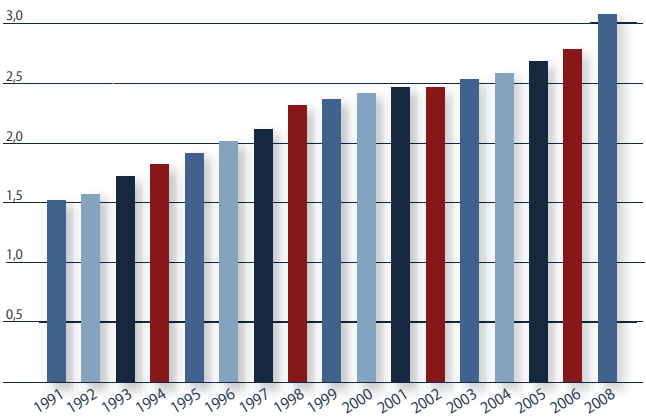
De son côté, le réseau de la distribution d'essence subit des pressions énormes également. Deux stations-service ferment à chaque jour de l'année. Sur une base à long terme, cette situation est constante comme le démontre la figure 4.

Figure 4
Nombre de stations-service au Canada⁷



Cette rationalisation du réseau, jumelée à une plus grande capacité des raffineurs et des stations-service existantes mène à une plus grande efficacité moyenne dans le réseau des points de distribution.

Figure 5
Débit moyen par station-service au Canada⁸

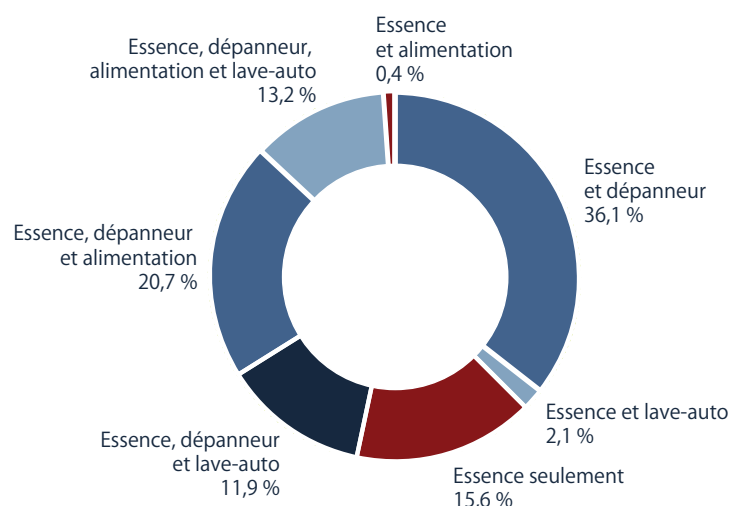


On retrouve 98 « marques » d'essence répertoriées au Canada et 67 compagnies distinctes impliquées dans la mise en marché de l'essence. Seize pourcent des toutes les stations-service tombent sous la gestion directe (prix) des trois grands raffineurs (Shell, Petro-Canada et Esso); il y a 37 % des toutes les stations-service au Canada qui arborent les couleurs de ces trois entreprises. On retrouve près de 1 400 stations-service jumelées à des commerces de grande surface (magasins-entrepôts, magasins d'escomptes ou similaire). L'Ouest regroupe près de 60 % de ces types de points de vente alors qu'elle réunit 34 % de l'ensemble des stations-service au Canada.

Une enquête de Kent Marketing en 2007⁹ signale que sur soixante nouveaux sites, tous étaient jumelés à un dépanneur; un sur quatre avait un lave-auto; 41 % offraient de l'alimentation et 16 % avaient un dépanneur, un service de restauration et un lave-auto.

Dans son évaluation annuelle de 2009¹⁰, on rapporte que les points de vente d'essence jumelés à un dépanneur et offrant un service alimentaire et un lave-auto ont une performance de vente d'essence de 3,5 fois supérieure au simple poste d'essence. La figure 6 présente la répartition des points de vente d'essence en 2009.

Figure 6
Répartition des points de vente d'essence¹¹ – 2009



Il est donc évident que les investissements nécessaires pour exploiter un commerce concurrentiel, y compris les coûts liés aux achats et à la gestion ainsi qu'à une offre de produits et services concurrentiels, peuvent nécessiter une mise en commun des ressources, au sein d'une petite ou d'une grande bannière, d'un regroupement d'achats ou de toute autre forme de regroupement.

Des ventes en faible croissance

La conjoncture économique et la baisse des prix de l'essence apparaissent comme les facteurs qui déterminent essentiellement les ventes des dépanneurs au Canada en 2009.

Figure 7
Ventes des dépanneurs au Canada¹²

	Dépanneurs		Dépanneurs avec station-service		Total	
	Ventes (000 \$)	Croissance	Ventes (000 \$)	Croissance	Ventes (000 \$)	Croissance
2004	10 208 807	s. o.	13 253 099	s. o.	23 461 907	s. o.
2005	10 494 654	2,8 %	14 300 094	7,9 %	24 794 748	5,7 %
2006	10 410 697	(0,8) %	16 387 908	14,6 %	26 798 605	8,1 %
2007	11 035 339	6,0 %	18 485 560	12,8 %	29 520 899	10,1 %
2008	11 145 692	1,0 %	21 986 852	13,3 %	33 132 544	8,9 %
2009	11 223 712	0,7 %	20 711 615	(5,8) %	31 935 327	(3,6) %

Cette performance des dépanneurs seuls (0,7 %) en 2009 se compare à une croissance de -3,0 % pour le total du commerce de détail excluant l'automobile et à +3,0 % pour le secteur de l'alimentation au total.

Comme nous l'avons vu plus tôt, la performance des dépanneurs est intimement liée aux fluctuations des prix de l'essence. Par contre, en excluant la hausse de l'essence, la performance des dépanneurs demeure positive (0,6 %), bien qu'inférieure à la croissance du secteur de l'alimentation en général.

Figure 8
Croissance des ventes des dépanneurs et
du commerce de détail au Canada¹²

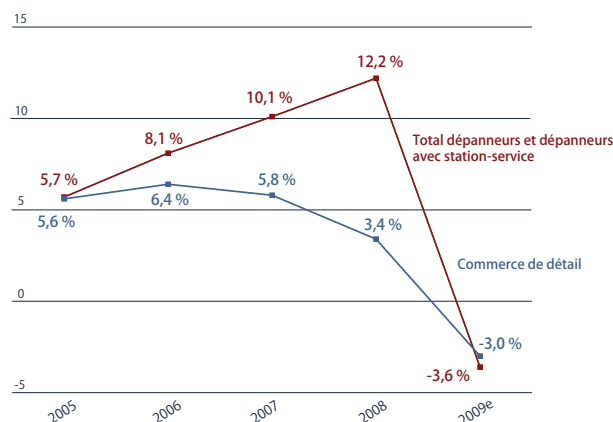
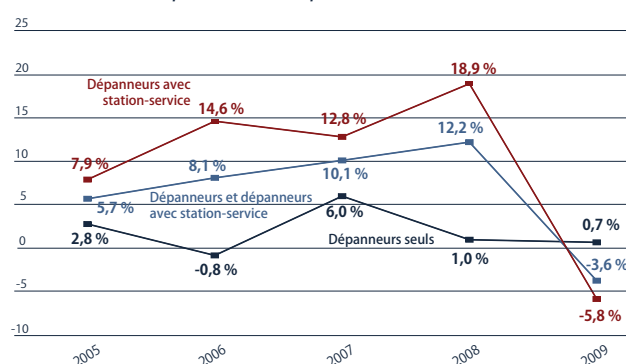


Figure 9
Croissance comparée des dépanneurs au Canada¹³



Comment se présente l'avenir? Selon Datamonitor et Business Monitor International¹⁴, la croissance des dépanneurs (sans station-service) devrait se situer dans une fourchette de 1,0 % à 3,5 % en moyenne par année entre 2010 et 2013, selon divers scénarios. Ces croissances correspondent à l'effet combiné de l'inflation et de la population, renforçant l'idée que l'industrie est clairement à maturité.

La figure 10 présente les variations régionales. Tout comme l'année dernière, on remarque que la région de l'Ouest connaît, en matière de croissance et de points de vente, une performance supérieure au reste du pays.

Figure 10
Répartition régionale des ventes et des établissements en 2009

Province	Ventes (000 \$)		Nombre		Ventes		
	Dépanneurs	%	Dépanneurs	%	% Population	Ventes au détail	Population par
	Ventes \$ (+%)	Canada	Nombre (+%)	Canada	Canada	% Canada	dépanneur
Terre-Neuve Labrador	732 363 (3,2 %)	2,3	654 (-6,3 %)	2,8	1,5	1,8	778
Île-du-Prince-Édouard	153 866 (-2,6 %)	0,5	123 (-13,4 %)	0,5	0,4	0,4	1 146
Nouvelle-Écosse	1 026 731 (13,2 %)	3,2	808 (-12,8 %)	3,5	2,8	2,9	1 161
Nouveau-Brunswick	1 221 011 (-11,0 %)	3,8	683 (-13,1 %)	2,9	2,3	2,4	1 097
Atlantique	3 133 971 (-0,4 %)	9,8	2 268 (-11,2 %)	9,8	7,0	7,5	1 031
Manitoba	1 257 065 (8,7 %)	3,9	828 (12,5 %)	3,6	3,6	3,6	1 476
Saskatchewan	1 428 829 (9,5 %)	4,5	818 (3,8 %)	3,5	3,1	3,4	1 259
Alberta	3 486 725 (2,5 %)	10,9	2 120 (-7,1 %)	9,1	10,9	13,5	1 739
Colombie-Britannique	3 925 309 (-6,0 %)	12,3	2 404 (-9,8 %)	10,3	13,2	13,0	1 853
Territoires du Nord-Ouest, Yukon, Nunavut	100 381 (-3,5 %)	0,3	151e	0,7	0,3	0,4	724
Ouest	10 198 308 (0,5 %)	31,9	6 321 (-4,6 %)	27,2	31,1	33,9	1 662
Québec	6 865 344 (-7,8 %)	21,5	5 940 (-6,9 %)	25,6	23,2	22,9	1 318
Ontario	11 737 703 (-5,3 %)	36,8	8 699 (-12,5 %)	37,5	38,7	35,7	1 502
Canada	31 935 327 (-3,6 %)		23 228 (-8,9 %)				1 452

2009 – Une année difficile, signe d'une tendance à long terme

Les données des ventes au détail de 2009 nous signalent que la croissance des ventes dans le secteur de l'alimentation est supérieure à celle du commerce de détail en général. Les raisons sont assez bien connues : on y distribue des produits de nécessité, le prix de l'essence a connu des baisses substantielles et les gens ont su gérer leur budget alimentaire en modifiant la composition habituelle de leur panier d'achats. D'autres explications peuvent s'appliquer plus précisément au secteur des dépanneurs : ceux-ci bénéficient habituellement des forts investissements en construction et infrastructures, les travailleurs de ce secteur étant très mobiles et s'arrêtant souvent aux dépanneurs pour s'approvisionner. De plus, la croissance des ventes des services d'alimentation (produits emballés, restauration, boissons, consommation immédiate) permet de générer plus d'affluence en magasin.

Les ventes ont connu au Canada les croissances suivantes :

Figure 11

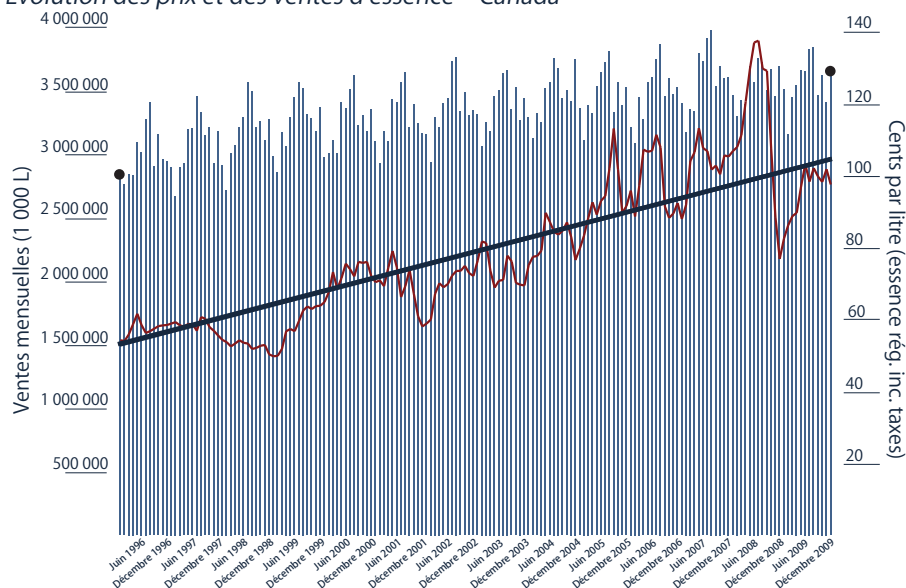
% de croissance des ventes au détail – Canada¹⁵

	2009 %	2008 %	2008-2009 %
Supermarchés	4,4	4,2	8,8
Dépanneurs et magasins d'alimentation spécialisés	0,2	1,2	1,4
Dépanneurs (avec station-service)	(5,8)	18,9	12,0
Dépanneurs (sans station-service)	0,7	1,0	1,7
Dépanneurs (avec et sans station-service)	(3,6)	12,2	8,2
TOTAL	(3,0)	3,4	0,1
Prix de l'essence (régulière, sans plomb)	(17,2)	12,1	(7,2)
Vente d'essence (en litres)	0,3	(1,1)	(0,7)

En comparant la croissance dans les différents types de dépanneurs, on dénote l'importance de la vente d'essence pour les dépanneurs et l'effet majeur de la baisse du prix de l'essence sur la croissance des dépanneurs. La figure 12, qui présente l'évolution du prix de l'essence et les quantités d'essence vendue au Canada, démontre la tendance à la hausse du prix à la pompe et la croissance à long terme, bien que faible, de la quantité d'essence vendue.

Figure 12

Évolution des prix et des ventes d'essence – Canada¹⁶



En plus de dépendre de l'essence, la croissance des dépanneurs est intimement liée à la hausse des prix en général et à la croissance démographique. En effet, pour la même période (2008-2009), l'inflation hors essence a été de 3,2 % et l'accroissement de la population a été de 1,0 %, pour un effet combiné de 4,2 %¹⁷. Cette augmentation est ainsi supérieure à la croissance des dépanneurs sans station-service (1,7 %).

En conclusion, on réalise que les dépanneurs (avec ou sans station-service) ont tiré légèrement mieux leur épingle du jeu que l'ensemble des commerces de détail au Canada pendant cette dernière période de difficulté économique. Mais cette performance s'explique surtout par la hausse générale des prix, dont ceux de l'essence, par la croissance même modérée de la demande pour l'essence et par la croissance de la population.

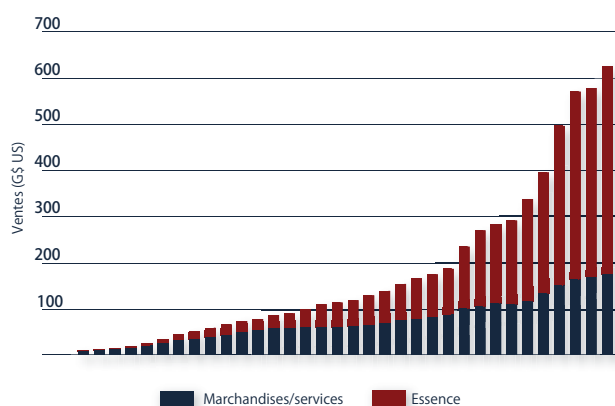
Une analogie avec le marché américain

Malheureusement, les données historiques sur les ventes et la performance des dépanneurs au Canada ne permettent pas d'analyse à long terme. Par contre, nous pouvons tracer une analogie avec la situation américaine.

Pour la période 2000-2008, l'industrie américaine a connu une croissance du nombre de dépanneurs (avec ou sans station-service) de l'ordre de 21 %. On note par contre une baisse de 1,2 % du nombre de dépanneurs entre 2007 et 2009 (selon NACS¹⁸). Les ventes des dépanneurs en dollars ont crû de 132 %, grâce notamment à une croissance des ventes de marchandises et services de 67 %¹⁹. Avec une hausse des prix de l'essence de 115,7 %²⁰, la progression des volumes de vente d'essence a été de 20,1 % sur huit ans. Pour la croissance des ventes de marchandises (67 %), on remarque que l'effet combiné de la hausse des prix sans le facteur énergie (20,2 %) et de la croissance de la population (8,0 %²¹) est de 29,9 %, ce qui donne une augmentation des quantités vendues de 28,5 %, sur huit ans (ou 3,2 % par année).

Sur une base encore plus étendue (depuis 1975), on remarque le très fort développement de l'industrie et sa grande capacité à résister aux fluctuations économiques. Le prix de l'essence y est sûrement pour beaucoup, mais même les ventes de marchandises et de services (ventes en magasins) ont progressé de façon substantielle.

Figure 13
Croissance de l'industrie des dépanneurs aux États-Unis



Cette croissance s'est faite dans un contexte de réduction du nombre de points de vente d'essence. Bien que le nombre de dépanneurs ait crû de façon importante pendant la même période (de 57 700 dépanneurs en 1979 à 144 500 aujourd'hui²²), on constate, par contre, que le nombre de stations-service a diminué de façon marquée. En effet, entre 1994 et 2003, le nombre de stations-service a chuté de 17 % (ou 1,8 % par année). Cela peut s'expliquer par :

- Une consolidation dans le secteur en amont, le nombre de raffineries passant de près de 400 en 1950 à 150 en 2003; en contrepartie, la capacité de chacune a crû de 5 à 16 millions de barils par jour;
- La vague de fusions/acquisitions dans le secteur tant pétrolier que celui des dépanneurs;
- Le besoin de recourir à des stations plus grandes pour rentabiliser les investissements (environnement, services, etc.) et obtenir des économies d'échelle (la conversion de stations-service autonomes en dépanneurs avec station-service, par exemple²³).

Si on examine les données sur une base plus récente, soit 2007-2009, comme nous l'avons fait pour les données canadiennes, on en arrive à des conclusions assez similaires. On constate que les ventes des dépanneurs (sans station-service) ont été stables en 2009 après une hausse de 2,2 % entre 2007 et 2008. Les ventes dans les stations-service ont été en baisse de 24,5 % entre 2008 et 2009, après une hausse de 9,6 % l'année précédente²⁴. Cette croissance des ventes suit bien entendu la croissance générale à long terme de

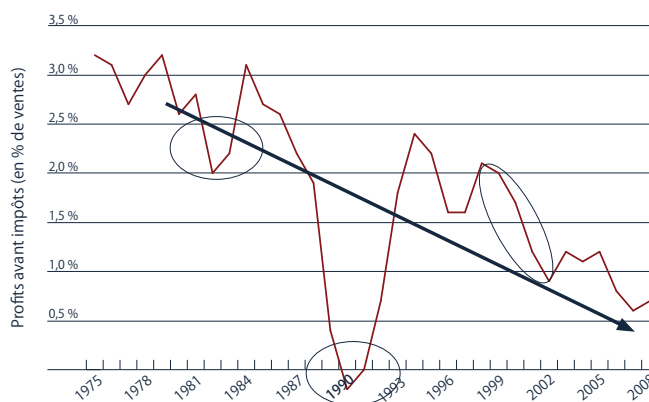
l'économie et de la situation économique des ménages américains. Mais, facteur tout aussi important, le secteur a su s'adapter, comme au Canada, aux conditions du marché et à la demande des consommateurs : heures d'ouverture prolongées, élargissement important de l'offre de produits, services et formats, ajout de la restauration et d'aliments frais et efficacité/rapidité des transactions en magasins.

Un impact sur les profits

Toutefois, l'effet des conditions économiques et, ce qui est tout aussi important, de la hausse de la concurrence dans la grande distribution alimentaire (venue des magasins-entrepôts, expansion des magasins d'escomptes, ajout de produits alimentaires dans les pharmacies, vente d'essence dans les magasins-entrepôts) a eu des impacts majeurs sur les marges bénéficiaires du secteur.

Comme l'illustre la figure 14, la chute des profits nets avant impôts est dramatique, longue et constante.

Figure 14
Profits avant impôts en % des ventes aux États-Unis



Au niveau de la rentabilité, les dépanneurs ont dû et devront :

- Améliorer de façon significative l'efficacité de la gestion des ventes (systèmes, systèmes de vente, gestion des stocks, gestion de catégories) de marchandises et de services pour compenser des ventes d'essence subissant des grandes fluctuations;
- Utiliser de nouveaux produits d'amorce (comme les boissons et les services alimentaires) pour compenser la diminution des ventes de tabac;

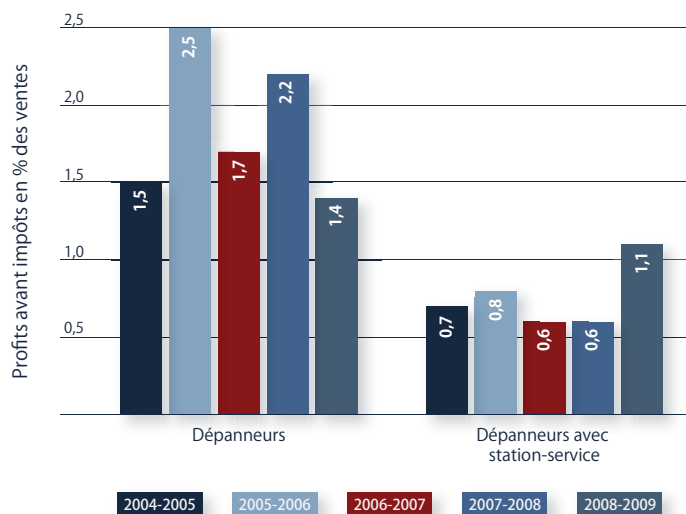
- Gérer et contrecarrer la hausse importante des frais de carte de crédit (qui sont passés au cours des dernières années de 1,7 % à plus de 2 % aujourd'hui), qui grèvent les ventes d'environ 1 % et la marge brute d'environ 11 % dans les dépanneurs américains. Ces frais sont d'environ 0,3 % en Europe et 0,4 % en Australie²⁵.

Les défis liés à la croissance réelle très faible de la demande sont importants; les défis de gestion interne pour obtenir une croissance rentable le sont tout autant.

Une rentabilité en baisse au Canada également

Les dépanneurs au Canada jouissent donc d'une croissance minimum des ventes, et ce, même en période de récession. Par contre, cette progression est fragile, car elle est fortement liée à l'essence, l'inflation et la croissance de la population. Surtout elle génère un profit avant impôts de plus en plus faible. Les ventes de tabac en 2009 et au début 2010 ont bénéficié de l'impact positif de certaines mesures de contrôle de la contrebande. Cette catégorie de produits a connu une hausse appréciable, mais au niveau des marques à rabais. Ainsi l'impact sur la rentabilité a été moins important que sur la croissance des ventes de tabac. Il est à espérer que ces mesures continuent pour les années à venir à jouer leur rôle et améliorer quelque peu la performance de l'industrie.

Figure 15
Marges nettes – dépanneurs au Canada²⁶



De plus, les dépanneurs devraient opérer dans des conditions réglementaires qui facilitent leurs activités : une amélioration des conditions de vente du tabac, des frais acceptables de transactions par carte et une capacité de développer l'offre de services alimentaires et de restauration. On remarque que plusieurs produits ou services sont présentement sous la loupe des autorités réglementaires, comme le contrôle des ventes de boissons énergétiques (Atlantique), la vente de bouteilles d'eau et la vente d'eau en fontaine (Ontario), le prix minimum de la bière (Québec) ou le recyclage des contenants. Également, on note que parce qu'ils voient leurs revenus affectés par la récession, les gouvernements ont recommencé à hausser les taxes sur les cartouches de cigarettes (plusieurs provinces). L'harmonisation des taxes de vente (Ontario et Colombie-Britannique) aura également un impact sur les ventes des détaillants. D'autres gouvernements, municipaux ceux-là, examinent la possibilité d'augmenter les taxes sur l'essence (grande région de Montréal) ou considèrent tout simplement la possibilité d'entrer dans le champ de la taxation du tabac, du divertissement et de l'essence (Toronto). Ces initiatives n'aideront en rien à améliorer la performance des dépanneurs!

On peut donc conclure que les dépanneurs, avec ou sans station-service, réussissent, sur le plan de la croissance, comme les autres acteurs de la grande distribution alimentaire, à performer de façon supérieure au commerce de détail en général. Cette croissance par contre est fortement tributaire de la vente d'essence, en hausse constante malgré la fluctuation des prix, des prix de l'essence dont la tendance est également à la hausse, de la hausse des prix en général et de la croissance de la population. Elle camoufle une nette dégradation à long terme des profits nets. Les contraintes actuelles en termes de restriction sur la vente du tabac (dans certains dépanneurs jusqu'à 50 % de la marge brute), de croissance moins rapide de la demande pour l'essence, de pression sur les marges au détail de la vente d'essence, de frais liés aux transactions par carte et de la législation en général s'ajoutent aux nombreux défis que vit l'industrie.

La performance selon la taille des dépanneurs

Nous avons vu que la croissance des ventes des dépanneurs dépasse à peine la hausse des prix et la croissance de la population combinées. La rentabilité nette des dépanneurs est de plus en plus faible et atteint à peine 1 % des ventes. Les données américaines sont tout aussi indicatives de cette tendance à long terme.

Si on examine l'évolution des marges brutes et nettes, ainsi que les charges d'exploitation, on remarque que :

- Les dépanneurs et les dépanneurs avec station-service ont réussi à gérer leurs achats de façon serrée (en termes de quantité, de prix ou de nombre/taille de commandes ou livraisons). En effet, les coûts des marchandises vendues se sont maintenus entre 2004-2005 et 2008-2009, à environ 80 %-82 % des ventes pour les premiers et 85 %-86 % pour les seconds²⁷;
- La gestion des ressources humaines se fait de façon de plus en plus serrée, malgré les hausses du salaire minimum et d'autres cotisations sociales. On remarque des hausses quasi annuelles du salaire minimum à travers le pays. Dans certaines provinces, il y a même plusieurs hausses par année. Avec une croissance de 5 % en moyenne par année, c'est environ 100 M\$ que les dépanneurs doivent récupérer d'une façon ou d'une autre en étant plus efficace dans leurs opérations. La transformation vers le libre-service a permis aux dépanneurs avec station-service de générer de plus grandes économies;

- Il semble davantage possible de réduire les charges d'exploitation (en fonction des ventes) du côté de la vente de l'essence et des services à l'auto (notons la plus grande efficacité des services de lave-auto, l'abandon de services d'entretien/réparation) avec des baisses plus importantes pour les dépanneurs avec station-service;
- Les dépanneurs ont également grandement amélioré la gestion de leurs liquidités avec des comptes débiteurs et des comptes créditeurs (en fonction de l'actif) en baisse significative. L'encaisse (liquidités et placements à court terme) est en forte hausse;
- Reflet probable de la capacité à maintenir la croissance des coûts des marchandises vendues (achats) au rythme de la croissance des ventes, les niveaux de stocks des dépanneurs demeurent stables tandis qu'ils diminuent pour les dépanneurs avec station-service (dans ce dernier cas, il ne faut pas négliger l'effet de l'évolution du prix de l'essence au cours des dernières années).

Figure 16
Marges et dépenses en fonction des ventes²⁸

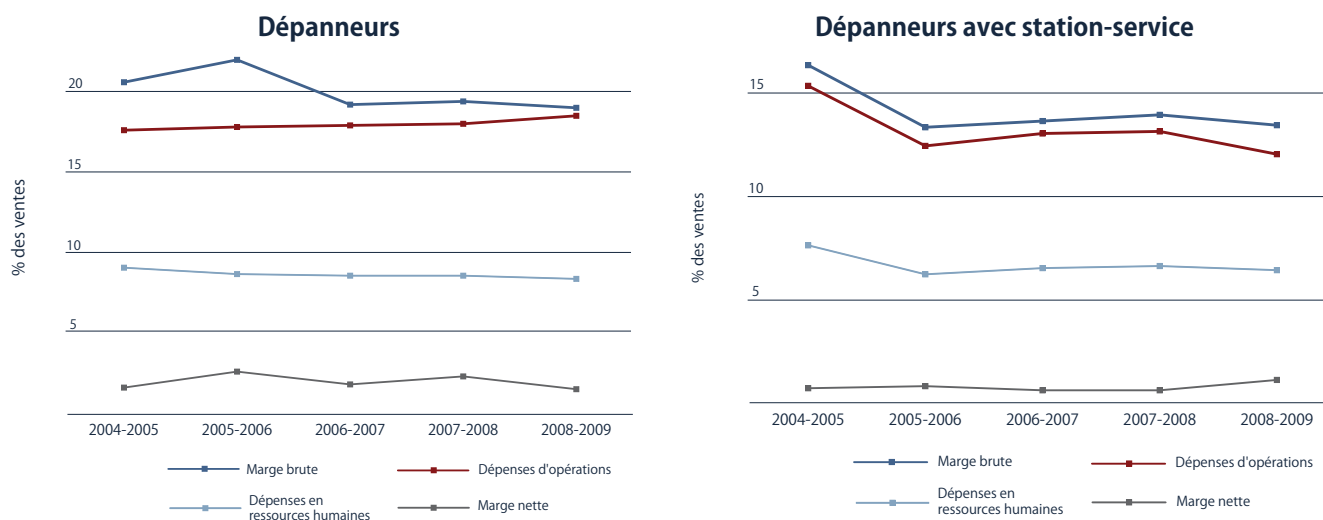
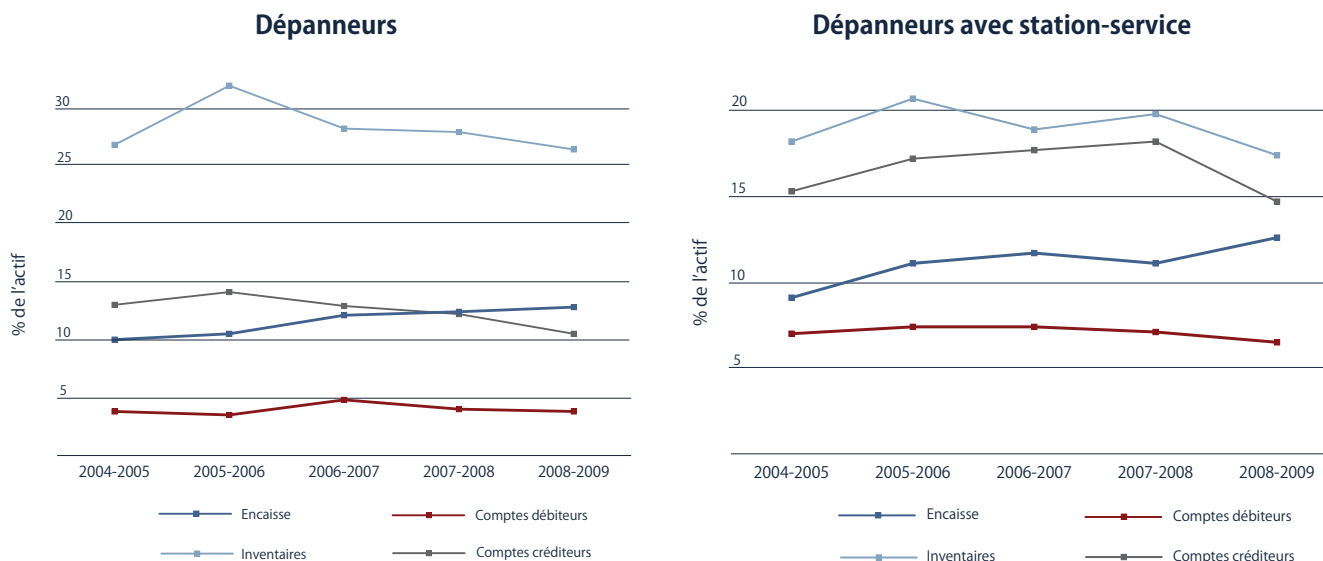


Figure 17
Liquidité et inventaires en fonction de l'actif



Pour les **dépanneurs sans station-service**, le volume de vente/l'achalandage a des effets positifs importants sur la marge nette. Bien que les dépanneurs doivent investir davantage dans des équipements, mobiliers et aménagements, il est possible d'atteindre des économies d'échelle au niveau des dépenses d'opérations. Les inventaires sont également gérés de façon plus serrée. L'encaisse, les comptes débiteurs et les comptes créditeurs sont légèrement plus élevés que pour les plus petits dépanneurs, reflétant un nombre de transactions plus important.

Au niveau des **dépanneurs avec station-service**, il est intéressant de noter que la taille a un effet moins évident sur la rentabilité. Des économies d'échelle sont réalisables avec le volume tout comme une meilleure gestion des inventaires, sans que l'impact se fasse sentir sur la marge nette. On note qu'aux États-Unis, les dépanneurs avec plus de volume améliorent leur marge nette (0,9 % et 1,7 % pour les dépanneurs avec station-service avec des ventes de 5 M\$ et plus).

Figure 18
Ratios dépanneurs sans station-service

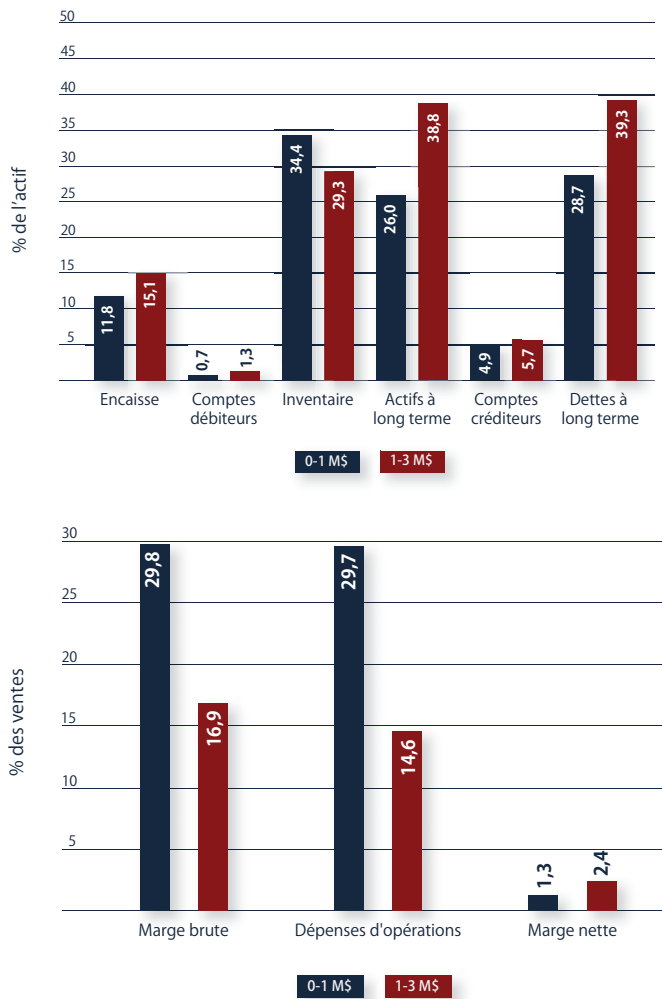
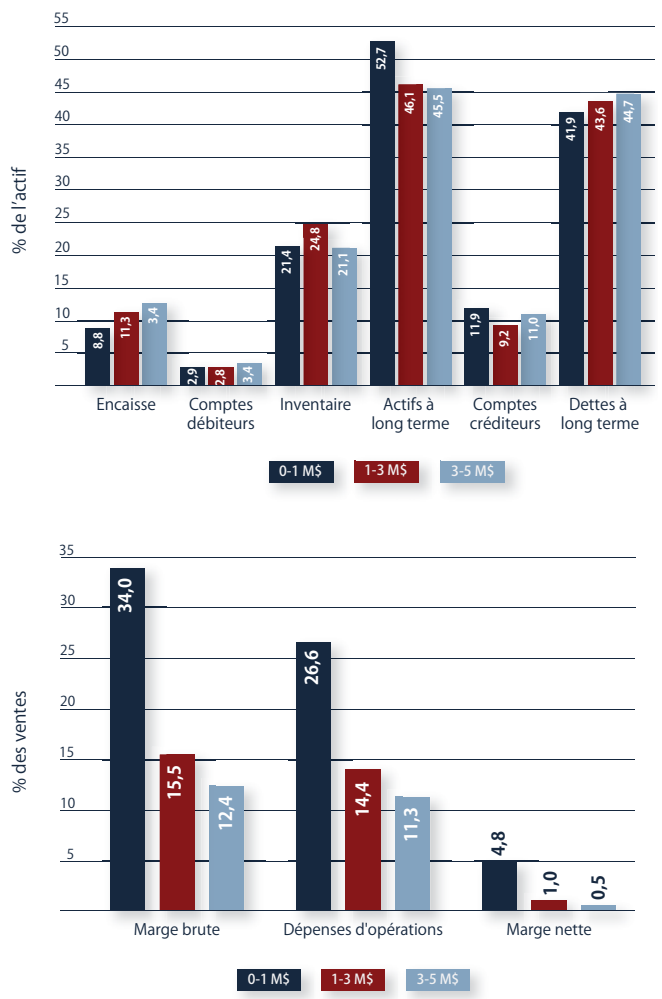


Figure 19
Ratios dépanneurs avec station-service



Les dépanneurs et les grossistes-distributeurs : des liens privilégiés

Le secteur de la distribution a grandement évolué au cours des dernières années afin de s'adapter aux changements d'habitudes des consommateurs, à l'évolution technologique et aux progrès dans le domaine du transport et de la logistique. Ce secteur offre des produits qui se sont transformés, tant sur le plan du contenu que du contenant : formats multiples, superficie en hausse, variété de l'offre passant de 2 000 à 10 000 produits et plus, etc. Aux produits alimentaires traditionnels se sont maintenant ajoutés des produits frais, des services de restauration, des cartes prépayées et une gamme très variée de boissons. Les sources et les modes d'approvisionnement se sont ainsi multipliés.

Il existe plusieurs modèles de distribution pour servir les dépanneurs et les petites surfaces au Canada. Le premier modèle consiste en ces fabricants qui assurent directement la distribution de leurs produits aux dépanneurs; il s'agit, entre autres, des produits du tabac, de la bière et des croustilles. Le second modèle est celui de la distribution par des grossistes-distributeurs qui font le pont entre les fabricants et les dépanneurs tout en leur offrant une gamme variée de services. Il peut s'agir de services très restreints comme l'unique livraison de produits jusqu'à un soutien aux détaillants dans le choix et le placement des produits ou même un encadrement commercial ou technologique plus soutenu. Plusieurs de ces grossistes sont membres de regroupements ou de centrales d'achat (ITWAL Limited ou COLABOR S.E.C. par exemple), tout comme le sont, à une autre échelle, plusieurs dépanneurs indépendants. Un troisième modèle consiste en la distribution effectuée à l'interne, par une chaîne de dépanneurs à ses propres points de vente, comme c'est le cas de Couche-Tard au Québec ou de plusieurs autres grandes chaînes d'alimentation au Canada. Finalement, le quatrième modèle est celui des dépanneurs indépendants qui achètent certaines catégories de produits directement à un magasin-entrepôt ou un entrepôt de type payer-emporter. On évalue qu'environ un grossiste-distributeur sur trois exploite un tel entrepôt. De façon générale, on remarque que, pour une même catégorie de produits, la distribution s'effectue par de multiples canaux. La figure 20 présente un portrait de la situation en 2008.

Figure 20
Approvisionnement des dépanneurs²⁹

	% de la catégorie de produits				
	Grossistes - distributeurs – (service complet)	Entrepôts « payer-emporter »	Clubs	Distribution directe	Autres
Épicerie	67	24	2	3	3
Confiserie	58	19	10	11	2
Tabac	44	11	13	31	0
Autres produits liés au tabac	55	19	8	17	1
Marchandises générales	51	18	6	19	6
Produits liés à l'auto	51	12	0	28	9
Grignotines	30	11	4	51	4
Boissons (excluant le lait)	25	8	1	63	7
Services d'alimentation	21	6	3	63	7
Cartes d'appel	20	3	0	63	13

Selon ces données (pondérées par les ventes par catégorie), on peut estimer la part des grossistes-distributeurs à environ 43 % du marché; la part de la distribution directe est à 34 %, celle des entrepôts « payer-emporter » à 12 % et celle des clubs à 9 %. Ces pourcentages s'appliquent à la valeur monétaire des achats et sont gonflés par les achats de tabac/cigarettes. Si on examinait la quantité de produits plutôt que la valeur monétaire, le pourcentage de la distribution réalisée par les grossistes-distributeurs serait plus grand.

Parmi les services qui peuvent être rendus par un grossiste-distributeur :

Figure 21
Services offerts par les grossistes-distributeurs

• Entreposage, gestion des stocks et gestion des inventaires	• Soutien à la vente et au télémarketing
• Gestion de catégories, produits et référencement	• Introduction de nouveaux produits
• Gestion des commandes	• Soutien aux promotions, au merchandising, à la planification des surfaces/de l'aménagement
• Livraisons et gestion de la logistique	• Soutien technologique
• Gestion du crédit	• Soutien à la gestion de l'information et des données
• Gestion des retours	

Les grossistes-distributeurs font face à des défis qui ne sont pas très différents de ceux auxquels sont confrontés leurs clients, les dépanneurs (ou les petites surfaces en général) :

1. Une **rentabilité et un taux de rendement de l'actif faibles et en baisse constante**. Il n'existe pas de données financières détaillées portant sur la situation des grossistes canadiens, mais si on examine des données américaines³⁰, on note que la marge nette en fonction des ventes est d'environ 0,3 % (0,8 % en 2001) et le taux de rendement de l'actif d'environ 2,5 % (6,5 % en 2001) en 2007. Un sondage fait auprès de quelques membres de NACDA³¹ nous permet de constater qu'au

Canada, la marge nette avant impôts est, pour la majorité des gens consultés, inférieure à 0,5 %, également en baisse par rapport à l'année précédente.

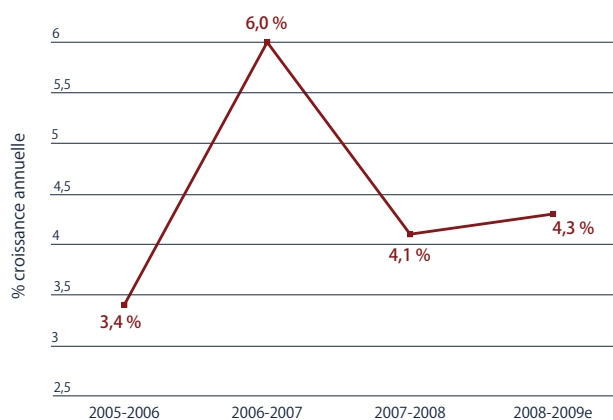
2. Le **tabac** génère également plusieurs défis : le passage à la distribution directe par un des acteurs importants de l'industrie a affecté presque tous les grossistes-distributeurs; la contrebande et la baisse graduelle de la demande complètent ce portrait négatif pour tous.
3. La hausse des **coûts d'exploitation** – ressources humaines (plus de la moitié des grossistes ont 30 employés et plus), prolifération des produits/références/nouveaux produits à gérer, essence, technologie, équipement et coûts liés à la distribution de grands formats/formats non standards. Les grossistes-distributeurs gèrent environ 6 000 « SKU ». La moitié d'entre eux gère 17 catégories de produits et plus.
4. L'impact de la **distribution directe** sur la croissance des grossistes-distributeurs.
5. La concurrence sur les prix par les **magasins-entrepôts et magasins d'escomptes**.
6. Les **occasions de croissance deviennent de plus en plus limitées** avec un nombre de dépanneurs en baisse, une demande des consommateurs qui augmente lentement et la croissance très limitée de produits comme le tabac. Un grossiste-distributeur sur deux vend également aux supermarchés; trois sur quatre à des pharmacies tout comme 70 % vendent au marché de l'hôtellerie, de la restauration et des institutions (HRI) pour développer de nouveaux débouchés.

La concurrence entre les distributeurs eux-mêmes, et entre les modèles et formats de distribution, dans un marché en faible croissance force plusieurs grossistes-distributeurs à développer une expertise en termes de mise en marché, de gestion des opérations, de gestion de produits/catégories ou en matière d'équipement/technologie. Par contre, dans un contexte où la marge bénéficiaire des clients (dépanneurs) est faible et même en baisse, ces services à valeur ajoutée sont difficiles à facturer, générant ainsi une pression supplémentaire sur la marge nette des grossistes. Sans une collaboration étroite entre les acteurs du domaine, à savoir les fabricants, les distributeurs, les grossistes et les dépanneurs, et ce, au plan de l'information, des processus et des systèmes, la croissance et la rentabilité de chacun ne pourront pas s'améliorer.

Il est difficile de recueillir des données précises sur les distributeurs exclusifs aux dépanneurs. En se référant aux parts de marché des dépanneurs (9 % de la grande distribution alimentaire), appliquées aux marchés des grossistes (donc excluant la distribution directe) pour l'alimentation, les boissons, le tabac et l'alcool d'environ 98 G\$ en 2009 et déduites de la proportion de la distribution en gros réalisée par les clubs – autres (20 %-25 %), on arrive à une estimation de la taille du marché variant entre 7,0 et 7,5 G\$. Comme nous l'avons vu plus haut, les grossistes vendent à d'autres réseaux. Selon notre sondage, ils vendent aussi aux supermarchés (10 % de leurs ventes), aux pharmacies (20 %) et au marché HRI (10 %).

Si on examine la croissance des grossistes dans les secteurs de l'alimentation-boisson, du tabac, de l'alcool et des produits ménagers et personnels, on note l'évolution suivante :

Figure 22
Croissance des grossistes en alimentation et tabac et alcool au Canada³²



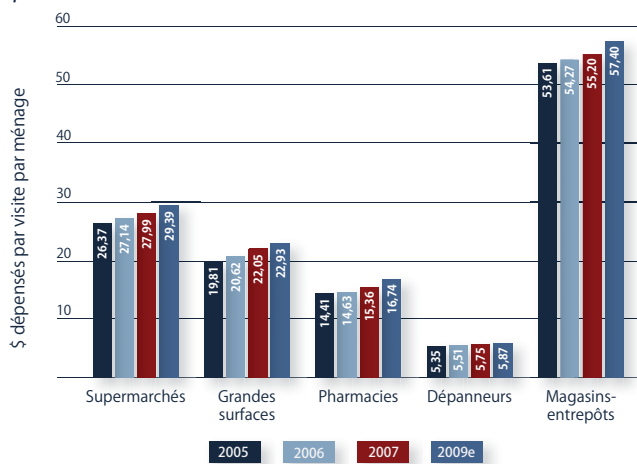
Notre sondage auprès des membres de NACDA nous laisse croire que cette évolution du marché global s'applique également aux petites surfaces. La moyenne de croissance que les répondants ont obtenue en 2008-2009 est environ 4,5 %, en hausse par rapport à l'année précédente.

Le dépanneur, un acteur clé pour les fabricants

Le nombre important de visites quotidiennes effectuées dans un dépanneur est en soi très attrayant pour les fabricants de produits de consommation courante. Ceux-ci bénéficient alors de toute la latitude voulue pour sonder les clients et tester de nouvelles offres de produits ou de formats. Pour connaître rapidement la réponse des clientèles cibles à une nouvelle gamme de produits, un nouvel emballage ou un nouveau format, rien de tel qu'un point de vente ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, 52 semaines par année. On a qu'à penser aux « méga-packs » de gomme, aux formats individuels, aux cartes-cadeaux ou aux produits alimentaires préemballés pour consommation immédiate.

Bien que les ménages dépensent moins dans les dépanneurs par visite que dans les supermarchés, les magasins-entrepôts ou les autres canaux de distribution, les dépanneurs occupent environ 9,0 %³³ de la **part de marché** (en \$) de la grande distribution alimentaire au Canada.

Figure 23
Dépenses moyennes par ménage par visite au Canada, par canal³⁴



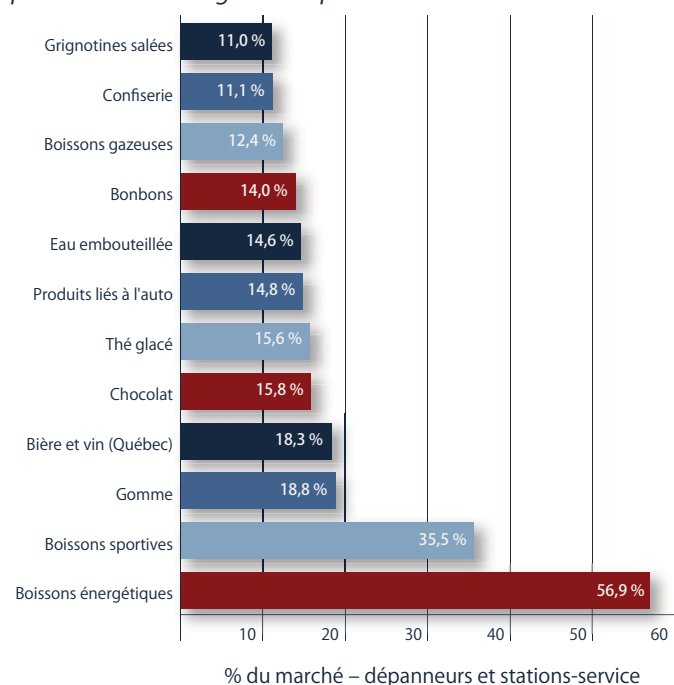
Sur l'ensemble des visites à ces détaillants effectuées par les ménages canadiens, les dépanneurs occupent une proportion de 6,4 %, les supermarchés/épicerie, une proportion de 43,4 % et les pharmacies et les marchandiseurs de masse, une proportion de 10 % chacun.

Il est évident que le comportement d'achat « multicanal » des consommateurs amène une concurrence « multicanal » et « multiformat », chaque canal utilisant des produits d'amorce, des tactiques quotidiennes de prix et un déploiement de réseau important. En fait, les distinctions entre les types de canaux s'amenuisent. Tous ont maintenant des heures prolongées. Les pharmacies offrent une plus vaste gamme de produits, dont certains alimentaires, et tentent de servir des marchés beaucoup plus petits avec des formats adaptés. Les magasins d'escomptes et les magasins-entrepôts, de leur côté, offrent maintenant des produits alimentaires et autres.

Les dépanneurs sont l'endroit privilégié pour l'achat de billet de loterie, de boissons froides (dont des bouteilles d'eau et des boissons gazeuses), de confiserie (gomme, chocolat et bonbons surtout), de journaux et magazines, de lait et de grignotines. Au Québec, on peut ajouter la bière comme un produit important y étant acheté. Particulièrement le matin, les gens s'y procurent des journaux et du café (surtout dans les dépanneurs avec station-service). Peu de gens déjeunent ou achètent leur petit-déjeuner dans un dépanneur; peu le feraient même s'il y avait une section avec sièges. L'après-midi, l'eau et les boissons froides ainsi que les confiseries, la crème glacée et les grignotines sont préférées.

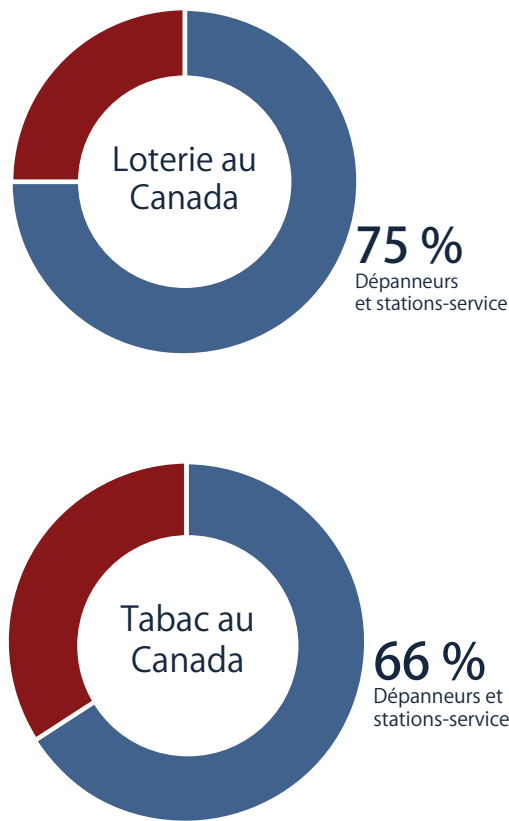
Il est intéressant de noter que les dépanneurs jouent un rôle supérieur à leur moyenne globale de 9,0 % pour les produits suivants :

Figure 25
Parts de marché des dépanneurs et station-service pour certaines catégories de produit au Canada en 2009³⁵



Leur rôle est encore plus important dans les secteurs des loteries et du tabac, où les dépanneurs deviennent le canal essentiel de la distribution de ces produits :

Figure 26
Parts de marché des dépanneurs et station-service
Loterie et tabac



Finalement, les dépanneurs occupent une part de marché importante pour les produits de consommation immédiate. Par exemple, au niveau des grignotines salées et de la confiserie, la part de marché des dépanneurs est de :

Figure 27
Parts de marché des dépanneurs et station-service
Formats pour consommation immédiate³⁶

	Consommation	
	Immédiate %	Future %
Grignotines salées		
Croustilles	18,5	8,7
Tortilla	33,6	7,4
Noix	39,9	1,8
Maïs soufflé	13,6	9,6
Pretzels	51,5	3,8
Autres collations salées	21,2	7,8
Confiserie		
Tablettes de chocolat	38,2	4,8
Bonbons	30,7	9,6
Gommes à mâcher	32,2	4,7

Selon l'enquête annuelle de Fulcrum Publications Inc.³⁷, on note que les deux tiers des grignotines et les trois quarts des boissons froides achetées dans les dépanneurs sont pour consommation immédiate. De plus, on remarque que 80 % des achats de boissons froides s'accompagnent d'achats d'autres produits dont principalement de la loterie, du chocolat, des grignotines salées, de la gomme à mâcher, des journaux ou des confiseries.

Euromonitor International prévoit que certaines de ces catégories (grignotines salées et sucrées, confiserie, et crème glacée entre autres) connaîtront des croissances supérieures aux aliments emballés ou autres produits en conserve ou sachet.

Figure 28
Prévisions du taux de croissance 2007-2012³⁸

	Croissance 2007-2012 %
Produits alimentaires emballés	8,7
Confiserie	6,9
Produits de boulangerie	7,1
Crème glacée	11,4
Produits laitiers	10,1
Collations salées et sucrées	17,0
Barres-collation	12,7
Produits de remplacement de repas	17,8
Repas prêts à servir	6,2
Soupes	(0,1)
Pâtes alimentaires	6,1
Nouilles	(0,2)
Produits alimentaires en conserve	(2,0)
Produits surgelés	6,3
Produits alimentaires en poudre	0,6
Produits alimentaires réfrigérés	15,1
Huiles et gras	5,9
Sauces, condiments et assaisonnements	8,7
Produits pour bébé	1,2
Tartinades	6,0

Il est également intéressant de noter que pour certains autres produits (boulangerie, produits de remplacement de repas), les dépanneurs peuvent aussi représenter un canal important à développer.

Finalement, la marge brute des produits de confiserie (35 %), des grignotines (30 %), de la crème glacée (33 %) et des produits surgelés (35 %) est grandement avantageuse pour les dépanneurs³⁹.

En fait, les dépanneurs (avec ou sans station-service) sont un canal important pour les fabricants de produits que l'on retrouve dans la grande distribution alimentaire. Ils sont accessibles localement à des millions de Canadiens chaque jour et constituent un canal de vente important pour certaines catégories de produits ainsi qu'un moyen efficace et rapide de tester des produits, formats et services adaptés aux divers marchés.

Un dépanneur près de chez vous

Toutes les trois minutes, un client entre dans un dépanneur au Canada!

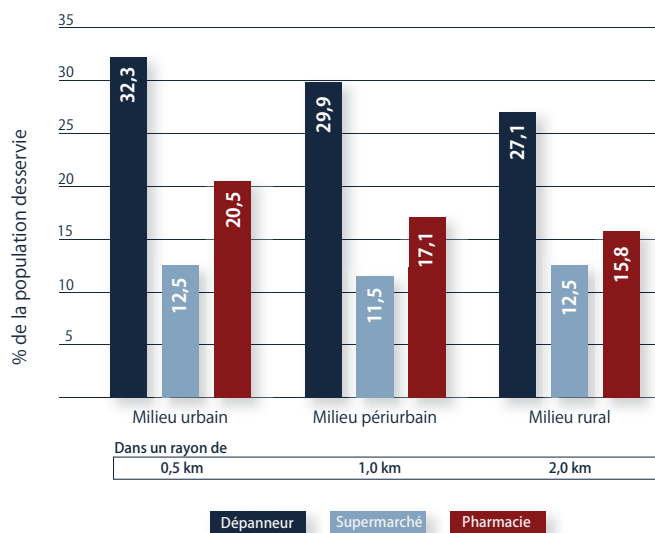
La facilité d'accès est la raison principale pour laquelle les gens fréquentent les dépanneurs et c'est ce qui les distingue le plus par rapport aux supermarchés et pharmacies⁴⁰. Le service y est jugé rapide et efficace. Une personne sur deux se rend au dépanneur au moins une fois par semaine. En fait, les clients s'y rendent en moyenne 2,5 fois par semaine.

Les gens qui fréquentent les dépanneurs leur sont fidèles : 70 % des clients vont toujours au même dépanneur. Ils fréquentent « leur dépanneur » parce qu'il est situé près de la maison (70 % des clients), par habitude (37 %) ou à cause du service (35 %). Dans ce dernier cas, surtout pour les dépanneurs indépendants, on aime le fait de connaître les employés et/ou le propriétaire. Les dépanneurs qui vendent de l'essence jouissent d'un avantage supplémentaire pour attirer les clients. D'autres enquêtes soulignent également que les heures d'ouverture des dépanneurs et leur accessibilité sont des raisons importantes de fréquentation lors des déplacements à destination et en provenance du lieu de travail.

Cette proximité est l'élément clé du succès actuel des dépanneurs et la raison pour laquelle le réseau des dépanneurs se distingue de celui des supermarchés, des épiceries ou des pharmacies. Chaque dépanneur dessert un bassin de clientèle de 1 400 personnes au Canada; une pharmacie dessert environ 2 500 personnes et un supermarché près de 3 100 personnes. Chaque station-service (avec ou sans dépanneur) dessert 2 650 personnes au Canada (ou 1 550 voitures)⁴¹.

Le Groupe Altus Géocom inc. a réalisé pour l'ACDA diverses analyses démontrant que la clientèle des dépanneurs en est principalement une de proximité, davantage que celle des supermarchés et pharmacies, et ce, tant dans des milieux urbains, périurbains que ruraux. Au Canada, les dépanneurs desservent 70 % de la population dans un rayon de 0,5, 1,0 et 2,0 km (selon des milieux urbains, périurbains et ruraux) par rapport à 34,4 % pour les supermarchés et 47,8 % pour les pharmacies. Plus précisément :

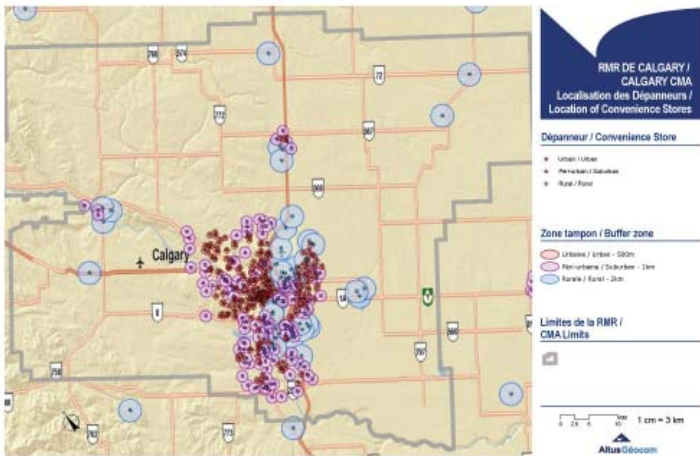
Figure 29
% de la population au Canada desservie par type de réseau



La distance moyenne à parcourir pour rejoindre un de ces trois types de commerce nous démontre à quel point les dépanneurs répondent à un besoin par leur une grande présence et une bonne localisation dans leur communauté respective. Dans quatre marchés types d'environ 400 000 habitants au Canada, on constate que les gens doivent effectuer environ 0,5 km (666 mètres) pour rejoindre un dépanneur, 1,5 km pour atteindre un supermarché et 1,2 km pour aller à une pharmacie.

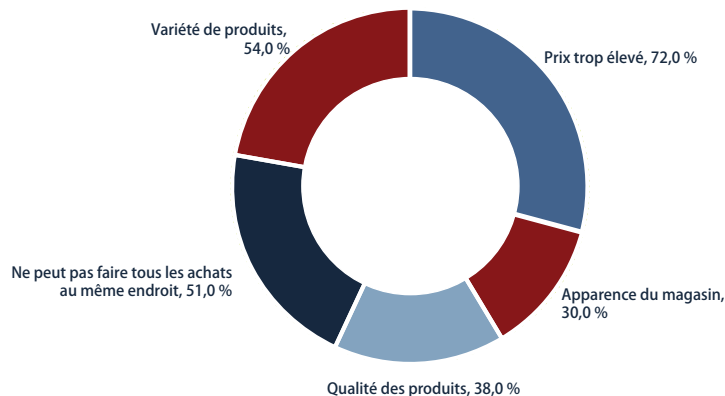
En revanche, la proximité n'a pas uniquement des avantages. En fait, un aussi grand nombre de points de vente entraîne nécessairement des chevauchements de marchés immédiats. On retrouve en moyenne à Montréal, Toronto, Calgary et Halifax, une distance de moins de 0,5 km entre deux dépanneurs; la distance moyenne entre deux supermarchés y est de 1,0 km et de près de 0,7 km dans le cas des pharmacies. Proximité de la clientèle, mais également proximité de la concurrence.

Figure 30
Carte de Calgary⁴²



La proximité est d'une importance clé; mais est-ce encore suffisant? Dans un contexte où certains concurrents développent leurs propres réseaux, où les consommateurs cherchent un bon rapport qualité/prix et où le réseau des dépanneurs/dépanneurs avec station-service lui-même est en compression, il sera important de bien comprendre les raisons qui font que les consommateurs ne vont pas ou vont moins souvent au dépanneur⁴³:

Figure 31
Raisons pour lesquelles les gens ne fréquentent pas ou fréquentent moins les dépanneurs au Canada



Donc pour attirer des consommateurs, les dépanneurs doivent offrir de meilleurs prix (avec promotions et rabais) et une plus large sélection de produits, dont des produits frais, des aliments « santé » et des services et produits liés à la restauration. Pour plusieurs, surtout parmi les indépendants, une amélioration de la qualité et de l'aménagement des lieux s'avère nécessaire. Les dépanneurs peuvent aussi miser sur leurs éléments positifs et distinctifs par rapport à leurs concurrents – facilité d'accès, offre de produits d'alimentation (produits individuels préemballés pour consommation immédiate) et service rapide – mais doivent réagir à leurs faiblesses.

Oui, la proximité revêt une importance clé. Elle ne peut plus malheureusement être l'unique arme concurrentielle des dépanneurs, et ce, à cause de l'évolution des besoins et attentes des consommateurs et des pressions de la concurrence.



Étalonnage annuel de la performance des dépanneurs

Ce rapport marque le lancement d'un projet qui se déroulera sur plusieurs années et qui portera sur la cueillette, l'analyse et la diffusion de données comparatives concernant la performance financière des dépanneurs au Canada. Parce que nous en sommes à jeter les bases du projet et que l'échantillon est en construction, nous rapportons les résultats séparément des données générales du Survol de l'industrie. Au fur et à mesure que les données seront plus représentatives de l'industrie, nous les intégrerons dans le cœur de l'étude annuelle.

Nous avons recueilli 156 questionnaires :

Figure 32
Description de l'échantillon

Région	Répondants %
Atlantique	13,5 (n=21)
Québec	51,0 (n=80)
Ontario	20,5 (n=32)
Ouest	15,0 (n=23)
Région	
Urbaine	43 %
Banlieue	32 %
Rurale	25 %

On remarque rapidement que notre échantillon n'est pas représentatif ni au niveau régional ni en ce qui a trait au type de dépanneur. Les résultats ne devront être évalués que de façon comparative seulement. Nous avons pondéré les données en fonction des types de dépanneurs (corporatifs et indépendants/affiliés).

Les deux-tiers des dépanneurs sont ouverts 24 heures par jour et 7 jours par semaine; 3,8 % offre des services de restauration et 78 % offrent du prêt à manger; 85 % des dépanneurs ont un guichet automatique. La surface moyenne est de 264 m².

Essence et produits liés à l'auto

Près des deux-tiers des répondants vendent de l'essence et 4 % d'entre eux offrent le service de lave-auto. Il s'est vendu en 2009, entre 950 000 et 1,1 millions de litres par dépanneur avec station-service, en légère hausse de 0,1 % par rapport à 2008.

Les autres produits liés à l'auto ont une contribution inférieure à 1 % aux ventes, mais près de 5 % à la marge brute.

Ventes et marges brutes

Les dépanneurs vendent en moyenne 1,3 millions de dollars. La marge brute moyenne sur la marchandise et la restauration génère en moyenne 285 000 \$. La figure 33 présente les contributions aux ventes et à la rentabilité brute et les marges brutes pour les grandes catégories de produits des dépanneurs, excluant la vente d'essence.

Figure 33
Contribution aux ventes et à la marge brute – 2009

	Contribution aux ventes %	Contribution à la marge brute %	Marge brute %
Tabac	32,3	17,8	15,1
Produits reliés au tabac	2,5	4,8	23,7
Bière	14,2	6,9	12,9
Vin	1,9	1,6	16,6
Loteries	-	7,7	5,4
Boissons (excluant lait)	8,3	11,0	35,1
Confiserie	3,8	5,7	39,5
Grignotines	3,5	4,1	28,6
Produits laitiers	3,0	1,7	12,2
Crème glacée	0,6	0,7	31,0
Produits surgelés	0,2	0,3	42,1
Épicerie	3,3	3,6	36,4
Pain et boulangerie	0,6	0,6	27,7
Revue et journaux	1,7	1,0	18,4
Produits saisonniers	1,1	1,7	45,5
Cartes prépayées	4,1	1,1	8,3
Autres	6,8	4,0	22,7
TOTAL MARCHANDISES	87,8 %	74,1 %	21,2 %
Alimentation	12,2	25,9	39,1
TOTAL MARCHANDISES ET ALIMENTATION	100,0 %	100,0 %	17,7 %

Note : Alimentation correspond à la restauration, les mets prêts à manger, boissons en fontaine, café et similaires.

Il est intéressant de noter le rôle important que l'alimentation occupe au niveau de la rentabilité, le double de sa contribution aux ventes. Le tabac continue à être le leader en termes de vente et de rentabilité, mais on remarque l'effet de l'ajout des marques à rabais sur la contribution à la marge brute. Les dépanneurs des provinces autres que le Québec et Terre-Neuve-Labrador peuvent réaliser à travers ce tableau toute l'importance de la bière et du vin tant au niveau des ventes que de la rentabilité. Il apparaît important que tous les dépanneurs au Canada puissent accéder à ces produits, surtout si on considère les avancées que le programme « Pièce d'identité » a réalisées dans la dernière année. Ces produits sont importants surtout si on considère que plusieurs commerces de vente de boissons alcoolisées diversifient leur offre de produits et entrent en concurrence avec les dépanneurs.

Si on exclut les produits alcoolisés de ce profil type d'un dépanneur au Canada, on remarque rapidement le rôle beaucoup plus important que le tabac joue au niveau des ventes et de la rentabilité. En effet, sa contribution aux ventes passe de 32,3 % à 38,4 % et sa contribution à la marge brute passe de 17,8 % à 21,4 %. Ceci renforce l'importance de permettre la vente de produits alcoolisés dans les dépanneurs dans l'ensemble du pays; cela permettrait de réduire la dépendance face au tabac, une catégorie soumise à des pressions variées.

Figure 34
Contribution aux ventes et à la marge brute, excluant les produits alcoolisés – 2009

	Contribution aux ventes %	Contribution à la marge brute %
Tabac	38,4	21,4
Produits reliés au tabac	4,0	4,0
Loteries	-	4,4
Boissons (excluant lait)	9,6	12,3
Confiserie	4,3	6,7
Grignotines	4,4	5,7
Produits laitiers	3,7	1,8
Crème glacée	1,0	1,6
Produits surgelés	0,5	0,7
Épicerie	3,4	4,9
Pain et boulangerie	0,5	0,6
Revue et journaux	2,0	2,3
Produits saisonniers	1,1	1,6
Cartes prépayées	4,2	1,3
Autres	9,9	7,1
TOTAL MARCHANDISES	87,0 %	76,4 %
Alimentation	13,0	23,6
TOTAL MARCHANDISES ET ALIMENTATION	100,0 %	100,0 %

Pertes et vols de marchandises et produits périmés

Bien que nous n'ayons pas élaboré la cueillette de données sur ce thème, nous remarquons que ces pertes correspondent à entre 1,1 % et 1,6 % (stable entre 2008 et 2009) des ventes de marchandises, et viennent réduire la marge brute (marchandises) d'environ 4 %.

Frais de cartes de crédit

Les transactions par carte (crédit ou débit) correspondent à entre 8 % (pour les dépanneurs sans station-service) et 48 % (les dépanneurs avec station-service) des transactions totales qui sont faites dans les établissements sondés.

Le coût moyen que les dépanneurs paient pour chaque transaction par carte, établi en fonction des ventes se situe entre 0,017 \$ et 0,020 \$, ce qui correspond à l'expérience américaine.

L'impact sur la marge nette de ce coût est entre 0,005 \$ et 0,006 \$. Sur une marge nette de 1,1 % (dépanneur) ou 1,9 % (dépanneur avec station-service), l'impact de ce coût est très important.

Si on extrapole ces coûts à l'ensemble de l'industrie, on peut estimer que l'impact sur la rentabilité totale de l'industrie au Canada se situe entre 185 – 200 millions de dollars en 2009. La récente hausse de 25 % de ces frais a donc effacé près de 50 millions de dollars en profit net pour les dépanneurs.

Conclusion

Bien que ces données soient partielles, elles permettent de soulever :

- la grande dépendance des dépanneurs face au tabac et l'impact des marques à rabais sur la contribution du produit à la rentabilité;
- le rôle crucial que jouent les boissons froides, les produits pour consommation immédiate et les produits d'alimentation/prêts à manger dans les ventes et la rentabilité;
- le besoin des dépanneurs hors Québec et Terre-Neuve-Labrador d'offrir de la bière et du vin/autres produits alcoolisés;
- l'impact très négatif des frais sur les transactions par carte de crédit et de leur hausse dans la dernière année.

Défis de L'INDUSTRIE

Le contexte économique et financier de 2009 a exigé du consommateur qu'il gère son budget avec plus de rigueur. Dans sa tentative de se procurer des produits au meilleur prix possible, celui-ci choisit davantage ce qu'il va acheter et où il va l'acheter. Cette situation crée une féroce concurrence et tous les détaillants doivent y faire face.

Nos chiffres démontrent que les dépanneurs réussissent quand même à tirer leur épingle du jeu. Leur croissance, bien que faible, reste positive, mais inférieure à l'effet combiné de la hausse des prix et de la hausse de la population. De plus, elle se produit dans un **contexte d'érosion constante de la rentabilité**. La grande dépendance des dépanneurs par rapport aux produits de l'essence et du tabac les rend également très vulnérables. En effet, depuis la hausse des taxes sur le tabac en 2001, la contrebande du tabac gruge toujours 2,5 G\$ par année de leurs revenus potentiels. Si on ajoute à ce trafic illégal l'effet d'une réduction de la demande pour les produits du tabac et la hausse des taxes dans certaines provinces, les dépanneurs voient s'effriter un grand pan de leurs revenus et profits annuels.

D'autre part, la faible croissance de la consommation d'essence et la constante fluctuation des prix à la pompe vécues au cours des derniers mois génèrent des difficultés dans la gestion de ce deuxième produit d'amorce. Il apparaît nécessaire que les dépanneurs **trouvent de nouveaux produits d'amorce** (les boissons froides semblent jouer ce rôle pour l'instant) pour résoudre les difficultés liées au tabac et à l'essence. Les dépanneurs **doivent augmenter le poids des ventes internes** (marchandises) pour pallier aux grandes fluctuations liées à l'essence. La restauration, les produits frais, les mets préparés ou ceux dont la consommation

est immédiate permettraient ce transfert graduel vers d'autres sources de revenus. Les boissons alcoolisées pourraient aussi représenter une avenue à privilégier : des dépanneurs de l'Île-du-Prince-Édouard font présentement des demandes pour vendre ces produits. On ne peut toutefois pas négliger le fait que ce réalignement des ventes chez les dépanneurs aura un impact certain sur les grossistes-distributeurs, qui gèrent déjà un **nombre considérable de formats et de produits**.

On a vu que l'impact **des frais de carte de crédit sur la marge bénéficiaire** des dépanneurs américains varie entre 1 % et 2 %. Ce type d'impact devient tout aussi ingérable pour les dépanneurs canadiens, dont la marge de profit ne peut soutenir cette érosion supplémentaire.

Les liens fabricants-distributeurs-dépanneurs doivent être efficaces au plan de la gestion des coûts/prix, des commandes, des livraisons, des stocks, des catégories et des programmes. Ces liens doivent mener à des économies d'échelle et à une meilleure rentabilité dans la distribution et aux points de vente. Collaboration, échange d'information et innovation permettront sûrement de protéger la marge de profit de tous les intervenants de cette chaîne entre le fabricant et le consommateur.

La proximité avec la clientèle est l'élément clé de la force concurrentielle des dépanneurs. Par contre, on ne peut plus se fier qu'à cet avantage. Pour bien faire, il faut **élargir et améliorer l'offre de produits à la clientèle et, surtout, redorer l'image des dépanneurs**. Notons que la majorité des concurrents adoptent le modèle des dépanneurs : heures d'ouverture prolongées, ajout de produits d'usage quotidien, produits d'amorce en forte visibilité, taille de commerce adaptée à des plus petits marchés, etc.

CONCLUSION

Les dépanneurs font preuve d'une très **grande résilience**. Le contexte économique leur laisse actuellement peu de chance et la concurrence des multiples canaux de vente fait mal. Ils maîtrisent une partie des outils qui leur permettent de continuer de croître. Leur modèle d'exploitation est solide, mais il demeure que certaines conditions extérieures à leur contrôle nuisent à leur développement.

Le **contexte réglementaire** qui entoure l'environnement de vente et la vente elle-même de certains produits dans les dépanneurs doit être allégé : l'impact de la contrebande sur le marché légal du tabac doit être contrecarré substantiellement et les frais liés aux transactions par carte de crédit doivent être réduits de manière significative.

Sur le plan social et écomique **les dépanneurs remplissent un rôle unique** : les dépanneurs offrent aux fabricants un accès à un marché local important, ils permettent aux paliers gouvernementaux de recueillir des sources de revenus qui leur sont indispensables, ils offrent à leur clientèle une certaine qualité de vie par leur proximité et leurs longues heures d'ouverture.

Mais les dépanneurs sont confrontés à une faible rentabilité et à peu de moyens : ils ne possèdent pas, individuellement, les leviers nécessaires pour améliorer leur environnement commercial. **Toutefois, en mettant en commun leurs ressources et en parlant d'une seule voix, leur influence grandit de façon exponentielle.**



NOTES

- ¹ Canadian Outlook, Autumn 2009, *The Conference of Canada* et Note de conjoncture canadienne – Résumé Hiver 2010, *Le Conference Board du Canada*.
- ² Index of Consumer Confidence, *The Conference of Canada*, January 2010.
- ³ Index of Business Confidence, Winter 2010, *The Conference of Canada*, January 2010.
- ⁴ Statistiques fournies par Imperial Tobacco Limited, février 2010.
- ⁵ L'écart entre le nombre de points de vente en 2008 présenté cette année par rapport à l'an dernier s'explique par le fait que les décomptes se sont faits à des périodes différentes dans l'année.
- ⁶ National Retail Petroleum Site Census – 2008, *MJ Ervin & Associates*, May 5, 2009.
- ⁷ National Retail Petroleum Site Census – 2008, *MJ Ervin & Associates*, May 5, 2009.
- ⁸ National Retail Petroleum Site Census – 2008, *MJ Ervin & Associates*, May 5, 2009.
- ⁹ Gas & Car Wash Performance Report, *Octane Magazine*, September 2008, pp. 23-41.
- ¹⁰ Gas & Car Wash Performance Report, *Octane Magazine*, September 2009, pp. 15-26.
- ¹¹ Gas & Car Wash Performance Report, *Octane Magazine*, September 2009, pp. 15-26.
- ¹² Enquête sur le commerce de détail, *Statistique Canada*, requête spéciale.
- ¹³ Enquête sur le commerce de détail, *Statistique Canada*, requête spéciale.
- ¹⁴ Canada Food & Drink Report Q4 2009, *Business Monitor International Ltd.* et Food Retail in Canada, *Datamonitor*, August 2009.
- ¹⁵ Commerce de détail, *Statistique Canada* – n° 63-005-X au catalogue, décembre 2009 et 2008 et requêtes spéciales et MJ Ervin & Associates, requête spéciale, janvier 2010.
- ¹⁶ MJ Ervin & Associates, requête spéciale, janvier 2010.
- ¹⁷ Indices des prix à la consommation, *Statistique Canada*, Tableau 326-0021 et Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires, 2005-2031, *Statistique Canada*, n° 91-520-XIF au catalogue.
- ¹⁸ NACS, <http://www.nacsonline.com/NACS/NEWS/FACTSHEETS/SCOPEOFINDUSTRY/Pages/IndustryStoreCount.aspx>, en date du 31 janvier 2010.
- ¹⁹ US Convenience Stores, RBC Capital Markets, September 18, 2009 et NACS *State of the Industry Annual Report*, 2008 et 2009.
- ²⁰ US Bureau of Labor Statistics, http://www.bls.gov/cpi/cpi_dr.htm#2009, en date du 31 janvier 2010.
- ²¹ US Census Bureau, <http://www.census.gov/popest/states/NST-ann-est2008.html>, en date du 31 janvier 2010.
- ²² NACS, <http://www.nacsonline.com/NACS/NEWS/FACTSHEETS/SCOPEOFINDUSTRY/Pages/IndustryStoreCount.aspx>, en date du 31 janvier 2010.
- ²³ The Economics of Gasoline Retailing, *Pennsylvania State University*, December 2003.
- ²⁴ US Census Bureau, Monthly and Annual Retail Trade, <http://www.census.gov/retail/>, en date du 31 janvier 2010.
- ²⁵ Finance and Economics: Two sides to every story, *The Economist*, October 10, 2009, pg. 82.
- ²⁶ RMA, Desjardins et Enquête annuelle sur le commerce de détail, *Statistique Canada*, requête spéciale.
- ²⁷ Enquête annuelle sur le commerce de détail, *Statistique Canada*, requête spéciale et estimés par l'ACDA.
- ²⁸ RMA, Desjardins et Enquête annuelle sur le commerce de détail, *Statistique Canada*, requête spéciale et estimés par l'ACDA.
- ²⁹ *Compare yourself*, YCM's 7th annual Profiles of Convenience – Gas Stores in Canada, YCM, May-June 2007, www.conveniencecentral.ca.
- ³⁰ The Distributor Value Equation, *American Wholesale Marketers Association*, 2007.
- ³¹ Puisqu'un nombre limité de membres de NACDA a répondu au sondage, les chiffres ne doivent être considérés que comme une tendance seulement.
- ³² Enquête mensuelle sur le commerce de détail, *Statistique Canada*, requête spéciale.
- ³³ Estimé pour 2010 par MVI-Insights, rapporté dans Executive Report Canadian Grocery Industry 2008, *Canadian Grocer*.
- ³⁴ *Nielsen Homescan*; Retailer Grocery Watch, Grocery Compsite, 52 Weeks to October 2007, National, tel que rapporté dans Executive Report Canadian Grocery Industry 2008, *Canadian Grocer*; estimation 2009 par l'ACDA.
- ³⁵ Nielsen MarketTrack, National, 52 Weeks ending August 1, 2009. Les données excluent Terre-Neuve-et-Labrador.
- ³⁶ Nielsen MarketTrack, National, 52 Weeks ending November 21, 2009. Les données excluent Terre-Neuve-et-Labrador.
- ³⁷ The Convenience Market in Canada, *Fulcrum Publications Inc.*, préparé par Nesbitt Research Associates Inc., Summer / Fall 2008.
- ³⁸ Euromonitor International, rapporté dans Executive Report: Canadian Grocery Industry 2008, *Canadian Grocer*.
- ³⁹ YCM Compare Yourself, YCM's 7th annual Profiles of Convenience – Gas Stores in Canada, May-June 2007.
- ⁴⁰ The Convenience Market in Canada, *Fulcrum Publications Inc.*, préparé par Nesbitt Research Associates Inc., Summer / Fall 2008.
- ⁴¹ National Retail Petroleum Site Census – 2008, *MJ Ervin & Associates*, May 5, 2009.
- ⁴² Carte produite par le Groupe Altus Géogom inc.
- ⁴³ The Convenience Market in Canada, *Fulcrum Publications Inc.*, préparé par Nesbitt Research Associates Inc., Summer / Fall 2008.

L'atout de la proximité revêt une importance clé, mais elle ne peut plus être l'unique arme des dépanneurs. La concurrence et l'évolution des attentes des consommateurs exigent maintenant qu'ils diversifient leur offre de produits et de services.

En joignant leurs efforts et unissant leur voix, les dépanneurs, les grossistes-distributeurs et les fabricants ont le pouvoir d'améliorer considérablement leur environnement d'affaires.



À propos de l'ACDA.

Les dépanneurs socialement responsables.

L'association canadienne des dépanneurs en alimentation est un organisme à but non-lucratif, subventionné par ses membres, dont l'objectif est de défendre leurs intérêts et améliorer leur environnement d'affaires. Fondée en 2007, l'ACDA regroupe quatre divisions régionales :



Présence locale, force nationale :

L'ATOUT DE LA PROXIMITÉ

LES DÉPANNEURS AU CANADA

Un survol de l'industrie