



A noter la référence faite dans l'article de Baudouin Courau, directeur de la trésorerie et des financements FAURECIA, et son souhait de participer à des programmes d'**affacturage inversé** organisés par ses propres clients :

D'autres modes de financement ?

De la mobilisation de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi et de crédit d'impôt recherche – nous consacrons près d'un milliard d'euros par an à la R&D. Des cessions de créances commerciales, avec un des programmes d'affacturage qui a triplé de taille au cours des dernières années pour atteindre un montant déconsolidé de l'ordre du milliard d'euros – remarquons que ce montant ne serait pas si important si nos grands clients pratiquaient de leur côté l'affacturage inversé.



Pour le reste du contenu de La Lettre du Trésorier, veuillez-vous abonner directement auprès de l'AFTE.

Financement collaboratif

La *supply chain finance* au sens large englobe aussi bien le financement des commandes, des stocks, du poste client que du poste fournisseur. L'affacturage des créances commerciales est un instrument bien connu des trésoriers et des *credit managers*, l'affacturage inversé (*reverse factoring*) est en plein développement – et le sujet du dossier de la présente *Lettre du trésorier*.

Voici un procédé magique qui parvient à concilier ce qui semble inconciliable : l'acheteur étend ses délais de paiement alors que le vendeur réduit les siens ; l'acheteur réduit ses coûts d'achat quand le vendeur réduit ses coûts de financement.

Comment cela est-il possible ? Grâce à l'intermédiaire financier qui s'interpose entre les deux acteurs. Dès que la facture est approuvée par l'acheteur, le fournisseur se voit accorder un financement immédiat à un taux correspondant au risque de crédit du vendeur, en général meilleur que le sien. En retour, l'acheteur se voit accorder une commission, proche de la différence entre son propre coût de crédit et celui de son acheteur.

Ce qui est épatant sur les quelques *slides* commerciales se révèle plus complexe à mettre en œuvre. Un projet de longue haleine impliquant une approche fortement collaborative entre la trésorerie, les achats, les systèmes et la comptabilité est nécessaire. Il s'agit donc davantage de procédures que de finance.

Le *reverse factoring* n'a rien de nouveau : il est pratiqué depuis des décennies en Espagne où il est connu sous le nom de *confirming*. Ce qui favorise aujourd'hui sa montée en puissance tient au développement des plates-formes électroniques intégrées, qui gèrent le cycle d'approbation et de financement des factures, en s'interfaçant entre les systèmes des vendeurs et des acheteurs. Quelques fintechs spécialisées sont non seulement gestionnaire de ces plates-formes, mais jouent le rôle d'intermédiaire

financier à part entière, en lieu et place des banques ou en étroite collaboration avec elles.

Au-delà de l'avantage financier et de la rationalisation des processus pour les deux parties, l'enjeu est également pour les acheteurs la sécurisation de leur chaîne d'approvisionnement : les fournisseurs stratégiques de petite taille ou à la santé financière fragile peuvent ainsi être soutenus et fidélisés. Ainsi le site Amazon a-t-il étendu à de nombreux petits fournisseurs étrangers ses offres de financement.

Après avoir été « investisseur responsable », « plaçant responsable », les entreprises sont désormais invitées à se montrer « acheteur responsable » en soutenant leur chaîne d'approvisionnement, et notamment les petits fournisseurs.

Mais le *reverse factoring* ne concerne pas que les économies développées. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) déplorait dans un récent rapport (*Trade Finance and SMEs* – mai 2016) les difficultés d'accès au financement des PME des pays en développement. L'OMC évoquait le *reverse factoring* comme un enjeu de développement, mentionnant notamment des programmes couronnés de succès au Mexique et en Inde.

A titre d'exemple, la société Puma vient de mettre sur pied un programme original à destination de ses fournisseurs asiatiques, notamment au Bangladesh, au Cambodge et en Indonésie. Elle les fait bénéficier de conditions de financement favorables, en permettant notamment une dégressivité des taux en fonction de leur niveau de respect de normes environnementales et sociales, de sécurité et d'hygiène. Ce programme est notamment soutenu par l'*International Finance Corporation* (Banque mondiale).

Le *reverse factoring* pour tous ?

Le directeur de la publication

Sommaire



La Lettre du trésorier

N°339 / octobre 2016

afte | Association Française des
Trésoriers d'Entreprise

Président

Philippe Messenger

Directeur de la publication

François d'Alverny

Rédacteur en chef

Arnaud Brunet
arnaud.brunet@afte.com

Comité de rédaction

Raffi Basmadjian
Véronique Blanc
Marc Espagnon
Lionel Jouve
Vincent Le Bellac
Véronique Nassour
Hervé Postic
Brice Roche
François Schlumberger

Commission paritaire
N° CPPAP 0614 G 88142
ISSN n° 0757 - 0007
Dépôt légal : octobre 2016 -
N° ?????

Impression : Imprimerie de
Champagne - 52200 Langres
Régie publicitaire : FFE
Isabelle de la Redonda
01 53 36 20 42
i.redonda@ffe.fr

AFTE

3 rue d'Edimbourg
75008 Paris
Tél : 01 42 81 53 98
Fax : 01 42 81 58 55
Adresse Internet : afte.com
E-Mail : afte@afte.com

IÉDITORIAL

PAGE 3 Financement collaboratif

ISOMMAIRE

PAGE 5

IUN POINT DE VUE SUR LES MARCHÉS

PAGE 7 Une année difficile pour la BCE

I ENTRETIEN

PAGE 8 Baudouin Courau
Directeur de la trésorerie et du financement
Faurecia

DOSSIER PAGE 11

Le marché de l'affacturage inversé se structure

IFISCALITÉ

PAGE 19 Rapport pays par pays :
jusqu'où ira la transparence ?

IACTUALITÉS

PAGE 20 La désintermédiation à un palier
pour les grandes entreprises

IACTUALITÉS

PAGE 21 Londres cède du terrain
dans les transactions de change

IVIE ASSOCIATIVE

PAGE 25 L'International Group of Treasury Associations
fête ses vingt ans

ITAUX ET CHANGES

PAGE 26 Les chiffres et vos prévisions

ILES ACTIVITÉS DE L'AFTE

PAGE 28

IAGENDA

PAGE 30

Le marché de l'affacturage inversé se structure

Soulager la trésorerie de ses fournisseurs tout en améliorant la marge brute du donneur d'ordres. Un montage parfait sur le papier, mais qui nécessite de trouver les bons dosages, de convaincre et de piloter des projets transversaux et de longue haleine.



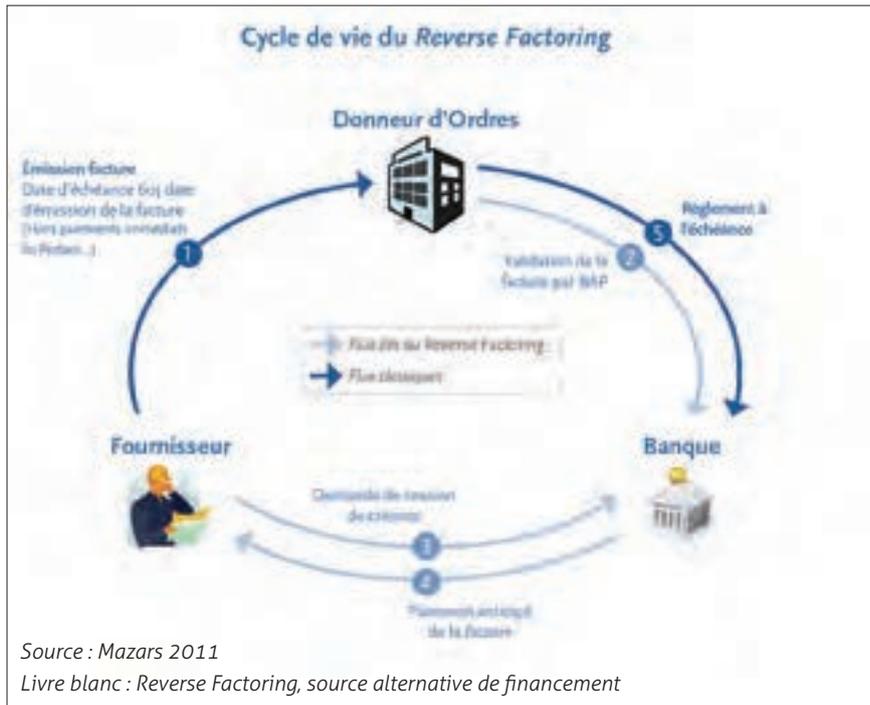
Dossier réalisé par
Arnaud Brunet

Volkswagen n'a pas tardé à éteindre l'incendie, en paraphant un accord le 24 août, mais le mal était fait : le conflit avec deux de ses fournisseurs, qui avait entraîné la perturbation de six usines et précipité 28000 ouvriers en chômage partiel, étalé sur la place publique. Au même moment se jouait en France une autre version moderne de David et Goliath : une jacquerie

des producteurs de lait fournisseurs d'un mastodonte du secteur, Lactalis.

Il y a fort à parier qu'à l'étage de la finance de bon nombre de grandes entreprises, on a pris bonne note de l'impact médiatique de ces conflits. On peut aussi imaginer que dans une poignée de ces groupes, on se soit félicités d'avoir

pris les devants en mettant en place des programmes d'affacturage inversé, ces dispositifs qui permettent aux fournisseurs d'être réglés rubis sur l'ongle (sans que le donneur d'ordres ne dégrade son besoin en fonds de roulement, un organisme financier se chargeant de porter les créances). « Nous avons quelque 1500 fournisseurs réguliers de la catégorie PME et TPE ;



nous souhaitons stabiliser ce tissu», explique le responsable du chantier dans une entreprise de premier plan. Cette motivation, « donner un coup de pouce durable aux fournisseurs », « améliorer la chaîne d'approvisionnement », si elle n'est pas forcément la seule en jeu, est un grand classique des projets de mise en place de l'affacturage inversé.

Ce dispositif, qui refait parler de lui ces toutes dernières années et qui présente, entre autres avantages, celui « d'être acyclique, contrairement aux autres financements du cycle d'exploitation », selon Yann Guyomar, *senior manager* chez Mazars, n'est pas une nouveauté dans le paysage du financement de l'exploitation. Fiat, l'un des pionniers en la matière, l'expérimenta il y a une trentaine d'années, avant qu'un autre grand de l'automobile, General Motors, ne se l'approprie en pleine crise des *subprimes*, sous la pression des pouvoirs publics. Au Royaume-Uni, au même moment, alors que les délais de paiement dérivait dangereusement, le Premier ministre lui-même, David Cameron, donnait de sa personne en faveur

du *small business* en enjoignant les grandes sociétés de suivre la voie tracée par Vodafone ou Rolls-Royce. Connue sous le nom de *confirming*, cette technique est par ailleurs complètement banalisée en Espagne, où son succès ne se dément pas depuis les années 1990 (lire p.suivante).

Deux approches

On distingue deux types d'affacturage inversé, selon les objectifs poursuivis par l'acheteur. Dans un cas, il s'agit d'améliorer le besoin en fonds de roulement en allongeant les délais de paiement, cela sans préjudice pour le fournisseur grâce à l'interposition d'un organisme financier. En France, depuis la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et son volet «délais de paiement», qui a aboli les privilèges parfois exorbitants des donneurs d'ordres puissants, le recours au *reverse factoring* est, de ce point de vue, moins pertinent. Il se trouve d'ailleurs des entreprises françaises pour pratiquer l'affacturage inversé à l'étranger, mais pas sur le sol national. Ne pourrait-on pas assouplir la loi de 2008, « *transposition en droit*

français d'une directive européenne beaucoup plus souple » et « lutter contre les distorsions de concurrence qu'elle [la loi, NdlR] fait supporter aux entreprises », se demandait David Peyroux, responsable du *global trade finance* à BBVA France dans un point de vue publié par *L'Agefi hebdo* en décembre 2014 et qui exprimait une demande constante, pour ne pas dire un leitmotiv, de nombreux professionnels ? Des initiatives parlementaires ont été menées en ce sens (projet de loi visant à instaurer une dérogation aux délais de paiement interentreprise pour les activités de grand export, en 2005...), une partie de l'administration y est favorable, mais il semble que le gouvernement n'y soit pas disposé pour des questions d'affichage.

Cette façon d'appréhender l'affacturage inversé, qui a notamment eu les faveurs de la grande distribution, n'emporte pas tous les suffrages. « Mettre un programme en place avec l'objectif central, chez le donneur d'ordres, d'améliorer sa position financière, ne paraît pas spécialement pertinent; il existe d'autres voies, plus simples à explorer, pour atteindre ce but », constate ainsi Gilles Willot, le fondateur de la société de conseil Wise Advisory. Et nombre de directions financières, qui avaient appréhendé ce dispositif à l'aune de leurs propres ratios, ont finalement tourné casaque et se sont laissées séduire par la seconde voie, qui privilégie la relation avec les fournisseurs.

Cette autre démarche, si elle peut être en partie inspirée par la recherche d'une réputation d'acheteur respectueux, n'est, on s'en doute, jamais purement désintéressée. Dans la durée, les gains diffus, c'est-à-dire non financiers, peuvent en effet se révéler précieux : notamment le fait de sécuriser des approvisionnements vitaux en provenance de fournisseurs qualifiés dans ce cas

de stratégiques. Evoquant ces avantages, un défricheur de l'affacturage inversé en France a eu ce bon mot, que les initiés se transmettent: « *Le reverse factoring, c'est comme l'aspirine, on en découvre de nouveaux bienfaits tous les jours.* » De quels bienfaits opérationnels s'agit-il ? Christophe Lecomte, adjoint au directeur de la division « trésorerie et financement intragroupe » à EDF, en fait un début d'inventaire: amélioration de la qualité des factures et de la chaîne d'approvisionnement, diminution de la fraude, négociations commerciales non polluées par l'aspect cash, élargissement de la palette des fournisseurs.

Question de dosage

La distinction entre les deux options, l'une financière, l'autre « *packagée avec des vœux pieux* », pour reprendre l'expression d'un professionnel, est quelque peu arbitraire. Dans la réalité, même si la seconde semble avoir le vent en poupe en ce moment, les motivations se superposent sans être forcément exclusives les unes des autres. Il n'y a cependant pas de miracle, et même dans le cas d'un donneur d'ordres disposant d'un bon crédit, on ne peut avoir le beurre (amélioration de son besoin en fonds de roulement et/ou de ceux de ses fournisseurs), l'argent du beurre (une amélioration de l'excédent brut d'exploitation par le biais de l'escompte accordé par les fournisseurs en contrepartie de leur règlement anticipé) et le sourire de la crémière (commissions versées par l'établissement financier à l'acheteur par exemple). La réussite d'un programme tient pour beaucoup au bon dosage des avantages respectifs des uns et des autres.

Surtout, quels que soient les motivations et les buts poursuivis, il n'y a pas de projet qui tienne sans que se mette beaucoup de monde autour

de la table: les achats, la logistique, la comptabilité (dématérialisation des factures, bons à payer..) et la trésorerie. « *Il faut avoir l'aval explicite du directeur financier et de la direction des achats, faute de quoi la machine s'enraye* », prévient le pilote de ladite machine dans une entreprise de premier plan. « *La direction doit être clairement indiquée: pourquoi exactement se lance-t-on dans un tel chantier?* », complète Gilles Willot. Yann Guyomar, de Mazars, constate de son côté que « *les projets se déroulent très bien quand ils ont été appréhendés conjointement par la trésorerie et les achats* ».

Il y a par ailleurs un certain nombre de cases, souvent techniques, à cocher avant de se lancer: il tombe par exemple sous le sens que sans une grande rapidité du cycle de validation des factures (pour permettre un règlement anticipé) le schéma n'a plus de raison d'être.

Autrement dit, pour le trésorier, qui est le plus souvent à la manœuvre ici, il s'agit d'un chantier où la mise à plat des procédures et le travail en équipe comptent autant, sinon plus, que les aspects purement financiers. « *Une fois le feu vert de la direction obtenu, le trésorier ne tarde pas à s'apercevoir qu'il lui faut remonter ses manches et surtout, descendre dans la soute* », témoigne un professionnel engagé dans un tel projet.

Pas nécessairement une banque

Si la finance n'est qu'une partie de l'équation, le *reverse factoring* ne peut se concevoir sans un établissement spécialisé. Les banques, en particulier celles qui sont capables d'opérer dans de nombreux pays, sont évidemment sur les rangs. Dans les appels d'offres organisés ces dernières années par de grandes entreprises françaises, il n'est pas rare qu'une quinzaine d'entre elles

L'Espagne en pointe

L'Espagne est la terre d'élection de l'affacturage inversé, connu à Bilbao ou à Valence sous le nom de *confirming*. Ce dispositif y a pris une telle ampleur qu'il excède, avec quelque 60 milliards d'euros, celui de l'affacturage. En France, où l'on ne possède pas de données précises sur l'affacturage inversé, on estime qu'il représente 10 % du marché de l'affacturage.

Ce mode de règlement anticipé des fournisseurs a pris son envol au début des années 1990, au moment où le pays, en pleine *Movida*, s'offrait deux vitrines internationales, les Jeux olympiques de Barcelone et l'Exposition universelle de Séville, synonymes de chantiers et de grands travaux. Alors que les usages consacrent des délais de paiement exorbitants, les grands noms du BTP font pression sur les banques nationales pour qu'elles développent des dispositifs aptes à soulager les fournisseurs.

Le *confirming*, qui a ensuite gagné d'autres secteurs d'activité et touché des entreprises de plus en plus petites, a aussi bénéficié, à cette période, de la tolérance des commissaires aux comptes à l'égard des longs délais de paiement accordés par les établissements financiers aux donneurs d'ordres.

aient planché sur le cahier des charges. Dans la palette des crédits à court terme, l'affacturage inversé présente, il est vrai, un rapport entre la rentabilité et la mobilisation de fonds propres plutôt intéressant: pas étonnant, dès lors, que des acteurs comme La Banque postale (qui ne s'adresse aux entreprises que depuis peu) se soient lancés dans cette activité.

Dans ces opérations, les banques ne sont pas exemptes de critiques.

Au dire de trésoriers, elles sélectionneraient les fournisseurs qui leur conviennent le mieux (pour des raisons de sensibilité au risque, de familiarité avec certains secteurs d'activité...) et auraient tendance à considérer ces mêmes fournisseurs avant tout comme des prospects. « Elles se trouvent assez vite dépassées par le recrutement des fournisseurs, alors qu'il s'agit d'un service qu'elles mettent en avant », constate un directeur de la trésorerie et du financement d'une société du SBF 120 dont le jugement n'est pas forcément partagé par tous ses homologues. Enfin, et pour le coup, l'appréciation n'est pas loin d'être consensuelle, les banques proposeraient un produit clé en main, à l'exemple de la Ford T, la première automobile de masse, dont on disait qu'on avait tout loisir d'en choisir la couleur...pourvu que ce soit le noir. « C'est la plate-forme maison, le contrat maison, les conditions maison: à prendre ou à laisser », résume un peu abruptement un trésorier.

Les établissements financiers, en outre, peuvent se trouver embarrassés en présence d'un donneur d'ordres de premier plan déjà très présent (seul ou au travers de son secteur) dans les livres.

Une alternative consiste à contourner les banques en s'adressant à des sociétés qui ont en commun de se revendiquer des spécialistes de la *supply chain finance* ou, plus largement, de la relation avec les fournisseurs : « L'idée qui a prévalu à la création, en 2008, de *Corporate Linx*, explique son fondateur Fabien Jacquot, était d'embrasser tout le cycle qui court de l'achat au paiement, la plupart du temps tronçonné en approches ou en produits stand alone dans le monde du conseil et du logiciel. » Parmi ces prestataires de services : Prime Revenue, Kyriba (un des pionniers du *software as a ser-*

vice, qui vient du cash management et des paiements), Orbian, Taulia ou encore Demica, qui, entre autres, propose des plates-formes capables de traiter une grande masse de flux comptables et financiers.

A ces plates-formes, dont une des vertus consiste à simplifier la vie des fournisseurs en réduisant le traitement administratif à peau de chagrin, se greffent soit une ou plusieurs banques (plus d'une dizaine pour des programmes importants), soit des investisseurs (fonds monétaires, fonds « haut rendement », institutionnels, *family offices*, trésoreries d'entreprise...), dont une part est à la recherche de créances qui ne soient pas de premier choix. L'entrée dans le jeu de ces investisseurs, relativement récente en Europe, constitue probablement un élément susceptible de structurer, voire de faire évoluer, les pratiques et usages de l'affacturage inversé.

Mission délicate : sergent recruteur

Même dans un marché en pleine évolution, qui ne concerne encore en France qu'une poignée de pionniers (EDF, Carrefour, Engie, Auchan, ou encore Airbus, mais aussi, depuis peu, des entreprises réalisant moins d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires) et où apparaissent de nouveaux entrants, il ne faut pas s'attendre à ce que disparaissent comme par magie les freins habituellement rencontrés dans la mise en place des programmes. Ainsi, dans une très large mesure, s'agit-il de chantiers plus longs et plus laborieux que ne l'avaient anticipé leur promoteurs.

Les obstacles entravant la bonne marche des projets sont nombreux, mais concernent surtout les fournisseurs et les relations avec les commissaires aux comptes. L'enrôlement des fournisseurs constitue toujours une gageure, et dans

bien des cas un motif d'échec des projets (un programme lancé par le ministère de la Défense a été stoppé, faute d'avoir convaincu un nombre suffisant d'entreprises). Les fournisseurs, surtout quand ils sont de taille modeste, peuvent avoir le sentiment qu'ils seront les dindons de la farce d'un montage finalement complexe, ne pas percevoir d'emblée les bienfaits d'une digitalisation des rapports avec un donneur d'ordres important, quand ils n'ont tout simplement pas un accès facile – c'est le cas en ce moment – à des financements à court terme, affacturage, découvert, financement des stocks, mobilisation des créances commerciales... Il y a certes des fournisseurs de premier plan, soucieux de leur structure financière et donc ravis d'enjoliver leur bilan deux fois par an, mais ils ne forment pas le gros de la troupe.

Le donneur d'ordres et l'organisme financier, par ailleurs, doivent trouver la bonne répartition des tâches (sachant qu'au bout du compte, la contractualisation se fait entre le fournisseur et la banque).

Un autre problème concerne le traitement accordé aux fournisseurs : doivent-ils être mis sur un pied d'égalité, ou bénéficier de conditions liées à leurs qualités intrinsèques (la segmentation s'établissant dans ce cas la plupart du temps en fonction de la taille, parfois selon le produit vendu : rare, cher, commun, en masse...) ? « Le mauvais calibrage de l'escompte, qui se traduit par un enrôlement insuffisant, constitue une cause majeure d'échec des programmes », constate Grégoire de Blinières, de la société de conseil Redbridge.

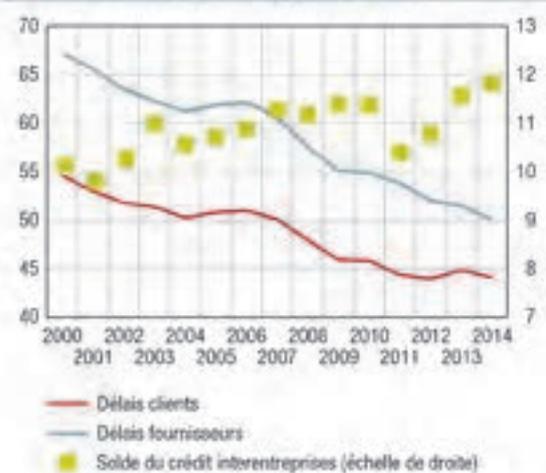
La qualification, par les commissaires aux comptes, de la nature des opérations, constitue un autre frein des programmes en construction. Les hommes du chiffre se montreraient ici conservateurs à l'extrême,

Dégradation du solde commercial

Les délais de paiement (délais contractuels majorés des retards) ont enregistré en 2014 leur plus bas niveau en quinze ans, selon le rapport annuel 2015 de l'Observatoire des délais de paiement, publié en février 2016. La loi de modernisation de l'économie, entrée en vigueur le 1er janvier 2009, a accentué le mouvement, dès 2008, ses dispositions ayant été anticipées.

Évolution des délais de paiement et solde du crédit interentreprises (2000-2014)

(moyennes non pondérées des ratios individuels, délais clients et solde commercial exprimés en jours de chiffre d'affaires, délais fournisseurs exprimés en jours d'achats)



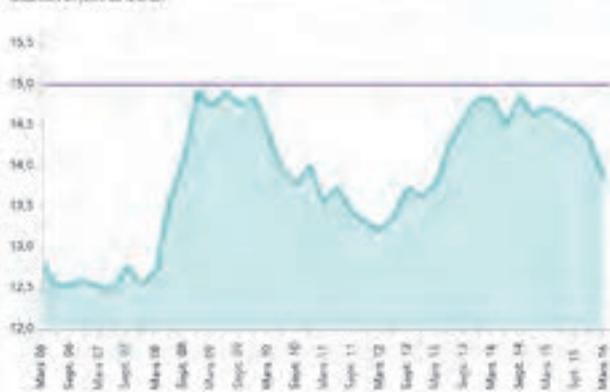
Champ : Entreprises non financières telles que les définit la loi de modernisation de l'économie (LME)
Source : Banque de France - FBEN, données à fin octobre 2015.

Au cours de la période 2000-2014, le délai de paiement fournisseurs a diminué en moyenne de dix-sept jours d'achats. Cette baisse a toutefois été plus forte que celle des paiements clients, de sorte que « la baisse tendancielle des délais de paiement n'a pas contribué à alléger globalement la charge financière pesant sur les entreprises », dont le solde commercial s'est dégradé. L'observatoire considère que si les retards étaient réduits à zéro, le transfert de trésorerie se monterait à 16 milliards d'euros en faveur des PME et à 4 milliards d'euros en faveur des ETI (sur la base des données de 2004). Ce transfert serait financé par les grandes entreprises, les sociétés financières, l'Etat, les collectivités locales et les non-résidents.

L'Allemagne paie

L'Allemagne est, avec plusieurs longueurs d'avance, le pays des entreprises les plus vertueuses : 71,5 % d'entre elles paient sans retard, alors que la moyenne européenne s'établit à 42,8 %, selon Altarex, qui publie chaque trimestre un « Comportement de paiement des entreprises en France et en Europe ». Aux Pays-Bas, la part des entreprises irréprochables atteint 54 %, en Espagne 47,2 %. La Belgique et la France sont au coude à coude avec un peu plus de 38 %. Au Royaume-Uni, ce taux atteint à peine plus de 30 %.

ÉVOLUTION DES RETARDS DE PAIEMENT DES ENTREPRISES



Source : Altarex

Pour ce qui est du lien entre la difficulté de se faire payer en temps et en heure par ses clients et la probabilité de défaut d'une entreprise, il tombe sous le sens commun mais n'a pas été exploré de façon académique récemment. Une donnée circule cependant : un quart des faillites serait dû aux clients indécis. Une proportion probablement sous-évaluée, au dire de certains économistes, y compris en France.

notamment en présence de contrats tripartites ou de créances cédées à des fonds de titrisation, au dire des trésoriers, qui voient là une débauche d'énergie à déployer et surtout, une cause de retard. « *Les discussions avec l'un de nos commissaires nous ont fait perdre quatre mois* », maugrée le directeur des financements d'une importante société cotée. « *Certaines entreprises nous ont savonné la planche pour ce qui est des rapport avec les commissaires aux comptes* », note un de ses homologues, en plein chantier, en faisant référence à des pratiques déjà datées.

Investir le cash improductif

Une alternative à l'affacturage inversé consiste, pour les entreprises disposant d'excédents de trésorerie, à régler des fournisseurs plus rapidement que contractuellement prévu grâce à un mécanisme de vente aux enchères du taux d'escompte. Il s'agit de l'escompte dynamique, un dispositif qui fait des adeptes à un moment où les dépôts ne sont plus rémunérés. Investir dans le confort de ses fournisseurs, une bonne idée assurément, qui nécessite cependant un outillage informatique sophistiqué qui permet de sélectionner les factures et de faire évoluer le taux d'escompte grâce à des algorithmes. Les fournisseurs, qui consultent les factures à partir d'une plate-forme ad hoc, ne sont évidemment pas tenus d'accepter les conditions qui leur sont faites (à l'instar de la plupart des programmes d'affacturage inversé, où ils peuvent opter pour le règlement anticipé à leur gré).

Loin de s'exclure, affacturage inversé et escompte dynamique se complètent. L'utilisation en parallèle des deux dispositifs, déjà en place dans certaines entreprises, entre autres avantages, permet de toucher un nombre plus important de fournisseurs.

La sphère publique aussi

Dématérialisation, efficacité opérationnelle, soutien de ses fournisseurs... : la sphère publique est-elle aussi capable de mettre en œuvre le meilleur état de l'art en matière de gestion.

Pour l'Union des groupements d'achats publics (Ugap) par exemple, l'affacturage inversé collaboratif – appréhendé en 2012, mis en projet un an plus tard et lancé à l'été 2015 – n'a bientôt presque plus de secrets.

Qu'est-ce que l'Ugap ? Un établissement public industriel et commercial (Epic) ayant statut de centrale d'achat public, sans subvention, placée sous la double tutelle du ministère du Budget et des Comptes publics et de celui de l'Education nationale.

La centrale, la seule qui soit à la fois nationale et généraliste, et dont le volant d'affaires croît d'environ 10 % l'an (pour atteindre 2,4 milliards d'euros en 2015), a pour clients l'Etat, ses opérateurs, les collectivités territoriales ou encore les hôpitaux : pas loin de 25000 entités. Atypique dans son genre, l'Ugap achète et revend (avec marges, pour équilibrer ses comptes), alors que la plupart des centrales d'achat public sont avant tout des prescripteurs (référence-ment) : cette spécificité lui permet, entre autres, de constituer au fil de l'eau une base de données riche en informations commerciales et financières.

Ses fournisseurs, environ 600 au total, sont à près de 60 % des TPE ou des PME (19 % des volumes en valeur) et à 27 % des ETI (41 % des volumes en valeur).

Collaboratif

« *Ce sont ces entreprises de taille souvent modeste, que nous considérons comme des partenaires même si le choix se fait systématiquement par appel d'offres, qui se trouvaient au centre de nos réflexions initiales*, explique Marc Thiercelin, directeur de la qualité, de l'emploi local et des politiques publiques de la centrale et qui a piloté la mise en place de l'affacturage inversé collaboratif. *Leur accès à nos marchés et leur renforcement constituait un sujet à la fois politique et sensible, cela à un moment où certains syndicats professionnels ne voyaient pas d'un bon œil le mouvement de rationalisation des achats de l'Etat et le rôle contributif de l'Ugap comme opérateur d'achat, suspectés de favoriser les entreprises de premier plan, voire les multinationales.* »

A la question de savoir si les fournisseurs devaient être ou non mis sur un pied d'égalité au regard des conditions financières, le groupe projet ad hoc a répondu positivement, optant pour une segmentation en quatre catégories selon l'importance du chiffre d'affaires, l'objectif étant l'obtention de conditions financières attrayantes pour toutes les catégories d'entreprises.

Si, à l'instar des entreprises privées, l'Ugap a rencontré des obstacles sur la route de l'affacturage inversé collaboratif (faire valider son projet au ministère des Finances et des Comptes publics, faire comprendre aux affactureurs ce qu'est cet Epic, composer avec les spécificités liées à la comptabilité publique, sensibiliser et recruter les fournisseurs éligibles...), elle avait d'emblée un atout de taille dans sa poche : avoir débuté très tôt la dématérialisation des factures (la centrale en reçoit 1 million par an, dont aujourd'hui déjà plus de 70 % sous forme digitale).

Bilan d'étape après un an de fonctionnement ? « *Je ne pense pas m'avancer trop en disant que ceux de nos fournisseurs qui ont adhéré au programme en sont satisfaits. Il reste que pour l'heure, leur nombre est, à plusieurs titres, encore modeste. Cependant, la possibilité qui leur est depuis peu offerte d'opter pour un financement à la demande, avec recours à l'extranet fournisseurs de l'Ugap pour sélectionner les factures à financer, devrait accélérer le mouvement* », estime Marc Thiercelin.