
Le financement des chaînes d'approvisionnement : un nouveau moyen d'appuyer la compétitivité et la résilience des chaînes de valeur mondiales

Jean-François Lamoureux et Todd Evans*
Exportation et développement Canada

Introduction

L'émergence du commerce d'intégration et des chaînes de valeur mondiales (CVM) au cours des 20 dernières années a transformé le paysage concurrentiel sur les marchés internationaux des biens et services¹. Dorénavant, dans de nombreuses gammes d'activité et notamment la fabrication, la concurrence se situe plus au niveau des chaînes de valeur qu'à celui de l'entreprise. Cette situation a incité les grandes sociétés à mettre davantage l'accent sur l'efficacité avec laquelle les biens, l'information et l'argent circulent au sein des CVM. Les facteurs qui caractérisent les CVM, comme la dispersion géographique et le grand nombre de participants, rendent plus difficile la gestion coordonnée de ces trois catégories de flux. Néanmoins, pour qu'une CVM soit ou demeure concurrentielle, il importe qu'elle soit constamment à l'affût d'occasions d'optimiser l'ensemble de ces flux.

Depuis une décennie, les participants aux CVM ont beaucoup mis l'accent sur l'amélioration de la « chaîne d'approvisionnement matérielle », c'est-à-dire la façon dont les biens sont conçus, achetés, stockés et livrés. Ils ont déployé beaucoup d'efforts avec leurs partenaires logistiques afin de réduire les coûts, d'accélérer les livraisons, de mieux gérer le risque et d'automatiser les flux d'information. En conséquence, la gestion du matériel et des biens finals est devenue très efficace aujourd'hui, ce qui permet aux entreprises participant à des CVM (en particulier, les gros acheteurs qui occupent une place centrale au sein des CVM – appelées dans l'étude les « entreprises pivots des CVM ») d'acheter avec une facilité relative auprès de fournisseurs implantés sur plusieurs marchés éloignés.

* Les auteurs souhaitent remercier Enrico Camerinelli (Aite Group, Italie) et Geoff Stone (Exportation et développement Canada), qui ont examiné une ébauche de cette étude. Ils voudraient aussi remercier Fergus Groundwater, John McPherson et Peter Cowan d'Exportation et développement Canada, qui ont partagé leur expertise et fourni des références et des commentaires utiles. L'étude reflète l'opinion des auteurs et non celle d'Exportation et développement Canada.

¹ Le commerce d'intégration a trait à la structure commerciale globale adoptée par de nombreuses entreprises canadiennes et étrangères. Cette notion va plus loin que le modèle du commerce traditionnel, centré sur l'exportation et l'importation de biens, pour inclure l'investissement transfrontière, l'intégration d'importations aux exportations, le commerce des services et les ventes faites par l'entremise de filiales étrangères établies grâce à l'investissement étranger. La création et le fonctionnement des chaînes de valeur mondiales sont des éléments fondamentaux du commerce d'intégration.

Mais les progrès ont été plus lents au niveau de la « chaîne d'approvisionnement financière » – les flux de renseignements financiers et de ressources monétaires entre les membres des CVM. Plusieurs CVM dont les chaînes d'approvisionnement matérielles fonctionnent bien possèdent par contre de chaînes d'approvisionnement financières inefficaces qui ont tendance à déplacer le fardeau du financement de l'actif à court terme (comme les comptes clients et les stocks) au sein de la chaîne d'approvisionnement vers les plus petits fournisseurs. Une plus grande attention a ainsi été accordée ces dernières années à l'amélioration des flux financiers au sein des CVM. La crise financière, qui a fait de la conservation de l'encaisse et de la gestion du risque d'échec des fournisseurs et distributeurs des priorités élevées, a fortement incité les directeurs financiers des entreprises pivots des CVM à améliorer l'efficacité de leurs chaînes d'approvisionnement financières. Après la crise, les efforts se sont poursuivis dans les entreprises au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde pour améliorer le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement financières².

L'objectif de la présente étude est d'initier le lecteur aux chaînes d'approvisionnement financières et aux stratégies qui s'offrent pour améliorer leur efficacité en faisant appel à des solutions axées sur le financement des chaînes d'approvisionnement. Cette dernière notion recouvre l'ensemble des services financiers hautement technologiques que les entreprises pivots et les fournisseurs des CVM sur les principaux marchés mondiaux ont adoptés au cours des cinq dernières années. Au Canada, les grandes entreprises qui servent d'entreprises pivots de CVM ont aussi commencé à adopter des solutions axées sur le financement des chaînes d'approvisionnement, bien que le rythme d'adoption y soit plus lent. L'offre de solutions de financement des chaînes d'approvisionnement au Canada révèle un certain nombre de contraintes qui limitent leur disponibilité pour les entreprises canadiennes servant de points d'attache pour des CVM, les exportateurs, les fournisseurs et les sous-traitants. Puisque ces solutions peuvent aider à préserver la position concurrentielle des segments canadiens des CVM et représentent ainsi un moyen d'atténuer certaines lacunes des marchés du crédit observées actuellement au Canada, une intervention au niveau de la politique publique pourrait être nécessaire pour améliorer la disponibilité de sources de financement des chaînes d'approvisionnement au Canada.

L'étude comprend six sections. La première section décrit les chaînes d'approvisionnement financières et leurs lacunes actuelles. La deuxième présente au lecteur les solutions les plus répandues en matière de financement des chaînes d'approvisionnement et les avantages qu'elles comportent. Les troisième et quatrième sections examinent, respectivement, l'état actuel et les perspectives des chaînes d'approvisionnement financières à l'échelle mondiale. La cinquième section trace un portrait de la situation du financement des chaînes d'approvisionnement au Canada. Dans la dernière section, nous nous demandons si certaines des lacunes observées sur les marchés du crédit au Canada pourraient être comblées grâce à l'utilisation de solutions axées sur le financement des chaînes d'approvisionnement.

² À titre d'exemple, dans une enquête menée en mai 2010 auprès de 1500 entreprises européennes, près de 60 p. 100 des répondants ont indiqué que trouver des façons d'améliorer l'accès au financement pour les fournisseurs demeurerait une priorité même après que la reprise économique se soit confirmée. Voir Demica, « Securing Growth, Supply Chain Finance – A Fourth Report from Demica », juin 2010, p. 7.

La chaîne d'approvisionnement financière

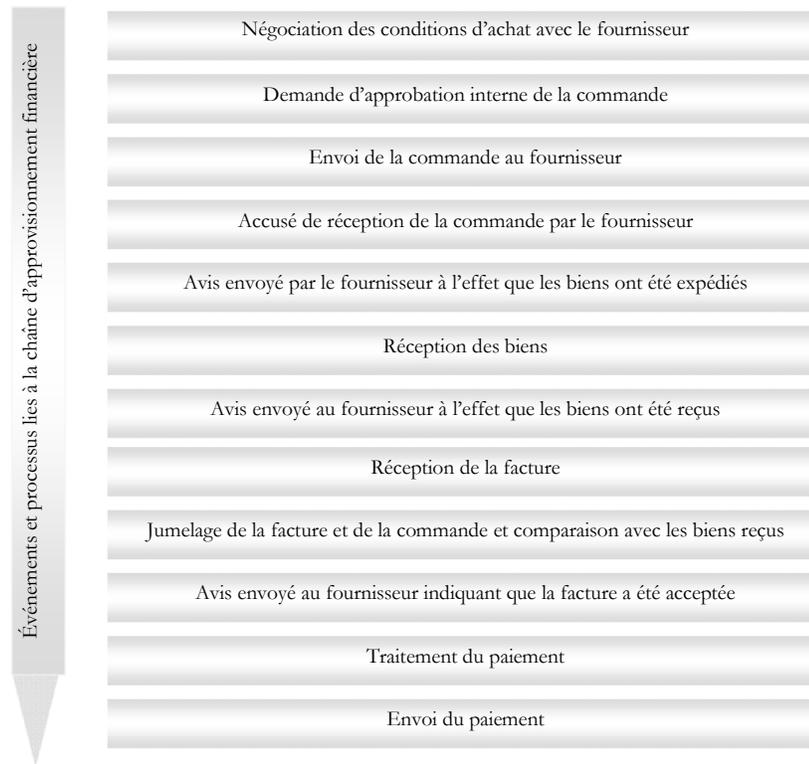
La chaîne d'approvisionnement financière englobe la séquence des événements financiers et des processus qui se déroulent lors de l'exécution des transactions commerciales. Ces événements et processus comprennent les flux d'information financière (p. ex. l'envoi d'une facture à un client) et les flux monétaires entre les membres des CVM. Les principaux événements et processus liés aux chaînes d'approvisionnement financières qui surviennent lorsqu'une entreprise *achète* des biens d'un autre participant de la chaîne de valeur sont illustrés ci-dessous (figure 1).

Dans la perspective de l'entreprise qui *vend* des biens à un autre membre de la chaîne de valeur, les principaux événements et processus liés à la chaîne d'approvisionnement financière miroitent ceux énumérés à la figure 1 (par exemple à la troisième étape, la commande est reçue au lieu d'être envoyée). Bien que la figure 1 paraisse simpliste, elle décrit les événements et les processus de la chaîne d'approvisionnement pour lesquels les flux financiers sont souvent inefficients au sein des chaînes de valeur nationales, régionales et mondiales.

À cause d'un manque d'automatisation, la facturation entre les entreprises est un processus lent et coûteux en Amérique du Nord. Aux États-Unis, 70 p. 100 des entreprises envoient encore des factures imprimées à leurs clients, et il faut compter 55 jours en moyenne pour le traitement manuel de ces factures et des autres documents commerciaux imprimés³. En conséquence, les coûts de traitement peuvent atteindre 50 dollars américains ou plus *par facture*, comparativement à 50 cents pour les entreprises qui ont des systèmes de facturation automatisés.

³ Steve Berez et Arpan Sheth (2007), « Break the Paper Jam in B2B Payments », *Harvard Business Review*, novembre 2007, p. 28; Ian Bryant et Richard Bottomley, « Financial Supply Chain Management – Part 2: Dematerialization and Automation », *GTNews*, 3 mai 2007.

Figure 1. Événements et processus de la chaîne d'approvisionnement financière (dans la perspective de l'acheteur)



Source : Produit par les auteurs.

Éléments d'inefficience souvent observés dans les chaînes d'approvisionnement financières aux niveaux national et régional

Un autre exemple est l'utilisation limitée des systèmes de paiement électronique par les entreprises nord-américaines. On estime que 75 p. 100 des paiements non monétaires entre les entreprises aux États-Unis se font encore par chèques⁴. En comparaison, on prévoit que les chèques disparaîtront bientôt des systèmes de paiement entre les entreprises du Nord de l'Europe, tandis que leur utilisation est en baisse partout ailleurs en Europe⁵. Les chèques demeurent largement utilisés par les entreprises au Canada et aux

⁴ Source : Forte Consulting Group, cité dans « Market Insight: Why B2B payments need a 'BizPal' », First Data Corporation, 2009, p. 1.

⁵ L'utilisation des paiements électroniques entre les entreprises est répandue dans les pays scandinaves et devrait se généraliser au cours des prochaines années partout en Europe, où le Single Euro Payments Area (SEPA) a été pleinement déployé. Depuis janvier 2008, ce système permet aux entreprises de recevoir et d'envoyer des paiements en euro à l'aide de transferts de crédits électroniques partout au sein de la zone SEPA dans un délai prévisible et au même coût, peu

États-Unis pour régler les comptes fournisseurs parce qu'ils représentent une façon simple de conserver l'encaisse plus longtemps (« le chèque a été posté... »). Il y a des coûts indirects liés à cette méthode de conservation de l'encaisse parce que les paiements électroniques sont moins coûteux, ils réduisent les risques de fraude et facilitent la transition vers la facturation électronique (autre source d'économies). En définitive, pour les entreprises canadiennes et américaines, même si le délai de paiement est habituellement fixé à 30 jours, il faut généralement entre 45 et 60 jours pour être payé – le même délai qu'il y a 40 ans⁶.

Éléments d'inefficience souvent observés dans les chaînes d'approvisionnement financières mondiales

Comparativement aux chaînes d'approvisionnement nationales et régionales, les CVM font intervenir un plus grand nombre d'entreprises et de pays sur de plus longues distances. Elles engendrent aussi une documentation plus volumineuse : pour une transaction normale au sein d'une CVM, jusqu'à 40 documents provenant de jusqu'à 20 entreprises différentes sont utilisés⁷. Les pratiques bancaires et l'utilisation et le développement de la technologie de l'information varient également plus au sein des CVM que des chaînes de valeur nationales et régionales. Tous ces éléments soulèvent des obstacles lorsqu'on tente d'accélérer le rythme des événements et des processus des chaînes d'approvisionnement financières. Par ricochet, cela contribue à allonger le délai requis pour que les fournisseurs soient payés – notamment s'ils sont éloignés de l'entreprise pivot au sein de la CVM.

Un autre phénomène qui intervient souvent pour affaiblir l'efficacité des chaînes d'approvisionnement financières est la tendance des entreprises pivots des CVM à améliorer leur position d'encaisse aux dépens des autres participants *en amont* ou *en aval*⁸. Avant la crise financière, les directeurs financiers des entreprises pivots des CVM étaient soumis à de fortes pressions pour réduire les coûts financiers et libérer des fonds par une meilleure gestion des comptes clients, des stocks et des comptes fournisseurs. La crise a fait de l'atteinte de ces objectifs une priorité encore plus grande, au moment où les marchés du crédit se tarissaient et que les ventes et les bénéfices chutaient. Ces dernières années, les entreprises pivots des CVM ont aussi extrait encore plus d'argent de leurs comptes clients (en faisant pression sur les acheteurs pour qu'ils règlent leurs comptes plus rapidement), de leurs comptes fournisseurs (en payant leurs fournisseurs

importe la destination. La zone SEPA englobe 32 pays : tous les pays membres de l'Union européenne ainsi que l'Islande, le Liechtenstein, Monaco, la Norvège et la Suisse. Pour plus de détails sur le SEPA, consultez le site web du Conseil européen des paiements, à www.europeanpaymentscouncil.eu ou celui de la Banque centrale européenne, à www.ecb.int.

⁶ Killen & Associates (2002), « Optimizing the Financial Supply Chain: How CFOs of Global Enterprises Are Succeeding by Substituting Information for Working Capital », p. 9.

⁷ Martin R. Fellenz et coll., « Requirements for an Evolving Model of Supply Chain Finance: A Technology and Service Providers Perspective » *Communications of the IBIMA*, vol. 10, 2009, p. 232.

⁸ Les participants à une chaîne de valeur mondiale *en amont* des entreprises pivots sont les fournisseurs directs et tous les fournisseurs subalternes. Les membres d'une chaîne de valeur qui se trouvent *en aval* sont notamment les intermédiaires (p. ex. les grossistes et les détaillants) qui jouent un rôle en mettant la production des entreprises pivots de la CVM à la disposition des utilisateurs finals.

plus tard) et des stocks (en commandant aussi peu que possible et en acceptant les livraisons le plus tard possible).

Les coûts associés aux éléments d'inefficience de la chaîne d'approvisionnement financière

Les habitudes enracinées et variées en matière de paiement et de facturation, le nombre et l'éloignement des participants aux CVM ainsi que la propension des entreprises pivots des CVM à préserver leur encaisse en déplaçant le fardeau vers d'autres membres des CVM sont tous des facteurs qui ont contribué à réduire l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement financière. En termes pratiques, ces facteurs ont forcé des participants aux CVM en amont et en aval à emprunter davantage et pour de plus longues périodes.

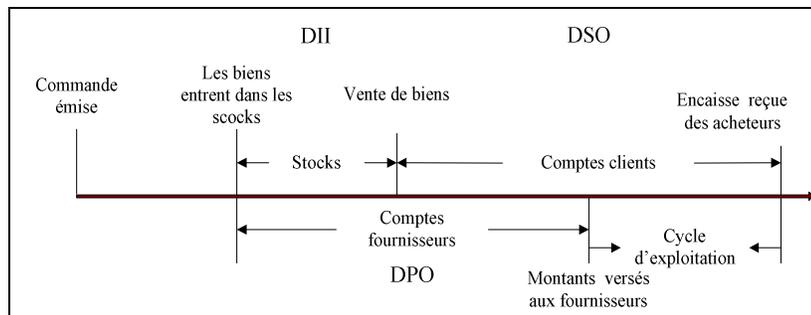
Le cycle d'exploitation est une mesure largement employée pour calculer le temps qui s'écoule entre le moment où une entreprise envoie de l'argent pour payer ses fournisseurs et le moment où elle peut convertir ses stocks en argent (figure 2). Plus le cycle d'exploitation est long, plus longue sera la période durant laquelle l'entreprise devra emprunter des fonds pour combler l'écart. Voici les trois éléments du cycle d'exploitation :

- Délai moyen de recouvrement des comptes clients (DSO), qui mesure combien de temps il faut à une entreprise, en moyenne, pour être payée;
- Jours en stock (DII), qui mesure combien de temps il faut, en moyenne, pour que les stocks franchissent les diverses étapes de la production d'une entreprise et soient vendus;
- Délai moyen de règlement des comptes clients (DPO), qui mesure combien de temps il faut à une entreprise, en moyenne, pour payer ses fournisseurs⁹.

La relation entre le cycle d'exploitation et ces trois éléments est la suivante :

$$\text{Cycle d'exploitation} = \text{DSO} + \text{DII} - \text{DPO}$$

Figure 2. Le cycle d'exploitation



Source : Produit par les auteurs à partir d'une figure provenant de Global Business Intelligence.

⁹ Les éléments DSO, DII et DPO peuvent être calculés comme suit en utilisant les états financiers d'une entreprise : $\text{DSO} = (\text{comptes clients} / \text{ventes}) * 365$; $\text{DII} = (\text{stocks} / \text{coût des biens vendus}) * 365$; $\text{DPO} = (\text{comptes fournisseurs} / \text{coût des biens vendus}) * 365$.

Globalement, les entreprises qui sont très efficaces dans la gestion de leur fonds de roulement peuvent avoir un cycle d'exploitation aussi court que 15 jours¹⁰. À l'opposé, des pratiques inefficaces de gestion du fonds de roulement peuvent se traduire par un cycle d'exploitation allant jusqu'à 100 jours¹¹. Emprunter des fonds pour une période supplémentaire de 85 jours pour financer l'écart entre le moment où les fournisseurs sont payés et celui où les biens vendus sont réglés contribue à hausser les coûts des entreprises et des CVM. Ainsi, si un fournisseur canadien doit financer un écart de 1 million de dollars canadiens en puisant dans sa marge de crédit bancaire pour une période supplémentaire de 85 jours, les frais d'intérêt additionnels qu'il devra payer atteindront 9 315 dollars canadiens en supposant qu'il emprunte au taux de base + 1,25 p. 100 et que le taux de base est de 2,75 p. 100 (1 million de dollars canadiens * 4 p. 100 * 85 jours / 365 jours = 9 315 dollars canadiens). En maintenant constants tous les autres facteurs, si un concurrent étranger a un cycle d'exploitation plus court, il devrait pouvoir offrir ses produits à des prix moins élevés ou être plus rentable que le fournisseur canadien. Cela est encore plus vrai si l'on tient compte du fait que les coûts de financement peuvent représenter jusqu'à 5 p. 100 du coût total des biens vendus d'une entreprise¹².

Il existe diverses solutions de rechange à l'emprunt par marge de crédit bancaire pour financer le manque de fonds qui caractérise habituellement le cycle d'exploitation. Ainsi, dans l'exemple qui précède, le fournisseur canadien pourrait tenter d'encaisser plus rapidement le montant de ses ventes en offrant des rabais aux acheteurs lorsqu'ils paient plus rapidement, ou en vendant une partie ou la totalité de ses comptes clients, à escompte, à une entreprise d'affacturage¹³. Le problème avec ces deux solutions est qu'elles sont généralement plus coûteuses que l'emprunt bancaire¹⁴. Une autre solution à la disposition de notre fournisseur serait d'imiter le comportement de l'acheteur : c'est-à-dire payer ses propres fournisseurs plus tard et exiger qu'ils conservent les stocks plus longtemps. Cette approche produit souvent un effet de domino : chaque niveau subséquent de fournisseurs adopte la même stratégie de répercussion des coûts. Puisque les coûts de financement plus élevés se reflètent habituellement dans des prix plus élevés pour les produits, le résultat final est une CVM moins concurrentielle. Le risque d'échec d'un fournisseur au sein d'une CVM augmente également à mesure que le cycle

¹⁰ Le fonds de roulement correspond à la différence entre la valeur de l'actif à court terme d'une entreprise (l'encaisse, les comptes clients et les stocks) et son passif à court terme (les comptes fournisseurs, les emprunts bancaires à court terme et, pour les grandes sociétés, le papier commercial émis). L'expression « fonds de roulement » est souvent utilisée de façon générique pour désigner la disponibilité des fonds à court terme dans une entreprise (par exemple « l'entreprise X cherche des moyens d'augmenter son fonds de roulement »).

¹¹ Aberdeen Group, « The 2008 State of the Market in Supply Chain Finance », décembre 2007, p. 9.

¹² Source : FinListics Solutions, cité dans Bob Dyckman, « Integrating supply chain finance into the payables process », *Journal of Payments Strategy and Systems*, vol. 3, n° 4, 2009, p. 314.

¹³ Une entreprise d'affacturage est un établissement spécialisé dans l'achat, à rabais, d'une partie ou de la totalité des comptes clients d'une entreprise.

¹⁴ À titre d'exemple, si un fournisseur offre un rabais de 2 p. 100 à l'acheteur qui paie dans un délai de 10 jours plutôt que de 30 jours, le coût du financement associé à l'encaissement des fonds 20 jours plus tôt sera de 36,9 p. 100 par année. Si le fournisseur choisit plutôt de vendre ses comptes clients à une entreprise d'affacturage et qu'il verse à cet effet un droit de 1 p. 100, alors en supposant que celle-ci paie le fournisseur le cinquième jour et que les comptes clients sont dus dans un délai de 30 jours, le coût du financement associé à l'encaissement des fonds 25 jours plus tôt sera de 14,7 p. 100 par année.

d'exploitation des fournisseurs subalternes (qui ont habituellement un accès plus limité et coûteux aux fonds) se voit prolongé.

Comme on peut le voir, il y a de nombreuses façons d'accroître l'efficacité des chaînes d'approvisionnement financières associées aux chaînes de valeur nationales, régionales et mondiales. En réponse, les principales banques actives dans le financement du commerce et les fournisseurs de services technologiques ont mis au point des solutions de financement et des plateformes novatrices pour accélérer et optimiser les flux financiers au sein des CVM¹⁵. Ces solutions et les plateformes de commerce électronique sur lesquelles elles reposent sont habituellement appelées des solutions axées sur le « financement des chaînes d'approvisionnement »¹⁶.

Le financement des chaînes d'approvisionnement

Les solutions axées sur le financement des chaînes d'approvisionnement (FCA) représentent une combinaison de solutions technologiques et de services financiers qui relie étroitement les entreprises pivots des CVM, les fournisseurs, les institutions financières et, souvent, des fournisseurs de services technologiques. Elles sont conçues pour améliorer l'efficacité des chaînes d'approvisionnement financières en prévenant les transferts de coûts préjudiciables et en améliorant la visibilité, la disponibilité, la réception et le coût de l'encaisse pour tous les participants aux CVM. Ces solutions visent à faciliter le commerce effectué selon la formule du compte ouvert, qui représente aujourd'hui jusqu'à 80 p. 100 des échanges commerciaux dans le monde¹⁷. Un large éventail d'industries se prête bien aux solutions de FCA (et ont commencé à les adopter), notamment : le commerce de détail, l'automobile, la fabrication, l'électronique, les aliments et boissons, les produits pharmaceutiques, la distribution, le matériel lourd et la technologie¹⁸.

¹⁵ Les fournisseurs de services technologiques facilitent le processus d'échange des commandes, des factures, des paiements et des documents connexes et ils aident à intégrer ces renseignements entre les acheteurs, les vendeurs et les institutions financières. Orbian, Demica, Bolero, Global SCF et PrimeRevenue sont des exemples de fournisseurs de services technologiques actifs dans le domaine du financement des chaînes d'approvisionnement.

¹⁶ Il importe de noter que la mise au point de solutions de FCA n'est pas un phénomène nouveau. Ainsi, des programmes d'escompte sur papier engendrant des gains similaires au niveau de la trésorerie et de la réduction des coûts de financement à ceux des programmes de paiement des fournisseurs (décrits dans la prochaine section) existent depuis au moins deux décennies (voir Marcus Hughes, « The Best Kept Secrets in Supply Chain Finance », *GTN News*, 26 juin 2007). Dans les années 1990, et encore plus durant la dernière décennie alors que les chaînes de valeur ont pris une envergure mondiale, les technologies fondées sur le Web se sont améliorées et les documents écrits ont progressivement été remplacés par des documents électroniques, ce qui a accéléré le développement et la diffusion des solutions de FCA.

¹⁷ Commission bancaire de la Chambre de commerce internationale, « Rethinking Trade Finance 2009: An ICC Global Survey », mars 2009, p. 9. Le commerce selon la formule du compte ouvert correspond à un accord de paiement par lequel les fournisseurs expédient des biens aux acheteurs et leur accordent une période de temps préalablement convenue pour procéder au paiement (habituellement 30 jours). Parmi les autres méthodes de paiement utilisées dans le commerce international, il y a notamment les avances de fonds, les lettres de crédit et les recouvrements d'effets.

¹⁸ Source : Demica, « Demand and Supply, Supply Chain Finance – A Second Report from Demica », mai 2008, p. 4.

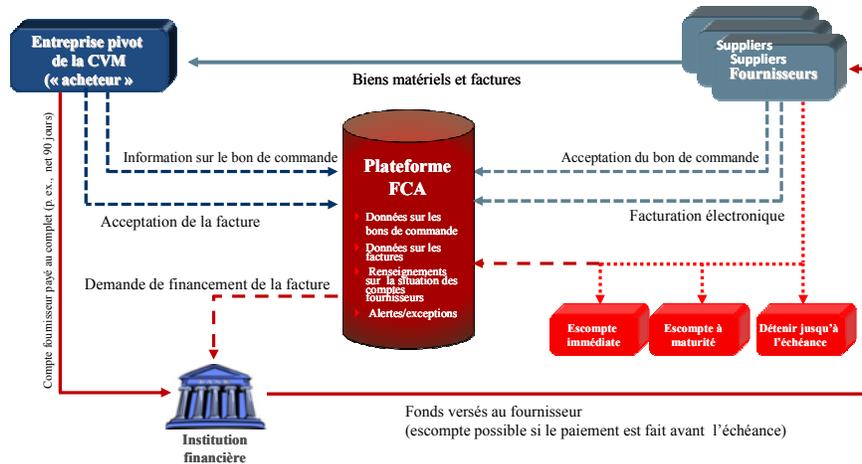
Il y a parfois une certaine confusion entourant la différence entre le financement du commerce et le FCA. Le financement du commerce correspond aux fonds mis à la disposition des fournisseurs pour les aider à produire des biens et des acheteurs étrangers pour les aider à les acheter. Dans un contexte commercial, le financement des fournisseurs se fait souvent au moyen de prêts (comme les marges de crédit bancaires adossées aux comptes clients étrangers assurés) ou la vente des comptes clients à une entreprise d'affacturage. Le financement des acheteurs prend habituellement la forme de prêts directs d'une institution financière ou d'une agence de crédit à l'exportation, ou est assumé par le fournisseur lorsqu'il vend ses produits selon la formule du compte ouvert. Le financement du commerce englobe les instruments de paiement généralement employés dans les transactions commerciales internationales (comme les lettres de crédit et les documents de perception) pour protéger les intérêts des acheteurs (qui veulent être sûrs de recevoir les biens achetés) et des fournisseurs (qui veulent être sûrs d'être payés). Enfin, le financement du commerce comprend des instruments d'atténuation du risque tels que l'assurance crédit commercial (qui protège les fournisseurs contre le risque de non-paiement des acheteurs étrangers) et le cautionnement des marchés (qui protège les acheteurs étrangers contre le risque que le fournisseur ne remplisse pas ses obligations dans le cadre d'un contrat commercial). Comme nous le verrons, le FCA constitue un moyen alternatif d'obtenir des fonds pour les fournisseurs et les acheteurs. Par conséquent, le FCA peut être vu comme un sous-ensemble du financement du commerce.

Programmes de paiement des fournisseurs

Les programmes de paiement des fournisseurs dirigés par l'entreprise pivot d'une CVM sont la solution de FCA la plus fréquemment employée. Le concept à l'origine des programmes de paiement des fournisseurs est relativement simple : l'entreprise pivot de la CVM accorde à ses principaux fournisseurs l'accès à son coût de financement moins élevé, ce qui leur permet d'être payés plus rapidement et de réduire leurs coûts de financement.

Une utilisant une plateforme technologique commune, les fournisseurs peuvent demander du financement auprès d'une institution financière participante dès qu'un événement prédéfini se produit ou à tout autre moment avant la date de règlement prévue (figure 3). En vertu des modalités *préalables à l'expédition*, les fournisseurs peuvent avoir accès à des fonds dès qu'une commande est reçue de l'entreprise pivot de la CVM. Dans les formules *postérieures à l'expédition*, l'approbation de la facture par l'entreprise pivot de la CVM est l'élément déclencheur qui permet au fournisseur de demander un paiement anticipé à escompte. Lorsque l'institution financière reçoit la demande de paiement, elle peut la traiter et transférer les fonds au compte bancaire du fournisseur en aussi peu que 24 heures. À l'échéance du compte client, l'entreprise pivot de la CVM paie directement l'institution financière.

Figure 3. Programme de paiement des fournisseurs



Source : Exportation et développement Canada.

Les institutions financières qui participent à des programmes de paiement des fournisseurs utiliseront normalement la valeur nominale de la facture dans le calcul des montants escomptés. Cela permet aux fournisseurs d'avoir accès à plus de liquidités en comparaison de l'affacturage (où les paiements anticipés sont fréquemment limités à 80 p. 100 du montant de la facture) ou des marges de crédit d'exploitation offertes par les banques (habituellement limitées à entre 75 et 90 p. 100 de la valeur des comptes clients, selon que l'acheteur est établi au pays ou à l'étranger et que les comptes clients sont assurés).

L'utilisation de la facture approuvée comme élément déclencheur (une formule *postérieure à l'expédition*) est plus fréquent que l'utilisation du bon de commande (une formule *préalable à l'expédition*). Dans ce dernier cas, il se peut que les biens n'aient pas encore été produits par le fournisseur, ce qui signifie que l'institution financière assume un risque supplémentaire. L'entreprise pivot de la CVM peut aussi apporter des changements à sa commande originale, ce qui vient ajouter de la complexité et accroître le risque de différends entre l'entreprise pivot de la CVM et ses fournisseurs. Les programmes de paiement des fournisseurs fondés sur les bons de commande sont donc réservés aux relations commerciales établies de longue date.

Pour que les programmes de paiement des fournisseurs puissent abaisser les coûts, la cote de crédit de l'entreprise pivot de la CVM doit être supérieure à celle des fournisseurs participants. Jusqu'à maintenant, ces programmes ont normalement impliqué des entreprises pivots de CVM ayant une cote de crédit suffisamment élevée pour que le coût du capital soit d'au moins 3 points de pourcentage inférieur à celui de leurs fournisseurs. L'exemple présenté dans l'encadré 1 ci-dessous montre comment les économies au niveau des coûts engendrées par les programmes de paiement des fournisseurs peuvent être calculées et utilisées par les entreprises pivots des CVM pour repousser l'échéance des paiements, obtenir des concessions de prix ou obliger le fournisseur à maintenir des stocks plus élevés – dans tous les cas sans provoquer une détérioration de la situation financière du fournisseur.

Fait intéressant, dans le sillage de la crise financière, les entreprises pivots des CVM ont commencé à mettre en place des programmes de paiement des fournisseurs dont le motif premier était de stabiliser la situation financière des membres de la CVM en amont. En d'autres termes, ces entreprises pivots étaient prêtes à laisser les fournisseurs récolter la plus grande partie ou la totalité des gains financiers associés à l'utilisation de programmes de paiement des fournisseurs afin de réduire le risque de rupture d'approvisionnement au sein de la CVM.

Encadré 1. Les économies de coûts engendrées par les programmes de paiement des fournisseurs

Supposons qu'un fournisseur d'un marché émergent ait accès au capital à un coût équivalent au LIBOR + 5,0 p. 100, tandis qu'une entreprise pivot d'une CVM canadienne, qui paie régulièrement pour ses fournitures importées en dollars américains, peut emprunter à un taux correspondant au LIBOR + 1,0 p. 100. Si nous supposons que le LIBOR est de 0,50 p. 100 par année, alors le coût de financement quotidien du fournisseur pour une commande de 600 000 \$ÉU serait de 91,67 \$ÉU ($600\,000\ \$\text{ÉU} * 5,5\ \text{p.}\ 100 / 360\ \text{jours}$). Dans un programme de paiement des fournisseurs, le coût du capital du fournisseur pourrait diminuer à un taux correspondant au LIBOR + 2,50 p. 100 (une fois soustraite la marge bénéficiaire de la banque) ce qui se traduirait par un coût de financement quotidien de 50,00 \$ÉU ($600\,000\ \$\text{ÉU} * 3,0\ \text{p.}\ 100 / 360\ \text{jours}$)¹⁹. L'économie quotidienne de 41,67 \$ÉU (91,67 \$ÉU moins 50,00 \$ÉU) pourrait être utilisée comme argument de négociation par l'entreprise pivot de la CVM pour payer plus tard, payer un montant moins élevé ou conserver moins de stocks.

- i) Prolonger l'échéance actuelle des paiements : Si les modalités prévoient le paiement dans les 60 jours, l'entreprise pivot de la CVM pourrait demander que cette période soit portée à 110 jours sans augmentation du coût de financement du fournisseur (en maintenant tous les autres facteurs constants)²⁰. Le nombre de jours correspondant au seuil d'équilibre peut être déterminé en calculant d'abord le coût d'emprunt du fournisseur pour la période de 60 jours en l'absence du programme de paiement des fournisseurs :

Coût d'emprunt du fournisseur = $(5,5\ \text{p.}\ 100 * 600\,000\ \$\text{ÉU} * 60\ \text{jours}) / 360\ \text{jours} = 5500\ \ÉU .

Ensuite, calculons le nombre de jours en maintenant constant le coût de financement original et en utilisant le nouveau coût d'emprunt du fournisseur :

Nombre de jours correspondant au seuil d'équilibre = $(5\,500\ \$\text{ÉU} * 360\ \text{jours}) / (3,0\ \text{p.}\ 100 * 600\,000\ \$\text{ÉU}) = 110\ \text{jours}$.

Cette prolongation de l'échéance de paiement peut aider l'entreprise pivot de la CVM à hausser son DPO, réduisant ainsi son cycle d'exploitation et ses coûts de financement. Dans notre exemple, l'entreprise pivot de la CVM disposerait de 50 jours supplémentaires pour payer (110 jours – 60 jours) ce qui contribuerait à gonfler les flux de trésorerie de l'entreprise de 83 333 \$ÉU sur une

¹⁹ En termes pratiques, le taux correspondant au LIBOR + 3,0 devient, dans cet exemple, le taux d'escompte utilisé par la banque lorsque le fournisseur demande qu'un bon de commande, une facture ou un compte client soit escompté. Pour profiter pleinement du coût moins élevé des capitaux, le fournisseur devrait exiger d'être payé le plus tôt possible en vertu du programme de paiement des fournisseurs.

²⁰ La prolongation à 120 jours et même au-delà de cette échéance des comptes fournisseurs des entreprises pivots des CVM est aujourd'hui une pratique répandue. Pour les entreprises pivots de CVM qui sont des détaillants, le délai moyen de recouvrement peut atteindre 200 jours ou plus, ce qui ne s'était jamais vu il y a quelques années seulement.

base annuelle (600 000 \$ÉU / 360 jours * 50 jours). Les coûts de financement de l'entreprise pivot de la CVM diminueraient aussi de 1250 \$ÉU (600 000 \$ÉU * 1,5 p. 100 * 50 jours / 360 jours)²¹.

ii) Obtenir des concessions de prix du fournisseur : L'entreprise pivot de la CVM pourrait demander plutôt qu'une partie ou la totalité des économies quotidiennes de 41,67 \$ÉU serve à abaisser les prix unitaires. Au cours de la période actuelle de paiement de 60 jours, les économies totales en intérêts pour le fournisseur atteignent 2500 \$ÉU (60 jours * 41,67 \$ÉU). En maintenant constants tous les autres facteurs, les coûts unitaires pourraient être réduits de 0,4 p. 100 (2500 \$ÉU / 600 000 \$ÉU) sans pénaliser le fournisseur.

iii) Amener le fournisseur à maintenir des stocks plus importants : Enfin, l'entreprise pivot de la CVM pourrait demander au fournisseur de conserver la propriété des biens pour une période supplémentaire de 20 jours. Pour une commande vendue à un prix de 600 000 \$ÉU, le stock du fournisseur peut être évalué à 420 000 \$ÉU (en supposant une marge brute de 30,0 p. 100). Si les coûts de maintien des stocks du fournisseur sont de 10,5 p. 100 (coût de financement de 5,5 p. 100 et coût d'entreposage et d'assurances de 5 p. 100), le coût quotidien de maintien des stocks sera de 122,50 \$ÉU (10,5 p. 100 * 420 000 \$ÉU * / 360 jours). En divisant les économies totales de 2500 \$ÉU (calculées ci-dessus) par le coût quotidien du maintien des stocks, soit 122 50 \$ÉU, on obtient un seuil d'équilibre correspondant à une période de détention des stocks de 20 jours.

Source : Produit par les auteurs en s'inspirant d'un exemple présenté dans Dyckman, *op. cit.*, p. 3.

Outre l'abaissement des coûts de financement, les programmes de paiement des fournisseurs peuvent comporter d'autres avantages pour les entreprises pivots des CVM et leurs fournisseurs. Le tableau 1 décrit certains de ces autres avantages sur le plan de l'exploitation et résume les principaux avantages financiers des programmes de paiement des fournisseurs.

Tableau 1. Avantages des programmes de paiement des fournisseurs

AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES PIVOTS DES CVM (ACHETEURS)	AVANTAGES POUR LES FOURNISSEURS	AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES PIVOTS DES CVM ET LES FOURNISSEURS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Augmentation de DPO et diminution de DII. ➤ Diminution possible du coût des biens vendus en raison des meilleurs prix négociés pour les intrants. ➤ Diminution du coût de traitement des paiements pour les fournisseurs parce que cette tâche est maintenant assumée par l'institution financière. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilité d'escompter les bons de commande, les factures ou les comptes clients plus tôt et plus facilement. ➤ Possibilité d'obtenir plus de fonds à un meilleur taux qu'en recourant à l'escompte, à l'affacturage ou à une marge de crédit bancaire. ➤ Réduction de DSO. ➤ Les économies engendrées par le programme de paiement des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réduction du cycle d'exploitation. ➤ Diminution des coûts de financement. ➤ Aide à établir une relation axée davantage sur la collaboration. ➤ Améliore la stabilité et la compétitivité des CVM. ➤ Meilleure visibilité des flux de trésorerie grâce à la plateforme technologique de FCA. ➤ Meilleure prévision des flux de trésorerie.

²¹ Ces économies peuvent sembler modestes mais, multipliées par les milliers de transactions d'achat faites annuellement par une entreprise pivot d'une CVM, elles deviennent importantes.

AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES PIVOTS DES CVM (ACHETEURS)	AVANTAGES POUR LES FOURNISSEURS	AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES PIVOTS DES CVM ET LES FOURNISSEURS
	<p>peuvent abaisser le coût associé à la demande de l'entreprise pivot de la CVM de reporter l'échéance du paiement, de détenir plus de stocks ou de réduire les prix.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accroît la certitude de paiement et supprime la nécessité de recourir à l'assurance crédit pour les ventes faites à l'entreprise pivot de la CVM. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La plateforme technologique de FCA favorise l'automatisation des processus de la chaîne d'approvisionnement financière (passation des commandes, facturation), ce qui peut contribuer à abaisser sensiblement les coûts d'administration.

Source : Produit par les auteurs.

Autres solutions pour le financement des chaînes d'approvisionnement

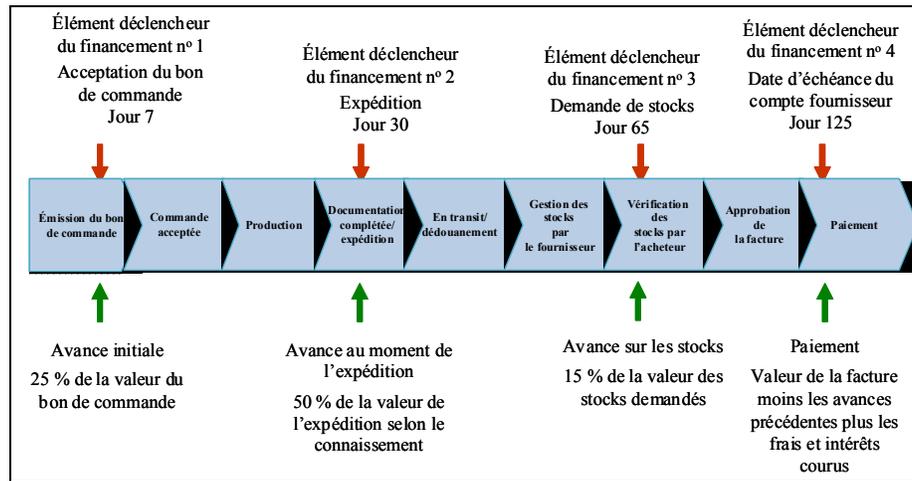
Les solutions de FCA englobent d'autres formules de financement qui peuvent contribuer à réduire les coûts et à améliorer l'efficacité des CVM. À titre d'exemple, les formules de *financement des stocks en transit* peuvent aider les PME exportatrices ou importatrices à avoir accès à des fonds alors que les biens sont en voie de livraison, lorsqu'elles conservent la propriété des biens en transit. Les formules de *financement des stocks de matières premières* peuvent aider les fournisseurs à obtenir de meilleurs prix pour les intrants matériels en leur permettant de commander de plus grandes quantités. Cela est rendu possible par le pouvoir d'achat de l'entreprise pivot de la CVM auprès des fournisseurs subalternes et/ou ses relations bancaires. Les formules de *financement des stocks gérés par le fournisseur* peuvent aider à soutenir les fournisseurs qui vendent à des entreprises pivots de CVM qui ont un système de gestion des stocks juste à temps²². Dans ce cas, l'entreprise pivot d'une CVM veut habituellement recevoir (et se voir facturer) des composants seulement lorsqu'elle en a besoin et les utilise. Cette approche peut exercer une pression considérable sur les fournisseurs, qui doivent financer des stocks pour de plus longues périodes. Une solution de FCA peut être élaborée dans un tel cas pour verser une avance au fournisseur correspondant à un pourcentage de la valeur du bon de commande une fois franchies certaines étapes prédéterminées (figure 4).

Enfin, plus loin en aval dans la chaîne de valeur, les formules de *financement de la distribution* permettent aux entreprises pivots des CVM de rayer des stocks de leurs livres plus rapidement et d'accélérer les entrées de fonds en faisant escompter plus tôt leurs comptes clients. Les programmes de financement de la distribution ressemblent dans leur structure aux programmes de paiement des fournisseurs, sauf que les entreprises pivots des CVM agissent ici comme fournisseurs et font appel à des solutions de FCA pour réduire DII et DSO (plutôt que de hausser DPO). Le fardeau imposé aux distributeurs qui doivent maintenir des stocks plus importants, plus tôt, est compensé en leur accordant un

²² Dans ce contexte, le terme « fournisseur » a la même signification que dans la section précédente. Le financement des stocks gérés par les fournisseurs est parfois appelé *financement des stocks en consignation*.

plus long délai de paiement²³. À l'échéance de la facture, le distributeur paie l'institution financière plutôt que l'entreprise pivot.

Figure 4. Solutions de financement des chaînes d'approvisionnement déclenchées par des événements



Source : Produit par les auteurs à partir d'un graphique de Global Business Intelligence.

Pour les institutions financières, le financement de la distribution est moins intéressant que les programmes de paiement des fournisseurs parce que la qualité du crédit des distributeurs n'est pas aussi élevée, de façon générale, que celle des entreprises pivots des CVM. En outre, le crédit doit être évalué et surveillé pour plusieurs distributeurs plutôt que pour une seule entité dans un programme de paiement des fournisseurs. Pour cette raison, de nombreuses institutions financières ne sont disposées à accorder du financement à la distribution que si elles ont un recours contre l'entreprise pivot de la CVM.

La plupart des premières entreprises qui ont adopté des formules de FCA affirment que ces solutions ont produit les résultats attendus : le coût de financement et le coût unitaire des biens achetés ont diminué, les DPO ont été prolongés, les DSO ont été abrégés et les ruptures d'approvisionnement réduites²⁴. Malgré cela, le taux d'utilisation des solutions de FCA demeure relativement faible. Nous examinons pourquoi dans ce qui suit.

L'état actuel du financement des chaînes d'approvisionnement

Bien que les solutions de FCA aient connu une expansion rapide ces dernières années (stimulées, notamment, par la crise financière), cette catégorie de solutions de financement

²³ Dans certains cas, le fait d'avoir accès à de plus grands stocks peut aider les distributeurs à augmenter leurs recettes. C'est le cas, par exemple, des produits qui montrent un profil de ventes saisonnier, comme les articles de sport d'extérieur (où les coûts des ruptures de stock sont élevés) ou ceux offerts dans différents modèles ou avec différentes caractéristiques, comme les voitures et les téléviseurs.

²⁴ Voir Aberdeen Group, *op. cit.*, p. 7.

du commerce en est encore aux premiers stades de développement. Ainsi, selon une enquête de mai 2010, seulement 25 p. 100 des entreprises européennes employaient des solutions de FCA (en hausse marquée sur l'année précédente, où 15 p. 100 des répondants avaient indiqué qu'ils utilisaient des solutions de FCA)²⁵. Le taux d'utilisation des solutions de FCA est considéré comme étant au moins aussi élevé aux États-Unis, mais inférieur au Canada, notamment à cause du nombre limité d'entreprises pivots de CVM qui y sont établies.

Plusieurs facteurs expliquent pourquoi, en dépit des avantages qu'elles offrent, les solutions de FCA n'ont pas été adoptées par un plus grand nombre de participants à des CVM. Les raisons les plus fréquemment relevées par les chercheurs, les fournisseurs de services de FCA et les spécialistes des chaînes d'approvisionnement sont énumérées ci-dessous.

Obstacles du côté de la demande

- Compréhension insuffisante de la part des entreprises pivots des CVM et des fournisseurs du concept, des coûts et des avantages des solutions de FCA;
- Résistance au changement de la part des entreprises pivots des CVM et des fournisseurs;
- Coûts et efforts requis par les entreprises pivots des CVM pour rallier des fournisseurs et des distributeurs à des programmes de FCA;
- Hésitation des fournisseurs à se joindre à des programmes dictés ou imposés par les entreprises pivots des CVM;
- Difficulté ou incapacité des fournisseurs de convaincre leur banque de lever leur sûreté sur les comptes clients des entreprises pivots des CVM;
- Préoccupations au sujet des coûts d'intégration des systèmes parmi les fournisseurs, qui risquent de devoir composer avec plusieurs plateformes de FCA non compatibles au moment de vendre à une entreprise pivot de CVM.

Obstacles du côté de l'offre

- Nombre limité de banques offrant des solutions de financement des chaînes d'approvisionnement et nombre encore plus réduit (notamment parmi les grandes banques mondiales) offrant un suite complète de solutions de FCA²⁶;
- Marges d'exploitation réduites pour les banques qui, en conséquence, exigent des volumes de transaction élevés pour accepter que les fournisseurs participent à un programme de paiement des fournisseurs;
- Appétit limité des banques pour le risque lié à l'implantation d'un programme de paiement des fournisseurs où l'acheteur n'a pas une meilleure cote de crédit;
- Appétit limité de nombreuses banques pour le risque lié aux formules de FCA en amont (financement des stocks en transit) et en aval (financement de la distribution);

²⁵ Source : Demica, juin 2010, *op. cit.*, p. 7.

²⁶ Les grandes banques mondiales dominant présentement le marché des solutions de FCA. Au moment de la rédaction de l'étude, les plus actives étaient Citi, Bank of America, Wells Fargo, J.P. Morgan, Deutsche Bank, Banco Santander, HSBC et Standard Chartered Bank.

- Incapacité des banques d'offrir à certaines entreprises pivots de CVM un niveau de FCA suffisant en raison des contraintes de crédit;
- Coût élevé pour les banques de la mise au point, à l'interne, de la technologie nécessaire pour appuyer leurs activités de FCA²⁷;
- Il est complexe et coûteux pour les banques d'appliquer une procédure de diligence raisonnable et de parfaire leur sûreté lorsqu'elles ont une présence minimale dans le pays d'attache des fournisseurs et des distributeurs;
- Les points de contact des banques au sein des entreprises pivots des CVM et des fournisseurs se trouvent habituellement dans les services des finances et du trésor, tandis que le service des achats serait un point de contact plus approprié dans bien des cas.

Obstacles au niveau de la technologie et de la réglementation

- Manque d'uniformité de la technologie des plateformes de financement des chaînes d'approvisionnement des banques et des fournisseurs de services technologiques – ce qui accroît la complexité et les coûts pour les utilisateurs;
- Manque d'automatisation au sein de la chaîne d'approvisionnement financière et de connectivité avec la chaîne d'approvisionnement matérielle;
- Difficultés liées à l'élaboration de solutions technologiques permettant la prestation de plusieurs solutions de FCA et d'autres services bancaires axés sur le commerce (comme la gestion de l'encaisse et de la trésorerie);
- Manque de confiance dans la sécurité électronique et la légalité des signatures électroniques et des processus complexes de sécurité sur Internet²⁸;
- Les comptes fournisseurs ont parfois été considérés comme des créances bancaires (notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis) lorsqu'ils étaient traités par le biais de programmes de paiement des fournisseurs – ce qui a dissuadé certaines entreprises pivots de CVM de les adopter²⁹;

²⁷ Les banques n'ont pas à développer leur propre plateforme de FCA. Elles peuvent utiliser les applications développées par des fournisseurs de services technologiques ou d'autres banques. Néanmoins, pour des raisons stratégiques, certaines banques souhaitent se différencier de leurs concurrents au niveau de leur plateforme de FCA et ne veulent pas dépendre de la technologie d'un fournisseur externe. Pour plus de détails, voir Liz Salecka, « Accelerating Supply Chain Finance », *Global Trade Review*, septembre-octobre 2009.

²⁸ À titre d'exemple, la réglementation en vigueur au Canada sur les signatures électroniques, adoptée en 2005, comporte des exigences rigoureuses pour qu'une signature électronique soit considérée « sûre » et équivalente à une signature manuscrite sur un document papier. Voir le Règlement sur les signatures électroniques sécurisées (DORS/2005-30), à <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-2005-30/index.html>.

²⁹ La reclassification des comptes fournisseurs en créances bancaires peut soulever des problèmes si elle signifie que les engagements de prêts liés aux créances bancaires sont enfreints ou si cette reclassification risque de déformer sensiblement les ratios financiers des entreprises de CVM (p. ex. le délai moyen de recouvrement des comptes clients).

- L'accord Bâle III pourrait hausser le coût ou réduire l'offre de solutions de FCA en raison de l'augmentation proposée des ratios de capitalisation pour les transactions liées au financement d'échanges commerciaux³⁰.

Les perspectives de financement des chaînes d'approvisionnement

De nombreux efforts ont été déployés par les entreprises pivots des CVM et d'autres participants aux CVM ces dernières années pour extraire le plus de fonds possible des comptes clients, des comptes fournisseurs et des stocks. Par conséquent, dans un contexte d'incertitude économique, un recours accru aux solutions traditionnelles (autres que les solutions de FCA) par les entreprises membres de CVM pour améliorer leur cycle d'exploitation semble peu pratique. Cela a été confirmé dans une enquête menée en 2010, où 63 p. 100 des entreprises européennes ont indiqué que certains de leurs principaux fournisseurs ne pourraient soutenir une prolongation supplémentaire du délai de paiement³¹. La demande de solutions de FCA devrait donc augmenter dans l'avenir en raison, pour une large part, de la possibilité qu'elles offrent d'améliorer le cycle d'exploitation des entreprises pivots des CVM sans transfert préjudiciable des coûts au sein d'une chaîne de valeur.

Les problèmes qui se posent du côté de l'offre pourraient cependant freiner cette augmentation attendue de la demande de FCA. Les institutions financières demeurent très prudentes en déployant leurs capitaux dans le contexte actuel d'après-crise. Les exigences de capitalisation plus rigoureuses prévues dans l'accord Bâle III viendront certes accentuer cette tendance. Ces facteurs, conjugués aux taux de rendement rajustés pour le risque relativement bas des solutions de FCA pourraient rendre plus difficile pour les banques de répondre à la demande accrue de FCA.

Dans les années à venir, la priorité des banques qui offrent des solutions de FCA sera probablement de servir les entreprises qu'elles comptent actuellement parmi leur clientèle ou de tenter de décrocher de nouveaux comptes d'entreprises ayant une cote de crédit élevée et, pour celles qui ont leurs propres plateformes de FCA, de concurrencer les fournisseurs de services technologiques. Si le rayonnement de ces derniers devrait continuer à progresser, leur capacité d'expansion dépendra en du volume de crédit que les banques sont disposées à réserver aux solutions de FCA. Dans ce contexte, les institutions non bancaires devraient jouer un rôle plus actif pour répondre à la demande de FCA. Une augmentation de l'offre de solutions de financement à court terme, comme le Receivables Exchange, est aussi à prévoir³².

³⁰ BAFT-IFSA (2010), « Joint Industry Letter Warns Basel III Could Slow Economic Recovery », communiqué du 2 novembre 2010. L'Association des banquiers canadiens est membre de la BAFT-IFSA. Elle est signataire d'une lettre publiée le même jour que le communiqué dans laquelle plusieurs membres de la BAFT-IFSA expriment leur inquiétude au sujet de l'impact des exigences de capitalisation prévues dans l'accord Bâle III sur la disponibilité et le coût du financement du commerce.

³¹ Demica, rapport de juin 2010, *op. cit.*, p. 7.

³² Le Receivables Exchange (www.receivablesxchange.com) est un marché en ligne créé en 2007 pour les transactions en temps réel sur des comptes clients. Les comptes clients traités sur cette bourse sont vendus par des entreprises américaines (habituellement des PME) et achetés par un réseau mondial d'investisseurs institutionnels accrédités. À l'instar des solutions de FCA, cette bourse offre une solution de rechange aux méthodes traditionnelles de financement du commerce qui pourrait contribuer à améliorer la liquidité des participants aux CVM par un mécanisme offrant

En ce qui a trait à la technologie, la présence sur le marché de plateformes de FCA non compatibles (celles des banques et des fournisseurs de services technologiques ou celles développées à l'interne par des entreprises pivots de CVM) devraient se poursuivre à court et à moyen terme. Plusieurs entreprises et banques mondiales ont fait des investissements importants dans la technologie des FCA qu'elles voudront récupérer. Mais avec le temps, il pourrait devenir plus difficile pour ces organisations de justifier l'injection de fonds considérables pour le maintien, le développement et la mise à niveau d'applications internes lorsque la technologie la plus récente peut être achetée ou obtenue sous forme de service géré à moindre coût. La récente montée en popularité des plateformes FCA « neutres » (c.-à-d. non financées et exploitées par une institution financière) offertes par les fournisseurs de services technologiques devrait aussi contribuer à réduire le nombre de plateformes qui existent sur le marché. Certaines entreprises pivots de CVM apprécient le fait que ces plateformes de FCA leur permettent aussi de diversifier leurs sources de financement. Certaines banques les apprécient parce qu'elles les aident à étaler leur risque de crédit. Enfin, plutôt que rivaliser pour obtenir les comptes des entreprises pivots et des fournisseurs des CVM, les banques concluent des partenariats plus fréquemment en utilisant des plateformes communes de FCA. Pour toutes ces raisons, le nombre de plateformes de FCA devraient diminuer sur le marché des FCA à moyen terme. Cela devrait contribuer à rendre les solutions de FCA plus accessibles à un plus grand nombre de participants à des CVM.

En ce qui a trait à l'automatisation et à la connectivité entre les chaînes d'approvisionnement matérielles et financières, plusieurs initiatives (souvent au niveau régional) devraient contribuer à accélérer sensiblement l'arrivée de la facturation électronique et la disparition des documents imprimés pour le commerce, le transport et la douane dans les années à venir. Les plans les mieux connus en cours d'élaboration sont notamment le Strategies and Action Toward a Cross-Border Paperless Trading Environment de l'APEC, l'Alliance pan-asiatique pour le commerce électronique, le Cadre de facturation électronique de la Commission européenne, le Trade Services Utility de SWIFT et les deux initiatives de guichet unique de l'APEC et de l'ANASE³³. La suppression du papier et la véritable codification des documents (plutôt que leur balayage électronique) dans les systèmes précités permettra éventuellement aux membres des CVM de sauver du temps et de l'argent. Ces progrès stimuleront par ailleurs la mise au point de plateformes inter-exploitable permettant le traitement et le suivi des données et des événements associés aux chaînes d'approvisionnement matérielles et financières. Enfin, ils créeront des occasions pour les banques d'offrir du financement et d'autres services financiers à divers points de la chaîne d'approvisionnement financière³⁴.

un bon ratio coût-efficacité. Mais contrairement aux solutions de FCA, cette bourse n'accepte que les comptes clients (non les factures ou les bons de commande approuvés par les acheteurs) et ne renforce pas les liens entre les participants aux CVM.

³³ Les initiatives de guichet unique visent à faciliter l'acquisition par les exportateurs et les importateurs de toutes les approbations gouvernementales requises à un guichet d'accès unique. Ces solutions sont en voie d'élaboration au niveau régional et national. Au Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada est responsable du développement et de la mise en œuvre de l'initiative de guichet unique au pays. Pour plus de détails sur les principales initiatives de guichet unique au niveau régional et national, y compris au Canada, consultez le site web de l'Organisation mondiale des douanes, à www.wcoomd.org.

³⁴ Ainsi, les banques pourraient offrir aux acheteurs et aux fournisseurs des services d'appariement et de rapprochement des documents (vérifier que les renseignements figurant sur la facture

Le financement des chaînes d'approvisionnement au Canada

Il y a peu de statistiques publiques pour quantifier le taux d'adoption des solutions de FCA au Canada. L'opinion consensuelle est que le FCA demeure à l'état embryonnaire au Canada. Outre les facteurs qui freinent la croissance des solutions de FCA à l'échelle mondiale, des écueils inhérents au marché canadien retardent l'utilisation des solutions de FCA par les membres canadiens de CVM.

Du côté de la demande, la difficulté qu'ont les fournisseurs canadiens de convaincre leur banquier de dissocier les comptes clients qu'ils ont avec des entreprises pivots de CVM des autres accords de sûreté a eu un effet contraignant sur la demande de FCA au Canada. En outre, l'utilisation relativement limitée de l'affacturage par les entreprises canadiennes (sauf dans quelques industries, comme le vêtement) pourrait avoir indirectement limité la demande de solutions de FCA³⁵. De même, les pratiques de gestion des chaînes d'approvisionnement ont (jusqu'ici) découragé l'adoption de formules de FCA étant donné la part relativement modeste des entreprises canadiennes qui considèrent leurs chaînes d'approvisionnement dans une optique stratégique. Pour cette raison, peu d'entreprises possèdent des processus internes (p. ex. la collaboration entre le service des finances et celui des achats) et la capacité technologique (p. ex. l'utilisation d'un système de facturation électronique) requises pour profiter des avantages éventuels des solutions de FCA).

Du côté de l'offre, l'éventail des solutions de FTA est actuellement limité au Canada. Si la plupart des institutions financières canadiennes offrent des programmes personnalisés d'achat des comptes clients aux grandes entreprises qu'elles servent, seul un petit nombre a élaboré des programmes de paiement des fournisseurs ou des solutions axées sur le financement des distributeurs³⁶. L'absence de législation au Canada sur les lettres de change électroniques est une source de préoccupation pour certaines banques canadiennes³⁷. Plus fondamentalement, le petit nombre d'entreprises pivots de CVM ayant une cote de crédit élevée au Canada a tendance à en faire un marché moins attrayant pour les banques canadiennes et les banques d'envergure mondiale ainsi que pour les fournisseurs de services technologiques³⁸. De même, les solutions de FCA concurrencent les activités de prêt traditionnelles des banques et les produits de financement du

commerciale et les documents relatifs au transport, aux assurances et aux douanes concordent avec le bon de commande original. Elles pourraient offrir des prêts à meilleur prix en sachant quand un événement d'une chaîne d'approvisionnement financière a eu lieu (par exemple lorsque l'entreprise pivot d'une CVM reçoit des biens et approuve la facture d'un fournisseur).

³⁵ Au Canada, l'affacturage est généralement perçu comme un outil de financement réservé aux entreprises dont la situation financière est chancelante. Cette perception négative pourrait freiner l'intérêt des exportateurs canadiens envers les programmes de paiement des fournisseurs qui, comme l'affacturage, comporte une escompte rapide des montants devant être payés par les acheteurs.

³⁶ Au moment de la rédaction de l'étude, la Banque de Montréal, la Banque Nationale et la Banque de Nouvelle-Écosse étaient les principales institutions financières canadiennes offrant, à des degrés divers, des programmes de paiement des fournisseurs.

³⁷ Une lettre de change (souvent appelée traite) est un instrument financier communément employé dans les transactions commerciales internationales. C'est un ordre inconditionnel écrit de l'exportateur à l'importateur obligeant l'importateur, s'il accepte la commande, à procéder au paiement à la demande de l'exportateur à l'échéance.

³⁸ Au moment de la rédaction de l'étude, les banques Citi et HSBC étaient les seules banques mondiales faisant activement la promotion de leurs services de FCA au Canada.

commerce tout en offrant des rendements inférieurs si l'on tient compte du risque. Enfin, les institutions financières canadiennes hésitent à conclure des partenariats entre elles pour offrir des solutions de FCA, préférant plutôt rivaliser pour obtenir les comptes des acheteurs et des fournisseurs.

Sur le front technologique, comme nous l'avons indiqué précédemment, le Canada (à l'instar des États-Unis) tire de l'arrière sur le reste du monde pour ce qui est de l'utilisation des paiements électroniques, et il faudra probablement compter au moins une décennie avant que ne se referme l'écart entre les pratiques de paiement en vigueur au Canada et celles des pays les plus avancés à cet égard (comme la Finlande). Le Canada est aussi très en retard sur l'Europe, l'Asie et une partie de l'Amérique latine en ce qui a trait au remplacement des transactions et de la documentation commerciale imprimée par leurs versions électroniques. Ces délais nuisent à la compétitivité des segments canadiens des CVM en ralentissant l'adoption des solutions modernes de FCA, fondées sur la technologie.

Les fournisseurs canadiens exposés à un risque potentiel

Un trait important de la gestion des chaînes d'approvisionnement à l'heure actuelle est la tendance des entreprises pivots des CVM à réduire le nombre de leurs fournisseurs et à nouer simultanément des liens plus étroits avec les fournisseurs qu'elles conservent. Les solutions de FCA peuvent aider à renforcer les liens entre les partenaires commerciaux et devraient être adoptées en partie à cette fin par les entreprises pivots des CVM. En raison du taux peu élevé d'automatisation des flux financiers et de l'offre limitée de solutions de FCA au Canada, certains exportateurs canadiens risquent d'être exclus de la liste des fournisseurs des entreprises pivots de CVM américaines et étrangères. L'hésitation de nombreuses banques mondiales offrant des solutions de FCA (avec lesquelles font affaire ces entreprises pivots de CVM) à parfaire leurs sûretés au Canada et à appliquer les règles de notoriété du client aux fournisseurs établis au Canada vient accentuer ce risque³⁹.

Dans la perspective des politiques publiques, il semblerait justifié de soutenir la participation des exportateurs canadiens à des CVM par des mesures favorisant la conversion à la documentation électronique et aux systèmes de paiement et la disponibilité de solutions de FCA pour les entreprises qui souhaitent y recourir. En collaboration avec des institutions financières canadiennes, Exportation et développement Canada (EDC) offre déjà certaines formes de soutien au FCA, notamment dans le secteur de l'automobile, où le financement des chaînes d'approvisionnement existe depuis plusieurs années. Devant les conditions actuelles du marché du FCA au Canada, EDC examine présentement diverses façons de faciliter l'accès à des solutions de FCA afin de protéger la participation actuelle et future des exportateurs canadiens à des CVM. L'injection de liquidités dans les programmes de paiement des fournisseurs mis en place par les banques d'envergure

³⁹ Les règles de notoriété du client correspondent aux pratiques de diligence raisonnable que les banques sont tenues d'appliquer pour identifier leurs clients et confirmer les renseignements pertinents avant de faire affaire avec eux. Ces règles visent à lutter notamment contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et la fraude identitaire. Lorsqu'une banque n'a pas une présence importante au Canada, l'application de ces méthodes de diligence raisonnable peut être coûteuse et demander beaucoup de temps. La même situation prévaut pour la perfection des sûretés bancaires (il est plus complexe pour les banques étrangères ayant une présence minimale ou même aucune présence au Canada de parfaire leurs droits et leurs titres de propriété sur les comptes clients étrangers des fournisseurs canadiens).

mondiale qui offrent des solutions de FCA (qui cherchent habituellement à transférer le risque hors de leur bilan) pourrait être une façon d'encourager ces banques à surmonter leur hésitation à inclure des fournisseurs canadiens dans les programmes de paiement des fournisseurs des entreprises pivots de CVM.

Mieux appuyer les fournisseurs canadiens de CVM établis en amont

La plupart des solutions de FCA actuelles relient des entreprises pivots de CVM et leurs fournisseurs directs (les fournisseurs de premier niveau). Étant donné le nombre limité d'entreprises pivots de CVM canadiennes, toute expansion significative des solutions de FCA au Canada doit passer par l'exploitation de nouveaux segments de la chaîne d'approvisionnement financière par les banques et les fournisseurs de services technologiques. L'un de ces segments est celui des exportateurs canadiens qui n'ont pas une cote de solvabilité élevée⁴⁰. Mettre des programmes de paiement des fournisseurs à la disposition d'exportateurs n'ayant pas une cote de crédit élevée les aiderait à améliorer l'efficacité de leurs chaînes d'approvisionnement financières et à consolider leur position au sein des CVM auxquelles elles participent. Un autre segment est celui des fournisseurs subalternes canadiens (les fournisseurs éloignés de plus d'un niveau des exportateurs canadiens). Accroître l'offre de solutions de FCA aux fournisseurs subalternes canadiens pourrait jouer un rôle important en vue d'améliorer la compétitivité et la stabilité des segments canadiens des CVM en améliorant l'accès au capital pour ces petits fournisseurs.

L'amélioration des flux financiers de toutes les composantes des CVM pourrait devenir le prochain défi à surmonter pour aider à renforcer la collaboration, l'efficacité et le contrôle des coûts au sein des CVM. Les banques canadiennes sont bien placées pour offrir des solutions de FCA aux exportateurs canadiens qui n'ont pas une cote de crédit élevée et aux fournisseurs canadiens subalternes étant donné qu'elles sont, dans la majorité des cas, leur principale banque d'affaire. Cependant, comme nous l'avons indiqué précédemment, plusieurs facteurs limitent à l'heure actuelle l'intérêt des institutions financières canadiennes pour les solutions de FCA. Une collaboration accrue entre les banques canadiennes et les banques mondiales, les fournisseurs de services technologiques et les entreprises offrant de l'assurance crédit pourrait permettre aux banques canadiennes d'offrir plus facilement des solutions de FCA aux membres canadiens de CVM dont la cote de solvabilité n'est pas assez élevée. Ainsi, plusieurs banques d'envergure mondiale cèdent sous licence leur technologie de FCA. Afin de réduire le coût de la mise en place d'un programme de FCA, les banques canadiennes pourraient songer à profiter de ces infrastructures coûteuses à développer, à maintenir et à mettre à niveau. Autre exemple, les banques canadiennes pourraient travailler plus étroitement avec les sociétés d'assurance crédit pour réduire le risque que représentent les participants canadiens à des CVM qui n'ont pas une bonne cote de crédit. Malheureusement, une telle collaboration est rare sur le marché actuel et cela pourrait justifier une intervention au niveau des politiques publiques en vue d'aider à résoudre ces problèmes. La question des écarts de financement au Canada et la façon dont les solutions de FCA pourraient aider à les combler est examinée dans la prochaine section.

⁴⁰ Certains exportateurs canadiens qui n'ont pas une cote de crédit élevée peuvent être de bons créanciers. Ils peuvent être simplement trop petits pour obtenir une bonne cote, ce qui en fait officiellement des entreprises qui n'ont pas une cote de solvabilité élevée.

Le financement des chaînes d'approvisionnement au Canada : une solution aux lacunes du marché du crédit?

L'état actuel du financement des chaînes d'approvisionnement au Canada laisse penser que des éléments d'inefficience existent sur le marché du crédit. La perception commune est qu'il existe des lacunes au niveau du financement, notamment pour les plus petites entreprises, lorsque celles-ci sont incapables d'obtenir tout les crédits dont elles ont besoin. Riding et Belanger notent que cette insuffisance du crédit ne signifie pas qu'il y a des lacunes au niveau du financement, parce que toutes les demandes de crédit ne devraient pas être acceptées⁴¹. L'OCDE signale de plus que « l'offre de crédit n'est pas inépuisable » et certains emprunteurs seront rejetés dans le cours normal de l'affectation du crédit sur les marchés de capitaux⁴². Riding et Belanger résument succinctement la documentation sur ce que constitue une lacune du marché du crédit :

1. Parmi des demandeurs de prêts en apparence identiques, certains reçoivent du crédit mais d'autres m'en reçoivent pas; ou
2. Il y a des groupes identifiables au sein de la population qui sont incapables d'obtenir du financement quelqu'en soit le prix.

Les études empiriques et les sondages montrent que des lacunes au niveau du financement existent au Canada et ailleurs⁴³. Le rationnement du crédit touche les entreprises nouvelles et celles de petite taille davantage que les grandes entreprises, et cela peut être considéré comme l'état naturel des choses découlant de lacunes sur le marché du crédit⁴⁴. À mesure qu'augmente la taille d'une entreprise, elle a plus facilement accès au crédit et à meilleur coût. En définitive, ce sont les entreprises les plus petites qui profitent le moins des possibilités d'expansion. Les données indiquent aussi que ce résultat est plus marqué chez les entreprises exportatrices⁴⁵.

Selon la théorie économique, des lacunes du marché apparaissent en présence d'asymétries d'information et d'externalités. Il y a asymétrie d'information lorsqu'un emprunteur (une petite entreprise) et un prêteur (une banque) n'ont pas les mêmes renseignements. En matière de financement, les banques n'ont souvent pas une information complète au sujet du dossier de crédit d'une entreprise, ce qui les amène à restreindre l'accessibilité aux prêts. Il y a externalité lorsqu'un coût ou un avantage se répercute sur une ou des parties extérieures à une activité. Il y a externalité positive lorsque l'activité engendre des avantages pour des tiers. Dans un tel cas, toutefois, il y aura sous-production du bien ou du service. Le producteur offrira la quantité qui maximise son bénéfice interne, ce qui signifie que tous les avantages qui auraient pu profiter à des tiers ne sont pas pleinement exploités.

⁴¹ Allan Riding et Brad Belanger (2007), « Minding the Gap: Assessment of Financing Gaps Related to SME Exporters in Canada », École de gestion, Université d'Ottawa, et Industrie Canada.

⁴² OCDE, « The SME Financing Gap, Volume 1: Theory and Evidence », 2006.

⁴³ *Ibidem* et Peter Hall et Todd Evans, « Minding the Gap: An EDC Assessment of Financial Intermediation Gaps in Canada », Exportation et développement Canada, 2005.

⁴⁴ OCDE, Conférence internationale sur les PME, l'entrepreneuriat et l'innovation, document de discussion, 2009.

⁴⁵ Riding et Belanger, *op. cit.*

Ces dernières années, les programmes de paiement des fournisseurs sont devenus essentiellement synonymes de ce que la plupart des gens considèrent comme un programme de financement des chaînes d'approvisionnement. Par conséquent, l'analyse portera ici sur les programmes de paiement des fournisseurs. Une étude sur le financement des chaînes d'approvisionnement réalisée par la Banque d'Angleterre a révélé deux caractéristiques principales de ces types de programmes⁴⁶. Premièrement, l'acheteur (et non le prêteur) assume la responsabilité pour le fournisseur (qualité des biens, renvoi des biens défectueux, etc.). Deuxièmement, le coût du financement des participants à la CVM dépend de la cote de crédit de l'acheteur et non de celle des fournisseurs individuels. Le déploiement de programmes de FCA peut donc combler certaines lacunes au niveau du crédit touchant les petites entreprises – en supprimant des asymétries d'information et en permettant de saisir des externalités positives.

1. *Asymétries d'information.* Dans ce cas, la banque n'a pas assez de renseignements sur le crédit pour accorder du financement à tous les fournisseurs et sous-traitants participant à une CVM. En l'absence de renseignements financiers adéquats sur les fournisseurs de la CVM, la banque aura tendance à restreindre le financement à un petit nombre de gros fournisseurs pour lesquels il est facile d'obtenir des renseignements détaillés pour établir la cote de crédit. Il s'ensuit que l'accès au crédit est limité et que des conditions de paiement et de livraison plus rigoureuses s'appliqueront à l'ensemble de la chaîne de valeur. Cependant, lorsque l'entreprise pivot d'une CVM ou l'acheteur assume les risques pour ses fournisseurs, l'asymétrie d'information disparaît et la banque n'a plus qu'à bien évaluer le risque de crédit de l'acheteur. Elle peut alors accorder du crédit à plusieurs fournisseurs qui servent un acheteur identifié au sein de la CVM.
2. *Externalités positives.* Il y a externalité positive lorsque les coûts qu'engage la banque pour mettre en place une plateforme de FCA sont supérieurs à ses avantages, ce qui incite la banque à restreindre tout développement de cette plateforme même si des tiers pourraient en profiter. À l'heure actuelle, les services de FCA sont offerts aux entreprises pivots des CVM et à un nombre limité de gros fournisseurs. Plusieurs fournisseurs et sous-traitants de plus petite taille au Canada pourraient profiter d'un programme de FCA sous la forme de coûts de financement et d'administration moins élevés et d'une augmentation de leur chiffre d'affaires. Mais il y a « sous-production » des services de FCA parce qu'il n'existe pas de plateforme commune pouvant accueillir un plus grand nombre de fournisseurs. C'est ce qui se produit lorsque les avantages « privés » pour la banque ne justifient pas ses coûts; il s'ensuit une sous-production du bien ou du service en question et une diminution des avantages « sociaux » que pourraient en retirer des tiers. Lorsqu'une plateforme de FCA est accessible à plus de fournisseurs, la demande pour ces services apparaît, ce qui permet à un plus grand nombre de participants à des CVM de réaliser des économies au niveau des coûts.

Il semble y avoir des lacunes dans le FCA au Canada parce qu'un plus grand nombre de fournisseurs pourraient probablement utiliser des services de FCA s'ils en avaient la possibilité. L'accès d'un plus grand nombre de fournisseurs en amont (les fournisseurs de niveaux 2 et 3) à des programmes de FCA pourrait contribuer à résoudre les imperfections du marché du crédit et, éventuellement, à hausser l'offre de crédit disponible aux petites entreprises. Une plateforme commune grâce à laquelle l'information financière sur les

⁴⁶ Banque d'Angleterre, « Supply Chain Finance », rapport du Supply Chain Finance Working Group, juillet 2010.

acheteurs et les fournisseurs des CVM pourrait être consultée facilement par les fournisseurs de services de FCA réduirait les asymétries d'information et l'appréhension des banquiers qui offrent du crédit et d'autres solutions de paiement à un plus grand nombre de participants à des CVM.

La clientèle canadienne qui est actuellement en mesure de satisfaire aux critères d'admissibilité aux services de FCA est restreinte. Cela limite les économies d'échelle qui permettraient à la plupart des institutions financières de justifier le coût de la mise en place d'un large éventail de programmes de FCA pour les exportateurs canadiens et leurs fournisseurs. L'échelle trop restreinte gonfle le coût de ces programmes et constitue un obstacle pour les institutions financières (canadiennes et étrangères) qui voudraient étendre leurs services financiers dans ce domaine. En définitive, un nombre plus restreint de fournisseurs de FCA sont présents au Canada, créant un contexte oligopolistique qui limite la disponibilité des produits de FCA pour les entreprises canadiennes participant à des CVM.

Étant donné le nombre relativement faible d'entreprises pivots de CVM et de fournisseurs de premier niveau au Canada, l'offre de solutions de FCA plus en amont dans les CVM (pour servir un plus grand nombre de sous-traitants) pourrait garantir le niveau de recettes critique requis par les institutions financières pour justifier le coût de la mise en place et du maintien d'une infrastructure de FCA. Selon la théorie économique, les banques et les fournisseurs de services financiers doivent avoir une clientèle suffisante pour diversifier et atténuer leurs risques. Bien que la majorité des nouveaux clients au sein des CVM seraient probablement de petits sous-traitants qui présentent un risque relativement plus grand, l'étalement de ce risque dans un bassin plus vaste d'entreprises réduit les possibilités qu'une ou plusieurs entreprises subissent un échec⁴⁷. Mais un meilleur accès au crédit ne représente pas tout dans le cas présent – comme nous l'avons souligné, il y a plusieurs autres obstacles à la participation des fournisseurs canadiens de toute taille aux programmes de FCA (faible taux d'utilisation de la facturation et des paiements électroniques, perception négative des programmes d'escompte des comptes clients, etc.).

Rôle de la politique publique

Les petites entreprises font habituellement face à des contraintes lorsqu'elles veulent avoir accès au crédit. Les retombées des crises financières récentes signifient qu'il sera encore difficile d'obtenir du financement dans les prochaines années, alors que les banques et les autres prêteurs conserveront des pratiques de prêt prudentes. Les programmes de FCA sont un moyen d'atténuer l'insuffisance du crédit. En outre, ces programmes abaissent les coûts et introduisent des éléments d'efficacité dans l'ensemble de la chaîne de valeur – au bénéfice des participants éventuels et de l'économie en général⁴⁸. Les avantages pour l'économie et les gains concurrentiels qui découlent des programmes de FCA sont des motifs qui justifieraient une participation des pouvoirs publics à la technologie et à l'infrastructure de FCA (selon une formule de partage des coûts avec les banques et les associations sectorielles, par exemple). Les retombées économiques et financières plus vastes de l'infrastructure de FCA incitent à croire que les gouvernements

⁴⁷ En participant à une CVM et en ayant accès au FCA, un petit sous-traitant sera exposé à moins de risque, en moyenne, qu'un fournisseur indépendant qui n'est pas lié à une CVM.

⁴⁸ Banque d'Angleterre, *op. cit.*

pourraient jouer un rôle catalyseur au niveau des politiques en vue de la formation d'une plateforme de FCA, peut-être sous la forme d'un investissement direct et d'un soutien technique ou, indirectement, en modifiant la réglementation et en offrant des crédits d'impôt.

Du côté commercial, l'absence relative d'entreprises pivots de CVM et de plateformes de FCA au Canada nous amène à conclure que les entreprises canadiennes sont en situation désavantageuse dans le contexte concurrentiel des marchés internationaux. Les politiques du Canada en matière de commerce et d'investissement devraient envisager des stratégies visant à améliorer l'accès des entreprises canadiennes aux plateformes mondiales de FCA. De telles stratégies pourraient être incluses dans les négociations bilatérales et multilatérales. L'adoption de politiques en ce sens permettrait au Canada d'étendre ses liens commerciaux vers des marchés autres que les États-Unis, et à un plus grand nombre d'entreprises canadiennes de profiter de la croissance rapide des marchés émergents.

Conclusion

L'intérêt manifesté à l'égard des solutions FCA a considérablement augmenté en Europe et aux États-Unis ces cinq dernières années. Au Canada, divers facteurs se sont conjugués pour atténuer l'intérêt manifesté pour ces solutions, mais la situation change lentement. Au cours de la période récente, un nombre croissant de participants des CVM reconnaissent que la rivalité traditionnelle entre les acheteurs et les fournisseurs nuit à la compétitivité globale et à la résilience des CVM. En conséquence, durant la crise du crédit, la demande pour des solutions de financement novatrices permettant aux entreprises membres des CVM d'améliorer leur cycle d'exploitation sans répercussions négatives sur les autres membres a augmenté, et elle continue d'augmenter.

Les solutions de FCA peuvent aider à produire de tels résultats. Elles peuvent aussi atténuer les éléments d'inefficience de la chaîne d'approvisionnement financière en encourageant l'automatisation des processus et en assurant une visibilité et une prévisibilité plus grandes tout au long de la séquence d'événements de cette chaîne. Qui plus est, elles donnent aux institutions financières la possibilité d'offrir du financement lié à des événements de la chaîne d'approvisionnement financière ainsi que de nouveaux services à valeur ajoutée exploitant les données de leurs plateformes de FCA. Au bout du compte, ces avantages permettent aux entreprises participant à des CVM et aux CVM elles-mêmes de devenir plus efficaces sur le plan des coûts, plus stables et plus prospères, ce qui explique pourquoi la demande pour les solutions de FCA devrait continuer d'augmenter dans les années à venir.

Malheureusement, les problèmes qui se posent du côté de l'offre contribueront vraisemblablement à limiter l'accès aux solutions de FCA sur tous les grands marchés à court et à moyen terme. Même les entreprises pivots des grandes CVM qui ont un bon bilan et enregistrent des volumes élevés d'échanges commerciaux pourraient avoir de la difficulté à obtenir les montants de soutien de FCA requis en raison, notamment, du désir des banques de limiter leur exposition au crédit commercial. Comme nous l'avons vu, divers autres problèmes contribuent à limiter encore davantage la disponibilité du FCA au Canada. Parmi celles-ci, il y a l'appétit limité des banques canadiennes pour le FCA et l'hésitation avouée de certaines banques internationales d'inclure les exportateurs canadiens dans les programmes de paiement des fournisseurs. Une pénurie de FCA risque de compromettre les ventes à l'exportation de certains producteurs canadiens qui desservent le marché américain ou des entreprises pivots de CVM établies à l'étranger. Elle pourrait aussi nuire à la compétitivité des segments canadiens des CVM en empêchant les

fournisseurs et leurs sous-traitants d'avoir accès à de nouvelles plateformes technologiques et à des formes de capitalisation à court terme offrant un bon rapport coût-efficacité. Pour ces raisons et d'autres expliquées dans l'étude, une intervention au niveau de la politique publique pourrait aider à corriger les lacunes observées dans la disponibilité de solutions de FCA au Canada. Idéalement, la recherche future dans ce domaine devrait viser à quantifier l'écart actuel en matière de FCA et les coûts liés à cet écart.

Bibliographie

- Aberdeen Group (2007). « The 2008 State of the Market in Supply Chain Finance », 21 p.
- BAFT-IFSA (2010). « Joint Industry Letter Warns Basel III Could Slow Economic Recovery », communiqué du 2 novembre 2010.
- Banque d'Angleterre (2010). *Supply Chain Finance*, rapport du Supply Chain Finance Working Group, juillet 2010.
- Berez, Steve et Arpan Sheth (2007). « Break the Paper Jam in B2B Payments », *Harvard Business Review*, novembre 2007.
- Bryant, Ian et Richard Bottomley (2007). « Financial Supply Chain Management – Part 2: Dematerialization and Automation », *GTNews*, 3 mai 2007.
- Commission bancaire de la Chambre de commerce internationale (2009). « Rethinking Trade Finance 2009: An ICC Global Survey », 44 p.
- Demica (2008). « Demand and Supply, Supply Chain Finance – A Second Report from Demica », mai 2008, 8 p.
- Demica (2010). « Securing Growth, Supply Chain Finance – A Fourth Report from Demica », juin 2010, 7 p.
- Dyckman, Bob (2009). « Integrating supply chain finance into the payables process », *Journal of Payments Strategy & Systems*, vol. 3, n° 4, p. 311-319.
- Fellenz, Martin R., Cara Augustenborg, Brady Mairead et Joe Greene (2009). « Requirements for an Evolving Model of Supply Chain Finance: A Technology and Service Providers Perspective », *Communications of the IBIMA*, vol. 10, p. 227-235.
- Forte Consulting Group, cité en référence dans « Market Insight: Why B2B payments need a 'BizPal' », First Data Corporation, 2009, 2 p.
- Global Business Intelligence Corp. (2007). *Global Supply Chain Finance*, première édition, 120 p.
- Hall, Peter et Todd Evans (2005). « Minding the Gap: An EDC Assessment of Financial Intermediation Gaps in Canada », Exportation et développement Canada, 8 p.
- Hughes, Marcus (2007). « The Best Kept Secrets in Supply Chain Finance », *GTNews*, 26 juin 2007.
- Killen & Associates (2002). « Optimizing the Financial Supply Chain: How CFOs of Global Enterprises Are Succeeding by Substituting Information for Working Capital », 35 p.
- OCDE (2006). « The SME Financing Gap, Volume 1: Theory and Evidence », 140 p.
- OCDE (2009). Conférence internationale sur les PME, l'entrepreneuriat et l'innovation, document de discussion, 13 p.
- Riding, Allan et Brad Belanger (2007). « Minding the Gap: Assessment of Financing Gaps Related to SME Exporters in Canada », École de gestion, Université d'Ottawa, et Industrie Canada.
- Salecka, Liz (2009). « Accelerating Supply Chain Finance », *Global Trade Review*, septembre/octobre 2009, p. 44-45.

