

# Rapport annuel de l'Observatoire des délais de paiement

2016

# Rapport annuel **de l'Observatoire des délais de paiement**

**2016**

LA LUTTE CONTRE LES RETARDS DE PAIEMENT :  
DES ÉVOLUTIONS ENCOURAGEANTES,  
DES EFFORTS À POURSUIVRE

Jeanne-Marie Prost  
Présidente de l'Observatoire des délais de paiement

Jean-Pierre Villetelle  
Rapporteur  
Banque de France, direction des Entreprises

Mars 2017





LETTRE INTRODUCTIVE AU RAPPORT	9
BILAN AGRÉGÉ DES ENTREPRISES	13
SECTION 1 : STABILITÉ DES DÉLAIS ET DES RETARDS DE PAIEMENT EN 2015	15
1. Des délais de paiement stables et hétérogènes selon les secteurs	15
1.1 Les conditions de règlement interentreprises sont stables en 2015	15
1.2 Des différences sectorielles toujours marquées	17
1.3. Les écarts régionaux reflètent majoritairement des différences de tissus économiques	20
2. La proportion des entreprises concernées par un paiement en retard ne s'aggrave pas	21
2.1 Des disparités toujours présentes selon la taille...	21
2.2 ... et selon le secteur d'activité	22
2.3 Les retards de paiement représentent un risque potentiel pour l'ensemble de l'économie	24
2.4 La réduction des retards : un enjeu important notamment pour les PME...	25
2.5 ... avec des marges d'amélioration possible	25
SECTION 2 : UNE AMÉLIORATION PERCEPTIBLE EN 2016	29
1. Selon la société de data économiques et financières Altares, les retards de paiement ont reculé en 2016	29
1.1 Les retards de paiement reculent en 2016	29
1.2 Dans le secteur privé comme dans le public, les grandes structures plus en retard	30
1.3 La construction demeure le secteur le plus vertueux	30
1.4 Lien entre retard de paiement et défaillance	31
1.5 L'hétérogénéité des comportements de paiement en Europe	32
2. À l'inverse, selon Atradius, à fin mars 2016, les délais de paiement contractuels et les retards sont en hausse	32
3. Baisse générale des délais publics mais persistance des divergences de comportement entre les « quatre Europe » pour Intrum Justitia	33

4. Selon l'AFDCC, les délais de paiement diminuent en 2016 dans le privé comme dans le public	37
5. Selon CODINF, les retards de paiement clients sont inversement corrélés à la taille des fournisseurs	38
6. Selon BTP Banque, les délais de paiement sont en hausse dans la construction	40

### SECTION 3 : UNE MAJORITÉ DE FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES CONFIRME L'AMÉLIORATION OBSERVABLE EN 2016 43

1. La CPME demande une application stricte de la LME et se positionne contre les dérogations	43
2. Le MEDEF soutient le développement de la facturation électronique	44
3. Les organisations professionnelles de la construction toujours mobilisées	44
3.1 La FFB pointe de nombreux manquements à la loi	44
3.2 Pour la CAPEB, des difficultés persistantes concernant les marchés publics	46
3.3 Pour la FNTP, la lutte contre les « délais cachés » reste une priorité	47
4. Les constats des fédérations du commerce de gros et du négoce de produits du bâtiment	49
4.1 Pour la CGI, les délais de paiement clients sont en hausse en 2016	49
4.2 Pour la FNBM, les fournisseurs d'entreprises de grande taille subissent des délais de paiement plus longs	50

### SECTION 4 : MODERNISATION ET TRANSPARENCE AU SERVICE D'UNE MEILLEURE MAÎTRISE DES PROCESSUS DE LA DÉPENSE PUBLIQUE 53

1. Les délais de paiement des services de l'État : une consolidation des progrès enregistrés les années précédentes	53
1.1 Le périmètre des indicateurs	53
1.2 Les délais globaux de paiement de l'État restent bien orientés en 2016	53

1.3 Les taux de paiement en 30 jours confirment cette tendance	53
1.4 Le contexte particulier du déploiement de « Chorus portail Pro : frais de justice »	54
2. Des résultats contrastés entre les ministères	54
2.1 Ministère des Affaires étrangères et du Développement international	54
2.2 Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes	57
2.3 Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt	58
2.4 Ministère de la Culture et de la Communication	59
2.5 Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique	60
2.6 Ministère de la Défense	60
2.7 Ministère de l'Économie et des Finances	61
2.8 Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	62
2.9 Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer	63
2.10 Ministère de l'Intérieur	63
2.11 Ministère de la Justice	64
2.12 Ministère du Logement et de l'Habitat durable	66
2.13 Ministère de l'Outre-mer	67
2.14 Services du Premier ministre	67
2.15 Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social	68
2.16 Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports	69
3. Des résultats en demi-teinte pour le secteur public local et hospitalier	70
3.1 Le résultat statistique : inférieur au plafond réglementaire, le DGP continue à diminuer	70
3.2 Plus la taille des collectivités est importante, plus le DGP tend à s'allonger	73
3.3 Les taux de paiement dans les délais réglementaires par les comptables publics sont élevés	74
4. La poursuite de la modernisation des processus de la dépense publique	74
4.1 Au niveau de l'État	75
4.2 Au niveau local	77

<b>SECTION 5 : LES EFFETS NOTABLES DE LA NOUVELLE POLITIQUE DE CONTRÔLE ET DE SANCTION DE LA DGCCRF</b>	<b>83</b>
1. Le renforcement des prérogatives de la DGCCRF	83
2. Les nouvelles dispositions légales et réglementaires introduites par la loi du 9 décembre 2016	83
2.1 Le rehaussement du plafond maximal de l’amende à deux millions d’euros pour les personnes morales	84
2.2 La publicité systématique des décisions d’amende administrative	85
2.3 La suppression de la règle du non cumul des manquements	85
2.4 La pérennisation des dérogations existantes pour les cinq secteurs qui en bénéficiaient auparavant	86
2.5 La création d’une nouvelle dérogation aux règles de droit commun	86
3. Le contrôle des délais de paiement par la DGCCRF en 2016	88
3.1 Bilan quantitatif	88
3.2 Bilan qualitatif	89
<b>BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>93</b>

## ANNEXES 95

A1	Composition de l'Observatoire des délais de paiement	95
A2	Caractéristiques des organismes professionnels membres de l'Observatoire ou ayant participé à ses travaux	97
A3	Caractéristiques des principales enquêtes qualitatives	98
A4	Le rôle préventif de la Médiation des entreprises	99
A5	Évolution du délai global de paiement des dépenses de l'État	101
A6	Analyse détaillée des délais de paiement par catégorie juridique et par secteur par Altares	105
A7	Les données de la Banque de France	108
A8	Indicateurs statistiques et méthodes de calculs utilisés par l'Insee	111
A9	Méthode de calcul des délais « par épuisement » (ou « <i>count back</i> »)	112

## ENCADRÉS

1	La mesure des délais de paiement par l'Insee et la Banque de France	16
2	Évolution de l'affacturage selon la Banque de France et selon l'ASF	26
3	Délais de paiement dans le monde en 2015 : une entreprise sur quatre paie ses fournisseurs après trois mois selon l'assureur crédit Euler Hermès	36
4	La Médiation des entreprises	52
5	Un encadrement juridique des délais de paiement comparable à celui des administrations de l'État	71
6	Une estimation des effets d'une réduction des délais de paiement de la commande publique aux États-Unis	80
7	Le cadre d'intervention de la DGCCRF en matière de délais de paiement	84
8	Rappel de la position de l'Observatoire sur la nouvelle dérogation au bénéfice de certaines entreprises de négoce	87





*Huit ans après la mise en place de la loi de modernisation de l'économie (LME) et alors que plusieurs textes sont venus renforcer encore la politique de maîtrise des délais de paiement, l'Observatoire présente dans ce nouveau rapport l'évolution des délais en 2015-2016, et apporte de nouveaux éclairages sur les comportements de paiement de l'État, des collectivités locales et autres acteurs publics.*

*Dans ce contexte, l'Observatoire a élargi son périmètre afin d'approfondir l'analyse des délais de paiement du secteur public : il compte désormais parmi ses membres l'Association des régions de France, l'Association des départements de France, l'Association des maires de France, la Fédération hospitalière de France et la direction générale de la Sécurité sociale (arrêté du 7 juin 2016). On peut regretter que certains de ces nouveaux membres n'aient pas encore pris la juste mesure du rôle qu'ils doivent jouer dans cette enceinte, mais les autres ont d'ores et déjà contribué très positivement aux travaux présentés ici.*

*L'Union des entreprises de proximité (U2P) a également rejoint l'Observatoire, permettant d'améliorer sa prise en compte des problématiques propres aux très petites entreprises.*

*En 2015, l'évolution des délais interentreprises, sur la base des données comptables collectées par la Banque de France, est marquée par une grande stabilité. Les délais de règlement clients et fournisseurs sont stables et le solde du crédit interentreprises s'établit, comme en 2014, à 12 jours de chiffre d'affaires. De même, on constate malheureusement une grande constance, tant dans la proportion d'entreprises en retard puisque 32 % des entreprises continuent à subir un retard de règlement de leurs clients, que s'agissant des comportements de paiement en fonction de la taille de l'entreprise : moins d'une grande entreprise sur deux paie son fournisseur dans les délais contre deux PME sur trois. Comme les années précédentes, trois secteurs souffrent particulièrement des retards de paiement de leurs clients : la construction, le soutien aux entreprises, l'information et communication. Le secteur de la construction continue d'être particulièrement affecté par la pratique de délais cachés de la part de certaines entreprises et collectivités, bien que les fédérations professionnelles dénoncent régulièrement ces comportements.*

*2016 a été marquée par une réduction sensible des délais de paiement : les informations apportées par l'étude Altares montrent en effet qu'au troisième trimestre 2016, le retard de paiement moyen passe en dessous de 12 jours (à 11,6 jours), alors qu'il atteignait 13,6 jours début 2015. Cette évolution positive est, dans l'ensemble, corroborée par les enquêtes de perception des fédérations professionnelles conduites au cours de l'année écoulée.*

*Ce rapport apporte un éclairage plus complet des comportements de paiement des acteurs publics.*

*En effet, les pouvoirs publics ont manifesté une volonté de plus grande transparence s'agissant du secteur public. L'analyse repose donc comme chaque année sur les données de la direction générale des Finances publiques (DGFIP) mais enrichies pour la première fois d'informations sur le comportement de l'État, ministère par ministère, et des collectivités locales et groupements à fiscalité propre, en fonction notamment de leur taille.*

*En second lieu, ces analyses ont été recoupées par une étude spécifique produite par Altares sur les comportements de paiement des acteurs publics, analysés à partir des dates de factures et des délais contractuellement fixés. Enfin, les données d'enquêtes révèlent le ressenti des entreprises vis-à-vis de la situation effective, notamment l'étude de la société de recouvrement Intrum Justitia, également produite pour ce rapport, sur les délais de paiement des acteurs publics en Europe.*

*Concernant les délais de l'État, les chiffres de la DGFIP confirment la bonne tenue du délai moyen en 2016 ; à 18,3 jours pour le délai global toutes dépenses, à 24,5 jours pour le délai de la commande publique. L'analyse détaillée par ministère de ce dernier indicateur montre des situations diverses allant d'un minimum de 14,4 à 38,6 jours. Toutefois, à une exception près, tous les ministères respectent un délai moyen inférieur à 30 jours et le taux moyen de paiement à 30 jours dépasse 80 %.*

*Concernant les délais de paiement des administrations publiques locales, même si les délais moyens sont conformes à la législation et si les efforts de modernisation et de dématérialisation des procédures se sont poursuivis, deux tendances se dessinent au 30 novembre 2016 : allongement des délais de paiement des régions et des établissements publics de santé ; réduction des délais pour les communes, à l'exclusion des métropoles qui concentrent les retards les plus importants.*

*L'étude d'Altares confirme, pour l'État, la stabilité de la situation entre 2015 et 2016 et pour les petites structures publiques un comportement plus vertueux que pour les grandes. Elle met cependant en évidence des retards (de l'ordre de 15 jours pour l'État) qui s'expliquent par rapport aux données de la DGFIP par une différence de point de départ de calcul du délai de paiement. Comme mis en évidence par certaines enquêtes auprès des chefs d'entreprise, une majorité d'entre eux ne sont pas conscients du point de départ du calcul du délai global de paiement, méconnaissance qui permet d'expliquer le ressenti des entreprises vis-à-vis des délais de paiement du secteur public et le décalage avec les chiffres encourageants publiés par la DGFIP. À cet égard, la généralisation à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017 de la facture électronique pour les fournisseurs de la sphère publique devrait permettre un meilleur suivi partagé du processus de facturation.*

*Enfin l'année 2016 a vu un nouveau renforcement des prérogatives de la direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) et la pleine mise en œuvre des mesures législatives et réglementaires adoptées depuis 2014. En 2016, 228 procédures d'amendes ont été lancées,*

*représentant près de 11 millions d'euros (amendes notifiées et non notifiées). 29 ont fait l'objet d'une publication sur le site de la DGCCRF (procédure dite du name and shame). La répartition détaillée des amendes par secteur et montant présentée dans le rapport confirme l'importance de la mobilisation de l'administration en matière de sanctions mais aussi la persistance de comportements de paiement inacceptables de certaines entreprises dans les relations clients-fournisseurs.*

*Les avancées votées par le législateur se sont malheureusement accompagnées de reculs en 2016. Ainsi une nouvelle dérogation, au bénéfice de certaines entreprises de négoce, a été introduite par l'article 123 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 et s'applique aux achats de biens destinés à faire l'objet d'une livraison en l'état hors de l'Union européenne. Déjà consulté en 2013 sur cette question, sur la base de travaux spécifiques menés à cette occasion et corroborés par l'expérience des fédérations professionnelles membres de l'Observatoire, l'Observatoire s'est à nouveau exprimé très fermement en 2016 contre cette dérogation.*

*Alors que la stabilité et la plus large application de la loi à l'ensemble des acteurs sont essentielles pour faire évoluer durablement les comportements des entreprises, l'introduction d'une nouvelle dérogation apparaît en complète contradiction avec les objectifs poursuivis depuis huit ans. L'Observatoire insiste donc pour qu'une application très stricte soit faite de cette disposition et appelle la DGCCRF à la plus grande vigilance lors des contrôles des entreprises se prévalant de cette dérogation, dont les conditions d'application ne sont pas encore connues à la date de rédaction de ce rapport.*

*Jean-Pierre Villetelle,  
Rapporteur*

*Jeanne-Marie Prost,  
Présidente*

**Ce rapport n'aurait pu être réalisé sans la mobilisation de la totalité des membres de l'Observatoire et nous tenons à remercier tout particulièrement Anne-Christèle Chavy-Martin et Adrien Boileau pour leur contribution.**



## Bilan des entreprises en 2014 et 2015

(montants en milliards d'euros, parts en %)

ACTIF	Montants		Part dans l'actif net	
	2014	2015 semi-déf.	2014	2015 semi-déf.
Capital souscrit non appelé	2,1	2,4	0,0	0,0
<b>Actif immobilisé brut</b>				
Immobilisations incorporelles	546,4	572,6	7,3	7,3
Immobilisations corporelles	2 267,2	2390,5	30,5	30,5
Immobilisations financières	3 764,7	3929,2	50,6	50,1
<b>Total</b>	<b>6 578,2</b>	<b>6 892,3</b>	<b>88,5</b>	<b>87,9</b>
<b>Actif circulant brut</b>				
Stocks – Matières premières approvisionnement et en cours	227,9	233,7	3,1	3,0
Stocks de marchandises	157,3	162,9	2,1	2,1
Avances et acomptes versés sur commandes	28,4	28,4	0,4	0,4
Clients et comptes rattachés	631,7	647,6	8,5	8,3
Autres créances	889,1	948,0	12,0	12,1
Valeurs mobilières de placement	252,9	259,7	3,4	3,3
Disponibilité	348,5	395,0	4,7	5,0
Comptes de régularisation – Charges constatées d'avances	77,2	80,3	1,0	1,0
<b>Total</b>	<b>2 613,0</b>	<b>2 755,5</b>	<b>35,1</b>	<b>35,2</b>
Autres comptes de régularisation	22,5	31,5	0,3	0,4
<b>Total Actif brut</b>	<b>9 215,8</b>	<b>9 681,7</b>	<b>123,9</b>	<b>123,5</b>
Amortissements et provisions inscrites à l'actif	1 780,3	1 845,0	23,9	23,5
<b>Total Actif net</b>	<b>7 435,6</b>	<b>7 836,7</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

PASSIF	Montants		Part dans l'actif net	
	2014	2015 semi-déf.	2014	2015 semi-déf.
<b>Capitaux propres</b>				
Capital social (ou individuel)	1169,2	1200,2	15,7	15,3
Prime d'émission de fusion, d'apports	851,8	866,4	11,5	11,1
Écarts de réévaluation	2,4	4,4	0,0	0,1
Réserves	543,4	576,9	7,3	7,4
Report à nouveau	164,5	171,7	2,2	2,2
Résultat de l'exercice comptable	241,8	311,4	3,3	4,0
Subventions investissements	92,4	96,8	1,2	1,2
Provisions réglementées	80,0	82,0	1,1	1,0
<b>Total</b>	<b>3 145,4</b>	<b>3309,8</b>	<b>42,3</b>	<b>42,2</b>
Autres fonds propres	101,8	104,1	1,4	1,3
Provisions pour risques et charges	262,1	273,4	3,5	3,5
<b>Dettes</b>				
Emprunts, dettes assimilées	2 366,1	2527,9	31,8	32,3
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	99,4	103,5	1,3	1,3
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	518,4	534,5	7,0	6,8
Autres dettes	818,6	850,0	11,0	10,8
Comptes de régularisation – Produits constatés d'avance	138,2	141,7	1,9	1,8
<b>Total</b>	<b>3 940,8</b>	<b>4 157,6</b>	<b>53,0</b>	<b>53,1</b>
Écart de conversion passif	- 14,4	- 8,2	- 0,2	- 0,1
<b>Total passif</b>	<b>7 435,6</b>	<b>7 836,7</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Champ : Ensemble des unités légales, indépendamment de la taille ou du chiffre d'affaires, hors agriculture, banques, assurances, administrations publiques.

Source : Insee, Esane (élaboration des statistiques annuelles d'entreprises) ; les données 2015 sont des estimations semi-définitives basées sur environ 2 millions de liasses fiscales représentant plus de 80 % du chiffre d'affaires des unités du champ.



# 1

## Stabilité des délais et des retards de paiement en 2015

### 1. Des délais de paiement stables et hétérogènes selon les secteurs

#### 1.1 Les conditions de règlement interentreprises sont stables en 2015

Les délais de paiement <sup>1</sup>, clients et fournisseurs, sont stables en 2015 et s'établissent respectivement à 44 jours de chiffre d'affaires et à

50 jours d'achats comme en 2014 (cf. graphique 1) <sup>2</sup>. Le décalage de trésorerie entre les règlements des clients et les paiements aux fournisseurs appelé solde commercial ou solde du crédit interentreprises <sup>3</sup>, reste au niveau de 2014 à 12 jours de chiffre d'affaires.

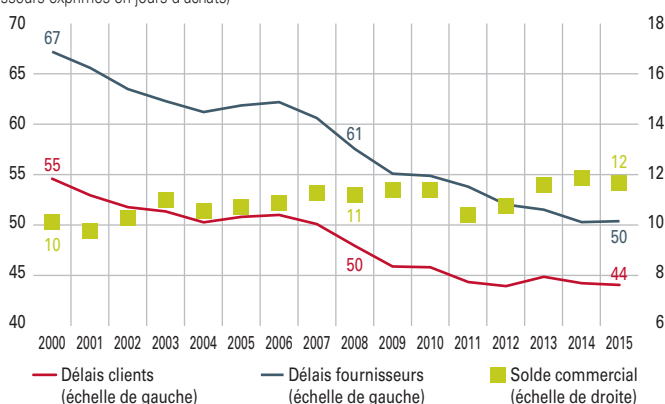
Sur le long terme, après un cycle baissier de dix ans (2000-2010), matérialisé par une réduction de 9 jours de chiffre d'affaires, les délais

clients se sont stabilisés à 44 jours ; l'augmentation d'une journée en 2013 a été totalement effacée dès l'année suivante.

Les délais fournisseurs ont suivi la même tendance sur la période 2000-2010 avec une baisse de 12 jours d'achats, mais ont continué à se replier après 2011, à un rythme moins soutenu jusqu'en 2014, inscrivant une baisse supplémentaire de 4 jours d'achats.

#### G1 Les délais de paiement en France (2000-2015)

(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 - FIBEN, données à fin octobre 2016.

- 1 Les délais de paiement sont mesurés dans cette analyse à partir des données bilanciellles : créances clients et dettes fournisseurs exprimées en jours de chiffre d'affaires et d'achats. Ces délais sont estimés sur la base de 246 120 unités légales réunies en 175 104 entreprises à partir des critères statistiques du décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 pris en application de la LME (cf. annexe 7).
- 2 Ces résultats sont calculés en moyenne des ratios individuels (chaque entreprise a le même poids quelle que soit sa taille) à partir des données FIBEN à fin octobre 2016 (cf. annexe 7).
- 3 Le solde commercial est mesuré dans cette analyse à partir des données bilanciellles selon la formule suivante : créances clients (nettes des avances et acomptes reçus) – dettes fournisseurs (nettes des avances payées). Ce solde est exprimé en jours de chiffre d'affaires.



## Encadré 1

## La mesure des délais de paiement par l'Insee et la Banque de France

L'Insee dispose de données détaillées sur l'activité des entreprises en tant qu'unités légales, centralisées dans la base Esane <sup>1</sup>. Avec plus de 4 millions de petites et moyennes unités recensées, Esane assure en particulier une bonne couverture de la sphère des microentreprises.

Les ratios des délais moyens calculés pour 2015 sont des estimations semi-définitives basées sur environ 2 millions de liasses fiscales représentant plus de 80 % du chiffre d'affaires des unités légales du champ <sup>2</sup>.

### Délais de paiement calculés à partir de la base de données Esane de l'Insee

(encours en milliards d'euros ; délais de paiement clients en jours de chiffre d'affaires et délais de paiement fournisseurs en jours d'achats)

	2014	2015 semi-déf.
<b>Encours</b>		
Chiffre d'affaires TTC	4 328,7	4 381,6
Créances clients et comptes rattachés plus effets escomptés non échus	631,7	647,6
Avances, acomptes reçus sur commandes en cours	99,4	103,5
Achats et autres charges externes TTC (a)	3 161,6	3 182,9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	518,4	534,5
Avances, acomptes versés sur commandes	28,4	28,4
<b>Délais de paiement</b>		
Délai de paiement clients brut des acomptes (délai moyen)	52,5	53,2
Délai de paiement clients net des acomptes (délai moyen)	44,3	44,7
Délai de paiement fournisseurs brut des acomptes (délai moyen)	59,0	60,5
Délai de paiement fournisseurs net des acomptes (délai moyen)	55,8	57,2

a) Achats marchandises + achats matières premières + autres achats et charges externes.

Source : Insee, Esane.

En 2015, les délais clients moyens nets des acomptes s'élèvent à 45 jours de chiffre d'affaires en hausse d'une demi-journée par rapport à 2014. Les délais fournisseurs moyens nets des acomptes augmentent d'un jour à 57 jours d'achats (cf. tableau).

La Banque de France et l'Insee utilisent les mêmes indicateurs statistiques (cf. annexes 7 et 8) mais avec une approche différente. La Banque de France a une approche microéconomique afin de prendre en compte l'hétérogénéité des comportements individuels. Les délais commentés dans la section 1 sont des moyennes des ratios individuels dans lesquels chaque entreprise a le même poids. L'Insee a une approche macroéconomique et calcule des ratios moyens, pondérés de fait par le poids économique de chaque entreprise. Les deux études se complètent donc mutuellement.

En appliquant à l'échantillon FIBEN l'approche de l'Insee en ratios moyens, les délais clients s'élèvent en 2015 à 44 jours de chiffre d'affaires et les délais fournisseurs à 54 jours d'achats. Ces niveaux sont inférieurs à ceux de l'Insee : – 1 jour du côté des délais clients et – 3 jours du côté des délais fournisseurs. L'échantillon de l'Insee est constitué d'une population d'entreprises beaucoup plus large que celui de la Banque de France.

1 Élaboration des statistiques annuelles d'entreprises. Le dispositif Esane combine des données administratives (déclarations annuelles de bénéfices que font les entreprises à l'administration fiscale et données annuelles sociales qui fournissent des informations sur les salariés) et des données d'enquête réalisées pour produire les statistiques structurelles d'entreprises.

2 Champ : ensemble des unités légales, indépendamment de la taille ou du chiffre d'affaires, hors agriculture, banques, assurances, administrations publiques.

La baisse tendancielle des délais de paiement n'a toutefois pas contribué à alléger la charge financière pesant sur les entreprises, puisque sur la période 2000-2015, le solde commercial est en augmentation de 2 jours de chiffre d'affaires ; il représente 12 jours de chiffre d'affaires en 2015 contre 10 jours en 2000.

L'augmentation du solde commercial peut sembler contre-intuitive avec les fortes baisses constatées sur les délais clients et fournisseurs. L'explication réside dans la composition des postes clients et fournisseurs des entreprises non financières, qui sont certes principalement constitués d'autres entreprises non financières résidentes, mais peuvent inclure également des administrations et des établissements publics, des ménages, des entreprises financières et des non-résidents. En outre, si les entreprises non financières accélèrent le règlement de leurs fournisseurs à un rythme plus élevé qu'elles n'encaissent le règlement de leurs clients, cela alourdit mécaniquement leur solde commercial. C'est exactement ce que l'on constate depuis 2011, avec une réduction des délais fournisseurs de 4 jours et une

stabilité des délais clients, ce qui engendre une progression du solde commercial de 2 jours de chiffre d'affaires.

Pour mémoire, le calcul des délais peut s'avérer biaisé car la variation annuelle des postes clients et fournisseurs est mesurée à la date d'arrêté comptable et ne reflète pas forcément la saisonnalité de l'activité.

## 1.2 Des différences sectorielles toujours marquées

Les conditions de règlement interentreprises sont très hétérogènes entre les différents secteurs d'activité. En effet, un des principaux facteurs explicatifs des différences constatées (cf. tableau 1 *infra*) est la nature de la clientèle (entreprises du secteur privé, du secteur public, ménages). Les entreprises en relation directe avec les ménages bénéficient d'un paiement comptant qui influe positivement sur leur délai clients et leur solde commercial. D'autres facteurs peuvent expliquer ces différences sectorielles comme les usages des relations commerciales (pratique des avances par exemple) ou le volume des achats entrant dans le processus de production.

### Trois secteurs d'activité restent fortement contributeurs au solde du crédit interentreprises

En 2015, trois secteurs d'activité sont principalement touchés par des délais de paiement clients supérieurs à 60 jours <sup>4</sup> :

La construction encaisse le paiement de ses clients en moyenne à 64 jours, ce qui représente une augmentation d'une journée par rapport à 2014. Les entreprises du secteur ont certes répercuté cette hausse sur leurs fournisseurs (+ 1 jour d'achats à 56 jours), mais restent fortement contributrices au crédit interentreprises avec un solde commercial au plus haut niveau sur la période de l'étude à 29 jours de chiffres d'affaires (stable par rapport à 2014).

Dans le secteur du soutien aux entreprises, les indicateurs du crédit interentreprises sont globalement stables avec des délais de paiement clients représentant 76 jours de chiffre d'affaires en 2015, et des délais fournisseurs à 61 jours d'achats. Ce secteur présente le solde commercial le plus élevé des secteurs sous revue, à 47 jours de chiffre d'affaires, en léger

<sup>4</sup> Délai de paiement maximal prévu par la loi de modernisation de l'économie (LME).

# T1 Délais de paiement par secteur NAF (2000-2015)

(moyennes non pondérées des ratios individuels (nombre d'entreprises en 2015 en unités, délais clients et solde commercial en jours de chiffre d'affaires, délais fournisseurs en jours d'achats)

	Nombre d'entreprises	Délais Clients				Délais Fournisseurs				Solde Commercial			
		2000	2007	2014	2015	2000	2007	2014	2015	2000	2007	2014	2015
Tous secteurs (ensemble de l'économie)	175 104	54,6	50,1	44,2	44,1	67,2	60,6	50,3	50,4	10,1	11,3	11,9	11,7
dont													
Industrie manufacturière	26 405	72,9	68,8	55,8	55,7	77,8	70,8	56,1	56,0	23,2	23,7	20,0	19,9
Construction	27 496	70,4	66,2	63,2	64,0	78,9	69,2	55,0	55,9	21,8	23,2	28,5	28,6
Commerce et réparation automobile	71 497	35,8	31,7	25,9	25,5	56,4	51,6	42,1	41,9	- 9,1	- 8,6	- 6,8	- 6,9
Transports et entreposage	7 386	71,1	58,2	53,9	54,1	57,8	47,3	41,8	42,4	35,5	29,3	28,0	28,2
Hébergement et restauration	8 861	9,2	7,8	6,1	6,1	51,8	50,6	45,3	45,3	- 16,4	- 16,9	- 17,3	- 17,4
Information et communication	4 914	90,2	86,8	78,7	78,0	87,1	78,7	72,0	72,8	41,1	45,8	42,5	41,3
Activités immobilières	2 814	18,6	23,8	26,0	28,0	61,4	56,2	59,0	57,3	- 6,0	3,3	4,5	7,2
Soutien aux entreprises	18 664	82,6	82,0	76,3	75,5	76,2	68,9	60,9	61,3	44,5	49,2	47,9	47,1

Champ : Entreprises non financières telles que les définit la loi de modernisation de l'économie (LME).  
Source : Banque de France - FIBEN, données à fin octobre 2016.

recul par rapport à 2014 (- 1 jour). Ce secteur est composé d'une majorité d'entreprises de petite taille exerçant des activités très hétérogènes<sup>5</sup>, susceptibles de subir un rapport de force défavorable face à de grands donneurs d'ordres.

La situation n'est pas meilleure dans le secteur de l'information et communication, mais les délais clients reculent d'un jour à 78 jours de chiffre d'affaires en 2015, et dans le même temps les entreprises du secteur parviennent à allonger leurs délais de règlement fournisseurs d'une journée à 73 jours d'achats, ce qui permet une légère amélioration du solde commercial à 41 jours de chiffre d'affaires en 2015 (- 1 jour par rapport à 2014).

Ces trois secteurs, qui représentent 29 % de l'ensemble des entreprises de l'échantillon, ont certes bénéficié de la baisse des délais de paiement clients amorcée depuis 2000 (respectivement de 6 et 7 jours de chiffre d'affaires dans la construction et le soutien aux entreprises), mais ces reculs restent cependant très inférieurs à ceux constatés pour l'ensemble des entreprises (- 11 jours). Le secteur de l'information communication fait un peu mieux que l'ensemble puisque la baisse constatée est de 12 jours entre 2000 et 2015, mais il demeure le secteur d'activité où les entreprises encaissent leurs règlements clients le plus tardivement.

## Deux secteurs pour lesquels le crédit interentreprises constitue une ressource financière

Dans le secteur de l'hébergement et restauration, le crédit interentreprises constitue une ressource financière qui représente 17 jours de chiffre d'affaires. Cette ressource est stable dans le temps puisqu'en 2000, elle s'établissait à 16 jours de chiffre d'affaires et constitue bel et bien un avantage structurel au regard d'une clientèle très majoritairement composée de ménages. Ainsi, les entreprises du secteur bénéficient

<sup>5</sup> Activités scientifiques et techniques (juridiques, ingénierie, comptabilité, publicité...), et de soutien aux entreprises (location de véhicules et équipement, sécurité, nettoyage...).

en moyenne d'un délai d'encaissement clients estimé à 6 jours de chiffre d'affaires, soit 38 jours en dessous du délai moyen tous secteurs confondus. Dans le même temps, ces entreprises honorent leurs factures à 45 jours (seulement 5 jours en dessous du délai moyen).

Le secteur du commerce qui est le plus représenté (41 % des entreprises de l'échantillon) dispose également de cet avantage structurel, mais dans des proportions moins importantes que le secteur de l'hébergement restauration, puisque le délai clients est de 26 jours de chiffre d'affaires en 2015 (18 jours en dessous du délai moyen) et le délai fournisseurs de 42 jours d'achats (8 jours en dessous du délai moyen).

### Le cas particulier du secteur du transport

La loi encadrant les délais de paiement prévoit une disposition dérogatoire établissant un plafond de paiement à 30 jours (à compter de la date d'émission de la facture) pour le transport routier de marchandises et la location de véhicules notamment.

Malgré ces dispositions, les délais de paiement clients du secteur du transport restent à un niveau élevé à 54 jours de chiffre d'affaires en 2015.

### L'évolution des distributions des délais clients

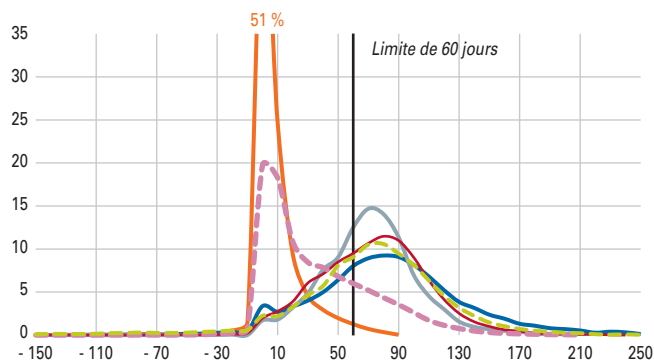
La superposition des courbes de distribution apporte un éclairage sur les comportements des paiements clients par secteur. Ainsi, dans les secteurs présentant les courbes les

plus aplaties, les entreprises sont en proportion plus nombreuses à avoir des délais de paiement éloignés de la moyenne (cf. graphique 2 b). Dans le cas présent, l'aplatissement ou la verticalité de la courbe traduit en réalité essentiellement la nature de la clientèle des entreprises

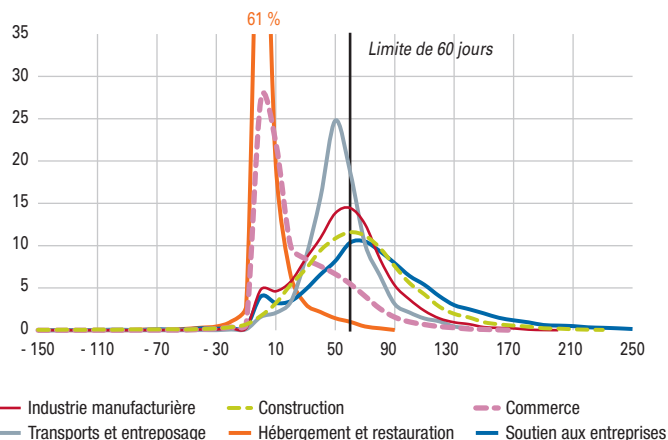
### G2 Dispersion des délais clients : distribution des entreprises selon leur délai clients

(en %, délais clients en jours de chiffre d'affaires)

a) En 2000



b) En 2015



Champ : cf. graphique 1.  
Note : Représentation graphique tronquée à -150 et +300 jours.  
Source : Banque de France - FIBEN, données à fin octobre 2016.

du secteur ; les secteurs présentant les courbes les plus aplaties travaillent presque exclusivement pour une clientèle professionnelle tandis que les deux secteurs ayant des courbes plus verticales disposent d'une part significative de clients particuliers réglant leurs achats au comptant.

La comparaison entre les distributions des années 2000 et 2015 (cf. graphiques 2) montre un déplacement de la distribution vers la gauche de la totalité des secteurs sous revue, ce qui traduit naturellement une amélioration des comportements de paiement dont les

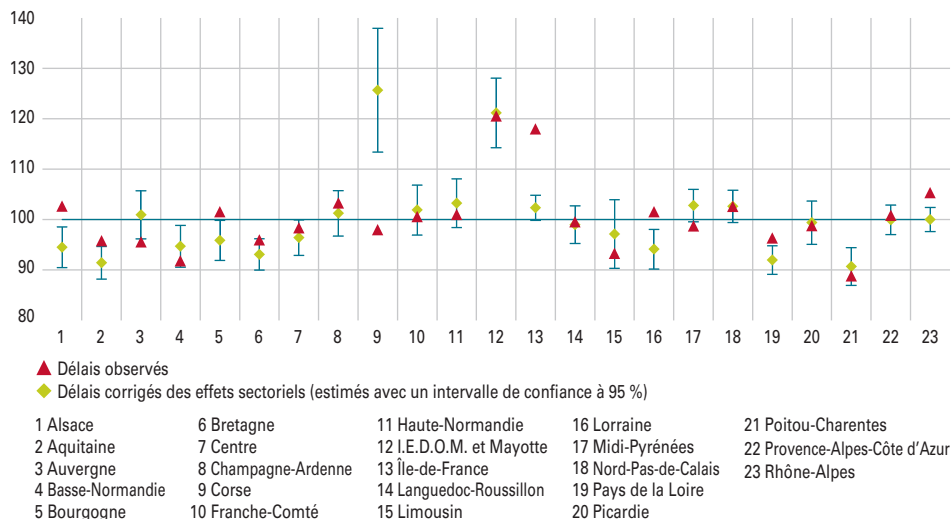
pics de distribution sont désormais sur ou à l'intérieur de la limite légale des 60 jours. Toutefois, une partie significative de la distribution se trouve toujours sur la droite de la limite légale des 60 jours, traduisant la persistance de retards de paiement (cf. *infra* analyse des retards §2 de cette section). À l'inverse et comme évoqué plus haut, les deux secteurs présentant des avantages structurels (commerce et hébergement restauration) se retrouvent avec des courbes nettement décalées vers la gauche et avec une forte concentration des délais autour de la moyenne.

### 1.3 Les écarts régionaux reflètent majoritairement des différences de tissus économiques

Le niveau des délais moyens de paiement varie d'une région à l'autre (cf. graphique 3), mais l'interprétation de ces disparités doit être menée avec prudence et ces écarts ne doivent pas être trop hâtivement assimilés à l'existence de caractéristiques régionales, sociales ou culturelles. En effet, l'analyse statistique est biaisée par des effets de composition (secteurs et tailles), reflets de

#### G3 Délais de paiement clients par région en 2015

(moyennes des délais individuels, exprimés par rapport à la moyenne nationale – base 100)



Champ : Unités légales.

Source : Banque de France - FIBEN, données à fin octobre 2016.

tissus économiques très différents entre les régions, et qui influencent directement le niveau des délais moyens observés. La comparaison des délais moyens « toutes choses égales par ailleurs », c'est-à-dire en neutralisant ces effets (délais corrigés), montre que les comportements de paiement sont beaucoup moins divergents que dans le constat initial.

Le cas de la région Île-de-France est emblématique de cet effet sectoriel puisque les secteurs présentant des délais de paiement clients moyens supérieurs à 60 jours <sup>6</sup> (voir *supra*) sont surreprésentés (40 % des entreprises), contre seulement 30 % pour l'ensemble des entreprises à l'échelle nationale. Corrigé de ce biais sectoriel, le délai clients moyen de cette région est à peine supérieur à la moyenne nationale.

Par ailleurs, la plupart des intervalles de confiance se recoupent, ce qui, d'un point de vue statistique, signifie que les délais moyens estimés « toutes choses égales par ailleurs » ne peuvent être considérés comme fondamentalement différents les uns des autres. Seuls deux ensembles se différencient véritablement,

la Corse et les départements d'outre-mer qui, en raison de leur spécificité géographique, ont des délais moyens supérieurs à la moyenne nationale.

## 2. La proportion des entreprises concernées par un paiement en retard ne s'aggrave pas

La loi de modernisation de l'économie (LME) stipule que le délai de paiement convenu entre les partenaires commerciaux ne peut dépasser 60 jours à compter de la date d'émission de la facture, mais il peut être inférieur. Au niveau de l'entreprise, un retard de paiement se produit lorsque ce délai contractuel convenu entre les parties est dépassé. Cette information n'étant pas disponible dans les données bilancielles, l'analyse statistique des retards se fonde sur l'analyse des indicateurs individuels des délais clients et fournisseurs supérieurs à la norme légale des 60 jours, identifiée ici de manière approximative en nombre de jours de chiffre d'affaires ou d'achats. Une partie des retards est donc occultée.

Selon cette approche, en 2015, la proportion d'entreprises concernées par un retard de paiement (délai moyen supérieur à 60 jours) est stable du côté des délais clients ainsi que des délais fournisseurs pour les retards inférieurs à un mois ou plus longs. Comme en 2014, 32 % des entreprises subissent un retard de règlement de leurs clients : de moins d'un mois pour 20 % d'entre elles, entre un et deux mois pour 8 %, et supérieur à deux mois pour 4 %. Concernant les paiements à leurs fournisseurs, 29 % sont responsables d'un retard : de moins d'un mois pour 19 %, entre un et deux mois pour 6 % et supérieur à deux mois pour 4 %.

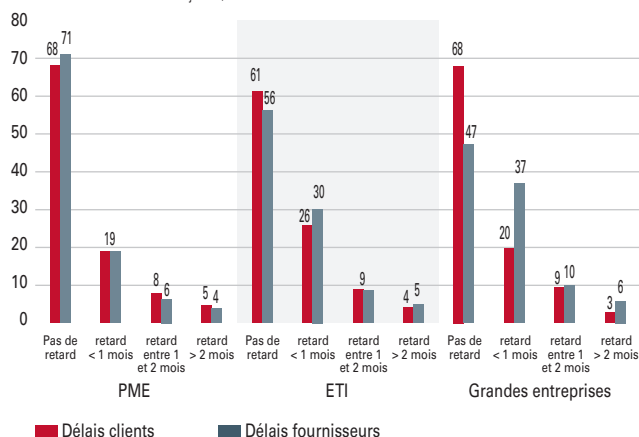
### 2.1 Des disparités toujours présentes selon la taille...

La répartition des paiements ventilés par tranche de délais et par taille d'entreprises, met en évidence la persistance d'un rapport de force favorable aux grandes entreprises

<sup>6</sup> Secteurs de la construction, des activités de soutien et de l'information-communication.

#### G4 Répartition des délais de paiement par tranche et par taille d'entreprises (2015)

(en %, pas de retard = délai inférieur à 60 jours)



Champ : cf. graphique 1.

Source : Banque de France - FIBEN, données à fin octobre 2016.

(cf. graphique 4). Certaines grandes entreprises retardent les paiements à leurs fournisseurs, notamment les plus petits qui acceptent ce paiement différé par crainte de perdre un gros client ou de détériorer une relation commerciale. Ainsi, moins d'une grande entreprise sur deux paie ses fournisseurs à moins de 60 jours (délai légal). À l'inverse, plus de deux PME sur trois respectent ce délai de 60 jours.

Du côté des règlements clients, les ETI sont les plus nombreuses à subir un retard, 39 % contre 32 % pour les PME et les grandes entreprises. Pour les PME, ce chiffre masque

toutefois une grande hétérogénéité individuelle car 46 % des PME (contre 34 % pour l'ensemble ETI-grandes entreprises) exercent leur activité dans les secteurs de l'hébergement-restauration et du commerce, dans lesquels les retards sont peu nombreux (cf. paragraphe suivant).

#### 2.2 ... et selon le secteur d'activité

La disparité des expositions aux retards de paiement est encore plus visible si on ventile les entreprises par secteur d'activité (cf. graphique 5).

À l'instar des niveaux moyens des délais de paiement, deux secteurs présentent des avantages structurels (cf. *supra*) :

- Dans l'hébergement-restauration, les délais clients supérieurs à 60 jours sont quasiment inexistantes. Malgré cet avantage, 23 % des entreprises du secteur sont toutefois en retard pour payer leurs fournisseurs. Une analyse plus fine des entreprises en situation de retard de paiement ne met pas en évidence de comportements différenciés en fonction de la taille de l'entreprise ou de son appartenance à un sous-secteur de l'hébergement-restauration. Toutefois, trois grands groupes sont concernés, dont un a fait l'objet d'une sanction de la DGCCRF en 2016 (cf. section 5, § 2.2 et 3.1).
- Dans le commerce, seuls 14 % des entreprises sont réglées après 60 jours. Ces chiffres masquent toutefois une forte disparité infra-sectorielle en fonction de la composition du poste clients. Les entreprises du secteur en relation commerciale avec d'autres entreprises non financières sont plus



susceptibles de subir un retard de paiement que celles en contact avec les ménages.

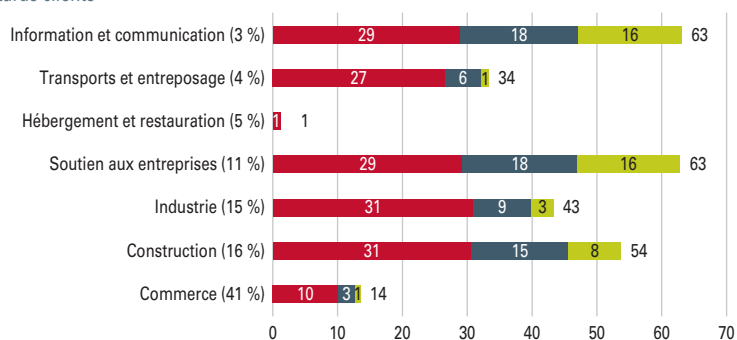
Dans le secteur du transport et entreposage, 34 % des entreprises sont dans l'attente d'un règlement en retard. Ce chiffre proche de la moyenne tous secteurs confondus (32 %) est lui aussi à relativiser.

En effet, la loi stipule qu'une partie du secteur doit être payée à 30 jours (cf. *supra*). Faute de disposer de l'information disponible pour isoler les entreprises concernées, le fait de comptabiliser les retards comme les délais clients supérieurs à 60 jours pour l'ensemble du secteur peut occulter un grand nombre d'écarts à la loi.

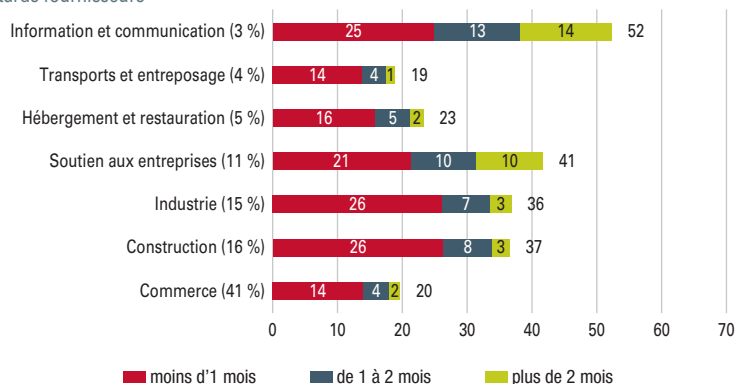
### G5 Répartition des retards de paiement par tranche de délais et par secteur d'activité (2015)

(en %, retard = délai supérieur à 60 jours, chiffres entre parenthèses : % d'entreprises exerçant leur activité dans le secteur)

#### a) Retards clients



#### b) Retards fournisseurs



Champ : cf. graphique 1.

Source : Banque de France - FIBEN, données à fin octobre 2016.

Dans la construction, plus d'une entreprise sur deux (54 %) subit un retard de paiement alors qu'elles sont nettement moins nombreuses (37 %) à payer leurs fournisseurs à plus de 60 jours. Ces retards de règlement des clients, dont 8 % sont supérieurs à deux mois, détériorent la situation économique des entreprises, alors que le secteur a particulièrement souffert de la crise et que l'activité recule encore en 2015. Les retards peuvent menacer l'équilibre financier des entreprises ayant un portefeuille clients concentré.

Dans l'industrie, 43 % des entreprises sont concernées par un retard de paiement. Cette proportion a baissé de 18 points de pourcentage en dix ans, c'est de loin la plus forte baisse parmi les quatre grands secteurs d'activité (– 7 points dans le commerce, – 6 points dans la construction et – 4 points dans le soutien aux entreprises), mais elle reste toutefois très élevée.

Dans le soutien aux entreprises et l'information-communication, la proportion d'entreprises confrontées à des retards de paiement est de 63 %, soit pratiquement le double de la moyenne tous secteurs confondus (32 %). Cette situation



fragilise la trésorerie des entreprises et les incite à retarder leurs propres décaissements. Ces deux secteurs enregistrent ainsi les plus fortes proportions d'entreprises en retard de paiement vis-à-vis de leurs fournisseurs (52 % pour l'information-communication et 41 % pour le soutien aux entreprises).

### 2.3 Les retards de paiement représentent un risque potentiel pour l'ensemble de l'économie

Avec la réduction des délais de paiement, la proportion de paiements retardataires a aussi fortement diminué depuis dix ans surtout dans les deux ans qui ont suivi la mise en application de la LME, mais elle s'est stabilisée à des niveaux qui restent élevés. En effet, les retards de paiement font peser un risque sur l'ensemble de l'économie, essentiellement de deux natures :

**Un risque de crédit :** les 32 % d'entreprises supportant des délais clients supérieurs à 60 jours portent 27 % de l'endettement bancaire à moyen et long terme, mais 45 % du seul crédit bancaire à court terme (cf. graphique 6). Ces entreprises peuvent être

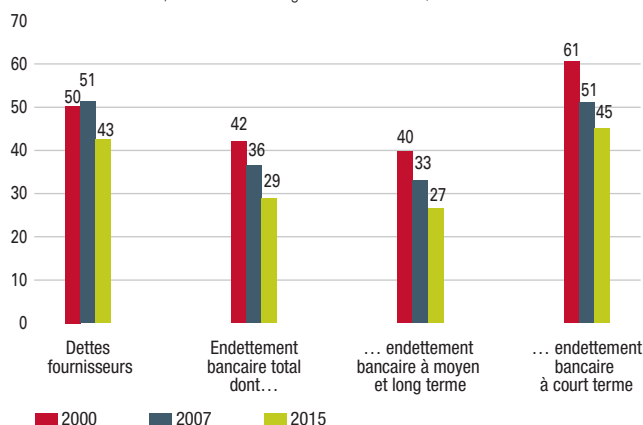
confrontées à des problèmes de trésorerie et avoir davantage recours au financement court terme. Du côté des fournisseurs, les délais de paiement longs vont de pair avec un recours important à l'endettement, ce qui peut révéler des structures financières fragiles : ainsi les 29 % d'entreprises payant leurs fournisseurs à plus de 60 jours concentrent à elles seules 46 % de l'endettement à moyen et long terme, et 55 % de l'endettement court terme.

**Un risque de transmission des difficultés de trésorerie entre entreprises** dû à des comportements

retardataires en chaîne. Les délais clients longs sont souvent associés à des délais fournisseurs longs (cf. *supra* les secteurs de l'information-communication et du soutien aux entreprises) car les entreprises victimes de retards de règlement de leurs clients sont tentées de reporter les paiements à leurs propres fournisseurs. En 2015, 43 % de l'ensemble des dettes fournisseurs sont portées par les 32 % d'entreprises subissant des délais clients supérieurs à 60 jours (cf. graphique 6). Ces fournisseurs sont exposés au risque d'être payés eux-mêmes en retard, voire à renoncer à leurs créances si leur

**G6 Part des dettes fournisseurs et de l'endettement portés par les entreprises subissant un délai de paiement supérieur à 60 jours de chiffre d'affaires (2000-2007-2015)**

(en % des dettes fournisseurs totales ; en % dans la catégorie d'endettement)



Champ : cf. graphique 1.

Source : Banque de France - FIBEN, données à fin octobre 2016.

client fait faillite. Selon Altares, la probabilité de défaillance augmente de manière exponentielle à partir de 30 jours de retard des délais clients. Toute une chaîne de partenaires commerciaux peut ainsi se trouver fragilisée.

## 2.4 La réduction des retards de paiement : un enjeu important notamment pour les PME...

Une simulation d'un alignement à 60 jours de tous les délais de paiement, clients et fournisseurs, des entreprises de l'échantillon donne une idée de l'enjeu macroéconomique lié à la réduction des retards de paiement <sup>7</sup>. La trésorerie nette libérée si l'ensemble des créances clients et des dettes fournisseurs en retard étaient payées à 60 jours est estimée à 11 milliards d'euros (– 1 milliard sur un an). Ces transferts bénéficieraient principalement aux PME pour 16 milliards (comme en 2014) et aux ETI pour 6 milliards (+ 2 milliards sur un an). Ils seraient financés à hauteur de 11 milliards par les grandes entreprises, et pour le solde (11 milliards) par les sociétés financières, l'État, les collectivités locales, les ménages et les non-résidents.

## 2.5 ... avec des marges d'amélioration possible

Si la LME a permis une baisse générale des délais de paiement, de trop nombreux cas de paiement non conformes subsistent. Du côté des encaissements, la gestion du poste clients, l'amélioration des procédures de recouvrement et la protection contre le risque d'impayés sont des enjeux très importants pour assurer la liquidité des entreprises, notamment des PME.

Pour faire face à d'éventuelles tensions de trésorerie, les entreprises ont de plus en plus recours à diverses formes de financement comme l'affacturage, l'escompte, le Dailly, les crédits de trésorerie. Ainsi, les encours d'affacturage ont significativement progressé depuis 2009 (cf. encadré 2 *infra*). Cette pratique peut aussi être utilisée pour sécuriser les relations des entreprises avec leurs fournisseurs stratégiques dans le cadre d'un contrat d'affacturage inversé (*reverse factoring*), qui leur garantit un paiement rapide ; au niveau macroéconomique cette pratique permet d'instaurer un cercle vertueux.

Il est probable que les délais de paiement, dès lors qu'ils seront

conformes à la loi, cessent de baisser et se stabilisent dans les années à venir. En revanche, concernant les retards, une réelle marge d'amélioration existe au vu de la persistance de nombreux retards. Elle passe par la prise de conscience de tous les acteurs économiques, la promotion de bonnes pratiques <sup>8</sup>, le maintien d'une pression soutenue au travers des contrôles de la DGCCRF <sup>9</sup>, et un meilleur accès de toutes les entreprises, y compris les plus petites, aux solutions de financement du poste clients.

<sup>7</sup> Il ne s'agit pas d'une mesure d'impact du respect total de la loi au sens strict, dans la mesure où la loi concerne des délais en jours calendaires mesurés à la date d'émission de la facture. Ici, les délais sont mesurés en termes de jours d'achats et de ventes à partir des encours de dettes fournisseurs et de créances clients. Par ailleurs, concernant les délais de paiement, plusieurs modes de computation existent (60 jours ou 45 jours fin de mois), dont on ne tient pas compte. Enfin, par rapport aux 60 jours de délais, certains secteurs font exception (transport, bijouterie, secteur public, etc.), et dans certains secteurs, les clients ne payent pas en date d'émission de factures (dans la construction avec le règlement en fonction de l'état d'avancement des travaux, par exemple). Ces éléments ne sont pas pris en compte ici. Le choix de calibrer l'exercice à 60 jours d'achats ou de chiffre d'affaires est donc normatif, destiné à donner un ordre de grandeur. Il faut aussi préciser que cette simulation est faite sur la base des entreprises recensées dans la base FIBEN, qui n'est pas exhaustive (cf. annexe 7).

<sup>8</sup> Cf. encadré 4 sur le rôle de la médiation des entreprises.

<sup>9</sup> Cf. section 5.

## Encadré 2

## Évolution de l'affacturage selon la Banque de France et selon l'ASF

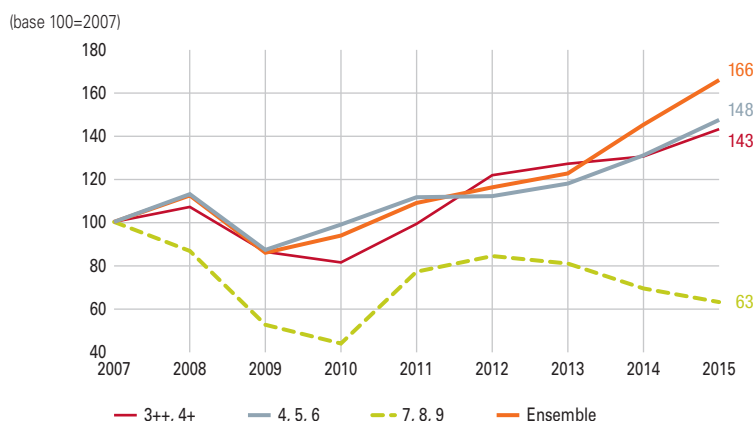
### 1. Banque de France : Évolution de l'affacturage pour les entreprises de l'échantillon FIBEN

Pour faire face à des décalages de trésorerie, les entreprises peuvent avoir recours à l'affacturage, solution de financement qui consiste, pour une entreprise, à céder ses factures à un établissement financier en échange de liquidités immédiates.

Sur la période de l'étude, on constate que la crise économique et financière survenue en 2008 a eu un effet néfaste sur les encours d'affacturage (ou *factor*) de l'ensemble des entreprises et particulièrement sur celles présentant les cotations les plus faibles (cf. graphique). Un élément important est la baisse du chiffre d'affaires des entreprises qui a fait mécaniquement diminuer le nombre et le montant des factures à remettre aux établissements financiers. Le financement *factor*, en étant directement adossé à des factures clients, présente davantage de garanties pour les établissements financiers que d'autres sources de financement court terme. Ainsi, en période de crise, ce type de financement pourrait avoir été utilisé comme substitut à des lignes de découvert. Cependant, cette substitution n'a pas eu lieu puisque les encours de crédit *factor* ont diminué de 24 % entre 2008 et 2009 pendant que l'ensemble des crédits court terme n'enregistrait une baisse que de 16 %.

Depuis le point bas constaté en 2009, les encours *factor* ont progressé en moyenne de 11,7 % par an pour l'ensemble des entreprises. Cette progression s'explique essentiellement par une hausse des encours moyens par entreprise (+ 10,3 % en moyenne par an) alors que dans le même temps le nombre d'entreprises ayant recours à l'affacturage ne s'accroît pas sensiblement (+ 1,2 % en moyenne par an).

### Évolution des encours d'affacturage par cotation Banque de France (2007-2015)



Champ : Unités légales dont les établissements financiers ont déclaré individuellement un encours d'affacturage supérieur à 25 000 euros au Service central des risques de la Banque de France.

Note 1 : L'encours d'affacturage est la moyenne annuelle des encours constatés à chaque fin de mois.

Note 2 : La « cotation Banque de France » est une appréciation de la Banque de France sur la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans. 3+ + représente la meilleure cote, 9 la moins bonne. La courbe Ensemble contient en outre les cotes 0 attribuées aux entreprises pour lesquelles une cotation n'a pas pu être attribuée faute d'éléments financiers et en l'absence d'éléments défavorables.

Source : Banque de France - FIBEN, données à fin octobre 2016.

.../...

On observe une convergence des évolutions entre les meilleures cotations (3+ + à 4+ ) et les cotations intermédiaires (4, 5, 6) depuis 2010. En revanche, l'encours d'affacturage des entreprises présentant les cotes les plus faibles diminue depuis 3 ans (– 25 %). Les sociétés d'affacturage peuvent, en fonction des termes du contrat les liant à leur client, être exposées au risque de défaut et sont donc vigilantes à la qualité des contreparties financées.

On constate que l'augmentation a été portée par les grandes entreprises. Pour les très petites entreprises, les encours n'ont pas progressé depuis 2013. Ceci, malgré les offres qui leur sont spécifiquement dédiées, en réponse notamment aux conclusions du rapport Charpin, qui invitait à « faciliter le recours à l'affacturage par les entreprises de moins de 20 salariés pour faire face aux difficultés croissantes d'accès au financement court terme sans collatéral ».

## 2. Pour l'ASF la croissance de l'affacturage se maintient en 2016

L'Association française des sociétés financières (ASF) regroupe plus de 90 % des encours de crédit octroyés en affacturage. La croissance de l'affacturage s'est maintenue en 2016 : après une hausse de 11,5 % en variation annuelle au premier semestre 2016, la progression des opérations d'affacturage ralentit au troisième trimestre : + 6,7 % par rapport à la même période de 2015, avec un montant de 63,4 milliards d'euros de créances prises en charge.

Malgré cette inflexion durant l'été, la progression d'ensemble sur les neuf premiers mois de l'année reste, avec 9,9 %, supérieure à celle enregistrée en 2015 pour la même période (+ 8,6 %). À fin septembre, la production cumulée des quatre derniers trimestres s'élève à 265,7 milliards d'euros, soit un volume annuel d'activité qui a plus que doublé au cours des huit dernières années.

Comme le note l'ACPR dans son Enquête 2015 : « L'affacturage demeure la deuxième source de financement court terme des entreprises, devant l'escompte et se rapproche du financement sous forme de découverts. »

Au plan européen, le volume de créances achetées avait augmenté de 5,4 % en 2015 pour atteindre un montant de 1 470 milliards d'euros. La croissance du marché français est donc supérieure à la moyenne européenne, avec une part de marché de 16,9 %, et les *factors* français sont au deuxième rang européen (Source : EU Federation, Fédération européenne de l'affacturage).



# 2

## Une amélioration perceptible en 2016

### 1. Selon la société de data économiques et financières Altares, les retards de paiement ont reculé en 2016

Alors que l'étude présentée dans la section 1 s'appuie sur les données bilancielleres, l'analyse d'Altares est réalisée sur une observation factuelle de la réalité des paiements, et notamment des retards par rapport aux conditions contractuelles <sup>10</sup>. Cette différence méthodologique permet aussi de couvrir une période plus récente.

Dans le cadre de l'ouverture de l'Observatoire aux acteurs publics, Altares a réalisé cette année une

nouvelle étude sur les délais publics (cf. tableau 2).

#### 1.1 Les retards de paiement reculent en 2016

Sous les 12 jours en début d'année 2014, les retards de règlement se sont rapidement dégradés à partir du printemps 2014 jusqu'à atteindre au début de l'été 2015 leur pire valeur sur dix ans à 13,6 jours (cf. tableau 2). La situation s'est ensuite progressivement améliorée et le retard moyen de paiement s'est réduit à nouveau au cours de l'été 2016 sous 12 jours.

Illustration de cette correction des comportements de paiement, les grands retards supérieurs à 30 jours sont moins fréquents. 6,6 % des entreprises décalent leurs règlements au-delà d'un mois après la date d'échéance initialement prévue ; ce taux se rapproche de celui observé début 2014 (6,2 %). Cette amélioration est très encourageante en termes de pérennité des entreprises. En effet, le seuil des 30 jours de retard est significatif d'une dégradation de la santé du client et d'une augmentation du risque.

**10** Les principales caractéristiques des enquêtes utilisées dans ce rapport sont données en annexe 3.

### T2 Comportement de paiement des entreprises (2014-2016)

Par jours de retard (exprimé en jours de retard)	2014		2015				2016		
	T1	T2	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
Retard de paiement global (moyenne en jours dont paiements effectués sans retard)	12,5	12,8	13,3	13,6	13,2	12,9	12,6	12,2	11,6
Par tranche de jours de retard (en % du nombre d'entreprises)	2014		2015				2016		
	T1	T2	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
Paiements sans retard	36,9	38,3	36,8	36,5	36,2	39,0	38,1	38,7	39,4
Entre 1 et 15 jours	34,0	31,4	31,9	32,1	33,2	31,5	34,7	33,7	34,0
Entre 16 et 30 jours	22,5	23,1	23,7	23,4	23,1	22,1	19,3	20,7	20,0
Supérieur à 30 jours	6,7	7,2	7,6	8,0	7,5	7,5	7,8	6,8	6,6

Source : Altares – 3<sup>e</sup> trimestre 2016.

Toutefois si le nombre de grands retards diminue, les petits sont toujours très nombreux : plus d’une entreprise sur trois reporte ses règlements fournisseurs de 1 à 15 jours.

1.2 Dans le secteur privé comme dans le public, les grandes structures plus en retard

Dans le secteur privé, les comportements de paiement des entrepreneurs individuels s'améliorent après un printemps encore tendu (cf. tableau 3). Les sociétés commerciales s'inscrivent également en progrès, notamment les plus grandes mais le retard moyen de ces dernières reste au-dessus de 14 jours soit très au-delà de la moyenne globale à 11,6 jours.

Le secteur public contribue à la détente. Les comportements de l'État <sup>11</sup> s'améliorent sensiblement (un jour de retard en moins sur l'été 2016) mais demeurent au-delà de 15 jours <sup>12</sup>. L'effort est également sensible dans les collectivités territoriales mais les retards de paiement sont très différents selon qu'il s'agit d'une petite collectivité (7,1 jours) ou d'une grande

T3 Comportement des entreprises par catégorie juridique en 2016

(en jours de retard de paiement global, incluant les paiements effectués sans retard)

	Moins de 20 salariés			20 à 249 salariés			250 salariés et plus		
	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
Entrepreneur individuel	11,3	12,3	11,4	13,1	13,8	13,2	–	–	–
Société commerciale	12,1	12,4	11,8	13,2	12,6	12,1	14,6	14,8	14,4
Association loi 1901 ou assimilé	11,7	12,0	11,7	11,4	10,7	10,5	11,8	10,9	10,7
Personne morale de droit public soumise au droit commercial	11,5	12,0	12,4	13,8	11,6	11,5	14,8	14,2	14,1
Établissement public administratif	8,9	8,1	7,8	10,5	9,1	9,1	15,2	14,4	13,8
Collectivité territoriale	7,7	7,1	7,1	10,2	8,5	8,3	15,8	13,7	13,4
Administration de l'État	–	–	–	13,4	12,3	12,6	16,6	16,4	15,4

Note : Une analyse plus fine des délais par catégorie juridique est disponible en annexe 6.  
Source : Altares – 3<sup>e</sup> trimestre 2016.

(13,4 jours). Le même constat est fait pour les établissements publics administratifs dont les plus petits présentent un retard moyen inférieur à 8 jours tandis que les grands se situent proches de 14 jours. L'effet taille est donc très sensible pour les acteurs publics

1.3 La construction demeure le secteur le plus vertueux

La construction <sup>13</sup> consolide sa place de meilleur payeur et tombe sous les 9 jours de retard, tandis que le commerce de détail encore hésitant ne parvient pas à revenir sous les 12 jours depuis plus de dix-huit mois (cf. tableau 4). La situation des grossistes est meilleure en 2016 après une année 2015 plus chahutée.

L'industrie manufacturière confirme son redressement amorcé depuis dix-huit mois. Dans les services aux entreprises, les retards de paiement restent proches des 14 jours. L'amélioration est sensible dans le transport routier de marchandises où les retards de paiement ont reculé de plus de 2 jours en un an. La restauration conserve des décalages

- 11 Le plafond des délais de paiement est fixé à 30 jours pour l'État et les collectivités locales.
- 12 Les résultats présentés par Altares sont basés sur les factures figurant dans les balances âgées des entreprises. Ils sont différents des chiffres présentés par la direction générale des Finances publiques (DGFIP) qui mesure le délai global de paiement (DGP), délai séparant la date de réception de la facture par les services de l'État de la date de mise en paiement par le comptable (cf. section 4).
- 13 Certains résultats présentés dans cette partie concernent des sous divisions des secteurs figurant dans le tableau 4.

## T4 Retards de paiement par secteur d'activité

(en jours de retard de paiement global, incluant les paiements effectués sans retard)

	2014		2015				2016		
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
Agriculture	13,1	12,9	13,3	13,4	13,5	14,1	14,0	14,6	14,0
Construction	10,2	11,2	11,5	11,7	11,5	10,9	10,3	10,1	9,3
Commerce	11,2	11,2	11,9	13,2	12,8	12,4	11,8	12,7	12,1
Industrie	11,5	11,8	12,1	12,6	12,1	11,8	11,1	10,9	10,3
Information et communication	14,2	14,7	15,0	15,8	16,0	15,6	14,7	14,4	13,8
Transport et logistique	14,9	15,3	16,0	16,7	16,3	15,9	15,1	15,5	14,9
Activités financières et d'assurance	11,4	12,1	12,8	13,2	12,9	12,4	11,7	12,1	11,9
Services aux entreprises	13,1	13,7	14,3	14,7	14,4	14,2	13,6	14,0	13,5
Services aux particuliers	12,4	13,0	14,1	15,7	15,1	14,3	13,7	15,5	14,3
Hébergement, restauration, débits de boisson	16,3	16,4	17,1	19,3	17,5	16,7	15,8	17,1	15,8
Autres activités	11,0	11,8	12,5	12,9	12,4	11,9	11,1	10,9	10,6
<b>Ensemble</b>	<b>12,5</b>	<b>12,8</b>	<b>13,3</b>	<b>13,6</b>	<b>13,2</b>	<b>12,9</b>	<b>12,6</b>	<b>12,2</b>	<b>11,6</b>

Note : Une analyse plus fine des délais par secteur d'activité est disponible en annexe 6.  
Source : Altares – 3<sup>e</sup> trimestre 2016.

de règlement importants au-delà de 17 jours. Dans l'agriculture, la situation reste compliquée pour l'élevage depuis un an.

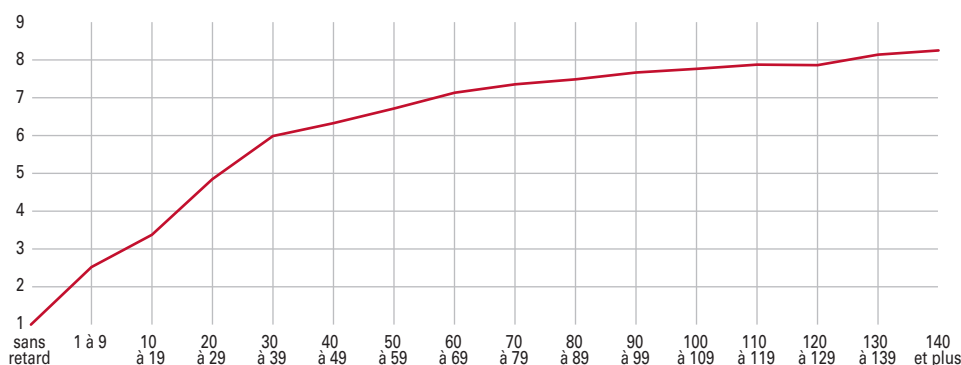
### 1.4 Lien entre retard de paiement et défaillance

Depuis de nombreuses années, les analyses réalisées par Altares

dans le cadre du suivi de performance de ses modèles de score confirment une corrélation entre la défaillance d'une entreprise et son retard de paiements à ses fournisseurs. Dès les premiers jours de retard – délai de règlement additionnel au délai contractuel – l'augmentation du risque de défaillance de l'entreprise est sensible et rapide. Jusqu'à 20 jours de retard, la probabilité de défaillance de l'entreprise retardataire est environ trois fois plus forte par rapport à une entreprise qui paierait ses fournisseurs à l'heure. Ce coefficient s'accélère à l'approche des 30 jours. Au-delà de ce seuil, la probabilité de voir l'entreprise entrer en procédure collective est multipliée par 7 (cf. graphique 7).

## G7 Coefficient multiplicateur du risque de défaillance par tranche de retard de paiement

(ordonnées : coefficient multiplicateur du risque ; abscisses : nombre de jours de retard de paiement, exprimé en jours d'achats)



Note : Le coefficient multiplicateur rapporte le taux de défaillance de la tranche de retard sur celui des entreprises sans retard de paiement.  
Source : Altares – 3<sup>e</sup> trimestre 2016.



1.5 L'hétérogénéité des comportements de paiement en Europe

L'amélioration s'accélère également en Europe. Le retard moyen est repassé en début d'année 2016 sous le seuil des 14 jours pour la première fois depuis trois ans (cf. tableau 5). À 13,5 jours désormais, les reports de règlement sont comparables à ceux calculés pour l'été 2012. Si l'Allemagne demeure exemplaire, l'Espagne signe sa meilleure performance sur dix ans à 15 jours en moyenne trimestrielle, très loin des 22 jours relevés en 2010.

2. À l'inverse, selon Atradius, à fin mars 2016, les délais de paiement contractuels et les retards sont en hausse

Dans son enquête annuelle réalisée au printemps 2016, l'assureur crédit Atradius consacre un focus aux délais de paiement, en distinguant délais contractuels et retards de paiement en France. La différence de tendance en matière de retards de paiement avec l'étude d'Altare's (cf. paragraphe précédent) peut s'expliquer par une différence de méthodologie (enquête de perception

T5 Comportement de paiement des entreprises en Europe

(en % d'entreprises par tranche de jours de retard, retard global de paiement en jours)

	Paiements sans retard		Entre 1 et 15 jours		Entre 16 et 30 jours		Supérieur à 30 jours		Retard de paiement global	
	T3 2015	T3 2016	T3 2015	T3 2016	T3 2015	T3 2016	T3 2015	T3 2016	T3 2015	T3 2016
Allemagne	72,1	70,7	19,1	20,3	7,6	7,6	1,2	1,4	6,4	6,8
Belgique	37,6	37,9	30,5	30,1	24,8	25,2	7,0	6,9	12,5	12,5
Espagne	46,5	49,0	27,1	26,1	15,3	14,7	11,1	10,2	16,2	15,3
France	36,2	39,4	33,2	34,0	23,1	20,0	7,5	6,6	13,2	11,6
Italie	37,9	37,2	25,6	27,2	20,7	21,0	15,9	14,6	19,9	18,8
Pays-Bas	53,6	51,0	25,9	33,4	16,2	12,7	4,2	2,9	8,5	7,3
Portugal	20,2	18,7	25,4	26,9	32,4	35,3	22,0	19,2	29,7	27,1
Royaume-Uni	22,8	30,6	28,5	28,9	37,2	30,8	11,5	9,7	18,3	16,0
Europe	40,9	43,0	27,4	28,7	22,1	19,5	9,6	8,8	14,5	13,5

Source : Altare's – 3<sup>e</sup> trimestre 2016.

pour Atradius, observation factuelle à partir de factures pour Altare's), et une différence de composition des échantillons. En outre, les chiffres 2016 représentent le seul premier trimestre, alors que ceux d'Altare's sont établis au vu des trois premiers trimestres de l'année.

En 2016, les délais de paiement sont en hausse et s'établissent à 63 jours en moyenne à partir de la facturation toutes créances B2B <sup>14</sup> confondues (domestiques et export).

Dans le détail, sur un an, les délais contractuels accordés par les entreprises françaises augmentent d'une journée à 36 jours sur le marché domestique et de 4 jours à 38 jours sur les marchés étrangers. Les retards de paiement progressent également, de 2 jours sur le marché domestique et de 5 jours à l'étranger (cf. tableau 6).

14 L'expression B2B pour *business to business* désigne les activités d'une entreprise visant exclusivement une clientèle d'entreprises.

T6 Délais de paiement en France

(en jours)

		2012	2013	2014	2015	2016
Marché domestique	Délai contractuel moyen	36	35	34	35	36
	Retard de paiement moyen	29	29	17	23	25
Marchés étrangers	Délai contractuel moyen	35	31	30	34	38
	Retard de paiement moyen	33	31	20	22	27

Source : Atradius – Printemps 2016.

Les retards représentent en moyenne 46 % de la valeur totale des créances B2B. Ce taux est supérieur à la moyenne observée sur la période 2012-2016 (près de 40 %). Des retards de paiement ont été plus fréquemment relevés avec les clients domestiques qu'avec les clients étrangers, et cette tendance a sensiblement augmenté (+ 9 %) au cours de la période écoulée. Ces retards ont des conséquences sur la trésorerie des entreprises ce qui pourrait expliquer que 35 % des entreprises sondées envisagent de vérifier la solvabilité de leurs clients plus souvent.

### **3. Baisse générale des délais publics mais persistance des divergences de comportement entre les « quatre Europe » pour Intrum Justitia**

La société de recouvrement et de crédit management Intrum Justitia a consacré une partie de son étude *European Payment Report* (réalisée auprès de 10 000 entreprises européennes) à l'évolution des délais de paiement dans le

secteur public en Europe depuis dix ans. Les résultats font apparaître une tendance de fond à la baisse depuis huit ans en France et en Europe avec une très nette amélioration des délais depuis 2014. Celle-ci s'explique par deux facteurs complémentaires : une transposition et une application plus systématique de la Directive 2011/7/UE fixant les délais de paiement entre les entreprises et les pouvoirs publics dans chaque pays qui eux-mêmes se sont engagés à montrer l'exemple en mettant en œuvre des dispositions pour faciliter le règlement des factures.

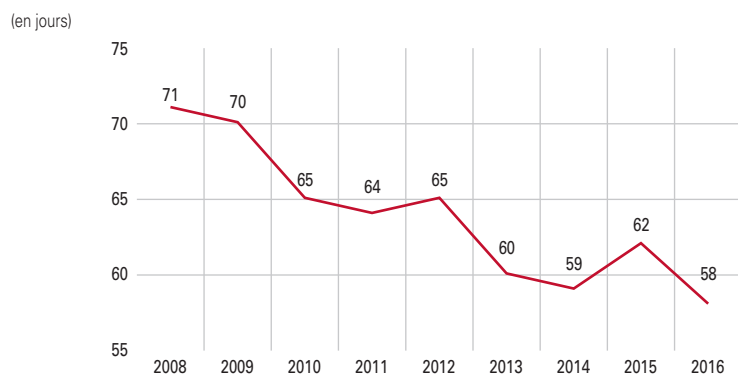
Les nombreux efforts du service public ont contribué à la baisse progressive des délais de paiement, passant de 59 jours de délais effectifs en 2005 à 36 jours en 2016 en moyenne en Europe.

Avec un délai effectif de 15 jours, l'Allemagne figure parmi les meilleurs élèves malgré des contraintes administratives, une multiplicité d'interlocuteurs et une gestion des paiements variant en fonctions des différentes régions (*Länder*). L'utilisation du virement bancaire contribue grandement à la fluidité des échanges.

À l'opposé, les pays de l'Europe du Sud (Espagne, Italie, Portugal) se distinguent par un délai moyen très élevé (109 jours) en dépit d'une nette amélioration depuis 2014 rendue possible par des mesures drastiques. L'Italie présente un délai effectif de 131 jours en 2016 qui s'explique en partie par une certaine complexité administrative : la gestion des paiements dépend de la collectivité (État, région, province ou commune) qui finance l'entreprise ou l'organisme public. En parallèle, il n'existe pas de juridiction spécifique dédiée au règlement de ce type de litige ce qui entraîne généralement une procédure longue, coûteuse et peu efficace. Les délais de paiement sont plus longs si l'entreprise ou l'organisme public est situé dans le sud de l'Italie. Dans ce contexte, le gouvernement a été contraint par l'Union européenne de mettre en œuvre un plan de paiement des arriérés dus par l'État et des pénalités à l'encontre du secteur public pour lutter contre les délais de paiement excessifs.

Un schéma similaire s'applique en Espagne (98 jours de délai effectif) où les retards de paiement des établissements publics sont systématiques et la gestion des

## G8 Évolution des délais effectifs de paiement du secteur public en France depuis 2008



Source : Intrum Justitia.

paiements décentralisée : les administrations sont tributaires de budgets très variables d'une région à l'autre. S'il existe une juridiction spécialisée, la procédure demeure longue et onéreuse.

En France, la nette amélioration des comportements de paiement du secteur public (cf. graphique 8) s'explique par plusieurs phénomènes. La mise en place de Chorus – outil central de pilotage de la gestion publique qui permet de tenir la comptabilité, de consolider et de produire les comptes de l'État – a facilité le circuit de validation des factures. En complément, de nombreuses actions ont été engagées depuis 2014 avec notamment la création et la nomination

d'un médiateur des entreprises ainsi que l'extension des pouvoirs de la DGCCRF notamment en matière de sanctions administratives <sup>15</sup>. Le secteur public sollicite moins les entreprises pour demander un allongement des délais de paiement que ses voisins européens (6 % des entreprises en France ont déjà consenti des délais de règlement plus longs au secteur public contre 15 % des entreprises en moyenne en Europe.)

Enfin, il faut saluer la réduction d'année en année de l'écart entre les délais contractuels et les délais effectifs. Ainsi, en France, le retard de paiement n'est plus que de 12 jours en 2016 (46 jours de délai contractuel contre 58 jours de délai

effectif) contre 21 jours il y a 6 ans. En Allemagne, cet écart n'est plus que de 1 jour (14 jours contractuels vs 15 jours effectifs). En Italie, la différence atteint 48 jours en 2016 contre 90 jours en 2012. L'Espagne confirme également une baisse significative avec un écart s'établissant à 33 jours en 2016 alors qu'il était encore de 80 jours en 2012.

Dans son enquête *European Payment Report 2016*, Intrum Justitia étudie également les comportements de paiement entre entreprises de 29 pays européens et constate de fortes disparités.

Pour analyser les conséquences de ces comportements, les pays européens ont été regroupés en quatre zones géographiques : nord, sud, centre, est <sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Cf. section 4 la mise en place de Chorus ; Encadré 4 pour le rôle de la médiation et section 5 pour les contrôles menés par la DGCCRF.

<sup>16</sup> Nord : pays scandinaves et pays baltes. Sud : Espagne, Portugal, Italie et Grèce. Centre : Royaume-Uni, Suisse, Pays-Bas, Irlande, Hongrie, Allemagne, France, Belgique et Autriche. Est : Slovaquie, Serbie, Roumanie, Pologne, République tchèque, Croatie, Bulgarie et Bosnie.

En matière de recouvrement de créances, les pays d'Europe du sud, notamment la Grèce (5,8 %) et l'Italie (3,8 %) présentent des taux d'impayés bien supérieurs à ceux des pays du Nord (Suède 0,8 % et Finlande 0,9 %) (cf. graphique 9).

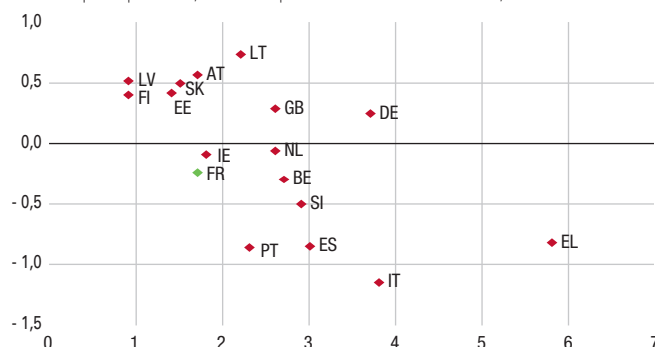
Le constat est le même au niveau des délais et retards de paiement où les pays du sud font figure de mauvais élèves (cf. graphique 9).

Les pays du Nord présentent en moyenne les délais de paiement

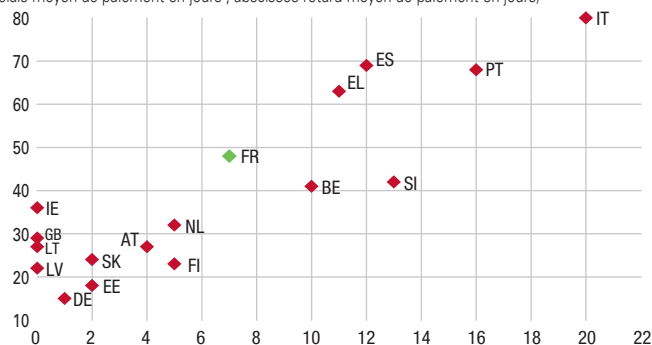
les plus courts, le moins de retards et un risque plus faible que les autres régions. Néanmoins, il existe dans le Nord et contrairement aux trois autres régions, un rapport de force déséquilibré entre les PME et les grandes entreprises, avec des demandes d'allongements des délais de paiement émanant majoritairement des grandes entreprises (54 %).

### G9 Délais et retards de paiement en Europe (2016)

(ordonnées : indice du risque de paiement ; abscisses : perte sur créances irrécouvrables, en % du chiffre d'affaires)



(ordonnées : délais moyen de paiement en jours ; abscisses : retard moyen de paiement en jours)



Note 1 : Délai et retard de paiement sur les créances clients entreprises (créances B2B)

Note 2 : L'indice du risque de paiement européen est composé de trois éléments : le comportement de paiement, le risque de retard de paiement et l'impact du retard de paiement. La valeur la plus basse est - 2 (niveau maximal de risque) et la valeur la plus haute est + 2 (absence de risque).

Source : Intrum Justitia.

Les entreprises exerçant leurs activités dans le centre de l'Europe se disent lourdement pénalisées par les retards ; ces derniers amputeraient leur capacité d'embauche (38 %). Les tensions de trésorerie induites par ces retards pousseraient 31 % des entreprises de la région à envisager des licenciements. Ce taux est quatre fois supérieur à celui des entreprises du Nord.

Les pays du Sud subissent les délais les plus longs des quatre régions, ce qui engendre un manque de liquidité pour 74 % des entreprises interrogées. Selon ces dernières, la principale cause de ces paiements tardifs serait les difficultés financières rencontrées par leurs clients.

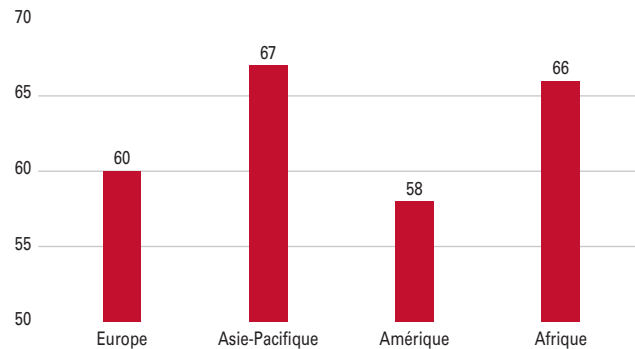
## Encadré 3

### Délais de paiement dans le monde en 2015 : une entreprise sur quatre paie ses fournisseurs après trois mois selon l'assureur crédit Euler Hermès

L'assureur crédit Euler Hermès analyse le délai moyen clients à partir d'une mesure spécifique qui correspond au nombre de jours qui s'écoulent entre la livraison et la date de règlement par le client. L'étude montre des comportements assez proches en matière de délais de paiement entre l'Europe et l'Amérique (cf. graphique A), de même qu'entre l'Asie-Pacifique et l'Afrique.

#### GA Délai moyen de paiement clients par continent en 2015

(en jours)

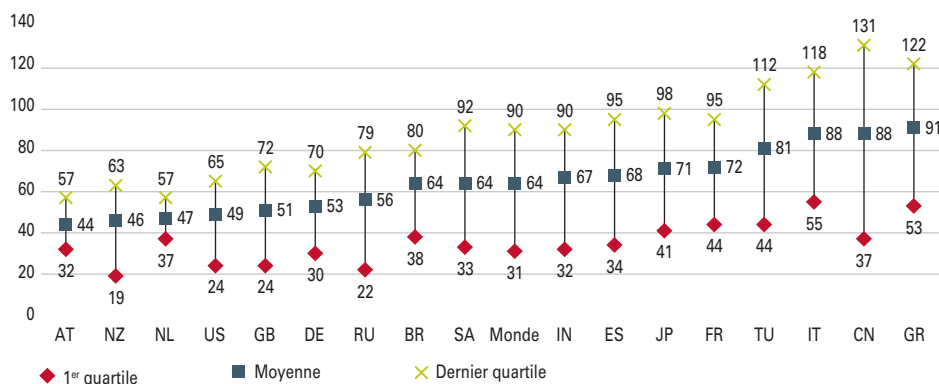


Source : Euler Hermès

Les comportements de paiement restent cependant très variables selon les pays. La Grèce, la Chine et l'Italie sont les pays où les entreprises attendent le plus longtemps avant d'être payées : 91 jours en moyenne pour la Grèce et 88 jours en moyenne pour la Chine et l'Italie en 2015 (cf. graphique B).

#### GB Délais de paiement clients dans le monde en 2015

(en nombre de jours)



Source : Euler Hermès

.../...

La Chine est aussi le pays le plus hétérogène en termes de pratiques de paiement, puisque le délai moyen de paiement y dépasse 131 jours pour 25 % des entreprises. Les pays aux délais de paiement les plus courts sont l'Autriche, la Nouvelle Zélande et les Pays-Bas où ils atteignaient en moyenne de 45 et 47 jours respectivement en 2015.

En 2015, 25 % des entreprises de l'échantillon ont dû attendre 90 jours ou plus avant d'être payées par leurs clients, tandis que 25 % ont été réglées sous 31 jours au maximum. Les 50 % d'entreprises restantes de l'échantillon ont été payées dans un délai compris dans cet intervalle, soit entre 1 et 3 mois.

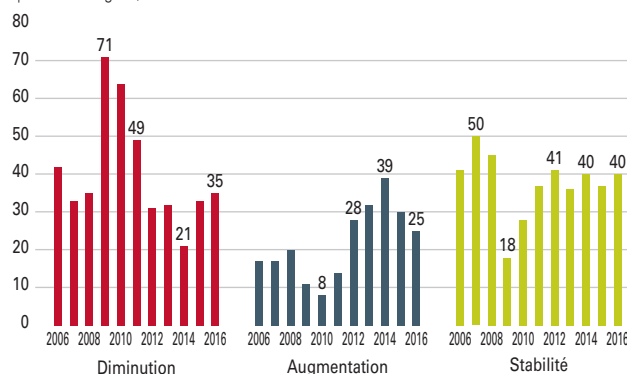
#### 4. Selon l'AFDCC, les délais de paiement diminuent en 2016 dans le privé comme dans le public

Dans son enquête annuelle, l'AFDCC s'intéresse à l'évolution sur longue période des délais de paiement afin de cerner l'évolution des comportements des entreprises face aux évolutions législatives (LME, loi Hamon, loi Macron) ou économiques majeures.

Le graphique 10 met en exergue que la part des entreprises constatant une diminution de leur délai clients augmente pour la troisième année consécutive. Ainsi, 35 % des entreprises font état d'une baisse de leur délai de paiement clients en 2016 (33 % en 2015), 40 % des entreprises interrogées jugent ce délai stable (37 % en 2015) et seulement une entreprise sur quatre

G10 Perception dans le temps de la variation annuelle du délai clients (2006-2016)

(en % des entreprises interrogées)



Note : les délais clients sont désignés dans l'enquête par le terme DSO (*day sales outstanding*). Parmi les entreprises enquêtées par l'AFDCC, un nombre croissant utilise, pour les calculer, la méthode dite « par épuisement » (pour plus de détails sur cette méthode, cf. annexe 9).  
Source : AFDCC 2016.

constate une augmentation des délais de paiement (30 % en 2015).

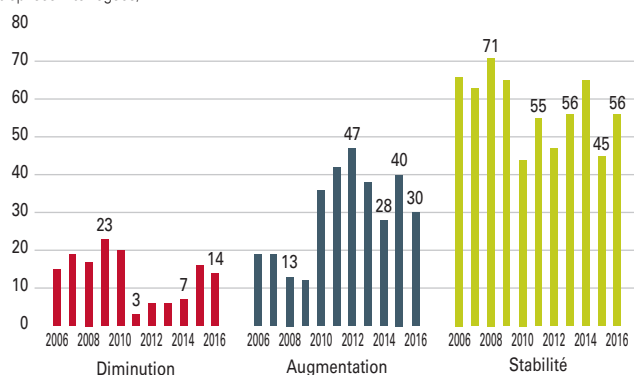
Les entreprises interrogées par l'AFDCC font état d'une réelle amélioration des conditions de règlements puisque les retards diminuent également en 2016. Si en 2015, 53 % des entreprises

déclaraient une augmentation des retards de paiement de leurs clients, elles ne sont plus que 39 % aujourd'hui. Depuis 3 ans, la situation est en constante progression.

L'AFDCC consacre également un focus aux délais de paiement des collectivités publiques et

### G11 Perception dans le temps de la variation annuelle du délai de règlement des collectivités publiques et de l'État (2006-2016)

(en % des entreprises interrogées)



Source : AFDCC 2016.

de l'État. Pour l'année 2016, la situation s'améliore après une nette dégradation ressentie en 2015. Si 30 % des entreprises interrogées constatent une hausse des délais en 2016, cette proportion est en net recul par rapport à 2015 (40 %). Pour une majorité d'entreprises (56 %) la tendance est à la stabilisation en 2016 (cf. graphique 11).

L'AFDCC interroge aussi les entreprises sur l'application des pénalités prévues par la LME en cas de dépassement du délai légal. Sur ce point aucune amélioration n'a été perçue puisque 47 % des entreprises ne réclament toujours pas ces indemnités (stable par rapport à 2015). Parmi les entreprises

qui réalisent ces démarches, 21 % le font systématiquement (contre 27 % en 2015) et 18 % (contre 16 % en 2015) encaissent ces pénalités.

Les frais de recouvrement, introduits par la loi relative à la consommation, dite loi « Hamon », figurent dans les conditions générales de vente pour 84 % des entreprises interrogées (contre 89 % en 2015). Cette mention est présente dans presque la moitié (48 %) des relances clients quand la facture est en retard de règlement (contre 38 % en 2015). Ces frais sont en revanche toujours peu recouvrés puisque 7 % des sondés les encaissent systématiquement (contre 3 % en 2015).

Enfin, l'étude conclut sur la perception des entreprises sur l'évolution du climat économique et en particulier des délais de paiement. Une majorité des entreprises interrogées se disent optimistes (57 %), un chiffre en constante augmentation depuis cinq ans.

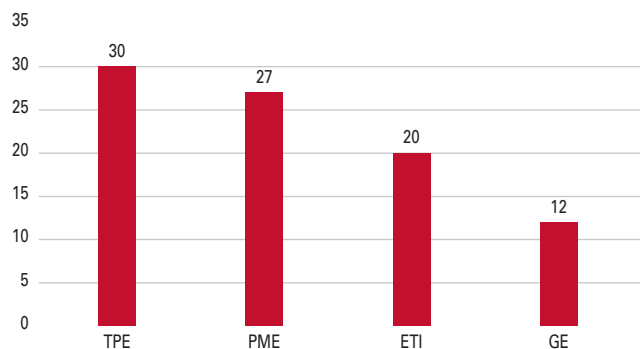
### 5. Selon CODINF, les retards de paiement clients sont inversement corrélés à la taille des fournisseurs

CODINF, dans son enquête annuelle, explique que plus les entreprises sont de petite taille, plus elles sont victimes de retards de paiement de la part de leurs clients. (cf. graphique 12). Pour une majorité d'entreprises (52 %) ces retards sont stables sur un an, mais pour 40 % des entreprises sondées, ils sont en hausse.

Les très petites entreprises (TPE) bénéficient de paiements rapides de la part des autres TPE (86 % d'entre elles paient à moins de 60 jours) et des collectivités locales (74 %). À l'inverse, 40 % des TPE interrogées disent être

### G12 Retards clients subis en 2016 par taille d'entreprise

(en jours)



Source : CODINF.

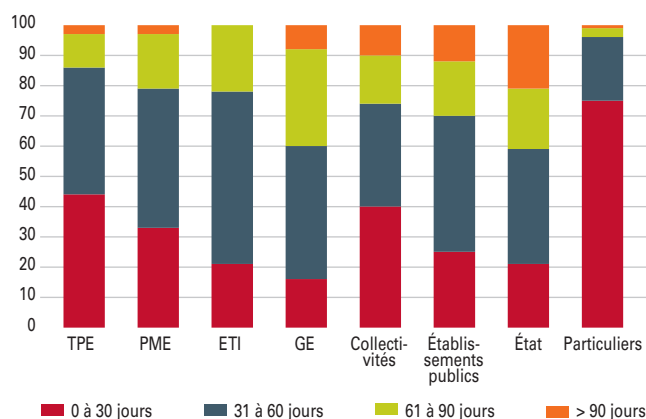
payées par l'État <sup>17</sup> et les grandes entreprises au-delà de 60 jours.

Par rapport à 2015, les TPE estiment très majoritairement que leurs délais clients sont stables quelle

que soit la catégorie de clients (entre 68 % et 75 %). Les plus fortes hausses sont ressenties vis-à-vis des PME (31 %) et des TPE elles-mêmes (28 %) (cf. graphique 13).

### G13 Délais de paiement des clients des TPE par catégorie de client

(en jours)



Source : CODINF.

Les PME sont majoritairement payées entre 31 et 60 jours, sauf par les grandes entreprises et par l'État <sup>17</sup> qui paient au-delà de 60 jours dans respectivement 47 % et 43 % des répondants (cf. graphique 14).

Par rapport à 2015, la majorité des PME estiment que leurs délais clients sont stables (de 57 à 73 % selon la catégorie de clients). Mais un allongement des délais est constaté dans près du tiers des réponses (de 24 à 34 %).

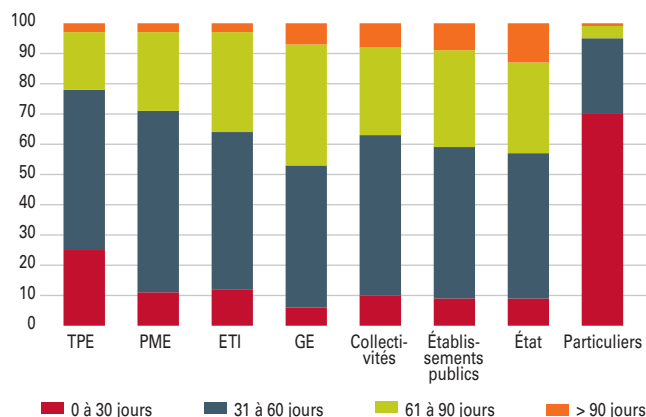
Comme dans celle de l'AFDCC, l'enquête du CODINF montre que très peu d'entreprises paient spontanément les pénalités de retard (1,1 % des PME et 0,7 % des grandes entreprises). Seulement un fournisseur sur dix les réclame en cas d'oubli, et cette réclamation n'est efficace que dans 50 % des cas.

<sup>17</sup> Concernant, le calcul du délai de paiement de l'État, cf. note de bas de page 12 et section 4. En outre, les procédures de vérifications du « service fait » prévues dans le cadre de la commande publique et préalable à la demande de mise en paiement, peuvent être à l'origine de différences entre le délai ressenti par les entreprises créancières d'un acteur public et le délai global de paiement calculé par la DGFIP.



### G14 Délais de paiement des clients des PME par catégorie de client

(en jours)



Source : CODINF.

À l'inverse, les intérêts moratoires sont un peu plus souvent payés spontanément par les acheteurs publics : collectivités 4,2 % ; établissements publics 2,4 % ; État 5,1 %.

À partir des données bilanciellées de ses clients, BTP Banque réalise en effet une étude annuelle sur la santé financière des entreprises du secteur de la construction ventilées en trois sous-secteurs : gros œuvre, second œuvre et travaux publics.

En 2015, la lente dégradation du secteur de la construction se confirme, malgré une légère reprise d'activité sur le logement. Les trésoreries des entreprises sont de plus en plus tendues, et sont parfois insuffisantes pour financer l'activité.

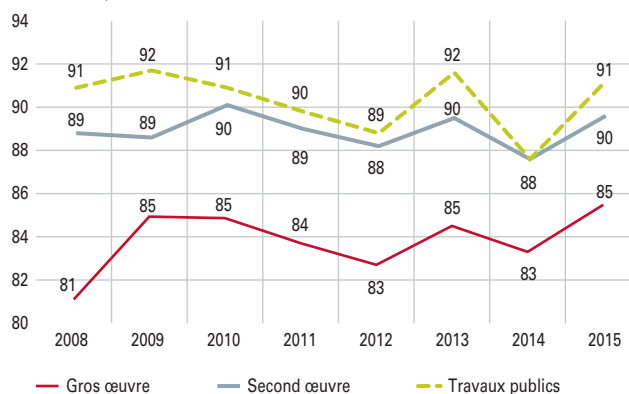
La dégradation des trésoreries est en partie la conséquence des difficultés que rencontrent les entreprises pour encaisser leurs créances clients. Ainsi, les niveaux des délais clients moyens sont très élevés et s'allongent encore en 2015 sur l'ensemble du secteur de la construction. Le gros œuvre et le second œuvre enregistrent une augmentation de 2 jours à respectivement 85 et 90 jours de chiffre d'affaires. Dans les travaux publics, la hausse est de 3 jours à 91 jours (cf. graphique 15).

## 6. Selon BTP Banque, les délais de paiement sont en hausse dans la construction

Suite au bilan d'ensemble issu de l'enquête du CODINF, l'étude de BTP Banque permet de faire un focus sur le secteur de la construction, dont certaines particularités ont déjà été soulignées dans les sections 1 et 2 de ce rapport.

### G15 Délais clients moyens dans le secteur de la construction (2008-2015)

(en jours de chiffres d'affaires)



Source : BTP Banque.

### G16 Délais fournisseurs moyens dans le secteur de la construction (2008-2015)



Source : BTP Banque.

Cet accroissement des délais clients est certainement à l'origine de l'allongement des délais fournisseurs, d'environ 2 jours pour le gros œuvre et le second œuvre, à respectivement 69 et 68 jours d'achats, et de 5 jours

pour les travaux publics à 79 jours (cf. graphique 16).

Les délais clients sont calculés à partir des données des bilans des entreprises en y intégrant les travaux en cours et les comptes-clients qui

incluent des créances très anciennes (notamment des créances contestées, des litiges sur situations de travaux, des Décomptes Généraux et Définitifs (DGD) ou des retenues de garanties non-cautionnées).

Pour pallier cet écueil, BTP Banque réalise une analyse spécifique à partir des créances qu'elle mobilise dans le cadre des crédits de trésorerie consentis à sa clientèle. Le délai clients ainsi calculé correspond au délai réel constaté entre la date d'émission d'une situation de travaux ou d'une facture, et sa date de règlement, en l'absence de litige entre le maître d'ouvrage et l'entreprise. Le délai clients moyen calculé ainsi à partir de 50 000 factures s'élève en 2015 à 52 jours pour les marchés publics, et à 60 jours pour les marchés privés.



# 3

## Une majorité de fédérations professionnelles confirme l'amélioration observable en 2016

### 1. La CPME demande une application stricte de la LME et se positionne contre les dérogations

La CPME (Confédération des PME, ex CGPME) souligne les avancées positives que constituent les mesures prises pour une meilleure application de la LME :

- depuis 2013, l'indemnité forfaitaire de 40 euros due en cas de retard de paiement s'applique aux pouvoirs adjudicateurs dans le cadre de la commande publique ;
- en 2015, le rôle du médiateur a été renforcé avec la création de la médiation des entreprises (fusion de la médiation interentreprises et de la médiation des marchés publics) ;
- le dispositif de « *name and shame* » annoncé en 2015 est acté en 2016. Désormais, les entreprises privées et publiques risquent, en plus de l'amende, la publication de leur condamnation sur le site de

la DGCCRF, voire sur leur propre site commercial.

Toutefois, la CPME constate que ces mesures restent insuffisantes. En effet, les entreprises de 250 salariés ou plus demeurent plus nombreuses que les PME à payer leurs factures en retard. Or, nombre de petites entreprises acceptent un dépassement des délais, par crainte de ne pas être retenues dans les contrats à venir. La part des PME requérant le paiement des amendes, comme cela est prévu dans les textes, reste donc anecdotique. Les différences de comportement de paiement entre catégories d'entreprises se traduisent par un déficit de trésorerie conséquent pour les PME, pouvant conduire à leur défaillance.

La CPME tient donc à une application stricte de la LME, afin que les PME ne subissent plus ce rapport de force. La Confédération rappelle également que la pédagogie et la prévention des

risques demeurent les principales voies dans la réduction des retards. Une prise de conscience collective de l'importance du respect des délais de paiement est nécessaire.

En outre, la Confédération souhaite que soit encouragée l'offre bancaire à destination des PME pour améliorer leur trésorerie, en développant notamment les modes de financement du type affacturage ou affacturage inversé.

Enfin, la CPME, sans remettre en cause les dérogations existantes, ne souhaite pas de nouvelles exceptions à la LME et rappelle que les entreprises, et plus particulièrement les PME, ont besoin de stabilité juridique. De plus, la Confédération pointe les risques de délais supplémentaires inhérents à toute dérogation. Elle prend l'exemple de la loi Sapin II, définitivement adoptée le 8 novembre 2016, qui a introduit une dérogation au délai de paiement plafond, en faveur des entreprises

de grand export, disposition contre laquelle l'Observatoire des délais de paiement avait clairement pris position <sup>18</sup>.

## 2. Le MEDEF soutient le développement de la facturation électronique

Les retards de paiement et le non-respect des délais de paiement sont un sujet de préoccupation majeur pour le MEDEF, car ils mettent en difficulté de très nombreuses entreprises et sont un frein au développement de toutes.

C'est pourquoi le renforcement récent des sanctions et la mise en place de dispositifs facilitant la systématisation des contrôles ont été accueillis favorablement. Le MEDEF souhaite, en outre, réaffirmer son attachement à la stabilité et à la lisibilité de la loi.

Il est nécessaire de diffuser des outils pour faciliter le respect des délais de paiement, et l'amélioration de la gestion des postes clients et fournisseurs. En ce sens les travaux de l'Observatoire des délais de paiement, de la Médiation des entreprises et de Pacte PME <sup>19</sup>,

en contribuant à une meilleure compréhension de la situation, et à une meilleure diffusion des bonnes pratiques sont essentiels.

Concernant les relations commerciales entre entreprises privées, le MEDEF regrette que l'obligation de réception des factures électroniques, annoncée il y a deux ans, ne soit toujours pas entrée en vigueur.

Entre les entreprises privées et l'État, la facturation *via* Chorus Pro est devenue obligatoire pour les grandes entreprises au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Elle permet un horodatage des factures plus précis avec un effet positif sur le calcul des délais de paiement. Le MEDEF suit donc le déploiement de cette solution avec attention et échange très régulièrement avec l'Agence pour l'Informatique Financière de l'État afin de contribuer à son amélioration continue. Il est important de rappeler que les entreprises de toutes tailles peuvent d'ores et déjà y accéder pour facturer l'État, les collectivités, la plupart des entreprises publiques et les établissements publics de santé notamment.

Concernant les relations avec la sphère publique, le MEDEF souhaite

le déploiement de solutions complémentaires pour renforcer la trésorerie des entreprises : l'affacturage inversé collaboratif et la subrogation de créances publiques. Il s'agit dans ce dernier cas de permettre à une TPE-PME qui subirait le retard de paiement d'une collectivité, d'un établissement public de santé ou d'un ministère, par exemple, de pouvoir remettre sa créance à une institution financière contre paiement, charge à cette institution financière de se faire payer cette dette en se rémunérant grâce aux intérêts moratoires.

## 3. Les organisations professionnelles de la construction toujours mobilisées

### 3.1 La FFB pointe de nombreux manquements à la loi

Depuis sa mise en place en 2011 et jusqu'à sa dernière livraison portant sur l'année 2015, l'étude annuelle

<sup>18</sup> Cf. section 5, § 2.4 et l'encadré sur la position de l'Observatoire à ce sujet.

<sup>19</sup> Pour plus d'informations : cf. <https://www.pactepme.org/>

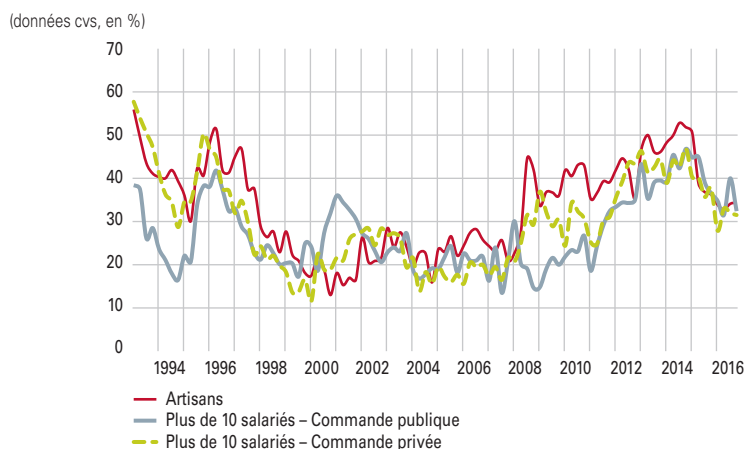
de BTP Banque déjà mentionnée (cf. Section 2, § 6), confirme le grand écart qui s'est ouvert entre les délais de paiement des fournisseurs et celui des clients du secteur du bâtiment. Il s'établit, en moyenne, à 14 jours de chiffre d'affaires dans le gros œuvre et 22 jours dans le second-œuvre, sans tendance notable à la hausse ou à la baisse sur la période.

Toutefois, depuis le début de 2016, les enquêtes d'opinion réalisées par l'Insee signalent un recul assez net des délais de paiement clients (cf. graphique 17) à la faveur d'une amélioration du contexte économique.

La reprise de l'activité courant 2016 a permis de soulager un peu les trésoreries, mais une accélération en 2017 entraînera une augmentation des besoins en fonds de roulement (achats de matériaux, services, etc.). La réduction du crédit interentreprises reste un enjeu majeur, en complément des actions engagées en faveur du financement de ce besoin en fonds de roulement auprès des assureurs crédit.

En matière de délais de paiement, des avancées réglementaires sont à souligner, mais l'application de la

### G17 Évolutions des soldes d'opinion des chefs d'entreprise du bâtiment sur les délais de paiement clients



Note : Question posée aux chefs d'entreprise : « Les délais de paiement de votre clientèle ont-ils tendance à se raccourcir, rester stables ou s'allonger ? ». Une baisse de la courbe traduit une réduction des délais de paiement clients, tels que perçus par les chefs d'entreprise interrogés.

Source : Insee, enquêtes de conjoncture dans le bâtiment.

réglementation reste imparfaite, que les clients soient des acteurs publics ou privés. La Fédération propose, en particulier, de :

- payer les ouvrages et matériels en atelier en attente de pose ;
- respecter le décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique. La Fédération française du bâtiment (FFB) insiste sur la nécessité de payer les entreprises dans les délais réglementaires afin de réduire le

crédit interentreprises et d'alléger les trésoreries. Elle demande, en outre, le paiement automatique des intérêts moratoires et de l'indemnité forfaitaire de 40 euros en cas de retard, comme le prévoit le décret susvisé (article 14) ;

- payer à 100 % les situations avant réception : en effet, la Fédération pointe de nombreuses retenues abusives dans les cahiers des clauses administratives particulières<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Le cahier des clauses administratives particulières fixe les dispositions administratives propres à chaque marché.

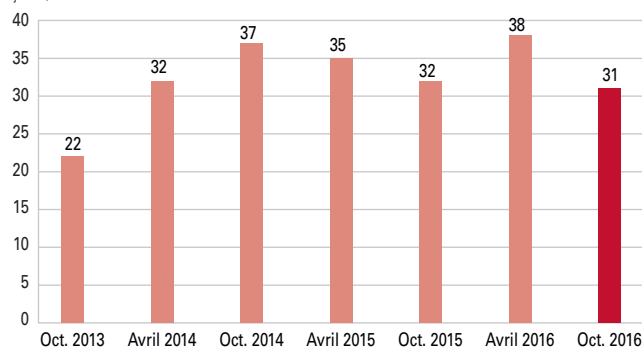
### 3.2 Pour la CAPEB, des difficultés persistantes concernant les marchés publics

Comme la FFB, la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB) constate que le montant moyen des besoins de trésorerie reste élevé car les entreprises ont un besoin en fonds de roulement conséquent du fait de la reprise d'activité. L'activité globale de ces entreprises a connu une légère augmentation, entre 1 % et 1,5 % en volume, en 2016, telle qu'estimée au premier trimestre, principalement du fait d'une augmentation des constructions dans le neuf <sup>21</sup>. Ce léger rebond marque une rupture après quinze trimestres de baisse consécutifs dans le secteur de l'artisanat du bâtiment. Dans ce contexte, tout retard de paiement des clients détériore ce besoin de trésorerie et peut affecter la santé financière des entreprises, voire leur pérennité.

Pour les entreprises interrogées, la durée moyenne du retard de paiement est quasi stable sur un an : 31 jours à octobre 2016, contre 32 jours à octobre 2015 (cf. graphique 18). Toutefois, le nombre de chefs d'entreprise

#### G18 Retard moyen des paiements clients des petites entreprises du bâtiment

(en nombre de jours)



Source : CAPEB/I+ C.

artisanale qui se déclarent concernés par ces retards de paiement diminue passant de 80 % à 75 % sur la même période.

S'agissant des marchés publics, la CAPEB constate que :

- le délai de paiement du solde reste long du fait de la complexité de la procédure du CCAG <sup>22</sup> travaux. En effet, le processus de validation comprend des allers et retours entre le titulaire du marché public, le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage public, avant la signature du décompte général et définitif (DGD), point de départ du délai de paiement pour le solde du marché ;
- la retenue de garantie n'est pas encore systématiquement remboursée à l'expiration du

délai d'une année à compter de la réception des travaux, comme la réglementation le prévoit. Cette situation est préjudiciable aux TPE du bâtiment puisque cette retenue de 5 % représente souvent la marge du secteur. Il est notable que la DGCCRF fait le même constat de pratiques abusives de la retenue de garantie sur les marchés privés (cf. section 5, § 3.2) ;

- le versement automatique des intérêts moratoires et de l'indemnité forfaitaire de 40 euros prévu en cas de dépassement du délai de paiement n'est pas suffisamment appliqué ;

<sup>21</sup> L'artisanat du bâtiment représente 98 % des entreprises du bâtiment et près de 700 000 salariés.

<sup>22</sup> Cahier des clauses administratives générales (CCAG).

- le versement de l'avance pour les marchés en dessous de 50 000 euros HT <sup>23</sup>, prévue à l'article 110 V du décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, est à ce stade rarement effectué.

### 3.3 Pour la FNTP, la lutte contre les « délais cachés » reste une priorité

La Fédération nationale des travaux publics (FNTP) s'appuie sur l'étude 2015 de BTP Banque <sup>24</sup> pour mettre en avant les difficultés de trésorerie rencontrées par les entreprises de travaux publics qui subissent un « effet ciseau » avec des délais clients à 91 jours de chiffre d'affaires et des règlements fournisseurs à 79 jours d'achats. Ce décalage génère un besoin de trésorerie estimé à 21 jours de production.

Pour la FNTP, cette situation s'explique par la persistance de délais cachés, qui seront définis ici comme « le nombre de jours écoulés entre la date à laquelle l'entreprise, ayant effectué ses travaux, est légitime à présenter une situation et la date à laquelle elle est autorisée à présenter sa facture ».

L'Association des maires de France (AMF) rappelle cependant que le terme de « délais cachés » retenu ici n'est pas le terme exact car le mandatement de la dépense dépend aussi de la procédure de vérification du service fait.

Il est également important de rappeler que les sanctions administratives, en cas de retard de paiement, dont le montant a été augmenté par la loi Sapin II, ne concernent ni l'État ni les collectivités territoriales. De plus, le paiement des intérêts moratoires et de l'indemnité forfaitaire de frais de recouvrement bénéficient, selon la réglementation en vigueur, d'un délai de paiement de 45 jours suivant la mise en paiement du principal.

Dans ce contexte, la FNTP demande à ce qu'une attention particulière soit portée à la situation des entreprises de travaux publics qui sont susceptibles de faire l'objet de sanctions administratives très lourdes en cas de retard de paiement, contrairement à leurs donneurs d'ordres, État ou collectivités territoriales.

La Fédération se félicite des avancées réglementaires pour lutter

contre ce phénomène et soutenir la trésorerie des entreprises :

- la substitution du délai maximum de mandatement par un délai maximum de paiement ;
- la réduction des délais de paiement à 30 jours pour l'État et les collectivités territoriales ;
- le paiement automatique des intérêts moratoires ;
- l'instauration d'un décompte général définitif (DGD) tacite pour les marchés soumis au cahier des clauses administratives générales travaux (CCAG Travaux) ;
- l'extension des sanctions administratives aux entreprises publiques en matière de délais de paiement.

<sup>23</sup> Par exemple : artisans fabriquant dans le cadre d'un marché public, une fenêtre ou une porte sur mesure ou qui transforment des matériaux avant de pouvoir les intégrer au bâti.

<sup>24</sup> Cf. section 2, § 6.



Cependant, selon la Fédération, ces améliorations restent insuffisantes et certaines mauvaises pratiques demeurent, engendrant des « délais cachés », au sens de la définition retenue ici, qui pénalisent les entreprises de travaux publics :

- le titulaire n'est pas autorisé à présenter sa demande de paiement mensuel, par exemple :

- interdiction du paiement d'acomptes en dessous de seuils définis dans le cahier des clauses administratives particulières du marché ;

- mise en place d'échéanciers limitant les demandes de paiement ;

- le maître d'œuvre demande au titulaire du marché de refaire sa demande de paiement sans motif valable, par exemple, pour les raisons suivantes :

- refus de règlement sur la base des sommes admises par le maître d'œuvre, alors que la loi <sup>25</sup> autorise ce règlement, sans modification du point de départ du délai de paiement.

- Sur la base des dispositions réglementaires, le maître

d'ouvrage et le comptable public sont autorisés à suspendre le délai de paiement, ce qui peut donner lieu à des « délais cachés », au sens de la FNTF :

- l'article 4 du décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique permet au pouvoir adjudicateur de suspendre une seule fois le délai de paiement. Dans les faits, cette suspension vaut interruption puisqu'un nouveau délai de paiement de 30 jours commence à courir.

Exemple de mauvaises pratiques : une facture datée de décembre 2015, acceptée par le maître d'œuvre, n'est payée qu'à hauteur du tiers de la somme en juillet 2016, en raison de réserves à la réception. Une caution en remplacement de la retenue de garantie avait pourtant été fournie par l'entreprise ;

- l'article 13 du décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 prévoit que le solde du délai de paiement reprend à compter de la réception de la régularisation par le comptable public. Ce délai est fixé à un minimum de sept jours.

Exemple de mauvaises pratiques : pour un marché en procédure adaptée, d'un montant de 13 980 euros :

- 1<sup>er</sup> motif de rejet du mandat : modifier l'intitulé de la situation : « remplacer acompte par décompte final » ;

- 2<sup>e</sup> motif de rejet : « suite à la diminution du montant des travaux, produire un avenant et la délibération autorisant le maire à signer le marché et l'avenant ».

Pour lutter contre ces mauvaises pratiques, et conformément aux objectifs du plan national de lutte contre les délais de paiement, la FNTF souhaite engager un dialogue avec les représentants des associations d'élus afin d'encourager de meilleures pratiques de nature à supprimer ces « délais cachés », au sens où elle les définit. Les échéances de déploiement de la facturation électronique obligent, tant les donneurs d'ordres publics que les entreprises, à revoir les dispositifs

<sup>25</sup> Article 8 II du décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique et article 13.2.1 du CCAG Travaux.

de traitement des factures. La FNTF considère que la première échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2017 constitue une opportunité qui doit s'accompagner d'un véritable partenariat entre acheteurs et fournisseurs dans la mise en œuvre de Chorus Portail Pro, conformément aux dispositions du CCAG applicables aux marchés de travaux.

## 4. Les constats des fédérations du commerce de gros et du négoce de produits du bâtiment

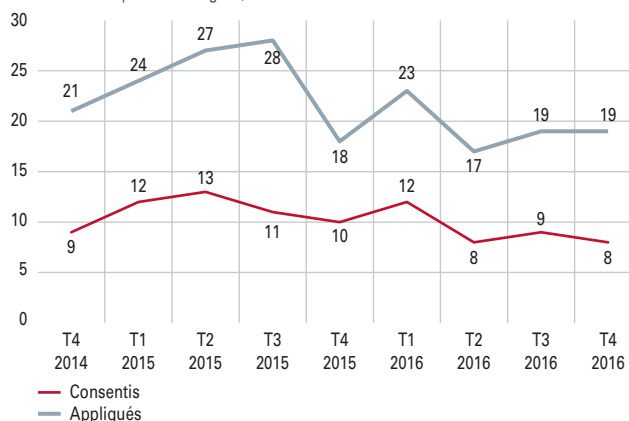
### 4.1 Pour la CGI, les délais de paiement clients sont en hausse en 2016

La Confédération du commerce de gros et international (CGI) s'appuie sur l'enquête réalisée par les instituts I+C et AND, dans le cadre du *Baromètre du Commerce de gros et international*. Les résultats du quatrième trimestre permettent d'avoir une vue d'ensemble sur l'évolution des délais et des défauts de paiement en 2016.

L'enquête d'opinion réalisée auprès des entreprises révèle

### G19 Évolution des soldes d'opinion sur délais de paiement

(solde d'opinion en % des entreprises interrogées)



Sources : CGI / AND / I+C.

une perception de hausse des délais de paiement au premier trimestre 2016, corrigée au deuxième trimestre, mais sans nouvelle réduction au cours des deux derniers trimestres de l'année. Au quatrième trimestre 2016, les soldes d'opinion<sup>26</sup> sont proches de ceux du quatrième trimestre de 2015 à + 8 pour les délais de paiement consentis, contre + 10 précédemment, et à + 19 pour les délais de paiement appliqués, contre + 18 antérieurement (cf. graphique 19).

L'évolution des défauts de paiement de la clientèle connaît une hausse plus faible au quatrième trimestre 2016, comparée au troisième trimestre (cf. graphique 20), presque

entièrement imputable aux produits agricoles et alimentaires. Le solde d'opinion pour l'ensemble des secteurs d'activité est à + 9<sup>27</sup>.

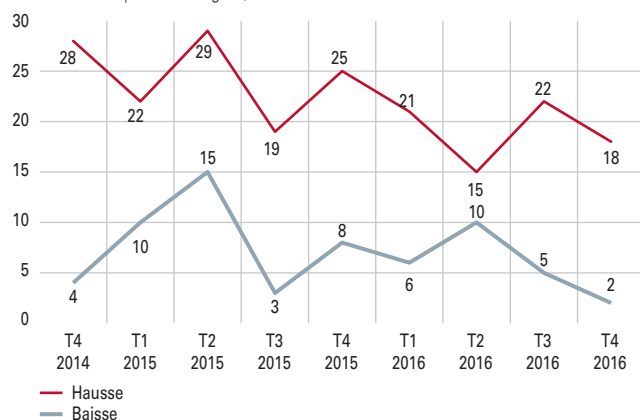
La CGI s'est toujours investie pour accompagner les entreprises du commerce de gros dans la mise en œuvre des différentes réformes portant sur l'encadrement des délais de paiement. Elle s'est, par ailleurs, mobilisée pour faire clarifier, par le

<sup>26</sup> Solde d'opinion : différence entre le pourcentage d'entreprises déclarant une hausse et le pourcentage d'entreprises déclarant une baisse.

<sup>27</sup> Différentiel entre le pourcentage d'établissements déclarant une hausse (16 %) et le pourcentage d'établissements déclarant une baisse (7 %).

## G20 Évolution des soldes d'opinion sur les défauts de paiement dans les activités produits agricoles et alimentaires

(solde d'opinion en % des entreprises interrogées)



Sources : CGI / AND / I+C.

législateur, le mode de computation des délais de paiement applicables à la facture périodique dans le cadre de la loi Consommation du 17 mars 2014.

Cependant, le régime de sanctions administratives applicable aux retards de paiement et sa mise en œuvre par les services de contrôle des directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTES), exposent les entreprises du secteur à des amendes administratives que la CGI estime établies de façon discrétionnaire. Ces amendes sont parfois très conséquentes pour

des retards de paiement moyens, évalués par la CGI à 3 jours. La CGI estime que ces retards sont, le plus souvent, totalement étrangers à toute pratique abusive et ne génèrent pas de préjudice économique majeur. De plus, il est à souligner que dans les entreprises du commerce de gros, plusieurs milliers de factures sont traitées par jour. Aussi en cas de dysfonctionnement, un problème de paramétrage de logiciel par exemple, cette grande volumétrie de factures fait peser un risque exponentiel sur les entreprises, sans qu'elles soient pour autant considérées par la CGI comme « mauvais payeurs ».

Pour ces différentes raisons, la CGI souhaiterait pouvoir disposer, en appui des politiques de contrôle, des critères définis pour déterminer le montant de la sanction applicable.

### 4.2 Pour la FNBM, les fournisseurs d'entreprises de grande taille subissent des délais de paiement plus longs

Le négoce des matériaux de construction et de bois représente un chiffre d'affaires de près de 18 milliards d'euros en 2016. Le climat économique défavorable subi par la profession, impactée par la crise depuis 2009, a nécessité de solides trésoreries et une vigilance permanente des comportements de paiement de ses clients et fournisseurs.

Le négoce des produits du bâtiment connaît une certaine stabilité dans la mise en œuvre du régime légal des délais conventionnels. L'introduction, par la loi Consommation du 17 mars 2014, du délai de 45 jours nets pour les factures récapitulatives, est un atout indéniable pour réduire les nombreux litiges d'interprétation. La mise en œuvre d'une plus grande

transparence avec la publication des délais de paiement fournisseurs et clients dans le rapport de gestion, est également une nette avancée visant à instaurer des comportements vertueux sur le sujet. L'articulation entre les délais de paiement fournisseurs, industriels du bâtiment à l'amont, et ceux de ses clients artisans et professionnels de la construction en aval, oblige les entreprises du négoce des produits du bâtiment à maintenir une très grande vigilance.

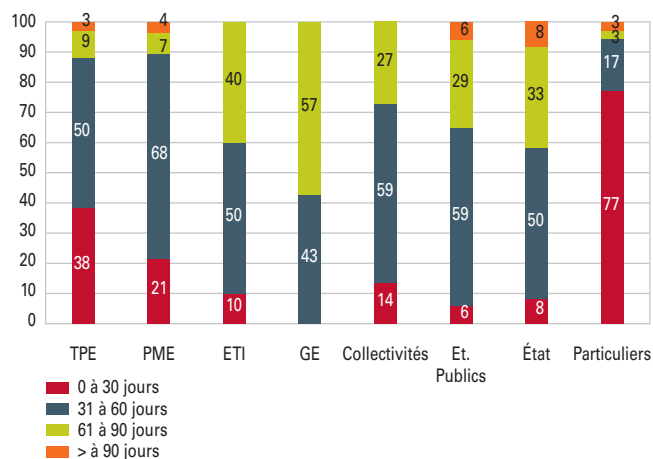
La Fédération du négoce de bois et des matériaux de construction (FNBM) a mené, auprès de ses adhérents, une enquête portant sur l'évolution des délais de paiement.

Les quatre-vingt-onze entreprises interrogées perçoivent des délais clients en hausse en 2016, notamment de la part des plus gros acteurs, qu'ils soient privés (43 % pour les GE et 40 % pour les ETI) ou publics (33 % pour l'État).

Si les très petites entreprises ne sont que 12 % à ne pas respecter

## G21 Répartition des paiements par tranche de délais et par taille des clients en 2016

(en %)



Source : FNBM

la limite légale des 60 jours (cf. graphique 21), cette proportion augmente à 40 % pour les ETI et 57 % pour les GE.

Concernant la commande publique, les collectivités règlent leurs factures clients dans un délai inférieur à la durée légale des 30 jours dans 86 % des cas, contre 92 % pour l'État.

Près de la moitié des adhérents de la FNBM interrogés ont opté pour le taux de pénalités de retard minimal. Les pénalités de

retard ne sont réclamées que dans 15 % des cas, mais ne sont quasiment jamais payées par les ETI ou les GE.

Concernant la commande publique, les intérêts moratoires sont rarement encaissés. Seule une partie des collectivités les versent spontanément.

Enfin, les entreprises interrogées déclarent, dans 94 % des cas, régler leurs fournisseurs dans un délai compris entre 31 et 60 jours.

## Encadré 4

## La Médiation des entreprises

Résultat de la fusion entre la Médiation interentreprises et la Médiation des marchés publics, la Médiation des entreprises a été instituée le 14 janvier 2016. Elle offre un service de résolution amiable des conflits commerciaux et cherche à faire évoluer positivement et durablement les comportements, notamment grâce à la charte et au label « Relations fournisseur responsables », en partenariat avec le Conseil national des achats (CDAF).

Concernant la première de ces missions, 1 070 demandes de médiations ont été reçues en 2016. Le non-respect des conditions de paiement constitue le premier motif de saisine de la Médiation. Elles sont réalisées de manière confidentielle et en maintenant le dialogue entre fournisseurs et donneurs d'ordres pour permettre une bonne continuation de leurs relations commerciales.

Concernant la seconde <sup>1</sup>, la Médiation des entreprises a fait partie de la délégation française pour l'élaboration de la norme ISO20400 « achats responsables », qui devrait être publiée en 2017. La Médiation des entreprises, le Conseil national des achats, l'Observatoire des achats responsables (OBSAR) et l'AFNOR ont décidé, dès mars 2016, de coopérer pour veiller à la cohérence entre l'évolution du label « Relations fournisseur responsables » et la future norme internationale. Un groupe de travail comprenant des entreprises et l'administration, des évaluateurs et des certificateurs, ainsi que des organisations socio-professionnelles, a été constitué. La méthode de travail retenue est de considérer le référentiel du label comme base et de l'enrichir pour intégrer toutes les recommandations de la norme. Le label ainsi enrichi répondra donc à des exigences plus fortes, qui lui garantiront la légitimité conférée par la norme ISO. Grâce à ce travail de convergence entre la norme ISO20400 et le label « Relations fournisseur responsables », les organisations labellisées pourront être mieux valorisées au niveau mondial.

Enfin, la Médiation des entreprises s'est vue confier une nouvelle mission fin 2016. En effet, le ministre de l'Économie et des Finances, conjointement avec le secrétaire d'État chargé de la Réforme de l'État et de la Simplification, ont fixé, pour objectif à la Médiation, d'identifier les complexités et les solutions en termes de bonnes pratiques ou de simplification relatives aux mentions non obligatoires et d'harmonisation de la facturation afin de réduire les délais de paiement.

<sup>1</sup> Pour plus de détails sur le rôle préventif de la Médiation des entreprises, cf. annexe 4.

# 4

## Modernisation et transparence au service d'une meilleure maîtrise des processus de la dépense publique

### 1. Les délais de paiement des services de l'État : une consolidation des progrès enregistrés les années précédentes

Exprimé en jours, le délai global de paiement mesure le délai séparant la date de réception de la facture par les services de l'État de la date de sa mise en paiement par le comptable. Il englobe l'ensemble de la chaîne de la dépense publique : des délais d'ordonnancement aux délais d'intervention des comptables publics. Il est, à ce titre, l'indicateur le plus pertinent et le plus explicite pour les créanciers de l'État.

#### 1.1 Le périmètre des indicateurs

Le périmètre couvre les demandes de paiement émises sur le budget général de l'État et des

comptes spéciaux, payées par les comptables publics de métropole, de l'outre-mer et de l'étranger sans aucune pondération sur leur montant. Les budgets annexes, navigation aérienne et publications officielles, en sont exclus. Les données communiquées sont issues de l'infocentre Chorus. Les résultats sont donnés à la date du 31 décembre 2016.

#### 1.2 Les délais globaux de paiement de l'État restent bien orientés en 2016

Toutes natures de dépenses confondues, le délai global de paiement moyen de l'État est de 18,3 jours au 31 décembre 2016, soit une légère amélioration par rapport à 2015 (- 0,7 jour) (cf. graphique 1 annexe 5). Plus de 75 % des demandes de paiement

sont payées dans un délai inférieur à 20 jours.

Le délai global de paiement de la commande publique au 31 décembre 2016, avec 24,5 jours, est stable par rapport à l'année précédente (24,7 jours) et se situe nettement sous le seuil réglementaire de 30 jours.

#### 1.3 Les taux de paiement en 30 jours confirment cette tendance

Le taux de paiement en 30 jours et moins s'établit en 2016 à 86 % soit à un niveau comparable à celui des années 2015 et 2014 (respectivement 85,3 % et 85,6 %) (cf. graphique 3 annexe 5). Concernant la commande publique, le même niveau de performance est constaté : 80,5 % en 2016, 80 % en 2015 et 79,7 % en 2014.

### 1.4 Le contexte particulier du déploiement de « Chorus portail Pro : frais de justice »

La stabilisation de la progression des résultats nationaux résulte de plusieurs facteurs :

- le très bon niveau déjà atteint réduit désormais les marges de progression ;
- la programmation de certains paiements. Le système d'information budgétaire et comptable de l'État (CHORUS) permet le paiement à échéance (date de réception de la facture + 30 jours par exemple) de certaines dépenses. Cette fonctionnalité permet de fiabiliser les prévisions des besoins de trésorerie de l'État mais a un impact sur le délai global de paiement ;
- certaines spécificités ministérielles peuvent impacter les résultats nationaux. À titre d'exemple, certaines dépenses du ministère de la Défense sont assorties de délais de paiement spécifiques (30, 45, 50, voire 75 jours) ;
- des éléments conjoncturels peuvent avoir, de manière

transitoire, des effets sur le délai global de paiement :

- adaptation et appropriation de nouveaux procédés, outils et organisations par les agents et les fournisseurs de l'État ;
- reprise des arriérés dans un nouvel outil de gestion. Ainsi lors de la modernisation du circuit de paiement des frais de justice en 2015 (« Chorus portail Pro : frais de justice »), il a été procédé, concomitamment à la reprise des antérieurs dans le nouvel outil, à l'apurement et au paiement de mémoires anciens, dont le volume et les enjeux budgétaires associés ont justifié un lissage sur l'année 2016, ce qui a mécaniquement pesé sur les délais de paiement de l'année 2016. Compte tenu de la volumétrie des demandes de paiement du ministère de la Justice, 19 % du nombre national de demandes de paiement (DP), la moins bonne performance de ce ministère a influé sur le délai national. Le déploiement de « Chorus Portail Pro : frais de justice » permettra toutefois, à terme, une fluidification accrue de ces dépenses et une réduction concomitante des délais de paiement.

## 2. Des résultats contrastés entre les ministères

Dans une volonté de plus grande transparence des pouvoirs publics sur leurs pratiques de paiement, le rapport de l'Observatoire présente, pour la première fois, des données détaillées ministère par ministère. Il en ressort une certaine hétérogénéité de situations (cf. annexe 5), qui dépend en partie des spécificités propres à chacune de ces administrations. Elles seront passées en revue successivement.

### 2.1 Ministère des Affaires étrangères et du Développement international

Au regard des particularités du ministère des Affaires étrangères et du Développement international, il convient d'interpréter les résultats selon deux axes d'analyse : la dépense centrale et la dépense réalisée à l'étranger (dépense déconcentrée).

La dépense réalisée à l'étranger n'étant pas dématérialisée, les demandes de paiement et les pièces justificatives (PJ) sont toujours acheminées sous forme « papier »



jusqu'au comptable assignataire (direction spécialisée des finances publiques ou à la trésorerie auprès de l'ambassade). Les délais de transmission sont particulièrement longs puisque ces envois sont effectués par la valise diplomatique : on estime à plus de 20 jours le délai de transmission des DP et des PJ associées. Il impacte donc mécaniquement de façon négative les résultats de la dépense à l'étranger et, partant, de l'ensemble des résultats du ministère.

Pour les dépenses déconcentrées coexistent deux chaînes de paiement :

- DP « après paiement » réglées par les régisseurs soit près de 80 % de la dépense réalisée à l'étranger. Le paiement au fournisseur a déjà été effectué. Ces demandes de paiement et ces pièces de dépenses sont saisies dans le logiciel COREGE (interfacé à Chorus) et transmises sous forme « papier » à la direction spécialisée des finances publiques (DSFiPE) ou à la trésorerie auprès de l'ambassade avec la comptabilité de la régie pour la période concernée. Elles ne peuvent être validées par le comptable public que lorsque les comptabilités papiers et les pièces justificatives

lui sont parvenues. Le mode de transmission de l'ensemble des documents au comptable, par la valise diplomatique, génère un délai de transmission long (supérieur à 20 jours) et détériore le délai global de paiement alors que le fournisseur de l'État a déjà été réglé. Pour ces raisons, ces dépenses sont exclues du périmètre des résultats des délais globaux de paiement et taux de paiement (toutes dépenses confondues et commande publique).

- DP « avant paiement », soit environ 20 % des dépenses. Le fournisseur n'est pas encore réglé. Ces dépenses sont ordonnancées par l'ordonnateur secondaire (service de l'ambassade) au niveau local (saisies dans COREGE) puis transmises par interface à Chorus pour prise en charge par le comptable (DSFiPE ou trésorerie auprès de l'ambassade) pour contrôle, validation et mise en paiement de la demande de paiement après réception des pièces justificatives (transmises par la valise diplomatique lorsque le comptable est la DSFiPE). On relèvera qu'une moitié de ces demandes de paiement « avant paiement » sont prises en charge par les douze trésoreries auprès des ambassades de France.

### **Délai global de paiement**

Le délai global de la dépense déconcentrée (dépenses « avant paiement ») évolue de façon irrégulière au cours des trois dernières années, passant de 33,5 jours en 2014 à 34,3 jours en 2015 pour s'établir en 2016 à 31,5 jours (dont un délai de transmission de près de 22 jours). Le résultat s'améliore de 2,8 jours par rapport à 2015.

Pour la dépense centrale, en revanche, les résultats se dégradent légèrement. Après avoir connu une amélioration de 0,6 jour en 2015 (12,4 jours contre 13 jours en 2014), le délai augmente de 1,7 jour en 2016 pour atteindre 14,1 jours.

Toutes dépenses confondues (dépenses déconcentrées et centrales), le délai global de paiement du ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) reste stable (18,7 jours en 2014, 18,6 en 2016 et 18,7 en 2016) et reste ainsi très proche du délai national (18,3 jours).

### **Délai global de paiement de la commande publique**

Après s'être maintenu en 2014 et 2015 (à respectivement 37,9 jours



et 38 jours), le délai global de paiement de la commande publique pour la dépense déconcentrée enregistre une amélioration (– 3,7 jours) pour s'établir à 34,3 jours en 2016 (dont un délai de transmission des pièces justificatives de 21,9 jours). Malgré cette progression, il demeure encore très loin de la moyenne nationale déconcentrée (24,7 jours).

Pour la dépense centrale, le délai se dégrade de 1,6 jour pour s'établir à 16 jours en 2016 (14,4 jours en 2015 et 14 jours en 2014) mais demeure en dessous de la moyenne nationale de la dépense centrale (23,2 jours).

Globalement, le délai de la commande publique du ministère, avec un résultat de 21 jours en 2016, se maintient sur les trois dernières années (20,5 jours en 2014 et 21 jours en 2015) et se situe à un meilleur niveau que le délai national (24,5 jours).

### **Taux de paiement en 30 jours et moins**

Les résultats des taux de paiement évoluent de façon similaire aux délais.

Ainsi, pour la dépense déconcentrée, après avoir baissé en 2015 (– 1 point), le taux de paiement progresse

en 2016 (+ 3,3 points) passant de 50 % à 53,3 % mais reste encore très éloigné du niveau national déconcentré établi à 86,5 %.

Pour la dépense centrale, bien qu'en baisse de plus de 3 points par rapport à 2015 (96,9 %), la situation au 31 décembre 2016, avec un résultat de 93,5 %, est nettement supérieure à la moyenne nationale de la dépense centrale (83,4 %).

Toutes dépenses confondues, le taux du ministère diminue entre 2015 et 2016 et passe de 83,7 % à 82,9 %. Il demeure en dessous de la moyenne nationale qui s'établit à 86 %.

### **Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique**

Le taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique suit la même évolution que le taux précédent.

Pour la dépense exécutée en déconcentré il est de 44,9 % au 31 décembre 2016. Bien qu'en augmentation de plus de 2 points par rapport à l'année 2015 (42,8 %), le taux se situe à un niveau largement inférieur (– 35,3 points) à la moyenne nationale déconcentrée (80,2 %).

En revanche, la situation est inversée pour la dépense centrale. Le taux s'élève à 94,6 % en 2016 et enregistre ainsi un recul de plus de 3 points par rapport à l'année précédente (98,1 %) mais demeure très nettement devant le résultat national de la dépense centrale (83,2 %).

Globalement le résultat du ministère recule entre 2015 et 2016 passant de 82,6 % à 81 % mais reste proche du taux national établi à 80,5 %.

L'ensemble des résultats du ministère est donc impacté par le mode de transmission particulier des pièces justificatives des dépenses avant paiement. Le déploiement de la dématérialisation permettra de réduire, de façon conséquente, les résultats pour cette catégorie de dépenses à l'étranger. Le ministère s'est déjà engagé dans cette démarche.

Des expérimentations de dématérialisation des demandes de paiement et des pièces justificatives ont été engagées pour les dépenses « avant paiement » à l'étranger.

La dématérialisation expérimentée depuis 2015, dans un nombre réduit de postes, consiste à joindre, à des demandes de paiement

créées par l'applicatif COREGE, des pièces justificatives scannées, préalablement signées manuscritement par l'ordonnateur et qui sont ensuite « injectées » automatiquement dans le progiciel Chorus (interface COREGE-Chorus).

Par ailleurs, le MAEDI veut étendre la dématérialisation de la chaîne de la dépense « avant paiement » à l'étranger à l'ensemble du réseau. Dans ce but, le MAEDI a fait évoluer son organisation et l'outil COREGE pour permettre cette extension.

## 2.2 Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement du ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes a fortement diminué au cours des trois dernières années. Celui-ci passe en effet, de 30,4 jours en 2014 à 20,3 jours en 2015 pour atteindre 14,3 jours en 2016 alors que le délai national est de 18,3 jours. Il convient de noter une baisse significative du nombre de demandes de paiement du ministère entre 2015 et 2016

(- 20 %) qui participe à la forte amélioration des délais.

### Délai global de paiement de la commande publique

Sur la même période, le délai global de la commande publique suit une tendance identique, passant de 30,1 jours en 2014, à 21,3 jours en 2015, pour s'établir à 19,3 jours en 2016 soit à un niveau inférieur de plus de 5 jours par rapport au résultat national (24,5 jours).

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Cette amélioration des délais de paiement se répercute, par voie de conséquence, sur les scores des taux de paiement en 30 jours et moins. La progression du taux est très forte entre 2014 et 2015, passant de 76,4 % à 84,9 % en 2015, pour atteindre plus de 90 % en 2016 et dépasser ainsi le résultat national établi à 86 %.

### Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique

Concernant la commande publique, le taux progresse dans les mêmes mesures, atteignant 78,1 % en 2014, puis 86,6 % en 2015 et culmine en 2016 à 87,2 % contre

80,5 % au plan national, soit à un niveau nettement supérieur (près de 7 points au-dessus).

Les très bons résultats et l'amélioration continue du délai global de paiement depuis 2014 résultent, pour l'administration centrale, de la stabilisation de l'organisation mise en place début 2014 à l'occasion de la création d'une direction financière commune aux ministères chargés des affaires sociales et de la santé, de la jeunesse et des sports, du travail et de l'emploi. Si des services facturiers existaient déjà depuis plusieurs années, la nouvelle organisation s'est traduite par la création, début 2014, d'un centre de services partagés et d'un service facturier unique pour le périmètre central des trois ministères. La signature concomitante d'un contrat de services associant les acteurs ordonnateurs et comptables de ce nouveau périmètre, le pilotage de son application dans le cadre d'un comité de suivi mensuel, l'harmonisation des procédures existantes et la mise en œuvre de recommandations issues d'un audit de la chaîne de la dépense mené par la mission permanente d'audit interne de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS)

ont largement contribué à cette nette amélioration du délai global de paiement.

En administration territoriale, en particulier pour les directions régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale (DRJSCS) et la direction départementale de la Cohésion sociale (DDCS), le délai global de paiement était déjà très faible en 2014, dans le cadre d'une organisation en services facturiers mise en place en 2011 et pilotée au niveau national avec la direction générale des Finances publiques. Ce délai est resté relativement stable entre 2014 et 2016, malgré des changements d'organisation liés à la réforme territoriale de l'État.

Par ailleurs, le ministère s'est engagé progressivement dans une démarche de modernisation de la dépense avec la dématérialisation des demandes de paiement. Celle-ci s'est développée à partir de 2013 avec la numérisation des factures puis avec l'utilisation par les fournisseurs du portail dédié à la transmission dématérialisée: Chorus Factures, devenu en 2016 Chorus Pro.

Ce procédé doit permettre une prise en charge plus efficace et plus rapide des factures et contribue

ainsi à l'amélioration des résultats du ministère.

## 2.3 Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Les résultats du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt sont relativement stables sur les trois dernières années pour l'ensemble des indicateurs relatifs aux délais de paiement même si l'année 2016 enregistre une légère baisse.

### Délai global de paiement

Après une diminution de près de 1 jour entre 2014 et 2015, passant de 18,9 à 18 jours, le délai global de paiement du ministère enregistre une légère dégradation de plus de 1 jour pour atteindre 19,2 jours en 2016. Il reste néanmoins sous la barre de l'objectif national de 20 jours.

### Délai global de paiement de la commande publique

Le délai de la commande publique connaît une évolution similaire, passant de 24,4 jours en 2014 à 23,4 jours en 2015 mais augmente

de plus de 1 jour en 2016 pour s'établir à 24,8 jours soit à un niveau très proche du délai national (24,5 jours).

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement à 30 jours et moins évolue en corrélation avec les délais globaux de paiement. Après avoir légèrement augmenté en 2015 (85,9 %), il se dégrade de 1,5 point (84,4 %) en 2016 et revient ainsi au niveau de 2014. Il est en dessous du résultat national (86 %).

### Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique

En ce qui concerne la commande publique, les résultats du taux de paiement suivent la même tendance. Après s'être maintenu en 2014 et 2015 à 80 %, il baisse légèrement en 2016 (- 0,6 point) pour s'établir à 79,4 % et se situe en dessous du niveau national (80,5 %).

L'année 2016 est une année de transition : la réforme territoriale et le changement d'assignation comptable engendrent à court terme une réorganisation des services, des relations entre les acteurs et de leurs formalisations respectives, ce qui peut expliquer le léger recul.

Globalement, la bonne tenue des délais du ministère résulte d'une démarche volontaire de modernisation de la dépense lancée dès 2007 avec :

- la création du service facturier en administration centrale permettant ainsi une amélioration significative de ses résultats. Depuis l'année 2015, le ministère s'est engagé dans le déploiement des services facturiers au niveau déconcentré. Ainsi, trois services ont basculé en 2015. Compte tenu des futurs changements d'assignation, suite à la création des nouvelles régions, le ministère a préféré différer la poursuite du déploiement des services facturiers et se consacrer ainsi à la bonne mise en place de la nouvelle cartographie ;
- l'instauration de plans de facturations en 2014 et 2015. Ce procédé, qui permet la création et la comptabilisation automatique de la demande de paiement par le progiciel Chorus pour les dépenses récurrentes ayant des montants identiques tout au long de l'année (tels que la fourniture de gaz ou l'accueil téléphonique), accélère de façon notable la mise en paiement ;

- la dématérialisation des factures, avec la mise en place de l'application portail Chorus-pro et la création d'un réseau de référents « dématérialisation » au sein des services du ministère, favorisant à terme l'accélération du traitement des demandes de paiement.

## 2.4 Ministère de la Culture et de la Communication

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement du ministère de la Culture et de la Communication se situe à un excellent niveau. Le délai diminue de façon régulière, ces trois dernières années. En effet, il s'établit en 2016 à 10,4 jours, alors qu'il était à 12,2 jours en 2015 et à 14,2 jours en 2014, soit une réduction de près de 4 jours en trois ans. Il se situe ainsi nettement en dessous du délai national (18,3 jours).

### Délai global de paiement de la commande publique

S'agissant du délai global de la commande publique, celui-ci diminue également de façon régulière. Il se situe à 16,1 jours

en 2016 (19,5 jours en 2014 et 17 jours en 2015), soit plus de 8 jours de moins que le délai national (24,5 jours). Il convient de noter une baisse continue du nombre de demandes de paiement de commande publique sur la même période (10 % sur trois ans).

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement en 30 jours et moins se situe à un niveau très élevé. Il s'établit à 93,2 % en 2016 contre 91,3 % en 2015 et se positionne au-delà du taux national (86 %).

### Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique

Concernant plus particulièrement le taux de la commande publique, celui-ci suit la même tendance à la hausse passant de 85,3 % en 2014 à 88,2 % en 2015 pour se fixer à 89,6 % en 2016. Il est supérieur à la moyenne nationale de plus de 9 points (80,5 %).

Cette amélioration résulte :

- d'une part, du plan d'actions élaboré à l'été 2014 qui a produit ses premiers résultats dès l'année suivante pour les dépenses

d'administration centrale, lesquelles représentent 22 % du nombre total de demandes de paiement ;

- d'autre part, de l'efficacité du traitement, au niveau déconcentré, des dépenses en mode facturier qui représentent près de 80 % des dépenses totales du ministère.

Ces efforts sont d'autant plus significatifs que le nombre de demandes de paiement du ministère de la Culture et de la Communication affiche une progression constante sur les trois dernières années (+ 8,6 % en 2015, + 3,7 % en 2016).

## 2.5 Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement du ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique diminue régulièrement. Après 15 jours en 2014 et 13,4 jours en 2015, il s'établit à 11,8 jours en 2016, soit une réduction de plus de 3 jours en 3 ans. Il se positionne donc très en dessous du délai national (18,3 jours).

### Délai global de paiement de la commande publique

S'agissant du délai global de la commande publique, celui-ci baisse également, passant de 24,1 jours en 2015, à 19,1 jours en 2016, niveau nettement inférieur à celui de la moyenne nationale (24,5 jours).

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement en 30 jours et moins poursuit sa progression sur les trois dernières années. Il s'élève à 94,3 % en 2016 contre 92,9 % en 2015 et 90,8 % en 2014. Il est supérieur de plus de 8 points par rapport à la moyenne nationale (86 %).

### Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique

Concernant la commande publique, l'évolution est quelque peu différente. Après une légère diminution en 2015 par rapport à l'année précédente (de 81,6 % en 2014 à 80,1 % en 2015), le taux de paiement progresse fortement en 2016 (+ 9 points) et atteint 89,1 % alors que le taux national est de 80,5 %.

Cette évolution positive des résultats s'explique notamment par :

- la maîtrise du progiciel Chorus ;
- la montée en compétence du mode facturier qui a été déployé dans le ministère dès 2014 ;
- et la mise en œuvre de la dématérialisation qui permet une accélération du traitement des demandes de paiement.

## 2.6 Ministère de la Défense

Alors que le ministère de la Défense est ordonnateur de dépenses complexes, dont certaines sont assorties de conditions de paiement plus longues que le droit commun (délais de 30, 45, 50 voire 75 jours), l'ensemble de ses résultats est à un très bon niveau.

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement s'améliore de façon régulière au cours de ces trois dernières années. En effet, il s'établit à 13,3 jours en 2016, alors qu'il était de 15,1 jours en 2015 et de 18,2 jours en 2014.

Il diminue donc de près de 5 jours en trois ans et se positionne très largement en deçà du délai national (18,3 jours).

### **Délai global de paiement de la commande publique**

Le délai global de la commande publique, quant à lui, diminue de façon encore plus importante. Passant de 31,6 jours en 2014, à 25,9 jours en 2015, il atteint 22 jours en 2016, soit une baisse significative de près de 10 jours sur les trois dernières années. Il s'établit également à un meilleur niveau que le délai national (24,5 jours).

### **Taux de paiement en 30 jours et moins**

Le taux de paiement en 30 jours et moins continue d'augmenter de manière constante entre 2014 et 2016. Il s'élève à 89,3 % en 2016, pour une moyenne nationale à 86 %, alors qu'il était à 87,3 % en 2015 et 83,5 % en 2014.

### **Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique**

Concernant la commande publique, l'évolution de ce taux de paiement est également positive. Avec un résultat de 82,4 %, il se positionne

au-dessus de la moyenne nationale (80,5 %) et progresse ainsi de plus de 13 points par rapport à 2014 (69,3 %).

Différents facteurs favorisent ces bons résultats :

- une bonne maîtrise du progiciel Chorus ;
- la mise en place de la dématérialisation qui a pour effet de réduire fortement voire annuler totalement le délai de transmission des pièces justificatives ;
- l'optimisation des processus de liquidation des factures grâce à la mise en place d'un contrôle de gestion de l'exécution financière dont les résultats sont évalués par une comitologie de haut niveau qui fixe des objectifs ambitieux et des plans d'actions précis pour les atteindre ;
- l'amélioration du processus de service fait grâce au déploiement d'outils interfacés de constats des réceptions dans les services (systèmes d'information logistiques, ou applications métiers spécifiques) et à la diffusion de bonnes pratiques entre les services exécutants du ministère de la Défense.

## **2.7 Ministère de l'Économie et des Finances**

### **Délai global de paiement**

Après avoir été relativement stable en 2014 et 2015 (respectivement 13,4 jours et 13 jours) le délai global de paiement du ministère de l'Économie et des Finances diminue de près de 2 jours en 2016 pour s'établir à 11,1 jours. Il se situe donc à un niveau nettement inférieur au délai national qui s'élève à 18,3 jours.

### **Délai global de paiement de la commande publique**

S'agissant de la commande publique, le délai global continue également à baisser, en passant de 17,3 jours en 2014 à 16,3 jours en 2015 pour s'établir à 15,4 jours en 2016, soit 9 jours de mieux qu'au niveau national (24,5 jours).

### **Taux de paiement en 30 jours et moins**

Le ministère présente également des résultats en constante progression et supérieurs aux moyennes nationales pour les taux de paiement en 30 jours et moins. Ainsi, en 2016, le taux global affiche un score à 92,7 %.



### **Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique**

S'agissant de la commande publique, il s'élève à 90,7 % contre respectivement 86 % et 80,5 % pour la moyenne nationale.

Ces résultats démontrent non seulement une maîtrise du progiciel Chorus par les services ordonnateurs ainsi que par le réseau comptable mais également une démarche volontariste de modernisation de la chaîne de la dépense. Le ministère a ainsi été l'un des premiers à déployer le mode facturier dans ses services, tant en administration centrale que dans ses services déconcentrés.

La priorité du ministère est désormais orientée vers la mise en place de processus innovants comme la carte achat, la dématérialisation avec la mise en place du portail Chorus Pro, la numérisation des factures, et le regroupement de ses centres de services partagés.

L'ensemble de ce processus de modernisation a ainsi permis une réduction conséquente des délais de paiement.

## **2.8 Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche**

### **Délai global de paiement**

Après avoir légèrement régressé en 2015 par rapport à l'année précédente, le délai global de paiement du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR) demeure relativement stable en 2016 et s'établit à un excellent niveau. En effet, avec 11 jours en 2016 (contre 11,5 jours en 2015 et 10,2 jours en 2014), il se situe largement en dessous du délai national de 18,3 jours.

### **Délai global de paiement de la commande publique**

En matière de commande publique, le délai global enregistre une amélioration constante depuis 2014 (16,3 jours en 2014, 16,2 jours en 2015 et 15,6 jours en 2016) et reste nettement en dessous du délai national (24,5 jours).

### **Taux de paiement en 30 jours et moins**

Le taux de paiement en 30 jours et moins est relativement stable et

se fixe à un niveau élevé (94,3 % en 2014, 94 % en 2015 et 93,8 % en 2016) par rapport à la moyenne nationale de 86 %.

### **Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique**

Concernant la commande publique, le résultat suit la même tendance. Il baisse très légèrement en 2016 et s'établit à 89 %, contre 89,5 % en 2015 et 89,9 % en 2014, mais reste toutefois supérieur au taux national de 80,5 %.

Les très bons résultats du ministère s'inscrivent dans une démarche volontariste de modernisation de la dépense. Ainsi, dès 2012, le ministère a commencé le déploiement des services facturiers dans ses services déconcentrés avant de le mettre en place, pour les dépenses d'administration centrale, au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Le ministère a également opté pour la dématérialisation systématique des factures permettant ainsi un traitement plus rapide des demandes de paiement.

## 2.9 Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie connaît une amélioration constante entre 2014 et 2016. Il enregistre une progression de près de 5 jours entre les trois années. Il passe, en effet, de 32 jours en 2014 à 28,4 jours en 2015, pour s'établir à 27,4 jours en 2016. Il est, malgré tout, supérieur de 9,1 jours au délai national qui est de 18,3 jours.

### Délai global de paiement de la commande publique

Le délai de paiement de la commande publique progresse selon une tendance similaire. Il enregistre une forte baisse (5 jours) entre 2014 et 2015 en passant de 35,3 jours à 30,3 jours. Il poursuit la tendance à l'amélioration en 2016 dans une moindre mesure et passe sous le seuil des 30 jours pour atteindre 27,6 jours mais demeure supérieur, de près de 3 jours, au délai national de la commande publique (24,5 jours).

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Les taux de paiement à 30 jours et moins augmentent de façon continue sur la période. Le taux global passe de 69,5 % en 2014 à 72,2 % en 2015, pour atteindre 73,7 % en 2016. Il accuse toutefois un retard de plus de 12 points par rapport au résultat national (86 %).

### Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique

S'agissant de la commande publique, le taux progresse de plus de 8 points sur les trois années, passant de 68,3 % en 2014 à 71,6 % en 2015, pour s'établir à 76,6 % en 2016 mais demeure toujours en retrait par rapport au taux national (80,5 %).

La baisse continue des délais de paiement s'explique principalement, par la mise en place des services facturiers. En effet, pour la dépense centrale le déploiement du mode facturier s'est effectué depuis 2014 en trois vagues annuelles successives.

L'extension aux services déconcentrés a, quant à elle, débuté en 2015.

Enfin, cette modernisation de la chaîne de la dépense s'inscrit dans un contexte de dématérialisation croissante avec la mise en place du portail Chorus Pro permettant une gestion plus efficace de la prise en charge des factures par les services de l'État.

## 2.10 Ministère de l'Intérieur

### Délai global de paiement

Après avoir baissé de plus de 3 jours entre 2014 et 2015 (de 18,3 jours à 15 jours), le délai global de paiement du ministère de l'Intérieur remonte à 15,5 jours en 2016. Il est toutefois meilleur que le délai national de 18,3 jours.

### Délai global de paiement de la commande publique

Concernant la commande publique, une tendance similaire est observée. Le délai diminue de 2,5 jours entre 2014 et 2015 (de 19,3 jours à 16,8 jours) pour ensuite remonter légèrement en 2016. Avec un résultat de 17,6 jours, il demeure toutefois en dessous du délai national (24,5 jours).



### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement en 30 jours et moins, quant à lui, progresse entre 2014 et 2015, passant de 86,9 % à 91,5 % en 2015, mais stagne en 2016 avec un résultat à 91,6 %. Il se situe toutefois nettement au-dessus du taux national (86 %).

### Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique

Concernant la commande publique, une légère baisse est observée en 2016, comparée à 2015 (respectivement 90,3 % et 91,2 %). Le taux reste toutefois supérieur à celui de 2014 (87,3 %) et à la moyenne nationale de 80,5 %.

Les bons résultats du ministère de l'Intérieur s'inscrivent dans une démarche volontariste de modernisation de la dépense. Ainsi, dès 2014, le ministère s'est engagé dans le déploiement des services facturiers dans les préfectures en deux vagues successives avant de les expérimenter, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, au sein de deux services généraux pour l'administration du ministère de l'intérieur (SGAMI).

Par ailleurs, le ministère de l'Intérieur connaît des réorganisations, notamment des transferts de service, qui ont pu contribuer au ralentissement de l'activité. C'est le cas par exemple des dépenses relatives à la délégation à la sécurité et à la circulation routière (DSCR) gérées auparavant par le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (MEDDE).

## 2.11 Ministère de la Justice

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement du ministère de la Justice enregistre une évolution inégale sur les trois dernières années. Après avoir marqué une forte augmentation entre 2014 et 2015 (32 jours en 2014 et 43,5 jours en 2015) il s'améliore en 2016 pour atteindre 37,3 jours. Il reste néanmoins nettement supérieur au délai national (18,3 jours).

### Délai global de paiement de la commande publique

S'agissant de la commande publique, le délai suit une évolution similaire, passant de 31,8 jours en 2014 à 42 jours en 2015. Le délai diminue ensuite en 2016 pour s'établir

à 38,6 jours. Il reste très éloigné du délai national qui est de 24,5 jours.

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Enfin, le taux de paiement à 30 jours et moins, après avoir baissé entre 2014 (71,2 %) et 2015 (58,9 %), revient à un meilleur niveau en 2016 pour s'établir à 66 % mais demeure nettement en dessous du taux national (86 %).

### Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique

Pour la commande publique les taux évoluent de façon similaire (70,7 % en 2014, 58,8 % en 2015 et 64,1 % en 2016) et restent inférieurs aux résultats nationaux (80,5 %).

Ce délai de paiement moyen élevé traduit mal les efforts engagés depuis plusieurs années pour fluidifier la chaîne de la dépense, avec en particulier la mise en place d'un contrat de service entre les différents acteurs de la dépense centrale ainsi que dans les interrégions Centre et Grand-Est, à l'occasion du passage en service facturier. La formalisation des processus réalisée dans ce cadre a ainsi contribué à améliorer le DGP, non seulement pour les

dépenses exécutées en mode facturier mais également, de façon induite, pour les autres dépenses. Au 31 décembre 2016, le délai global de paiement des deux services facturiers mis en place en mars 2015 s'élève ainsi à 17,5 jours dans les interrégions Centre et Grand-Est. Pour le réseau des 9 plates-formes interrégionales, le DGP est ainsi passé de 32 jours en 2015 à 27,8 jours en 2016.

Une analyse plus détaillée montre en effet que les effets bénéfiques de ces travaux sont pour partie masqués par :

- la prise en compte dans l'indicateur, à partir de 2015, des dépenses de frais de justice qui en étaient jusqu'alors exclues ;
- l'apurement, engagé en 2015, de factures anciennes, datant parfois de plusieurs années ;

La prise en compte des frais de justice dans le calcul de l'indicateur a joué de façon négative sur le délai global de paiement à compter de 2015. Pour les seuls frais de justice, la dégradation ainsi constatée ne reflète pas un allongement du délai de paiement mais une amélioration de sa mesure.

Le ministère de la Justice a en effet entamé en 2014 une démarche de rationalisation et de dématérialisation du circuit de paiement des frais de justice à travers la mise en place du Portail « Chorus Pro : frais de justice ». Ce portail permet aux prestataires de frais de justice de déposer directement leurs mémoires en ligne. Après une expérimentation dans trois cours d'appel à partir d'avril 2014, l'utilisation du portail s'est généralisée de façon progressive au cours de l'année 2015.

Cette généralisation s'est traduite par une dégradation immédiate de l'indicateur car le paiement des mémoires de frais de justice est désormais pris en compte alors qu'il ne l'était pas jusqu'alors, du fait de leur traitement par des régies d'avance. Le délai moyen de paiement de ces mémoires étant proche de trois mois, l'indicateur s'est mécaniquement dégradé sans que cela ne reflète une détérioration de la situation.

Au contraire, l'effet positif du portail commence à se faire sentir. Si le délai de paiement reste élevé pour les mémoires anciens, antérieurs à 2016, il s'améliore de

façon continue pour les mémoires déposés en 2016.

Cette amélioration devrait, de plus, s'accroître dans les prochains mois. En effet, le déploiement du portail a, de façon conjoncturelle, d'abord nécessité une phase d'adaptation pour bien roder les processus et doter en effectifs suffisants les services chargés de traiter les nouvelles demandes de paiements correspondant aux transferts des opérations qui relevaient des régies (+ 80 % par rapport à 2014).

L'effort d'apurement des stocks de factures anciennes, qui s'inscrit dans une démarche globale d'assainissement de la gestion, a en revanche eu un effet défavorable sur le délai global de paiement. Depuis 2015, cet apurement a notamment concerné :

- les mémoires de frais de justice, au fur et à mesure du déploiement du portail Chorus Pro « frais de justice », comme évoqué ci-dessus ;
- les dépenses de santé des détenus, payées par les plates-formes interrégionales : dans le cadre de la modification du circuit de gestion (transfert des paiements à la CNAM),

de nombreuses factures anciennes, de parfois plusieurs années, ont été présentées par les établissements hospitaliers ;

- les factures anciennes de l'échelon central, le centre de services partagés (CSP) menant, en liaison avec le service facturier, une action de traitement du stock de factures formé depuis 2013. À la fin du mois de mai 2016, 23 % des factures payées étaient antérieures à 2016 avec un DGP moyen 95,7 jours (contre 19,6 jours pour les factures de 2016).

L'apurement de ces dépenses, planifié sur deux exercices budgétaires, a enfin aussi contribué à ralentir l'amélioration du délai global de paiement. L'augmentation corrélative des charges à payer, impliquant le paiement en début de gestion, de factures datant de deux ou trois mois, détériore mécaniquement le délai global de paiement.

Cela s'observe particulièrement sur certains postes de dépenses comme les frais de justice et le fonctionnement des juridictions. Pour les frais de justice, le paiement d'une partie significative du stock a ainsi été reporté sur l'année 2016,

année durant laquelle le ministère de la justice a obtenu un dégel anticipé de la réserve de précaution, dès le mois de mai, et une ouverture complémentaire de 40 M€ au mois d'octobre.

## 2.12 Ministère du Logement et de l'Habitat durable

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement du ministère du Logement et de l'Habitat durable connaît une relative stabilité entre 2014 et 2016. Il passe, en effet, de 20,1 jours en 2014 à 20,8 jours en 2016, après avoir enregistré une légère hausse en 2015 (21,9 jours). Il est supérieur de 2,5 jours au délai national (18,3 jours).

### Délai global de paiement de la commande publique

Concernant plus particulièrement le délai global de paiement de la commande publique, celui-ci stagne. De 30,3 jours en 2014 il diminue à 29,2 jours en 2015, et remonte très légèrement pour s'établir à 29,4 jours en 2016. Il est encore assez éloigné du délai national (24,5 jours).

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement en 30 jours et moins, après avoir connu une légère dégradation de son niveau en 2015 (83,3 % contre 84,1 % en 2014), progresse en 2016 pour s'établir à 86,3 % et se situe ainsi dans la moyenne nationale de 86 %.

### Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique

Le taux de la commande publique demeure, quant à lui, relativement stable. Il varie de 73,3 % en 2014, à 72,6 % en 2015 pour monter à 73,5 % en 2016 mais demeure inférieur de 7 points à la moyenne nationale établie à 80,5 %.

La baisse lente mais continue des délais de paiement résulte principalement de deux facteurs :

- la mise en place des services facturiers. Le déploiement s'est effectué dans un premier temps en administration centrale à partir de 2014 pour se généraliser ensuite au niveau des services déconcentrés par deux vagues successives en 2015 et 2016 ;
- l'installation du portail Chorus Pro, qui a permis la dématérialisation des

factures, génère ainsi une prise en charge plus rapide des demandes de paiement et contribue à la réduction des délais grâce notamment à une transmission accélérée des pièces justificatives.

Avec la mise en place de cette nouvelle chaîne de la dépense et des moyens modernes de gestion de la dépense, les résultats du ministère du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité devraient pouvoir encore s'améliorer.

## 2.13 Ministère de l'Outre-mer

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement du ministère de l'Outre-mer s'améliore continuellement. En effet, alors qu'il baisse légèrement entre 2014 et 2015, passant de 23 jours à 22,3 jours, il s'établit à 18,9 jours en 2016, soit une réduction de plus de 3 jours par rapport à l'année précédente. Il se situe à un niveau proche du délai national de 18,3 jours.

### Délai global de paiement de la commande publique

En ce qui concerne le délai global de la commande publique, la même

tendance est observée. Après une légère amélioration entre 2014 et 2015 (de 20,7 jours à 20,4 jours) il s'améliore de plus de 3 jours en 2016 pour atteindre 17,3 jours et se positionner ainsi largement en deçà de la moyenne nationale (24,5 jours).

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement à 30 jours et moins progresse sur les trois dernières années. D'abord dans une moindre mesure entre 2014 et 2015, passant de 80,1 % à 81,6 %, il connaît une forte augmentation en 2016 (+ 6,7 points) pour s'établir à 88,3 % soit à un niveau supérieur à la moyenne nationale qui se situe à 86 %.

### Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique

De même, en ce qui concerne la commande publique, le taux de paiement à 30 jours et moins croît de près de 7 points et se fixe à 92,8 % en 2016 (84,2 % en 2014 et 85,9 % en 2015), soit bien au-dessus de la moyenne nationale de 80,5 %.

Les bons résultats du ministère résultent de plusieurs facteurs dont notamment la bonne maîtrise

du progiciel Chorus ainsi que le déploiement des services facturiers dès 2014.

## 2.14 Services du Premier ministre

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement des services du Premier ministre connaît une nette amélioration sur les trois dernières années. Il passe de 18,9 jours en 2014 à 17,6 jours en 2015 pour s'établir à 14,7 jours en 2016 soit à un niveau nettement inférieur au délai national (18,3 jours).

### Délai global de paiement de la commande publique

S'agissant de la commande publique, la baisse du délai est plus lente mais suit la même tendance. Après avoir stagné entre 2014 et 2015 à 18,7 jours, il atteint 18,2 jours en 2016, soit en deçà du délai national (24,5 jours).

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement à 30 jours et moins poursuit sa progression. Il passe de 85,9 % en 2014 à 86,7 % en 2015 pour atteindre

89,5 % en 2016. Il est supérieur de 3,5 points au taux national (86 %).

#### **Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique**

Le taux de paiement de la commande publique évolue différemment. Après avoir connu une légère baisse en 2015, passant de 87,3 % en 2014 à 86,8 % en 2015, il remonte en 2016 pour se fixer à 87,5 % et rejoint ainsi le niveau de 2014. Il demeure supérieur au résultat national (80,5 %).

Les très bons résultats des services du Premier ministre sont liés notamment au déploiement des services facturiers dès 2008 ainsi qu'à la montée en compétence des équipes sur l'outil Chorus aussi bien du côté de la sphère ordonnateur que de la sphère comptable.

La mise en place de processus innovants tels que la dématérialisation ou la numérisation des factures permettra une prise en charge encore plus efficace et plus rapide des factures des fournisseurs.

### **2.15 Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social**

Le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social fait partie des premiers ministères à être passés en mode facturier aussi bien au niveau central que déconcentré. Cette organisation a permis d'obtenir depuis 2012 des délais de paiement inférieurs au délai de 30 jours.

#### **Délai global de paiement**

Le délai global est en constante amélioration depuis les trois dernières années, passant de 16,5 jours en 2014 à 14,5 jours en 2015, pour continuer sa progression jusqu'à 11,5 jours en 2016, malgré une hausse du nombre de DP de plus de 24 %. Il se situe ainsi nettement en dessous du délai national (18,3 jours).

#### **Délai global de paiement de la commande publique**

Les résultats du délai de la commande publique suivent une tendance similaire, passant de 17,9 jours en 2014 à 15,4 jours en 2015 pour baisser à 15 jours en 2016 soit près de 10 jours en dessous du délai national (24,5 jours).

#### **Taux de paiement en 30 jours et moins**

Le taux de paiement en 30 jours et moins passe de 89,2 % en 2014 à 90,5 % en 2015 pour atteindre 93,7 % en 2016 au-dessus du score national de 86 %.

#### **Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique**

L'évolution est sensiblement différente pour la commande publique. Après avoir atteint 89,1 % en 2014, le taux passe le seuil des 90 % en 2015 pour s'établir à 91,5 % et reste strictement identique en 2016. Il demeure nettement au-dessus de la moyenne nationale de 80,5 %.

Les très bons résultats et l'amélioration continue du délai global de paiement depuis 2014 résultent, pour l'administration centrale, de la stabilisation de l'organisation mise en place début 2014 à l'occasion de la création d'une direction financière commune aux ministères chargés des affaires sociales et de la santé, de la jeunesse et des sports, du travail et de l'emploi. Si des services facturiers existaient déjà depuis plusieurs années, la nouvelle organisation s'est traduite par la création début 2014 d'un centre de services partagés et d'un service facturier uniques pour le périmètre central des trois ministères. La signature concomitante d'un contrat de services associant les acteurs ordonnateurs et comptables de ce nouveau périmètre, le pilotage de son application dans le cadre d'un comité de suivi mensuel, l'harmonisation des procédures existantes et la mise en œuvre de recommandations issues d'un audit de la chaîne de la dépense mené par la mission permanente d'audit interne de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) ont largement

contribué à cette nette amélioration du délai global de paiement.

En administration territoriale, pour les DIRECCTE, le délai global de paiement était déjà très faible en 2014, dans le cadre d'une organisation en services facturiers mise en place en 2011 et pilotée au niveau national avec la direction générale des finances publiques. Ce délai est resté relativement stable entre 2014 et 2016, malgré des changements d'organisation liés à la réforme territoriale de l'État.

Par ailleurs, le ministère s'est engagé progressivement dans une démarche de modernisation de la dépense avec la dématérialisation des demandes de paiement. Celle-ci s'est développée à partir de 2013 avec la numérisation des factures puis avec l'utilisation par les fournisseurs du portail dédié à la transmission dématérialisée : Chorus Factures, devenu en 2016 Chorus Pro.

Ce procédé doit permettre une prise en charge plus efficace et plus rapide des factures et contribue ainsi à l'amélioration des résultats du ministère.

## **2.16 Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports**

### **Délai global de paiement**

Le délai global de paiement du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports a fortement baissé au cours des trois dernières années. Celui-ci passe en effet, de 16,9 jours en 2014 à 9,2 jours en 2015 pour atteindre 5,8 jours en 2016. Il se situe à un excellent niveau, très en dessous de la moyenne nationale de 18,3 jours.

### **Délai global de paiement de la commande publique**

Sur la même période, le délai global de la commande publique s'améliore également mais dans une moindre mesure. Il passe de 18,5 jours en 2014, à 15,6 jours en 2015, pour s'établir à 14,4 jours en 2016 soit à un niveau inférieur de plus de 10 jours par rapport au résultat national (24,5 jours).

### **Taux de paiement en 30 jours et moins**

Cette amélioration des délais de paiement se répercute sur les taux de paiement en 30 jours et moins.



Le taux progresse de près de 9 points entre 2014 et 2015, passant de 85,7 % à 94,6 % en 2015, pour atteindre 97 % en 2016 et dépasser ainsi très nettement le résultat national établi à 86 %.

#### **Taux de paiement en 30 jours et moins de la commande publique**

Concernant la commande publique, le taux connaît une moindre amélioration. Après avoir progressé entre 2014 et 2015, passant de 87,2 % à 89 %, il stagne en 2016 à 89,4 %. Il est toutefois supérieur de près de 9 points par rapport au résultat national de 80,5 %.

Les très bons résultats et l'amélioration continue du délai global de paiement depuis 2014 résultent, pour l'administration centrale, de la stabilisation de l'organisation mise en place début 2014 à l'occasion de la création d'une direction financière commune aux ministères chargés des affaires sociales et de la santé, de la jeunesse et des sports, du travail et de l'emploi. Si des services facturiers existaient déjà depuis plusieurs années, la nouvelle organisation s'est traduite par la

création début 2014 d'un centre de services partagés et d'un service facturier uniques pour le périmètre central des trois ministères. La signature concomitante d'un contrat de services associant les acteurs ordonnateurs et comptables de ce nouveau périmètre, le pilotage de son application dans le cadre d'un comité de suivi mensuel, l'harmonisation des procédures existantes et la mise en œuvre de recommandations issues d'un audit de la chaîne de la dépense mené par la mission permanente d'audit interne de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) ont largement contribué à cette nette amélioration du délai global de paiement.

En administration territoriale, pour les DRJSCS en particulier, le délai global de paiement était déjà très faible en 2014, dans le cadre d'une organisation en services facturiers mise en place en 2011 et pilotée au niveau national avec la direction générale des finances publiques. Ce délai est resté relativement stable entre 2014 et 2016, malgré des changements d'organisation liés à la réforme territoriale de l'État.

### **3. Des résultats en demi-teinte pour le secteur public local et hospitalier**

#### **3.1 Le résultat statistique : inférieur au plafond réglementaire, le DGP continue à diminuer**

Afin de permettre à l'Observatoire des délais de paiement d'affiner son analyse de la situation du secteur public, la DGFIP présente cette année des résultats segmentés en six catégories de taille pour les communes ; les résultats pour les groupements à fiscalité propre <sup>28</sup>, distinguant les communautés urbaines, les communautés de communes, les communautés d'agglomérations et les métropoles ; les résultats pour les offices publics de l'habitat et pour les établissements publics

<sup>28</sup> Structure ayant la possibilité de lever l'impôt (taxe d'habitation, taxe sur le foncier bâti et le foncier non bâti, taxe professionnelle jusqu'en 2009 et la taxe d'enlèvement des ordures ménagères).

de santé, en distinguant les plus grands d'entre eux des autres <sup>29</sup>.

2,6 jours en deçà du délai réglementaire de 30 jours.

Toutes catégories de collectivités locales et d'établissements publics locaux confondues (établissements publics de santé compris), le DGP (cf. encadré 5) baisse légèrement : il passe de 27,9 jours en 2015 à 27,4 jours fin novembre 2016,

Les difficultés de trésorerie de certains établissements publics de santé (EPS) et les tensions sur les ressources budgétaires des collectivités locales semblent affecter leur DGP sur les trois dernières années.

<sup>29</sup> Tous les chiffres cités dans la présente section sont issus de l'infocentre Delphes adossé à l'application comptable Hélios (DGFIP). Les données 2015 sont définitives. Celles de 2016 sont provisoires et correspondent à la situation des paiements réalisés au 30 novembre 2016. La méthode de calcul du DGP prend en compte les actes de paiement, par le biais du nombre de mandats, mais sans pondération selon l'enjeu financier attaché à chaque paiement. Toutes les lignes de mandats prises en compte par le calcul du DGP sont ainsi affectées du même poids statistique et le délai d'une facture de faible montant pèse autant que celui d'une facture plus importante.

#### Encadré 5

### Un encadrement juridique des délais de paiement comparable à celui des administrations de l'État

Le décret n° 2008-1355 du 19 décembre 2008 a aligné le régime des délais de paiement des collectivités territoriales et de leurs établissements publics sur celui de l'État. Dans ce but, il a introduit le principe d'une baisse graduelle du délai global de paiement (DGP) dévolu aux collectivités et établissements publics locaux (CEPL). Au terme de ce processus, ce dernier a été fixé à 30 jours à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Les dernières adaptations réglementaires apportées par le décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique à l'occasion de la transposition de la directive européenne 2011/7/UE relative à la lutte contre les retards de paiement (loi n° 2013-100 du 28 janvier 2013 et décret du 29 mars 2013) n'ont pas modifié ce plafond.

Du point de vue réglementaire, le DGP des CEPL est réparti entre l'ordonnateur (acheteur public local) et le comptable public (rattaché à l'administration centrale, DGFIP). L'ordonnateur dispose de 20 jours pour assurer l'ensemble des tâches administratives relatives à la réception et l'enregistrement de la facture, ainsi qu'à son envoi à la chaîne aval de paiement. Le comptable doit vérifier la régularité des pièces justificatives, la validité de la créance et déclencher le règlement bancaire sous 10 jours. Le DGP est, de façon dérogatoire, porté à 50 jours pour le secteur public hospitalier. L'ordonnateur dispose alors de 35 jours et le comptable de 15 jours.

Comme tout paiement effectué dans le cadre de la commande publique, le paiement au fournisseur n'intervient qu'une fois « le service fait », c'est-à-dire après que l'acheteur a constaté la livraison des prestations commandées et leur conformité par rapport aux exigences exprimées dans la commande. Ces deux conditions vérifiées, le fournisseur peut envoyer sa demande de paiement. C'est la réception de cette demande par l'ordonnateur, et non la date d'émission de la facture, qui marque le point de départ du décompte effectif du DGP.

.../...



Le DGP est alors calculé individuellement, pour chaque ligne de mandat gérée dans le progiciel Hélios <sup>1, 2</sup>. Le calcul d'un DGP précis et exhaustif reste bien sûr conditionné à la bonne communication, de l'ordonnateur à la DGFIP, de la date de réception de la facture. Cette communication est aujourd'hui entièrement informatisée.

Elle peut par ailleurs être adossée à la signature d'une convention entre l'ordonnateur et le comptable, précisant leurs obligations respectives afin de garantir un paiement à bonne date.

Pour éviter que le partage éventuel d'un retard de paiement entre l'ordonnateur et le comptable ne constitue un facteur de complexité administrative retardant le versement des intérêts moratoires aux fournisseurs, il est prévu que l'acheteur paie intégralement les intérêts moratoires indifféremment de leur origine (ordonnateur et/ou comptable) et se fasse ensuite rembourser par l'État de façon récursoire à hauteur de la part correspondant aux seuls retards imputables au comptable public.

1 Un mandat est un ordre de dépense donné par un ordonnateur à un comptable public. Il peut comprendre plusieurs factures. Le délai global de paiement ne tient pas compte des opérations de paye et des subventions.

2 Les collectivités locales sont gérées sous l'application Hélios, dans leur ensemble, depuis fin 2010.

## T8 DGP dans le secteur public local (2015-2016)

	Moyenne			Médiane			Dernier décile		
	DGP 2015	DGP 2016		DGP 2015	DGP 2016		DGP 2015	DGP 2016	
	30/11/2015	31/12/2015	30/11/2016	30/11/2015	31/12/2015	30/11/2016	30/11/2015	31/12/2015	30/11/2016
<b>Régions</b>	<b>33,0</b>	<b>32,6</b>	<b>36,7</b>	<b>28,8</b>	<b>28,4</b>	<b>32,4</b>	<b>59,7</b>	<b>57,6</b>	<b>65,1</b>
<b>Départements</b>	<b>23,6</b>	<b>23,2</b>	<b>21,6</b>	<b>21,5</b>	<b>20,8</b>	<b>19,9</b>	<b>32,9</b>	<b>31,4</b>	<b>29,6</b>
<b>Communes</b>	<b>24,1</b>	<b>23,7</b>	<b>22,0</b>	<b>16,7</b>	<b>16,4</b>	<b>14,4</b>	<b>30,6</b>	<b>29,8</b>	<b>27,7</b>
<i>de moins de 500 habitants</i>	17,0	16,7	14,7	15,1	14,9	12,7	27,6	26,9	24,4
<i>de 500 à 3 999 habitants</i>	20,2	19,9	18,2	17,7	17,4	15,5	31,1	30,3	28,4
<i>de 4 000 à 9 999 habitants</i>	25,2	24,9	23,4	22,8	22,4	20,7	38,4	38,1	36,4
<i>de 10 000 à 49 999 habitants</i>	31,0	30,7	28,9	27,2	26,9	25,6	46,9	46,8	44,1
<i>de 50 000 à 99 999 habitants</i>	34,3	33,8	33,0	32,0	31,3	28,3	55,3	57,8	57,4
<i>de plus de 100 000 habitants</i>	29,7	29,1	27,7	29,3	29,2	27,4	43,3	42,0	42,1
<b>Groupements à fiscalité propre</b>	<b>25,5</b>	<b>25,3</b>	<b>24,5</b>	<b>19,3</b>	<b>19,0</b>	<b>18,0</b>	<b>34,4</b>	<b>33,8</b>	<b>32,7</b>
<i>dont : communautés urbaines</i>	30,2	29,6	27,7	27,7	27,2	25,9	45,0	42,9	44,9
<i>communautés de communes</i>	21,9	21,7	20,5	18,5	18,2	17,1	32,1	31,8	30,0
<i>communautés d'agglomérations</i>	32,6	32,3	31,8	28,7	28,2	27,5	55,4	54,0	51,0
<i>métropoles</i>	30,6	30,0	31,1	33,4	33,0	32,7	37,2	37,0	41,9
<b>Offices publics de l'habitat</b>	<b>28,6</b>	<b>28,8</b>	<b>26,4</b>	<b>27,3</b>	<b>27,6</b>	<b>27,5</b>	<b>65,0</b>	<b>62,8</b>	<b>46,8</b>
<b>Grands établissements publics de santé <sup>a)</sup></b>	<b>47,6</b>	<b>47,8</b>	<b>49,5</b>	<b>42,2</b>	<b>41,9</b>	<b>41,6</b>	<b>64,8</b>	<b>64,7</b>	<b>72,4</b>
<b>Autres établissements publics de santé <sup>b)</sup></b>	<b>40,6</b>	<b>40,5</b>	<b>41,4</b>	<b>30,4</b>	<b>29,9</b>	<b>30,3</b>	<b>56,0</b>	<b>56,0</b>	<b>57,8</b>
<b>Toutes catégories <sup>c)</sup></b>	<b>28,2</b>	<b>27,9</b>	<b>27,4</b>	<b>18,5</b>	<b>18,1</b>	<b>16,5</b>	<b>39,3</b>	<b>38,2</b>	<b>37,1</b>

a) « Grands EPS » : désigne les établissements publics de santé dont les recettes d'exploitation sont supérieures à 70 millions d'euros (en nombre de budgets).

b) « Autres EPS » : désigne les établissements publics de santé dont les recettes d'exploitation sont inférieures à 70 millions d'euros (en nombre de budgets).

c) Y compris catégories non détaillées (ESMS, SPIC, budgets administratifs, eau et assainissement, syndicats...).

Source : infocentre DGFIP Delphes et CCI, décembre 2016.

La région constitue l'échelon territorial connaissant le plus de difficultés en termes de DGP, puisque la tendance à la baisse entre 2014 (37,4 jours) et 2015 (32,6 jours) s'est inversée entre 2015 et 2016 (36,7 jours). Cette évolution est à replacer dans le contexte des fusions de région prévues par la loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 et mises en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Les DGP des offices publics de l'habitat et des EPS ont augmenté sur la même période, même s'ils restent inférieurs aux plafonds réglementaires. Le DGP des EPS passe ainsi de 47,8 jours en 2015 à 49,5 jours fin novembre 2016 pour les grands EPS, et de 40,5 jours en 2015 à 41,4 jours fin novembre 2016 pour les autres EPS.

La légère baisse du DGP (toutes catégories confondues) constatée – et qui devra être confirmée par les chiffres définitifs 2016 – s'explique donc par l'amélioration des DGP des communes (il passe de 23,7 jours en 2015 à 22 jours fin novembre 2016) et des départements (qui passe de 24,3 jours en 2014, 23,2 jours en 2015, à 21,6 jours fin novembre 2016).

Le délai attribué au comptable public est quant à lui en baisse et inférieur au délai réglementaire : au 30 novembre 2016, le délai de paiement des comptes du secteur public local est de 6,3 jours. Bien inférieur au délai de paiement réglementaire de 10 jours (hors EPS), ce résultat vient de surcroît inverser la tendance à la hausse constatée de 2013 à 2015 (5,9 jours en 2013, 6,9 jours en 2014, 7,2 jours en 2015, cf. annexe 5).

### **3.2 Plus la taille des collectivités est importante, plus le DGP tend à s'allonger**

S'il est important de constater que la grande majorité des collectivités respectent le DGP réglementaire, la nouvelle granularité des données permet de montrer une certaine corrélation entre le DGP réglementaire et l'échelon territorial. En effet, plus les collectivités sont importantes en termes de population, plus le DGP tend à s'allonger.

Ainsi, pour les communes, la proportion de celles qui dépassent le DGP réglementaire tend à s'élever à chaque strate de population : 4,6 % pour celles de moins de

500 habitants, 7,8 % pour celles de 500 habitants à 3 999 habitants, 19,1 % pour celles de 4 000 à 9 999 habitants, 34,7 % pour celles de 10.000 habitants à 49 999 habitants et 47,7 % pour celles de 50 000 à 99 999 habitants. Il faut toutefois relever que seules 31,7 % des communes de plus de 100 000 habitants ont un DGP supérieur à 30 jours.

Cet effet taille est moins clair au sein des groupements à fiscalité propre. Si 18,2 % des communautés urbaines dépassent le DGP réglementaire, le taux est de 37,4 % pour les communautés d'agglomération et de 62,5 % pour les métropoles. Seules les communautés de communes se dégagent de la tendance avec un taux de 9,9 %.

Enfin, la part des EPS au-delà du DGP double quasiment entre les grands EPS (23,2 %) et les autres (12,6 %).

Selon l'Association des maires de France (AMF), la mise en place progressive de la facturation électronique, de 2017 à 2020, avec Chorus Pro devrait permettre d'aller dans le sens d'une réduction des dépassements du DGP réglementaire, toute strate de population confondue.

T9 Dépassement du DGP réglementaire  
(30 jours pour les collectivités et 50 jours pour les EPS)  
au 30 novembre 2016

	En nombre	% des collectivités
<b>DGP &gt; 30 jours</b>		
Régions	8	23,5
Départements	10	9,4
Communes	2 660	7,4
<i>de moins de 500 habitants</i>	886	4,6
<i>de 500 à 3 999 habitants</i>	1 102	7,8
<i>de 4 000 à 9 999 habitants</i>	319	19,1
<i>de 10 000 à 49 999 habitants</i>	299	34,7
<i>de 50 000 à 99 999 habitants</i>	41	47,7
<i>de plus de 100 000 habitants</i>	13	31,7
Groupements à fiscalité propre	276	13,1
<i>dont : communautés urbaines</i>	2	18,2
<i>communautés de communes</i>	185	9,9
<i>communautés d'agglomérations</i>	79	37,4
<i>métropoles</i>	10	62,5
Offices publics de l'habitat	82	32,9
<b>DGP &gt; 50 jours</b>		
Grands établissements publics de santé <sup>a)</sup>	294	23,2
Autres établissements publics de santé <sup>b)</sup>	371	12,6

a) « Grands EPS » : désigne les établissements publics de santé dont les recettes d'exploitation sont supérieures à 70 millions d'euros (en nombre de budgets).

b) « Autres EPS » : désigne les établissements publics de santé dont les recettes d'exploitation sont inférieures à 70 millions d'euros (en nombre de budgets).

Source : infocentre DGFIP Delphes et CCI, décembre 2016.

T10 Taux de paiement dans les délais réglementaires  
(soit 10 jours pour les collectivités et 15 jours pour les EPS)  
des comptables de ces collectivités au 30 novembre 2016

(en %)	À 10 jours	À 15 jours
Régions	90,2	
Départements	84,8	
Communes	86,6	
<i>de moins de 500 habitants</i>	90,2	
<i>de 500 à 3 999 habitants</i>	89,2	
<i>de 4 000 à 9 999 habitants</i>	84,8	
<i>de 10 000 à 49 999 habitants</i>	82,7	
<i>de 50 000 à 99 999 habitants</i>	86,6	
<i>de plus de 100 000 habitants</i>	84,7	
Groupements à fiscalité propre	82,2	
<i>dont : communautés urbaines</i>	79,2	
<i>communautés de communes</i>	89,9	
<i>communautés d'agglomérations</i>	85,5	
<i>métropoles</i>	60,2	
Offices publics de l'habitat	87,2	
Grands établissements publics de santé <sup>a)</sup>		82,9
Autres établissements publics de santé <sup>b)</sup>		90,3
Toutes catégories <sup>c)</sup>	86,5	85,3

a) « Grands EPS » : désigne les établissements publics de santé dont les recettes d'exploitation sont supérieures à 70 millions d'euros (en nombre de budgets).

b) « Autres EPS » : désigne les établissements publics de santé dont les recettes d'exploitation sont inférieures à 70 millions d'euros (en nombre de budgets).

c) Y compris catégories non détaillées (ESMS, SPIC, budgets administratifs, eau et assainissement, syndicats...).

Source : infocentre DGFIP Delphes et CCI, décembre 2016.

### 3.3 Les taux de paiement dans les délais réglementaires par les comptables publics sont élevés

Toutes catégories de collectivités  
confondues, le taux de paiement

dans les délais réglementaires  
des comptables est satisfaisant  
puisque'il est de 86,5 % lorsque  
le délai réglementaire est de  
10 jours et de 85,3 % lorsque le  
délai réglementaire est de 15 jours.  
Il en va de même pour les régions

(90,2 %), les départements (84,8 %),  
les communes (86,6 %), les  
groupements à fiscalité propre  
(82,2 %), les offices publics de  
l'habitat (87,2 %), les grands  
EPS (82,9 %) et les autres EPS  
(90,3 %).

## 4. La poursuite de la modernisation des processus de la dépense publique

### 4.1 Au niveau de l'État

La réduction des délais de paiement est une priorité du ministère de l'Économie et des Finances. La direction générale des Finances publiques (DGFIP) est fortement mobilisée au service de cet objectif. Elle s'est en particulier impliquée dans la réorganisation de ses services, la modernisation des processus de la dépense, la dématérialisation ainsi que dans la modernisation des moyens de paiement.

#### Une modernisation des processus de traitement de la dépense : le service facturier

Le service facturier désigne un service rattaché au comptable public chargé de centraliser les factures de son ordonnateur et de les mettre en paiement.

Ce mode d'organisation est particulièrement vertueux :

- réduction rapide, significative et durable des délais de paiement ;

- amélioration de la qualité comptable, en garantissant la systématisation de l'engagement juridique préalable, et un contrôle de l'imputation comptable des dépenses renforcé ;

- interlocution facilitée avec les fournisseurs ;

- suppression des contrôles redondants entre gestionnaire et comptable.

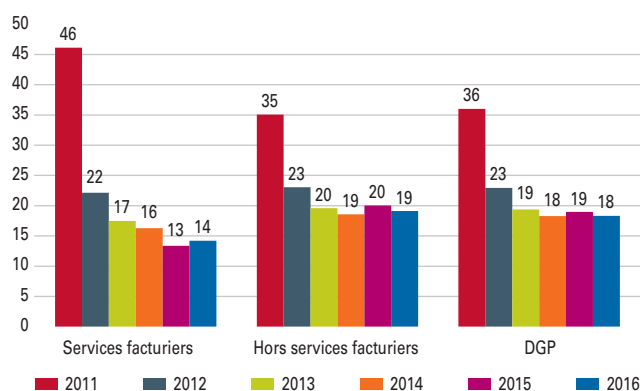
Cette organisation permet en outre de recentrer l'ordonnateur et le comptable sur leur cœur de métier : l'ordonnateur engage la dépense et certifie le service fait (qui vaut ordre de payer pour le comptable),

et le comptable reçoit, contrôle, et met en paiement les factures.

Engagée dès 2005 pour le paiement des dépenses des administrations centrales de l'État, une première expérimentation de l'organisation en mode service facturier a été mise en œuvre dans les services déconcentrés au cours de l'année 2010. L'extension de ce mode d'organisation à l'ensemble des services de l'État pour traiter les factures liées à la commande publique permettra de conforter la baisse des délais de paiement et d'assurer, notamment, un désintéressement plus rapide des entreprises concernées (cf. graphique 22).

**G22 Évolution du délai global de paiement en mode facturier et en mode hors facturier (2011-2016)**

(en jours)



Source : DGFIP, décembre 2016.

À la fin de l'année 2016 près de 25 % des factures de commande publique sont exécutées en mode facturier contre 15,5 % en 2011, permettant une réduction notable du délai global de paiement de la commande publique. Celui-ci a en effet dans le même temps diminué de 7 jours entre 2012 et 2016 passant de 31,5 jours à 24,5 jours en 2016.

### **Le déploiement de la facturation électronique**

La DGFIP s'est fortement impliquée dans le développement de solutions modernes de traitement des demandes de paiement des fournisseurs. La dématérialisation constitue également à ce titre un axe prioritaire de la modernisation de la dépense de l'État. Elle concerne bien sûr les factures pour lesquelles les solutions techniques de dématérialisation déjà déployées doivent être généralisées, mais également l'ensemble des actes préalables à l'engagement de la dépense publique.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, les services de l'État ont obligation d'accepter les factures dématérialisées que leur adressent leurs fournisseurs. L'État s'est ainsi doté d'un portail de facturation

nommé « Chorus Factures » pour répondre aux exigences fixées par la loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008. L'arrêté du 9 septembre 2013 relatif aux modalités d'établissement, de conservation et de transmission sous forme dématérialisée des pièces justificatives et des documents de comptabilité des opérations de l'État, reconnaît une valeur réglementaire aux documents faisant l'objet de deux types de dématérialisation (dématérialisation native et dématérialisation duplicative).

Dans la continuité de ces dispositions, la généralisation de la facturation électronique à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 permettra d'accélérer les paiements publics tout en améliorant l'information des fournisseurs. La facturation électronique est obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour les grandes entreprises et personnes publiques. Elle le sera pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, les PME à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 et les microentreprises et TPE à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Le déploiement d'un portail de facture unique, dénommé « Chorus Pro », mis à disposition des entreprises et

de l'ensemble des acteurs publics (État, collectivités territoriales et établissements publics) par l'État, instaure un processus simplifié de transmission et réception des factures dématérialisées, contribue à la diminution des délais de transmission et de traitement des demandes de paiement et permet aux fournisseurs de suivre l'avancement du traitement de leurs factures.

Cette solution mutualisée permet au fournisseur de choisir son mode d'émission et de format :

- mode portail : dépôt (PDF signé ou non signé, PDF mixte, XML) ou saisie ;
- mode Échange de Données Informatisées (EDI) : transmission de flux au format structuré ou mixte (selon les formats définis hors de la concertation) ;
- mode service : mise à disposition des services du Portail sous forme d'API.

### **Une modernisation des moyens de paiement de l'État**

La DGFIP s'est engagée dans la voie de la modernisation des processus de la sélectivité des

contrôles. Celle-ci s'est traduite notamment par la mise en place d'actions concrètes, telles que le contrôle hiérarchisé de la dépense, qui permet de moduler l'intensité des contrôles en fonction des enjeux financiers de chaque type de dépenses et des risques opérationnels. Les contrôles sont ainsi appliqués par le comptable aux demandes de paiement selon un plan de contrôle établi annuellement en fonction de l'importance du risque.

La DGFIP poursuit parallèlement le développement des moyens modernes de paiement avec la carte d'achat et la carte voyageuse. Cette dernière constitue un moyen de paiement permettant l'exécution, par un service de l'État d'un marché public de prestation de voyage. La carte d'achat, pour sa part, est un mode de paiement utilisé pour des dépenses récurrentes et/ou de faible enjeu et concerne des dépenses sur marchés de fournitures de bureau, papier et consommables informatiques, des petits achats de proximité en face à face ou en ligne et des achats de billetterie ferroviaire sur le portail SNCF entreprise.

Des plans de facturation sont également mis en œuvre depuis 2014.

Ce mécanisme, qui repose sur une planification de l'exécution des engagements juridiques, vise à faciliter et planifier la mise en règlement de dépenses répétitives. Il se traduit par la mise en place, dans le progiciel Chorus, d'un échéancier de facturation et de génération automatique des demandes de paiement, sans aucune formalisation du service fait. La DGFIP promeut ce dispositif pour des dépenses spécifiques telles que les dépenses de fluides (eau, électricité, gaz), de rentes, de baux de subventions et d'abonnements.

## 4.2 Au niveau local

### **La DGFIP poursuit ses actions visant à réduire ses délais au niveau local**

Parallèlement aux actions menées au niveau des administrations centrales de l'État, afin de contribuer à la réduction du délai global de paiement, la DGFIP intervient aussi des deux côtés de la chaîne de dépense en maintenant ses efforts sur les délais de paiement du comptable et en poursuivant son action auprès des services ordonnateurs locaux. Ainsi, en partenariat avec les ordonnateurs,

plusieurs voies sont actuellement empruntées dans l'objectif de réduire le délai de paiement des dépenses :

Dans le cadre notamment des conventions de partenariat nouées entre les ordonnateurs et les comptables, l'inscription d'actions partagées est prévue : d'une part, pour la mise en place de la dématérialisation des procédures de traitement de la dépense de bout en bout (dématérialisation des pièces justificatives, contrôle hiérarchisé de la dépense, contrôle allégé en partenariat) et, d'autre part, pour faire la promotion des moyens modernes de paiement de la dépense locale (carte d'achat, prélèvement automatique).

Par ailleurs, des engagements peuvent être pris spécifiquement sur les délais d'intervention de l'ordonnateur et du comptable ainsi que sur les modalités pratiques de leur coopération afin de respecter le délai de paiement fixé. L'arrêté du 20 septembre 2013 relatif au délai de règlement conventionnel propose un modèle de convention aux ordonnateurs et aux comptables afin de prévoir les modalités d'intervention de chacun dans la maîtrise des délais.

Les efforts entrepris par le réseau de la DGFIP en matière d'automatisation des chaînes de traitement des dépenses, de sélectivité des contrôles, et plus généralement d'approfondissement de la réingénierie des procédures de contrôle des dépenses publiques avant paiement seront poursuivis en 2017.

Les répercussions positives du déploiement (achevé) du protocole d'échange standard nécessaire à la dématérialisation des pièces comptables et justificatives se font nettement sentir, avec un taux effectif de dématérialisation des pièces justificatives qui atteint 56 % au plan national au 31 décembre 2016.

Par ailleurs, l'obligation de dématérialisation des pièces comptables et justificatives, instituée pour les métropoles dès 2017 par la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM), contribuera à la réduction des délais de paiement.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, la généralisation de cette obligation, prévue par la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle

organisation territoriale de la République (NOTRe), pour les régions, les départements, les communes et les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre de plus de 10 000 habitants, les offices publics de l'habitat de plus de 20 millions d'euros de recettes courantes figurant à leurs comptes 2014, ainsi que les établissements publics locaux et les établissements publics de santé de plus de 20 millions de recettes en section de fonctionnement, permettra de renforcer la diminution des délais de paiement.

Le développement de la facturation électronique, qui s'imposera aux fournisseurs et à l'ensemble des administrations publiques à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, permettra également de réduire les délais de paiement. Par ailleurs, la DGFIP déploiera, dans le courant de l'année 2017, les premières expérimentations de services facturiers (SFACT) adaptés au secteur public local.

### **La modernisation des procédures d'exécution de la dépense locale**

Depuis plus d'une dizaine d'années, la DGFIP a engagé une réorientation des modes de contrôle de la dépense

locale. En permettant de moduler l'intensité des contrôles selon les montants et l'enjeu de chaque type de dépenses, le dispositif de contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD) autorise un ciblage fin des risques opérationnels. Les contrôles sont ainsi appliqués à un échantillon de mandats associés à des dépenses pour lesquelles le niveau de risque est jugé important. Cette démarche a abouti à une accélération de la procédure de paiement et par conséquent, à une réduction du délai de paiement du comptable.

En complément, le contrôle allégé en partenariat (CAP) des dépenses repose pour sa part sur une collaboration étroite entre les services de l'ordonnateur et ceux du comptable. Après déroulement d'un diagnostic conjoint visant à s'assurer que les risques sont maîtrisés sur l'ensemble de la chaîne de dépenses, une convention de CAP est signée. Elle autorise alors un contrôle *a posteriori*, portant sur un échantillon de mandats d'une même chaîne de dépense.

Le comptable peut assortir cette convention de CAP d'une dispense d'envoi de pièces justificatives pour les mandats émis sur la chaîne de dépenses concernée, en respectant



un plafond national de 1 000 euros<sup>30</sup> pour les dépenses hors paie et de 2 000 euros pour les dépenses de paie. La mesure dispense les services de la collectivité d'un travail lourd et chronophage d'envoi des pièces justificatives. Elle participe à la réduction du délai de paiement des dépenses au profit des fournisseurs et favorise le déploiement de la dématérialisation.

Enfin, l'arrêté du 16 février 2015 relatif aux dépenses des collectivités territoriales, de leurs établissements publics et des établissements publics de santé, pouvant être payées sans ordonnancement, sans ordonnancement préalable ou avant service fait, offre de la souplesse dans la gestion de la fonction achat des organismes publics, permet un paiement rapide ou à date fixe de certaines prestations et vise à tenir compte de certains usages du commerce.

### **La modernisation des moyens de paiement de la dépense locale**

La DGFIP poursuit également depuis plusieurs années un objectif de modernisation des instruments de paiement mis à la disposition des ordonnateurs. En liaison avec ses partenaires commerciaux, elle expertise, expérimente ou déploie

d'autres modes de paiement, comme les cartes prépayées, le terminal de paiement mobile mPOS ou le sans contact.

Le 24 novembre 2016, la DGFIP a animé, en partenariat avec l'Association des professionnels européens de la carte d'achat et de la transaction dématérialisée (APECA), une conférence annuelle sur le thème « Modernisation, simplification, dématérialisation de la commande publique – bilan et perspectives économiques » au cours de laquelle un point a été fait sur les dernières actualités des moyens de paiement et notamment sur le rôle de la DGFIP dans la mise en œuvre de la stratégie nationale des moyens de paiement, présentée en octobre 2015 par le ministre Michel Sapin.

Elle se décline de manière concrète et efficace par la mise en place d'une offre de services simples, sûrs et rapides pour le paiement des dépenses publiques : par virement pour l'essentiel des dépenses, mais également par carte de paiement (carte bancaire pour les clients dépôts de fonds au Trésor, carte d'achat des dépenses récurrentes auprès de fournisseurs pré-identifiés, cartes affaires) ou encore par prélèvement, dans le

cadre d'une convention tripartite, notamment pour les dépenses prenant la forme d'abonnements, tout particulièrement avec les grands facturiers (téléphonie, EDF...).

Depuis 2012, la liste des dépenses publiques susceptibles d'être réglées par prélèvement sur un compte bancaire a été étendue. Le décret précité du 7 novembre 2012 a conforté ces nouvelles pratiques de paiement des dépenses publiques. Toujours dans un souci de simplification, depuis décembre 2016, la constitution d'une régie n'est plus obligatoire pour l'utilisation de la carte affaire.

Enfin, l'arrêté du 16 février 2015 constitue un vecteur de simplification de l'exécution de la dépense publique qui contribuera à l'amélioration des délais de paiement. Il offre un cadre juridiquement sécurisé à l'exécution des dépenses par prélèvement et permet au comptable public de procéder au virement de certaines dépenses de sa propre initiative, sans attendre l'ordre de payer de l'acheteur public.

<sup>30</sup> Arrêté du 6 janvier 2014 modifiant l'arrêté du 11 mai 2011 pris en application du préambule de l'annexe I du code général des collectivités territoriales et de l'article 42 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.



## Encadré 6

### Une estimation des effets d'une réduction des délais de paiement de la commande publique aux États-Unis

Cet encadré résume les résultats exposés aux membres de l'Observatoire par Jean-Noël Barrot, issus de ses travaux avec Ramana Nanda («Can Paying Firms Quicker Affect Aggregate Employment?», NBER Working Paper No. 22420, July 2016). Seront présentés successivement : (i) la réforme QuickPay entrée en vigueur en 2011 aux États-Unis pour réduire les délais de paiement des petites et moyennes entreprises bénéficiaires de commandes publiques, (ii) le système d'information sur la commande publique aux États-Unis, et (iii) les effets estimés de QuickPay sur les créations d'emploi entre 2011 et 2014.

#### La réforme QuickPay

La circulaire présidentielle M-11-32 du 14 septembre 2011<sup>1</sup> impose aux agences du gouvernement fédéral des États-Unis une réduction des délais de paiement de 30 à 15 jours pour les petites et moyennes entreprises (PME) bénéficiaires de commandes publiques. Cette réforme surnommée QuickPay vise à stimuler les créations d'emplois alors que le chômage est au plus haut depuis le début de la Grande Récession.

Le dispositif est étendu de manière temporaire le 11 juillet 2012 aux grandes entreprises bénéficiaires de commandes publiques, à condition qu'elles répercutent la baisse des délais à leurs sous-traitants. Le département de la Défense, qui représente deux tiers de la commande publique aux États-Unis, annonce cependant l'interruption de ce dispositif complémentaire le 21 février 2013.

La Maison Blanche annonce le 11 juillet 2014 la signature de la charte SupplierPay par 26 grandes entreprises dont Apple, Coca-Cola, Nissan, Philips, ou Toyota, qui s'engagent à réduire leurs délais fournisseur. Le 17 novembre 2014, la Maison Blanche annonce la signature de la charte par 21 entreprises supplémentaires.

#### Données et méthodologie

L'évaluation des effets de la réforme QuickPay est rendue possible par la qualité de l'information sur la commande publique aux États-Unis. En effet, tous les contrats attribués par les agences du gouvernement fédéral sont rendus publics depuis 2007. Ces données sont consultables *via* le site internet *USAspending.gov*, en conformité avec le *Federal Funding Accountability and Transparency Act* entré en vigueur en 2006. Elles incluent pour chaque contrat la date et le mode d'attribution, le montant, la description de la commande, ainsi que de l'identité de l'entreprise bénéficiaire, sa localisation géographique et le lieu où les biens et services sont produits.

La méthodologie (dite en « doubles différences ») consiste à comparer la croissance de l'emploi et des salaires dans les secteurs et départements ayant bénéficié de la réforme du fait de la présence de PME bénéficiaires de commandes publiques, à la croissance de l'emploi et des salaires dans les autres secteurs et départements.

<sup>1</sup> <https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/memoranda/2011/m11-32.pdf>

.../...

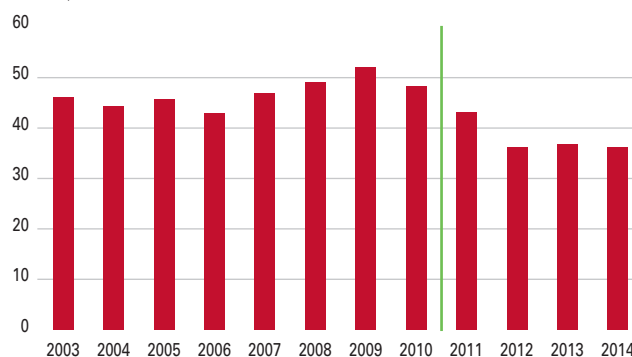
## Résultats

Théoriquement, les effets attendus sur l'emploi d'une accélération des flux de trésorerie de 15 jours sont faibles ou nuls. En principe, le financement de 15 jours de chiffre d'affaires peut être assuré par le biais d'une ligne de crédit ou d'un découvert bancaire. Par ailleurs, on considère en général que la croissance des entreprises par l'investissement en capital fixe et en capital humain est financée par des ressources longues telles que le crédit bancaire. Des travaux scientifiques récents ont cependant montré que la réduction des délais de paiement s'accompagne d'une hausse de l'investissement productif<sup>2</sup> et une baisse du risque de faillite<sup>3</sup> chez les entreprises qui en bénéficient.

L'analyse des effets de la réforme QuickPay confirme les résultats de ces travaux. On observe une forte réponse de la masse salariale et des créations d'emploi dans les secteurs et zones géographiques où sont localisées les entreprises bénéficiant de la réduction des délais de paiement. En agrégeant ces effets, on peut conclure que la réforme a fait croître la masse salariale annuelle de l'ordre de trois à quatre milliards de dollars pendant les quatre ans suivant son entrée en vigueur. Cette hausse se traduit par des créations d'emplois, entre 30 000 et 75 000 selon les estimations<sup>4</sup>. Il convient de souligner que les effets sur l'emploi sont concentrés dans les zones connaissant un fort chômage au moment de la réforme. Dans les zones où le chômage est faible, en revanche, la croissance de l'emploi chez les entreprises bénéficiaires de la réforme se fait au détriment de la croissance des entreprises voisines, si bien que l'effet sur l'emploi total est quasiment nul.

### Dettes fournisseurs de l'État

(en milliards de dollars)



Source : États financiers du gouvernement des États-Unis d'Amérique, et calculs des auteurs. La ligne verte marque l'entrée en vigueur de la réforme QuickPay.

<sup>2</sup> Murfin (J.) et Njoroge (K.) (2015), "The implicit costs of trade credit borrowing by large firms", *Review of Financial Studies*, 28(1), p. 112-145.

<sup>3</sup> Barrot (J. N.) (2015), "Trade credit and industry dynamics: evidence from trucking firms", *The Journal of Finance*.

<sup>4</sup> Barrot (J. N.) et Nanda (R.) (2016), "Can paying firms quicker affect aggregate employment?", No. w22420, *National Bureau of Economic Research*.



# 5

## Les effets notables de la nouvelle politique de contrôle et de sanction de la DGCCRF

### 1. Le renforcement des prérogatives de la DGCCRF

Le respect des délais de paiement fait l'objet d'un plan de contrôle annuel et national. Depuis plusieurs années, les contrôles du respect des délais de paiement légaux constituent une priorité pour la DGCCRF. Les agents de la DGCCRF sont donc particulièrement vigilants sur la recherche et la sanction de pratiques visant à contourner les dispositions légales.

Le 9 juin 2015, le Premier ministre a réaffirmé sa ferme volonté de lutter contre l'allongement des délais de paiement dans le plan « Tout pour l'emploi dans les TPE/PME ». L'un des axes principaux de cette politique est le renforcement de l'efficacité de la loi pour réduire les délais de paiement et contribuer

ainsi à l'amélioration de la trésorerie des TPE/PME.

Le ministre de l'Économie et des Finances a fait du contrôle des délais de paiement une mission prioritaire de la DGCCRF. Dans le cadre de son plan annuel de contrôle pour l'année 2016, il a été demandé à la DGCCRF de maintenir une pression soutenue de contrôle en la matière, pour atteindre le seuil des 2 500 contrôles effectués en France métropolitaine et dans les départements et régions d'outre-mer (DROM), et de cibler notamment les grands donneurs d'ordres. Ainsi, environ 70 grandes entreprises et filiales s'y rattachant ont été contrôlées cette année.

C'est dans ce contexte que le dispositif d'encadrement des délais de paiement prévu dans le *Code de commerce* et issu des dispositions de la loi n°2014-344 du 17 mars 2014

relative à la consommation et de celles de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, a été complété par plusieurs dispositions de la loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, détaillées dans la partie suivante.

### 2. Les nouvelles dispositions légales et réglementaires introduites par la loi du 9 décembre 2016

La loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique renforce le cadre législatif de lutte contre les retards de paiement interentreprises.

## Encadré 7

## Le cadre d'intervention de la DGCCRF en matière de délais de paiement

Les articles L450-1 et suivants du *Code de commerce* habilitent les agents de la DGCCRF à contrôler le respect des dispositions relatives aux délais de paiement entre professionnels, prévues au titre IV du livre IV du *Code de commerce*.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi n°2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation, l'article L465-2 du *Code de commerce* permet à la DGCCRF de prononcer une sanction administrative en cas de manquement aux dispositions du *Code de commerce* relatives aux délais de paiement, dans les conditions définies au VI de l'article L441-6 et au dernier alinéa de l'article L443-1 du même code.

Jusqu'alors facultative, la publication de la décision de sanction devient systématique depuis la modification de l'article L465-2 V du *Code de commerce* par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 précitée.

La constatation d'un manquement à la loi peut donner lieu à des suites pédagogiques (avertissements, en cas de dépassement peu important) ou à des amendes.

Dans l'exercice de leur mission de contrôle, les agents de la DGCCRF dressent un procès-verbal (PV) d'infraction relatant le ou les manquements constatés. Le montant de l'amende est fixé par le Directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) compétent. Un courrier faisant état des griefs retenus, du montant de l'amende encourue et des modalités de la publication de la sanction, est ainsi adressé avec une copie du PV d'infraction à la personne mise en cause. Celle-ci dispose alors d'un délai de 60 jours pour faire valoir ses observations. Au terme de cette période de contradictoire, et au vu des observations présentées par l'entreprise, le DIRECCTE peut soit maintenir la décision d'amende, soit en modifier le montant ou encore abandonner la procédure de sanction. La décision de sanction peut être contestée par recours gracieux devant l'autorité administrative ayant pris la décision de sanction, par recours hiérarchique devant le ministre de l'Économie ou par recours de plein contentieux devant le tribunal administratif dans un délai de 2 mois suivant la réception de la décision par la personne mise en cause.

## 2.1 Le rehaussement du plafond maximal de l'amende à deux millions d'euros pour les personnes morales

en matière de manquement aux règles relatives aux délais de paiement interprofessionnels à 375 000 euros pour une personne morale.

Jusqu'à présent, le régime de sanction administrative <sup>31</sup> fixait le montant maximal de l'amende,

Les dispositions de l'article 123 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 rehaussent le plafond maximal de

<sup>31</sup> Articles L441-6 VI et L443-1 du *Code de commerce* en matière de délais de paiement entre entreprises privées et article 40-1 de la loi n° 2013-100 du 28 janvier 2013 portant diverses dispositions d'adaptation de la législation au droit de l'Union européenne en matière économique et financière (loi DDADUE) en matière d'entreprises publiques soumises aux règles de la commande publique.

l'amende pour les personnes morales en le portant à 2 millions d'euros.

Il est à noter que le montant maximal de l'amende encourue par application des articles L441-6 VI et L443-1 du *Code de commerce* pour une personne physique n'a pas été modifié par la loi du 9 décembre 2016.

## 2.2 La publicité systématique des décisions d'amende administrative

L'article L465-2-V du *Code de commerce*, issu de l'application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, disposait que « la décision prononcée par l'autorité administrative peut être publiée aux frais de la personne sanctionnée. Toutefois, l'administration doit préalablement avoir informé cette dernière, lors de la procédure contradictoire fixée au IV, de la nature et des modalités de la publicité envisagée. ».

Les dispositions de l'article 123 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 rendent désormais systématique la publication de l'amende prise en application du VI de l'article L441-6 ou du dernier alinéa de l'article L443-1 du *Code de commerce*. L'article L465-2-V du

*Code de commerce* est désormais complété par : « La décision est toujours publiée lorsqu'elle est prononcée en application du VI de l'article L441-6 ou du dernier alinéa de l'article L443-1. ».

Il en va de même pour les sanctions notifiées aux entreprises publiques, puisque l'article 40-1 de la loi DDADUE renvoie aux dispositions de l'article L465-2 du *Code de commerce* pour les conditions de formalisation de la procédure <sup>32</sup>.

Bien que la publicité des sanctions en matière de manquement aux règles relatives aux délais de paiement interprofessionnels soit systématisée, les textes laissent à l'autorité administrative une marge d'appréciation sur les modalités et la durée de la publicité.

**Remarque :** la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique renforce le dispositif actuel de sanction administrative en matière de délais de paiement. Ce régime de sanction plus sévère ne s'appliquera que pour les faits postérieurs à son entrée en vigueur.

## 2.3 La suppression de la règle du non cumul des manquements

L'ancienne rédaction de l'article L465-2 VII disposait que « Lorsque, à l'occasion d'une même procédure ou de procédures séparées, plusieurs sanctions administratives ont été prononcées à l'encontre d'un même auteur pour des manquements en concours, ces sanctions s'exécutent cumulativement, dans la limite du maximum légal le plus élevé. ».

Les dispositions de l'article 123 de la loi n° 2016-1691

<sup>32</sup> En effet, l'article 40-1 de la loi DDADUE du 28 janvier 2013 est ainsi rédigé : « Pour les entreprises publiques, au sens du II de l'article 1<sup>er</sup> de l'ordonnance n° 2004-503 du 7 juin 2004 portant transposition de la directive 80/723/CEE relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques, soumises à l'obligation prévue à l'article 37 de la présente loi, le dépassement du délai maximal de paiement fixé par décret, recherché et constaté dans les conditions fixées aux articles L450-1 à L450-4, L450-7 et L450-8 du *Code de commerce*, est passible d'une amende administrative dont le montant ne peut dépasser 2 millions d'euros. **L'amende est prononcée dans les conditions prévues à l'article L465-2 du même code.** Le montant de l'amende encourue est doublé en cas de réitération du manquement dans un délai de deux ans à compter de la date à laquelle la première décision de sanction est devenue définitive. ».

du 9 décembre 2016 suppriment cette limite du maximum légal le plus élevé. Ainsi, la dernière mention de l'article – « dans la limite du maximum légal le plus élevé » – est supprimée.

Désormais, chaque manquement aux différentes règles relatives aux délais de paiement (par exemple aux règles de l'article L441-6-I, neuvième alinéa en matière de délais de paiement convenus et aux règles de l'article L441-6-I, onzième alinéa en matière de délais de paiement transports) pourra être sanctionné en tant que tel <sup>33</sup>.

La suppression de la règle du non-cumul permet ainsi d'adapter les contrôles et de renforcer les sanctions, afin que la loi reste efficace et dissuasive dans un domaine où les réitérations de manquements sont nombreuses.

## **2.4 La pérennisation des dérogations existantes pour les cinq secteurs qui en bénéficiaient auparavant**

Pour tenir compte de certaines spécificités sectorielles dont les contraintes rendaient, en pratique, impossible l'application stricte

de la loi, les dérogations légales existantes ont été pérennisées.

Continueront ainsi à déroger, notamment par application de l'avant-dernier alinéa de l'article L441-6-I du *Code de commerce* et du décret n° 2015-1484 du 16 novembre 2015, aux règles de droit commun des délais de paiement interprofessionnels, les secteurs de l'agroéquipement, du commerce des articles de sport, de la filière du cuir, de l'horlogerie-bijouterie-orfèvrerie-joaillerie et du jouet.

## **2.5 La création d'une nouvelle dérogation aux règles de droit commun**

Une nouvelle dérogation, introduite par l'article 123 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, s'applique aux achats de biens destinés à faire l'objet d'une livraison en l'état hors de l'Union européenne. Le législateur a souhaité tenir compte de la situation très particulière des entreprises de négoce.

Les dispositions de l'article 123 précité insèrent ainsi un alinéa aux articles L441-6 et 443-1 du *Code de commerce*, disposant que « le délai convenu entre les parties pour

le paiement des achats effectués en franchise de la taxe sur la valeur ajoutée, en application de l'article 275 du *Code général des impôts*, de biens destinés à faire l'objet d'une livraison en l'état hors de l'Union européenne ne peut dépasser quatre-vingt-dix jours à compter de la date d'émission de la facture. Le délai convenu entre les parties est expressément stipulé par contrat et ne doit pas constituer un abus manifeste à l'égard du créancier. Si les biens ne reçoivent pas la destination prévue à la première phrase du présent alinéa, les pénalités de retard mentionnées au douzième alinéa du I de l'article L441-6 du présent code sont exigibles. Le présent alinéa n'est pas applicable aux achats effectués par les grandes entreprises ».

La dérogation n'est ainsi possible que pour les entreprises exportatrices les plus fragiles (micro ou petites et moyennes entreprises) qui n'ont pas la trésorerie suffisante pour faire face à cet effet de ciseau : ce champ d'application restreint a vocation à préserver la situation financière des fournisseurs nationaux.

**33** Dans le but de poursuivre chaque manquement pour faire respecter chaque obligation, et non de multiplier le montant de la sanction par le nombre de constats.

## Encadré 8

### Rappel de la position de l'Observatoire sur la nouvelle dérogation au bénéfice de certaines entreprises de négoce

Même si la dérogation est circonscrite, l'Observatoire des délais de paiement regrette, pour sa part, qu'une nouvelle exception ait été introduite, conformément à la position qu'il a défendu dans son rapport annuel 2013 (Section 1, encadré 1, page 12) et lors des échanges de la présidente de l'Observatoire avec les parlementaires.

À cet égard, l'Observatoire souhaite que la DGCCRF précise rapidement sur son site les conditions d'application de cette dérogation. Il appelle la DGCCRF à la plus grande vigilance lors des contrôles des entreprises se prévalant de cette dérogation.

L'Observatoire recommande une application stricte de la loi. Celle-ci suppose d'apporter la preuve que tous les éléments suivants, requis par la loi (Code de commerce, article L441-6 modifié) soient cumulativement réunis :

1 – Revente en l'état : le produit acheté doit être ensuite revendu en l'état, c'est-à-dire tel quel. Un produit modifié, transformé ou intégré dans un ensemble n'est pas concerné. Seuls les « achats ... de biens » sont concernés, ce qui exclut les prestations de services, même celles qui portent sur les produits concernés.

2 – Achat sans TVA : l'achat est réalisé en franchise de TVA, « en application de l'article 275 du Code général des impôts ». Celui-ci permet l'achat en France, sans TVA, c'est-à-dire en HT, d'un produit destiné à l'exportation.

3 – Revente hors Europe : l'achat est destiné à une revente hors de l'Union européenne (UE). Le fait que l'achat soit réalisé sans TVA est insuffisant, puisque ce régime concerne aussi les produits destinés à d'autres pays de l'Union européenne. Il faut donc que le client démontre que le produit est bien destiné à l'export hors UE.

4 – Stipulation contractuelle expresse : « Le délai convenu entre les parties est expressément stipulé par le contrat ». Le délai de 90 jours n'est pas de droit, il ne s'appliquera qu'en cas d'accord du fournisseur, qui peut souhaiter un délai plus court. Son accord doit être exprès du fournisseur et ne peut être tacite.

5 – Absence d'abus : le délai « ne doit pas constituer un abus manifeste à l'égard du créancier ». Pourraient être considérées comme tel : des pressions sur le fournisseur pour qu'il accepte ce délai, une revente ne répondant pas aux conditions posées ou l'absence de justificatif donné au fournisseur quant au respect de ces conditions.

Si, parmi les ventes à un même client, certains produits ne sont pas destinés à la revente en l'état hors UE en franchise de TVA, ils ne bénéficieront pas de ce régime et devront être payés dans le délai convenu, au maximum de 60 jours. Le fournisseur, s'il consent à un délai de paiement supérieur à 60 jours et pouvant aller jusqu'à 90 jours, est donc en droit d'exiger du client qu'il lui fournisse la preuve que :

- le produit n'est ni transformé ni intégré ;
- l'achat est fait en franchise de TVA ;
- le produit est destiné à une revente hors de l'UE.



En outre, afin de ne pas reporter totalement sur les fournisseurs des sociétés exportatrices la charge financière de cette dérogation, la disposition prévoit un délai de paiement maximum fixé à 90 jours, sans distinction selon la taille de l'entreprise créancière.

### 3. Le contrôle des délais de paiement par la DGCCRF en 2016

#### 3.1 Bilan quantitatif

##### Bilan quantitatif général

L'enquête annuelle porte prioritairement sur les secteurs du transport et du fret, du bâtiment hors marchés publics, de la grande distribution hors secteur vitivinicole, de l'industrie (agroalimentaire et non agroalimentaire) et des services informatiques. Des premiers contrôles ont été effectués auprès des entreprises publiques.

Dans le cadre du contrôle des délais de paiement interentreprises, plus de 2 500 établissements ont été vérifiés cette année. Le niveau d'anomalies relevées en 2016,

tous délais de paiement confondus, s'établit à 17 %, soit 3 points de moins qu'en 2015.

Les suites données à ces dépassements de délais de paiement ont conduit à délivrer cette année :

- 389 avertissements (envoi d'un courrier au professionnel) pour les cas de dépassements non significatifs, demandant aux entreprises de veiller au respect de la loi et les avisant qu'un nouveau contrôle interviendra ultérieurement et pourra, le cas échéant, donner lieu à des sanctions ;
- 192 injonctions à se conformer aux obligations légales et à cesser tout agissement illicite ;
- 274 procès-verbaux de sanction.

##### Bilan quantitatif des amendes administratives en 2016

En 2016, 228 procédures d'amendes, représentant au total près de 10,9 millions d'euros ont été lancées, dont :

- 165 amendes notifiées aux personnes mises en cause, représentant une somme de 6,5 millions d'euros ;

#### T11 Répartition des amendes par montant

(en nombre d'amendes)	
Amendes inférieures à 10 000 €	92
Amendes entre 10 000 et < à 20 000 €	42
Amendes entre 20 000 et < à 30 000 €	26
Amendes entre 30 000 et < à 40 000 €	9
Amendes entre 40 000 et < à 50 000 €	7
Amendes entre 50 000 et < à 100 000 €	13
Amendes à 100 000 € et plus	39

Source : DGCCRF.

- 63 procédures d'amendes actuellement en cours, dont le total atteint 4,4 millions d'euros.

Sur ces 228 procédures, environ 70 concernent des grands groupes et leurs filiales, dont 17 rattachés aux CAC 40 et SBF120 <sup>34</sup>.

##### Publications des décisions d'amende sur le site internet de la DGCCRF pour l'année 2016

Les noms de 29 entreprises sanctionnées ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de la DGCCRF, onglet « Sanctions/Délais de paiement ».

<sup>34</sup> Le SBF (Société des Bourses Françaises) 120 est un indice boursier français. Il est déterminé à partir des cours des actions du CAC 40 et des 80 valeurs les plus importantes des premier et second marchés boursiers, comprenant les capitalisations boursières françaises.

### 3.2 Bilan qualitatif

Les contrôles effectués en 2016 ont concerné tous types d'entreprises, qu'il s'agisse de TPE, PME, ETI ou de grands groupes internationaux. Beaucoup de petites entreprises visées par l'enquête connaissent mal la réglementation.

#### Les constatations effectuées

##### Le respect des délais de paiement de droit commun

Dans certains cas, notamment dans le secteur de la grande distribution, des fournisseurs se sont vu imposer des délais de paiement différents de ceux prévus dans les conditions générales de vente.

L'auto-facturation par le débiteur, en théorie licite si les conditions formalisant ce mécanisme respectent les dispositions générales relatives au mandat, est apparue, en pratique, généralement exercée de façon abusive : une entreprise débitrice s'est vu notamment sanctionnée pour avoir différé l'émission de ses factures jusqu'au dernier jour du mois suivant la réalisation des prestations.

Le délai de paiement spécifique aux factures périodiques, instauré

depuis l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation et prévu à l'article L441-6-I, alinéa 9 du *Code de commerce*, reste encore méconnu de certains opérateurs.

Des pratiques comptables défaillantes, telles que des inscriptions comptables fausses ou erronées (les dates écrites en comptabilité ne correspondent pas aux dates réelles d'émission des factures et/ou à leur paiement effectif) ont été constatées.

##### Le secteur de la construction

Les contrôles dans ce secteur, hors marchés publics, et celui du bricolage donnent lieu au constat de nombreux dépassements et de mises en place de pratiques pouvant occasionner des délais cachés, même si une légère amélioration a été constatée par rapport à l'année 2015. Ainsi, un certain nombre d'entreprises contrôlées recourt à une mise en œuvre abusive de la pratique de la retenue de la garantie (celle-ci consiste légalement <sup>35</sup> à retenir jusqu'à 5 % du montant total des travaux, qui doit être libéré, au plus tard, un an après la réception des travaux réalisés par l'entreprise), en retenant plus que le

plafond maximal autorisé ou en ne respectant pas les formalités procédurales prévues par la loi. Cette constatation recoupe l'expérience des entreprises mentionnée par la CAPEB, section 3, § 3.2.

##### Le secteur du transport

L'article L441-6 I alinéa 11 du *Code de commerce* prévoit que les délais de paiement convenus dans le secteur du transport ne peuvent dépasser 30 jours à compter de la date d'émission de la facture.

Les retards de paiement des clients sont fréquents, en raison de mauvaises pratiques constatées dans ce secteur :

- regroupement de factures ou indication sur une même facture de deux prestations soumises à des délais différents, ou encore mise en place de circuits de facturation complexes (par exemple l'émission des factures est confiée à une société extérieure parfois délocalisée) ;

<sup>35</sup> La retenue de garantie est prévue par les dispositions de la loi n° 71-584 du 16 juillet 1971 tendant à réglementer les retenues de garantie en matière de marchés de travaux, définis par l'article 1779-3° du *Code civil*.

## T12 Répartition des amendes par secteur (code NAF sur 2 ou 3 positions)

(en euros)

Secteur d'activité	Total des amendes notifiées	Total des amendes non notifiées	Total	Amende la plus élevée
Agriculture et matériels d'agriculture	16 100	–	16 100	7 500
Exploitation de carrière	–	46 000	46 000	46 000
Industrie agroalimentaire	282 400	9 000	291 400	110 000
Industrie textile	8 000	–	8 000	8 000
Industrie bois	–	22 000	22 000	22 000
Industrie papier	8 000	77 700	85 700	30 000
Industrie chimique	582 000	259 900	841 900	375 000
Industrie pharmaceutique	383 300	200 000	583 300	200 000
Industrie plastique	38 600	34 800	73 400	34 800
Industrie verrière	–	14 500	14 500	14 500
Industrie métallique	53 700	23 200	76 900	40 700
Industrie équipements électriques	179 300	35 500	214 800	166 000
Industrie de machinerie mécanique ou thermique	25 200	48 900	74 100	22 000
Industrie automobile	20 000	–	20 000	20 000
Industrie aéronautique	253 000	–	253 000	223 000
Industrie mobilière	20 000	–	20 000	20 000
Réparation d'équipements	–	25 000	25 000	25 000
Industrie gazière	125 000	–	125 000	125 000
Traitement de l'eau	–	23 000	23 000	23 000
Collecte, traitement et élimination des déchets	1 100	–	1 100	1 100
BTP	491 250	252 300	743 550	228 000
Automobile	231 500	6 000	237 500	170 000
Commerce de gros de biens domestiques	83 700	–	83 700	60 000
Commerce de gros alimentaire, boissons et tabac	405 900	223 000	628 900	160 000
Commerce de gros produits pharmaceutiques	–	375 000	375 000	375 000
Commerce de gros information et communication	12 600	–	12 600	12 600
Commerce de gros équipements industriels	36 300	100 000	136 300	100 000
Autres commerces de gros	30 700	81 000	111 700	81 000
GMS	182 200	276 800	459 000	216 000
Autres commerces de détail	907 500	486 500	1 394 000	332 000
Transport et entreposages auxiliaires de transport	609 050	184 500	793 550	220 000
Hébergement	390 300	–	390 300	375 000
Restauration	142 550	9 800	152 350	70 000
Édition de revues	–	55 000	55 000	55 000
Édition de logiciels et conseils en systèmes informatiques	621 700	817 000	1 438 700	375 000
Distribution cinématographique	–	320 000	320 000	320 000
Activités de <i>holding</i>	320 000	179 000	499 000	200 000
Activités immobilières	10 300	13 500	23 800	10 300
Étude de marchés	–	50 000	50 000	50 000
Formation	8 000	–	8 000	8 000
Activités pour la santé humaine	18 000	52 100	70 100	18 000
Jeux d'argent et de hasard	–	3 700	3 700	3 700
Sport	29 300	93 500	122 800	93 500
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6 526 550</b>	<b>4 398 200</b>	<b>10 924 750</b>	

Source : DGCCRF.

- envoi tardif des factures imputable aux transporteurs ou à des litiges ou même à la négociation de la part de certaines entreprises de délais de paiement dépassant le plafond légal ;

- retenues de factures dues à des échanges de palettes non réalisés : la gestion des palettes est une prestation accessoire au transport et pouvant être tarifée. Or, l'échange des palettes peut, dans la pratique, s'avérer complexe (par exemple, le lieu de livraison des marchandises peut différer du lieu de restitution de la palette). Dans ce cas, il arrive que le paiement des factures soit retenu jusqu'à la restitution de ces palettes alors que ce paiement aurait dû intervenir dans les délais légaux. En cas d'échec, le montant des factures est amputé de la valeur des palettes.

#### Les délais de paiement prévus à l'article L443-1 du *Code de commerce*

Le recours à l'émission en fin de mois d'un relevé de factures mentionnant une échéance de paiement sous 30 jours peut entraîner, mécaniquement, des retards de paiement pour les ventes de produits périssables, dont le délai de règlement court à compter de la fin de la décade de livraison.

Le recours aux factures récapitulatives pour ce type de denrées est toléré si le formalisme de facturation est respecté, mais ces dernières doivent alors être payées dans le délai légal le plus court référencé. Par exemple, en cas de ventes de produits alimentaires périssables et de viande fraîche destinée à la consommation humaine, référencés sur une facture récapitulative, le paiement de cette dernière sera soumis à un délai de 20 jours fin de décade de livraison à partir de la première livraison de viande fraîche.

#### Le respect des règles de formalisme des conditions de règlement et des factures

Le respect de l'exigence de paiement d'une indemnité forfaitaire de 40 euros pour frais de recouvrement est extrêmement disparate suivant les entreprises contrôlées. La raison souvent invoquée est le manque d'information quant à cette disposition relativement récente. En outre, le recouvrement de cette indemnité forfaitaire pose des difficultés à certains professionnels, de même que celui des pénalités de retard.

#### Le cas des grandes entreprises

Comme pour les années précédentes, les manquements les plus

courants sont dus à des procédures administratives ou comptables complexes. Les services comptabilité des grandes entreprises, devant traiter un grand nombre de factures, organisent des campagnes de règlement à des dates prédéfinies chaque mois, indépendamment de la date d'échéance de chacune de ces factures. Ainsi, certaines factures sont réglées avec retard ou dans certains cas de manière anticipée, sans lien avec la date d'échéance réelle. Les factures sortant du circuit automatisé de règlement en raison d'une non-conformité et traitées manuellement peuvent parfois être réglées dans des délais très longs.

Sur le plan organisationnel, l'enquête fait apparaître, pour quelques grands groupes, une externalisation des paiements ou de différents postes comptables auprès de prestataires de services extérieurs spécialisés, qui peuvent être localisés hors de France.

L'enquête a aussi démontré une pratique récurrente de délais de paiement intragroupe supérieurs aux échéances légales, sous prétexte que ces entités appartiennent au même groupe. Cependant, et dès-lors que celles-ci sont dotées de personnalités morales distinctes,

elles ne peuvent pas s'affranchir de la réglementation sur les délais de paiement.

#### Les entreprises publiques

Les premières investigations lancées au cours du second semestre 2016 et ciblant principalement les entreprises publiques locales, ont conduit à lancer une procédure d'amende administrative à leur encontre.

Le contrôle de la sphère publique doit se poursuivre et s'intensifier en 2017, avec notamment l'intégration dans le plan de contrôle de grandes entreprises publiques.

#### Les causes de ces retards de paiement

Les retards de paiement d'une entreprise peuvent s'expliquer par :

- des négligences résultant parfois de dysfonctionnements du logiciel comptable de l'entreprise, de l'inscription en comptabilité de la date d'arrivée de la facture, et non de sa date d'émission, ou encore du recours à des prestataires externes, parfois délocalisés, pour la gestion des paiements, la mise en place de ces procédures complexes entraînant, mécaniquement, des retards de paiement ;

- des usages entre professionnels, qui restent appliqués bien qu'ils soient devenus contraires à la loi ;

- des difficultés de trésorerie résultant pour le débiteur des retards de paiement de ses propres clients ou des difficultés à obtenir des crédits auprès des banques ;

- dans certains cas, par une politique délibérée en vue d'accroître la trésorerie de l'entreprise au détriment des partenaires commerciaux et d'obtenir ainsi un avantage concurrentiel.

## BIBLIOGRAPHIE

ACPR – Banque de France (2016)

« Enquête affacturage 2015 », *Analyses et synthèses*, n° 73, octobre.

Altares (2016)

« Comportements des entreprises en France et en Europe », 3<sup>e</sup> trimestre.

Atradius (2016)

« Baromètre Atradius des pratiques de paiements, Étude mondiale sur les comportements de paiement B2B, Résultats France », printemps.

Banque de France (2017)

« La situation des entreprises en France en 2015 », *Bulletin de la Banque de France*, n° 209, janvier-février.

BTP Banque (2016)

« Analyse financière 2016 des entreprises du BTP », septembre.

Charpin (JM) (2013)

« Le crédit interentreprises et la couverture du poste clients », janvier.

CGI (2017)

« Le baromètre du commerce de gros et international – Activité du 4<sup>e</sup> trimestre 2016 », janvier.

Euler-Hermès (2016)

« Délais de paiement : la faible croissance a un coût », *Economic Insight*, 20 juillet.

Intrum Justitia (2016)

« *European payment index 2016* », février-avril.

NBER (2016)

« *Can paying firms quicker affect aggregate employment?* » Barrot (J. N.) et Nanda (R.), *Working Paper* n° 22420, juillet.

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

### Banque de France – Observatoire des entreprises

Séries chronologiques sur les délais de paiement (1996-2015)

<http://webstat.banque-france.fr/fr/>

### Rapports de l'Observatoire des délais de paiement (2006-2015)

<https://entreprises.banque-france.fr/etudes/les-delaix-de-paiement>

### Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF)

Fiches pratiques sur les délais de paiement

<http://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/fiches-pratiques/Delaix-de-paiement>

### Insee

Niveau de délais de paiement par sous-classe et groupe par tranche de taille (dernières données actuellement disponibles : 2014)

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2384048>

### Médiation des entreprises

Site Internet dédié à la Charte et au Label « Relations Fournisseur Responsables »

<http://www.relations-fournisseur-responsables.fr>

Site Internet de la Médiation

[www.mediateur-des-entreprises.fr](http://www.mediateur-des-entreprises.fr)

## Composition de l'Observatoire des délais de paiement

Présidente de l'Observatoire	Jeanne-Marie Prost
Mouvement des entreprises de France	François Gonord
Confédération des PME	Frédéric Grivot
	Jérôme Normand
Union des entreprises de proximité	Nathalie Roy
Groupe des fédérations industrielles	Yves Blouin
	Patrick Gaillard
Conseil du commerce de France	Fanny Favorel
Confédération française du commerce interentreprises	Delphine Kosser-Glories
	Hugues Pouzin
Association des régions de France	Jérôme Larue
Association des départements de France	Anne Bouillot
	Paul Subrini
Association des maires de France	Jean-Pierre Duez
	Nathalie Brodin
	Aurore Vigouroux
Fédération hospitalière de France	François Pinardon
	Diane Chaumeil
Fédération bancaire française	Pierre Bocquet
	Frédéric Paulic
	Sylvie Augros
Association française des sociétés financières	Antoine de Chabot
	Françoise Palle Guillabert
Direction générale du Trésor	Jean Boissinot
	Sébastien Raspiller
	Thomas Marx
	Pierre Prady
Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes	Christophe Rodes
	Inda Roubi
	Pierre Rebeyrol
Direction générale des Finances publiques	Charles Simonnet
	Aurélien Durand
	Philippe Romac
Direction générale des Entreprises	François Magnien
Direction générale de l'Institut national de la statistique et des études économiques	Colette Héricher
	Emmanuel Gros
Direction de la Sécurité sociale	
Direction générale des Services à l'économie et du Réseau de la Banque de France	Claude Piot

NB : La composition de l'Observatoire des délais de paiement a été revue par un arrêté du 7 juin 2016 (<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2016/6/7/EINT1609614A/jo>).



### Secrétariat de l'Observatoire

Banque de France

Jean-Pierre Villetelle  
Adrien Boileau  
Anne-Christèle Chavy-Martin

### Participants invités par la présidente associés aux travaux de l'Observatoire

AFDCC

Jérôme Mandrillon  
Éric Latreuille  
Vincent-Bruno Larger

AFTE  
Altares

Didier Vuyenne  
Charles Battista  
Thierry Million

CAPEB

Ingrid Bigot-Falcon  
Alain Chouguiat  
Arnaud Le Gal

CODINF

Bruno Blanchet  
Fabrice Pedro-Rousselin

FCJPE  
FFB

Jean Kimpe  
Patricia Grelher Wyckoff  
Béatrice Guenard-Salaün

FNBM  
FNTP

Adrienne Ouvrieu  
Valérie Baillat  
Marie Eiller  
Jacques Allemand

Intrum Justitia

Anne Willart  
Cécile Munier

Médiation des entreprises

Pierre Pelouzet  
Nicolas Mohr  
Martine Bourgade

Médiation du crédit

Fabrice Pesin  
Raymond de Pastor  
Jean-Michel Pourchon

Personnalité qualifiée

Michel Dietsch

UNEDIC

Christophe Butikofer

UNIBAL

Gilles Caille  
Valérie Dequen

## Caractéristiques des organismes professionnels membres de l'Observatoire ou ayant participé à ses travaux

Sigle	Dénomination	Nombre d'entités représentées	Chiffre d'affaires annuel des entreprises membres Nombre total de salariés représentés
MEDEF	Mouvement des entreprises de France	750 000 entreprises, PME, ETI et Grandes Entreprises	
CPME	Confédération des PME	200 fédérations professionnelles et syndicats de métiers représentant 1 700 000 PME	
U2P	Union des entreprises de proximité	119 organisations professionnelles, représentant 2,3 millions de TPE-PME dans les secteurs de l'artisanat, du commerce de proximité et des professions libérales, soit les 2/3 des entreprises françaises	
GFI	Groupe des fédérations industrielles	18 Fédérations nationales sectorielles de l'Industrie adhérentes au Medef et 2 associations régionales, soit 90% de l'Industrie	
CdCF	Conseil du Commerce de France	31 fédérations du commerce, représentant près de 650 000 entreprises	
CGI	Confédération Française du Commerce Interentreprises	56 fédérations, 120 000 entreprises	CA : 856 Mds Salariés : 1 010 000
FBF	Fédération bancaire française	378 entreprises bancaires adhérentes de toutes origines (commerciales, coopératives ou mutualistes), françaises ou étrangères.	
ASF	Association des sociétés financières	286 adhérents - sociétés de financement, établissements de crédit spécialisés, banques spécialisées, entreprises d'investissement, établissements de paiement, établissements de monnaie électronique	Accordent 19,3% de l'encours total des crédits (consommation, investissement, trésorerie) au secteur privé.
AFDCC	Association française des credit-managers	Réseau constitué de 1000 credit managers, issus d'entreprises (grandes entreprises internationales, PME) de toutes les régions, dans tous les secteurs	
AFTE	Association française des trésoriers d'entreprise	21 associations de trésoriers d'entreprise de 20 pays européens représentant 6 500 groupes et plus de 13 000 membres	
CAPEB	Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment	351 000 entreprises artisanales du bâtiment de moins de 20 salariés	
FCJPE	La Fédération des Commerces spécialistes des Jouets et des Produits de l'Enfant	2000 magasins répartis sur l'ensemble du territoire national	45% du marché français CA : environ 2 milliards d'euros
FFB	Fédération Française du Bâtiment	50 000 entreprises dont 35 000 de taille artisanale	2/3 du CA du secteur 2/3 des salariés du secteur
FNBM	Fédération du Négoce de Bois et des Matériaux de construction	Plus de 1 100 adhérents, représentant 85% des entreprises du négoce de bois et des matériaux de construction	CA : 18 milliards d'euros et 80 000 salariés
FNTP	Fédération Nationale des Travaux Publics	7 500 entreprises dont près de 7000 ont moins de 50 salariés	CA France : 36,4 Mds CA Export: 28,5 Mds Salariés : 245 000
UNIBAL	Union nationale des industriels du Bricolage, du Jardinage et de l'Aménagement du Logement		

## A3

## Caractéristiques des principales études et enquêtes qualitatives

Organisme auteur de l'enquête	Variables	Taille de l'échantillon	Autres précisions	Taille des entreprises	Répartition sectorielle	Période couverte
AFDCC	Délais et retards de paiement clients inter-entreprises et clients publics	174 entreprises en France	Enquête réalisée entre novembre et décembre 2016			2006-20166
Altarex	Comportements de paiement fournisseurs en France et en Europe	Données extraites de la comptabilité clients de plusieurs milliers de sociétés européennes (réseau Dun & Bradstreet) Plus de 200 millions d'expériences commerciales réelles (relations fournisseur client) sur le monde dont plus de 4 millions en France.	Enquête réalisée durant le 3 <sup>e</sup> trimestre 2016	Toutes tailles	45 000 organismes publics 750 000 entreprises de tous secteurs	2014-2015 T1-T3 2016
Atradius	Comportement de paiement clients sur le marché domestique et à l'international,	3 000 entreprises dans 13 pays européens	Enquête réalisée au printemps 2016			2016
Euler hermès	Comportement de paiement clients sur le marché domestique et à l'international,	27 300 entreprises cotées		Toutes tailles		2015
BTP Banque	Délais de paiement clients et fournisseurs, indicateurs de structure financière	4 000 entreprises du secteur de la construction	Enquête réalisée au cours de l'été 2016	CA compris entre 500 K€ et 150 000 K€ Pas d'entreprises individuelles	Nombre d'entreprises : Gros-œuvre : 1 055 Second-œuvre : 2 280 Travaux publics : 660	2008-2016
CGI	Délais et défauts de paiement en France et à l'international	877 entreprises du négoce réparties dans 5 grands segments d'activité (cf. colonne répartition sectorielle)	Enquête réalisée au 4 <sup>e</sup> trimestre 2016		Approvisionnement à la construction (365) Approvisionnement de l'industrie et pièces détachées automobiles (204) Produits de consommation courante (134) Produits agricoles et alimentaires (139) Commerce international (35)	2016
CODINF	Délais et retards de paiement clients, délais fournisseurs, délais de paiement des clients publics	30 organismes professionnels ont interrogé 1 591 entreprises parmi leurs adhérents – Enquête consolidée par CODINF	Enquête réalisée à l'automne 2016	TPE : 31 % PME : 48 % ETI : 13 % GE : 9 %	Artisanat : 14 % Commerce : 25 % Industrie : 19 % Services : 23 % Ent de BTP : 20 %	2016 et évolution vs 2015
Intrum Justitia	Comportements de paiement et santé financière des entreprises	9 440 entreprises dans 29 pays européens	Enquête réalisée entre février et avril	De 0 à 19 salariés : 73 % De 20 à 49 salariés : 11 % De 50 à 249 salariés : 9 % Plus de 250 salariés : 7 %	Tous secteurs dont : Commerce : 23 % Industrie : 11 % Services aux entreprises : 11 % Construction : 10 %	2016
FNBM	Délais de paiement clients et fournisseurs	91 entreprises	Enquête réalisée entre octobre et décembre 2016	TPE : 15 % PME : 76 % ETI : 8 % GE : 1 %		2016

A<sub>4</sub>

## Le rôle préventif de la Médiation des entreprises

### 1| Le groupe de travail « délais de paiement »

Afin de permettre d'échanger et de mettre en avant les bonnes pratiques, la médiation a décidé il y a quatre ans de mettre en place un groupe de travail sur le thème de la réduction des délais de paiement dont les participants sont volontaires dans cette démarche. Ce groupe de travail est composé de représentants de grandes entreprises privées et publiques, d'institutions publiques et d'ETI, et fait désormais office de référent pour l'élaboration des bonnes pratiques sur la réduction des délais de paiement.

Ce groupe de travail a rédigé un premier recueil « 30 bonnes pratiques pour réduire les délais de paiement » pragmatiques et simples à mettre en œuvre. Un complément en 2016, « 15 recommandations pour aller plus loin » insiste notamment sur : les problématiques de la dématérialisation, l'importance de limiter les portails, la démystification des pistes d'audit fiables, l'optimisation des factures chez le client, l'affacturage inversé collaboratif...

### 2| La mission sur les délais de paiement dans les collectivités locales

La Médiation a mis en place en 2016 un nouveau groupe de travail dont l'objectif est de mettre en avant « les bonnes pratiques des délais de paiement dans les collectivités territoriales ». Des représentants de la DGFIP, de l'AMF, de l'ARF et de l'ADF et des collectivités territoriales (mairie de Noeux-les-Mines, lauréat du prix des délais de paiement 2015, département de la Vendée) y participent.

Les premières réunions ont mis en avant des processus qui pourraient être repris dans toutes les collectivités. Ils seront diffusés sous un format attractif en 2017.

### 3| La Charte « Relations fournisseur responsables »

Afin de sensibiliser les acteurs économiques aux enjeux inhérents aux délais de paiement, une charte a été élaborée conjointement par la Médiation et le Conseil National des Achats (CDAF), afin d'engager les grands donneurs d'ordre signataires à mettre en place une démarche de progrès vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Elle existe maintenant depuis plus de six ans et compte plus de 1 800 signataires dont des organismes socioprofessionnels, des fédérations, et de nombreuses entreprises du secteur public ou privé : grands groupes appartenant au CAC 40 ou au SBF120, ETI, PME, TPE et, plus récemment, des régions et départements, le tout représentant un montant des achats de plus de 600 milliards d'euros.

La Charte « Relations fournisseur responsables » a pour objectif de construire une relation équilibrée et durable entre les entreprises et leurs fournisseurs. Les 10 engagements proposés permettent aux signataires d'engager ou d'accompagner un changement culturel profond, ainsi que de faire savoir et officialiser leur volonté de s'inscrire dans une relation partenariale fondée sur le « gagnant-gagnant » avec leurs fournisseurs.

L'engagement n° 1 de la Charte est « d'assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs ». L'attitude responsable du grand donneur d'ordres consiste à payer conformément à la loi LME, en appliquant ses dispositions de façon stricte et sincère.

### 4| Le label « Relations Fournisseur Responsables »

Prolongeant la portée de la charte, le label vise à distinguer les entreprises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs.

Attribué pour une période de trois ans, il est le premier label public en la matière.

Pour l'obtenir, l'entreprise candidate doit se soumettre à une évaluation visant à vérifier qu'elle respecte les engagements de la charte. En outre, l'un des critères à caractère bloquant pour l'obtention du label porte explicitement sur l'engagement n° 1 d'équité financière assurée par l'entreprise à ses fournisseurs.

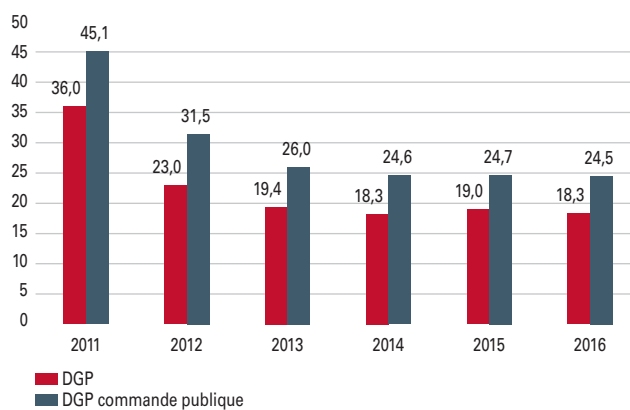
Créé fin 2012, il compte aujourd'hui 39 labellisés, grandes entreprises et administrations.

# A5

## Évolution du délai global de paiement des dépenses de l'État

### GA5.1 Comparaison du délai global de paiement (DGP) et du délai global de paiement commande publique (2011-2016)

(en jours)

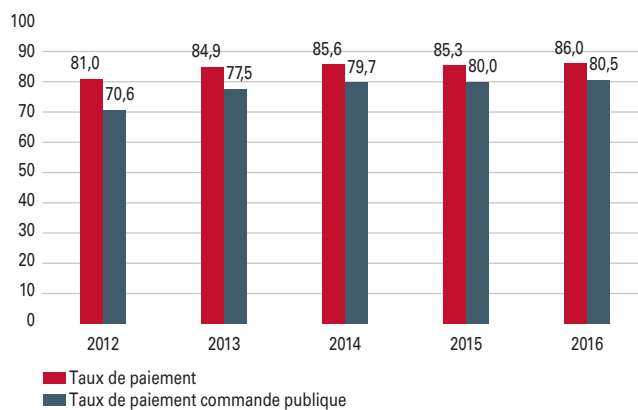


Source : DGFIP.

## Évolution du taux de paiement en 30 jours

### GA5.2 Comparaison taux de paiement général – taux de paiement commande publique

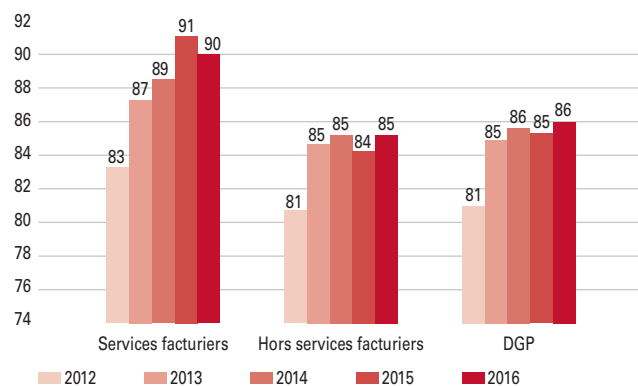
(en %)



Source : DGFiP.

### GA5.3 Évolution du taux de paiement en 30 jours en mode facturier et en mode hors facturier

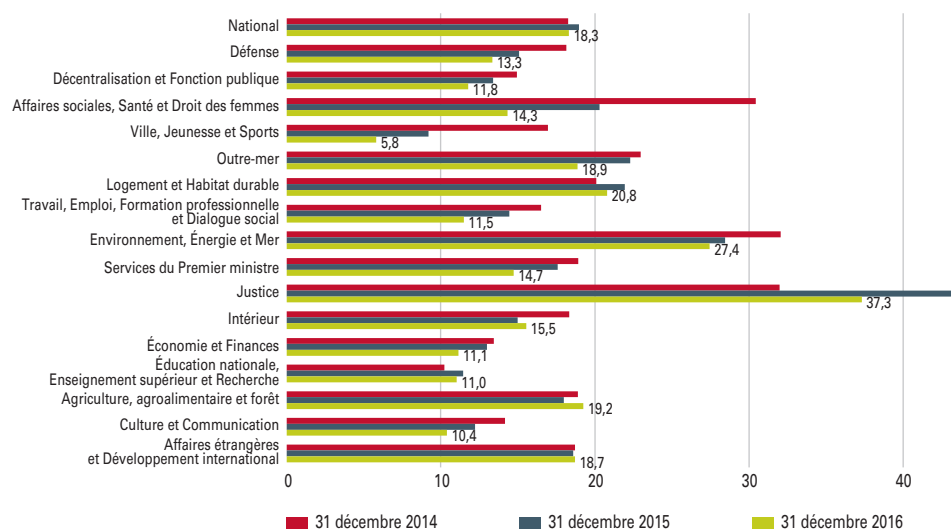
(en %)



Source : DGFiP.

#### GA5.4 Évolution du délai global de paiement par ministère (2014-2016)

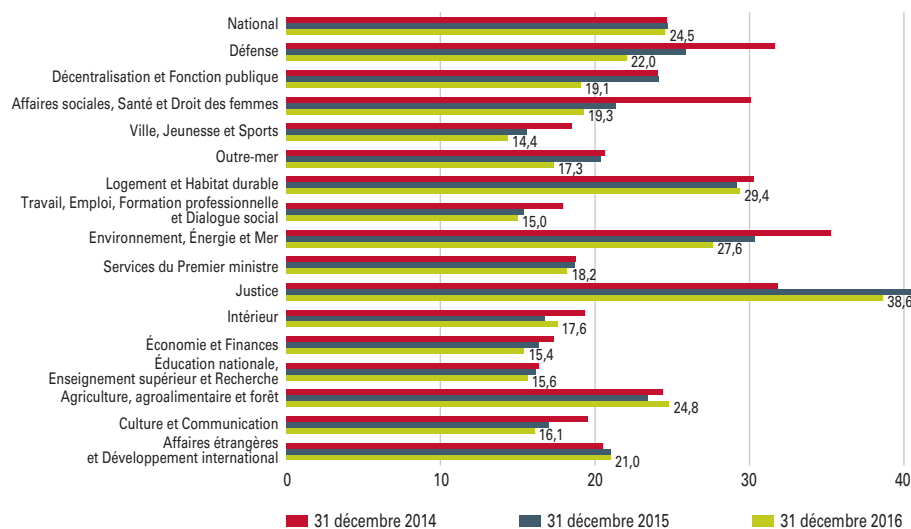
(en jours)



Source : DGFIP.

#### GA5.5 Évolution du délai global de paiement commande publique par ministère

(en jours)

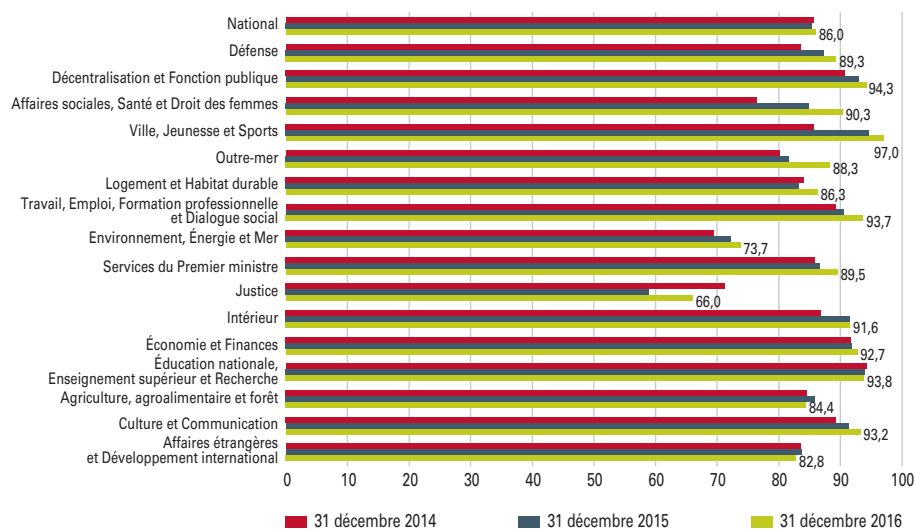


Source : DGFIP.



## GA5.6 Évolution du taux de paiement en 30 jours et moins, par ministère (2014-2016)

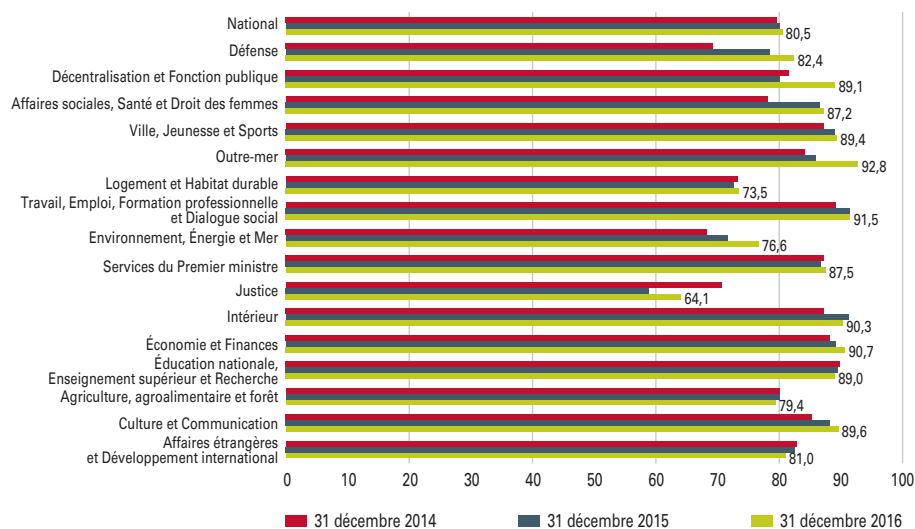
(en %)



Source : DGFIP.

## GA5.7 Évolution du taux de paiement de la commande publique en 30 jours et moins, par ministère (2014-2016)

(en %)



Source : DGFIP.

## A6

## Analyse détaillée des délais de paiement par catégorie juridique et par secteur par Altares

### Comportements de paiement par catégorie juridique détaillée

(en jours)

Catégorie Juridique	Forme Juridique	Nombre de jours de retard (moyenne 2016 T3)
Entrepreneur individuel	Artisan	8,3
	Commerçant	12,8
	Profession libérale	13,0
	Exploitant agricole	17,3
Société commerciale	Société à responsabilité limitée	11,8
	SA à conseil d'administration	13,4
	Société par actions simplifiées	13,2
	Société en nom collectif	13,7
Association loi 1901 ou assimilé	Association déclarée	11,4
	Action sociale	10,7
	Enseignement	10,5
	Activités sportives	12,3
	Activités culturelles	12,6
Personne morale de droit public soumise au droit commercial	Établissement public local à caractère indus. ou commercial	12,1
Administration de l'état	Service déconcentré de l'État	13,5
	à compétence nationale	13,4
	à compétence régionale	14,7
	à compétence départementale	12,9
	à compétence territoriale	15,2
Collectivité territoriale	Commune	7,7
	Département	12,3
	Région	17,8
Établissement public administratif	Établissement public local d'enseignement	6,6
	Établissement public local social et médico-social	8,3
	Communauté de commune	9,5
	Centre communal d'action sociale	10,5
	Établissement d'hospitalisation	12,5

Source : Altares.

Appréciée par sous-catégorie juridique, l'analyse des retards de paiement offre une lecture plus fine des comportements de paiement dans le privé comme le public. Ainsi, un écart fort peut être observé dans la catégorie de l'entrepreneur individuel selon qu'il s'agisse d'un artisan aux retards proches de 8 jours ou d'un exploitant agricole dont les décalages de règlement dérapent de plus de 17 jours en moyenne. Dans le public, les amplitudes sont également fortes dans les collectivités selon qu'ils s'agissent d'une commune sous 8 jours de retard ou d'une région proche de 18 jours. D'une façon générale, la rigueur voire parfois la lourdeur des process, davantage présente dans les grandes structures privées ou publiques, favorise les retards de paiement. Ces organisations s'accommodent difficilement des « anomalies » de documentation dans la chaîne de facturation. En dehors des questions de trésorerie, la taille du client et/ou sa proximité avec le fournisseur semble au contraire être un facilitateur des règlements à date.

Le bâtiment consolide sa place de meilleur payeur et tombe sous les 9 jours de retard, tandis que le commerce de détail encore hésitant ne parvient pas à revenir sous les 12 jours depuis plus de dix-huit mois. La situation des grossistes est meilleure sur 2016 après une année 2015 plus chahutée. L'industrie manufacturière confirme son redressement amorcé depuis dix-huit mois. Dans les services aux entreprises, les retards de paiement peinent à se maintenir sous le seuil des 14 jours. L'amélioration est très sensible dans le transport routier de marchandises où les retards de paiement ont reculé de plus de 2 jours en un an. La restauration conserve des décalages de règlement importants au-delà de 17 jours. Dans l'agriculture, la situation reste compliquée pour l'élevage depuis un an.

## Comportements de paiement par secteur d'activité

(en jours)

	2014T3	2014T4	2015T1	2015T2	2015T3	2015T4	2016T1	2016T2	2016T3
Agriculture	13,1	12,9	13,3	13,4	13,5	14,1	14,0	14,6	14,0
Chasse, pêche, forêt	11,4	11,7	12,5	13,2	12,7	12,2	11,4	11,9	10,0
Culture	11,0	11,1	11,6	12,0	12,1	12,1	11,8	12,3	12,0
Élevage	16,0	15,3	15,6	15,2	15,5	17,2	17,5	18,2	17,4
Construction	10,2	11,2	11,5	11,7	11,5	10,9	10,3	10,1	9,3
Bâtiment	9,0	9,4	9,6	9,8	9,8	9,6	9,1	9,0	8,3
Immobilier	16,6	19,0	20,2	20,7	20,0	18,8	17,1	16,5	15,2
Commerce	11,2	11,2	11,9	13,2	12,8	12,4	11,8	12,7	12,1
Commerce & réparation de véhicules	9,8	10,0	10,8	12,8	12,4	11,5	10,8	11,4	10,8
Commerce de détail	11,1	10,8	11,5	13,1	12,5	12,1	11,7	13,2	12,7
Commerce de gros	12,3	12,8	13,1	13,5	13,3	13,2	12,6	12,8	12,1
Industrie	11,5	11,8	12,1	12,6	12,1	11,8	11,1	10,9	10,3
Industrie agroalimentaire	13,3	13,2	13,6	14,9	14,1	13,2	12,6	13,4	12,5
Industrie manufacturière	11,2	11,5	11,8	12,1	11,7	11,5	10,8	10,6	10,0
Information & communication	14,2	14,7	15,0	15,8	16,0	15,6	14,7	14,4	13,8
Services informatiques & édition de logiciels	12,4	13,0	13,4	14,4	14,7	14,5	13,8	13,7	13,0
Autres activités information & communication	17,0	17,3	17,5	18,0	17,9	17,3	16,1	15,6	15,2
Transport & logistique	14,9	15,3	16,0	16,7	16,3	15,9	15,1	15,5	14,9
Transport routier de marchandises	15,1	15,5	16,0	16,8	16,5	16,1	15,0	15,0	14,1
Autres activités de transport	14,5	15,1	15,9	16,6	16,2	15,6	15,3	16,2	15,8
Activités financières et d'assurances	11,4	12,1	12,8	13,2	12,9	12,4	11,7	12,1	11,9
Services aux entreprises	13,1	13,7	14,3	14,7	14,4	14,2	13,6	14,0	13,5
Activités scientifiques et techniques	13,0	13,7	14,3	14,7	14,4	14,0	13,4	13,8	13,3
Services administratifs aux entreprises	13,3	13,7	14,2	14,7	14,6	14,4	14,0	14,4	13,8
Services aux particuliers	12,4	13,0	14,1	15,7	15,1	14,3	13,7	15,5	14,3
Activités de réparation	9,9	10,4	10,7	11,5	11,4	10,8	10,7	11,5	10,1
Coiffeurs, soins de beauté et corporels	14,3	15,1	16,8	19,7	18,8	17,5	16,6	19,5	18,4
Autres services à la personne	12,8	13,5	14,9	16,0	15,2	14,7	14,1	15,4	14,8
Hébergement, restauration, débits de boisson	16,3	16,4	17,1	19,3	17,5	16,7	15,8	17,1	15,8
Hébergement	14,7	15,3	15,8	16,8	15,7	14,8	14,0	14,3	13,4
Restauration	17,6	17,2	18,1	20,3	18,6	18,1	17,3	19,3	17,8
Débits de boissons	15,3	15,3	16,4	23,5	17,9	15,3	13,3	15,8	13,9
Autres activités	11,0	11,8	12,5	12,9	12,4	11,9	11,1	10,9	10,6
Santé humaine & action sociale	11,3	12,2	13,1	14,1	13,3	12,3	11,8	11,9	11,7
Activités récréatives	12,8	13,5	14,4	15,3	14,8	14,6	13,9	14,7	14,0
Enseignement	11,5	12,5	13,1	13,3	12,7	12,2	11,3	10,8	10,5
<b>Ensemble</b>	<b>12,5</b>	<b>12,8</b>	<b>13,3</b>	<b>13,6</b>	<b>13,2</b>	<b>12,9</b>	<b>12,6</b>	<b>12,2</b>	<b>11,6</b>

Source : Altares.

# A7

## Les données de la Banque de France

### Le fichier FIBEN

Le Fichier bancaire des entreprises géré par la direction des Entreprises de la Banque de France recense les comptes sociaux de sociétés imposées au bénéfice industriel et commercial ou au bénéfice réel normal (BIC-BRN). La collecte concerne les entreprises exerçant leur activité sur le territoire français, dont le chiffre d'affaires excède 750 000 euros. Le taux de couverture de FIBEN par rapport à la population totale des entreprises est supérieur à 75 % en termes d'effectifs salariés dans la plupart des secteurs ; il atteint ou dépasse 80 % dans le commerce et l'industrie manufacturière.

### Le champ retenu

Ensemble des activités marchandes, à l'exclusion des secteurs NAF « KZ » (activités financières, hors holdings) et « OQ » (administration, enseignement, santé humaine et action sociale). Sont également exclus les établissements publics et les sociétés d'économie mixte.

### Les liens financiers

La Banque de France recense les liens financiers et analyse le pourcentage de détention du capital par d'autres entreprises, selon que le détenteur est lui-même une société non financière (y compris holdings), une institution financière (banques, OPCVM, sociétés d'assurance), une personne physique (particuliers ou salariés), l'État ou encore une entreprise non résidente.

### Les tailles d'entreprise selon les critères de la LME

Le décret d'application de la LME de décembre 2008 définit le concept statistique d'« entreprise ». Dans la continuité des définitions de la Commission européenne, il précise les catégories de tailles d'entreprises à utiliser, ainsi que les critères permettant de les déterminer. Ceux-ci sont au nombre de quatre : les effectifs, le chiffre d'affaires, le total de bilan et les liens financiers.

Les trois premiers critères sont appréciés au niveau de chaque entreprise entendue comme la plus petite combinaison d'unités légales constituant une unité organisationnelle de production de biens et de services, jouissant d'une certaine autonomie de décision (définie à partir des liens financiers). On retient un lien financier lorsqu'il correspond à une détention d'au moins 50 % du capital d'une unité légale.

**Les PME** sont les entreprises de moins de 250 salariés, avec un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros.

**Les entreprises de taille intermédiaire (ETI)** sont des entreprises n'appartenant pas à la catégorie des PME et occupant moins de 5 000 personnes. En outre, les ETI doivent respecter l'un des deux critères suivants : chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 1,5 milliard d'euros ou total de bilan annuel inférieur ou égal à 2 milliards d'euros.

**Les grandes entreprises** regroupent les autres entreprises (non PME, non ETI).

## L'attribution du secteur d'activité

Dans le cas d'une entreprise composée de plusieurs unités légales, le secteur est déterminé à partir d'un regroupement par secteur des unités légales. Le secteur retenu est celui des unités légales dont le poids dans l'entreprise est le plus important en termes de chiffre d'affaires, à condition que celui-ci excède 50 %. Dans le cas contraire, le classement par secteur des différents « regroupements » d'unités légales est effectué sur le critère des effectifs, toujours à condition que le poids dépasse 50 %. À défaut, on revient au classement par chiffre d'affaires, en retenant le secteur des unités dont la part est la plus forte.

### Unités légales et entreprises au sens de la LME

(Nombre d'entités étudiées)

	Taille	2000	2007	2014	2015
Nombre d'unités légales	PME	165 716	211 978	214 180	211 521
	ETI	16 453	22 668	25 462	25 804
	Grandes entreprises	5 883	7 760	8 916	8 795
Nombre d'entreprises	PME	148 654	180 883	172 790	170 059
	ETI	3 972	4 438	4 777	4 823
	Grandes entreprises	157	194	218	222

Source : Banque de France - FIBEN, données à fin octobre 2016.

## Les indicateurs statistiques

Exprimé en jours de chiffre d'affaires, le ratio « **délais clients** » rapporte les créances clients, effets escomptés non échus inclus, au chiffre d'affaires toutes charges comprises TTC, multiplié par 360. Les créances clients sont calculées après déduction des avances et acomptes versés sur commande (inscrits au passif du bilan).

Exprimé en jours d'achats, le ratio « **délais fournisseurs** » rapporte les dettes fournisseurs aux achats et autres charges externes TTC, multiplié par 360. Les dettes fournisseurs sont calculées après déduction des avances et acomptes versées aux fournisseurs (inscrits à l'actif du bilan).

**Le solde commercial (ou solde du crédit interentreprises)** correspond au solde des créances clients de l'entreprise et de ses dettes fournisseurs (nets des avances et acomptes). Il est exprimé en jours de chiffre d'affaires. Il peut être aussi défini comme la différence entre le ratio « délais clients » et le ratio « délais fournisseurs » corrigé du ratio achats / chiffre d'affaires. Le solde commercial d'une entreprise reflète sa situation prêteuse ou emprunteuse vis-à-vis des partenaires commerciaux. Lorsqu'il est positif, l'entreprise finance ses partenaires par le biais du crédit interentreprises, dans le cas inverse, ses partenaires la financent.

**La moyenne de ratios individuels** (ou moyenne non pondérée), attribue le même poids à chaque entreprise. Cette approche microéconomique permet de mieux prendre en compte l'hétérogénéité des observations individuelles.

## A8

## Indicateurs statistiques et méthodes de calculs utilisés par l'Insee

### Délais de paiement des clients brut des avances

Ce ratio moyen se définit comme le rapport entre le total des créances clients sur l'ensemble du secteur (y compris comptes rattachés et effets escomptés non échus), et le total des chiffres d'affaires annuels TTC divisé par 360, pour être exprimé en jours de chiffre d'affaires. Cet encours de créances à la date d'arrêt des comptes résulte non seulement des sommes à recevoir du fait des délais de termes non-échus à cette date, consentis de façon contractuelle par les entreprises à leurs clients mais aussi des délais de termes échus mais pas encore réglés, qui constituent des retards de paiement. Le délai client mesuré ainsi comprend donc de façon indiscernable les délais contractuels et les retards de paiement.

Délai client moyen brut des avances = Total créances clients / (Total CATTTC / 360)

### Délais de paiement des fournisseurs brut des avances

Ce ratio moyen se définit comme le rapport entre le total des dettes fournisseurs sur l'ensemble du secteur (y compris comptes rattachés), et le total des achats et charges externes annuels TTC divisé par 360, pour être exprimé en jours d'achats. Comme pour le délai client, le délai fournisseur calculé de cette façon agrège délais contractuels et retards.

Délai fournisseur moyen brut des avances = Total dettes fournisseurs / (Total achats et charges externes TTC / 360)

### Délais de paiement des clients net des avances

Délai client moyen net des avances = (Total créances clients - avances et acomptes reçus sur commande en cours) / (Total CATTTC / 360)

### Délais de paiement des fournisseurs net des avances

Délai fournisseur moyen net des avances = (Total dettes fournisseurs - avances et acomptes versés) / (Total achats et charges externes TTC / 360)



# A9

## Méthode de calcul des délais « par épuisement » (ou « *count back* »)

Au plan individuel, les entreprises ont recours à d’autres techniques pour mesurer la durée effective de leur cycle de paiement. Outre une mesure des durées de règlement par l’intermédiaire des « balances âgées » assurant le suivi de chaque échéance en cours (contrat par contrat), elles ont majoritairement recours à la méthode de calcul dite « par épuisement » (ou « *count back* »).

En pratique, le mode de calcul consiste à soustraire de l’encours clients, jusqu’à épuisement de celui-ci, le chiffre d’affaires TTC de chaque mois précédant le mois au cours duquel est opéré le calcul. Lorsque l’encours client résiduel devient négatif, ce décompte itératif est arrêté (cf. tableau, colonne « *Roll back* »). Le délai client de l’entreprise est alors déterminé en additionnant le nombre de jours correspondant à chacun des mois utilisés dans le décompte. Moins immédiate que la méthode comptable, ce mode de calcul présente l’avantage de neutraliser les variations du chiffre d’affaires.

### Exemple de calcul du DSO : méthode comptable vs méthode par épuisement

Mois	CATT	Encours client initial	Roll Back (Encours client restant)	Nombre de jours retenu pour le calcul du DSO	
				Méthode comptable	Méthode épuisement
Mars	6 000	10 000 (b)	4 000		31 (c)
Février	3 500		500		28 (d)
Janvier	4 500		montant < 0 -> arrêt du décompte		3* (e)
Total	14 000 (a)			DSO = 64 jours (f = (a/b) x 90 jours)	DSO = 62 jours (g = c+d+e)

\* Dernier encours client positif calculé / (CA du mois / nombre de jours total dans le mois) = 500 / (4 500 / 31) =3,4

Le Rapport de l'Observatoire  
des délais de paiement  
est en libre téléchargement  
sur le site internet  
de la Banque de France  
([www.banque-france.fr](http://www.banque-france.fr)).

Une version imprimée  
peut être obtenue gratuitement,  
jusqu'à épuisement du stock,  
sur simple demande  
(cf. adresse ci-contre).

L'Observatoire des délais  
de paiement se réserve  
le droit de suspendre le service  
de la diffusion et de restreindre  
le nombre de copies attribuées  
par personne.

#### **Observatoire des délais de paiement**

Présidente Jeanne-Marie Prost  
Rapporteur Jean-Pierre Villette

#### **Éditeur**

Banque de France  
39, rue Croix-des-Petits-Champs  
75001 Paris

#### **Directrice de la publication**

Jeanne-Marie Prost

#### **Secrétaires de rédaction**

Adrien Boileau, Anne-Christèle Chavy-Martin,  
Caroline Corcy

#### **Réalisation**

Studio Création  
Direction de la Communication  
de la Banque de France

#### **Information**

Observatoire des délais de paiement  
44-1356 Direction des Entreprises  
39, rue Croix-des-Petits-Champs  
75049 Paris Cedex 01  
Téléphone : +1 42 92 56 58

#### **Impression**

Banque de France – SG – DISG – 00-2216

#### **Dépôt légal**

Mars 2017

#### **Internet**

[www.banque-france.fr](http://www.banque-france.fr)