

# OBSERVATOIRE DES DÉLAIS DE PAIEMENT

RAPPORT ANNUEL 2019

« Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite de la présente publication sans l'autorisation expresse de l'Observatoire des délais de paiement ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit Code. »

# OBSERVATOIRE DES DÉLAIS DE PAIEMENT

RAPPORT ANNUEL 2019

LE RESPECT DES DÉLAIS DE PAIEMENT :  
UN ENJEU ESSENTIEL ILLUSTRÉ PAR LA CRISE

**Jeanne-Marie Prost**

Présidente de l'Observatoire des délais de paiement

**Jean-Pierre Villetelle**

Rapporteur

Banque de France, direction des Entreprises

**Juillet 2020**



# SOMMAIRE

<b>LETRE INTRODUCTIVE AU RAPPORT</b>	<b>7</b>
<b>BILAN AGRÉGÉ DES ENTREPRISES</b>	<b>9</b>
<b>1 LES STRUCTURES DE PRODUCTION ET LES RAPPORTS DE FORCE FIGENT LA SITUATION EN MATIÈRE DE DÉLAIS ET DE RETARDS DE PAIEMENT</b>	<b>11</b>
1.1 Les caractéristiques des délais de paiement	11
1.2 La proportion d'entreprises exposées à des retards de paiement ne diminue plus	16
<b>2 LES INCERTITUDES SUR LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE GÈNÈRENT DES DIFFÉRENCES DE PERCEPTION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT</b>	<b>23</b>
2.1 Les retards de paiement repartent à la hausse en 2019 selon les données d'Altaires	23
2.2 Selon l'enquête Intrum, les conditions de paiement en Europe se dégradent dans les secteurs privé et public	27
2.3 En 2019, les conditions du crédit interentreprises s'améliorent en France et en Europe selon Atradius	28
2.4 L'AFDCC relève des tensions sur les délais clients dans l'industrie et un glissement des comportements de paiement des collectivités publiques et de l'État	28
2.5 Le CODINF observe une dégradation des conditions de paiement	32

<b>3</b>	<b>POUR LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES, DES PROGRÈS SONT ENCORE POSSIBLES DU CÔTÉ DES GRANDS DONNEURS D'ORDRE PUBLICS ET PRIVÉS</b>	<b>41</b>
3.1	Pour la CPME, les artisans et les TPE-PME sont davantage pénalisés par des retards de paiement	41
3.2	Le Medef s'est très fortement mobilisé sur les délais de paiement dans le contexte de la crise	42
3.3	Les entreprises du bâtiment attendent une nette amélioration des comportements de paiement de leurs clients selon la FFB	43
3.4	Les délais clients des petites entreprises du bâtiment repartent à la hausse selon la CAPEB	44
3.5	Des délais effectifs de paiement toujours très élevés pour la FNTP	44
3.6	La FNBM constate la détérioration des comportements de paiement du secteur privé et la présence significative de « faux litiges »	46
<b>4</b>	<b>LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES DÉPENSES DES SERVICES DE L'ÉTAT ET DU SECTEUR PUBLIC LOCAL</b>	<b>53</b>
4.1	La poursuite de la modernisation des processus de la dépense publique	53
4.2	Les délais de paiement des dépenses des services de l'État en nette diminution	58
4.3	Des progrès plus ou moins marqués selon les ministères	61
4.4	Les résultats de l'année 2019 pour le secteur public local et le secteur public hospitalier	63
<b>5</b>	<b>LE CONTRÔLE DES DÉLAIS DE PAIEMENT CONTINUE D'ÊTRE UNE DES MISSIONS PRIORITAIRES DE LA DGCCRF</b>	<b>75</b>
5.1	Bilan quantitatif	75
5.2	Bilan qualitatif	76

<b>BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>81</b>	
<b>ANNEXES</b>	<b>83</b>	
A1	Composition de l'Observatoire des délais de paiement	84
A2	Caractéristiques des organismes professionnels membres de l'Observatoire ou ayant participé à ses travaux	86
A3	Caractéristiques des principales études et enquêtes qualitatives	88
A4	Analyse détaillée des comportements de paiement des entreprises européennes sur la période 2017-2019 par Altares	90
A5	Résultats détaillés des délais ministériels en 2019	92
A6	Données de la Banque de France	103
A7	Indicateurs statistiques et méthodes de calculs utilisés par l'Insee	105
A8	Méthode de calcul des délais « par épuisement » (ou « <i>count back</i> »)	106

## ENCADRÉS

---

1	L'influence du secteur d'activité sur l'analyse des délais de paiement par taille d'entreprise	19
2	Champ du rapport de l'Observatoire des délais de paiement	20
3	La mesure des délais de paiement par l'Insee et la Banque de France	21
4	Les retards de paiement des clients impactent-ils la probabilité de défaillance des entreprises ?	35
5	L'affacturage : première source de financement à court terme des entreprises selon l'Association française des sociétés financières (ASF)	38
6	Une action en faveur du dialogue entre grands groupes et PME : l'Observatoire Pacte PME	48
7	Chorus Pro, l'instrument de la facturation électronique obligatoire pour la sphère publique, monte en puissance	49
8	Le label Relations fournisseurs et achats responsables délivré par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats	51
9	La mesure des délais de paiement des services de l'État	73
10	Le dispositif de sanctions des retards de paiement	79



# LETTE INTRODUCTIVE AU RAPPORT

**A** la date où ce rapport aurait normalement dû être rendu public, la pandémie de Covid-19 a rapidement progressé en France, conduisant à la décision de confinement de la population. Avec cette décision, un grand nombre d'entreprises ont fortement réduit leurs activités, voire les ont totalement interrompues. Les paiements des clients devenaient dans ces circonstances d'une importance vitale pour la trésorerie de leurs fournisseurs. Pour éviter les risques de rétention de trésorerie de la part des clients, en particulier des grands comptes, un Comité de crise sur les délais de paiement a été institué à la demande du ministre de l'Économie et des Finances et du gouverneur de la Banque de France. Il doit agir pendant toute la durée de la crise, sa première mission étant d'intervenir, après vérification, sur les cas individuels de mauvaises pratiques rapportés aux médiateurs du crédit et des entreprises ainsi qu'aux autres membres socioprofessionnels du Comité. Sa deuxième mission est de vérifier le caractère effectif des engagements, pris publiquement par certains groupes, de faciliter les paiements à leurs fournisseurs. L'Observatoire a été consulté lors de sa mise en place et a été associé à ses travaux. Malgré tout, au-delà des cas individuellement identifiés à cette occasion, les données manquent encore pour dresser un tableau précis et exhaustif de la situation. Ce rapport présentera donc ce qui était connu des paiements interentreprises et des administrations à la veille de cette crise amorcée en 2020.

En 2018, soit dix ans après le vote de la loi de modernisation de l'économie (LME), qui a réglementé les délais de paiement interentreprises, on observe au niveau agrégé à partir des données de la Banque de France, une stabilisation de la situation des paiements désormais bien installée en dessous de la limite des 60 jours fixés pour l'essentiel par la loi : à 51 jours d'achats pour les délais fournisseurs et à 44 jours de chiffre d'affaires pour les délais clients. Le solde commercial en revanche, a peu évolué au niveau agrégé et reste de 11,5 jours de chiffre d'affaires en 2018.

Pour autant, la LME a entraîné des variations de solde commercial entre catégories d'entreprises, principalement au bénéfice des entreprises de taille intermédiaire (ETI), pour qui la situation était particulièrement difficile avant le vote de la loi (avec un solde commercial de près de 18 jours de chiffre d'affaires au début des années 2000, réduit à 13 jours en 2018). Enfin, les disparités sectorielles demeurent importantes : si les secteurs de l'industrie et des transports ont le plus significativement amélioré leur solde commercial sur la période, ceux des secteurs « information et communication » et « conseils et services aux entreprises » se sont au contraire légèrement dégradés, restant à plus de 40 jours de chiffre d'affaires en 2018. À l'extrême, le secteur de la construction a été pris dans un effet de ciseaux avec des efforts importants vis-à-vis de ses fournisseurs sans contrepartie équivalente côté clients, conduisant à un accroissement de la charge du crédit interentreprises pour ce secteur.

Au-delà des déterminants structurels forts qui conduisent nécessairement à une forme d'hétérogénéité entre secteurs, l'Observatoire dénonce néanmoins une nouvelle fois les comportements délibérés et inacceptables d'allongement des délais de paiement qui demeurent récurrents et dont certaines entreprises ont fait, ou essayé de faire, d'autant plus usage à l'occasion de la crise sanitaire, avec des conséquences dramatiques pour leurs fournisseurs.

Pour 2019, à la veille de cette crise, les différentes sources d'information mobilisées pour ce rapport montrent une situation mitigée. En effet, si dans les grandes lignes, comme avec les données de bilans, les bénéfices structurels de la LME apparaissent bien installés, certaines tensions perdurent. Ainsi, l'exploitation des données d'Altarex – à savoir la comptabilité clients – ou l'enquête de l'Association française des credit managers et conseils (AFDCC) révèlent ces tensions avec la multiplication de « petits retards ». Les fédérations professionnelles attestent également de dégradations, mais qui n'excluent pas, par ailleurs, des indices d'amélioration, comme dans le bâtiment.

De même, au niveau européen, les enquêtes d'Intrum et d'Atradius, aboutissent à des diagnostics différents sur les paiements dans cette zone économique, révélant ainsi selon les secteurs, la conjoncture ou les tailles d'entreprise, des situations contradictoires en matière de paiement. C'est donc dans ce contexte instable que les entreprises ont abordé la crise Covid-19 en 2020, sur laquelle l'Observatoire reviendra de manière plus complète dans son prochain rapport annuel.

Concernant le secteur public, la réorganisation territoriale des services de l'État, accompagnée de transferts d'assignation comptable, avait occasionné en 2018 un allongement des temps de traitement venant peser sur le délai global de paiement (DGP). Ce déploiement effectué, le DGP de la commande publique des services de l'État en métropole s'améliore nettement, de 2,1 jours pour atteindre 19,4 jours. Le taux de paiement à 30 jours et moins, qui avait reculé en 2018, s'améliore également et atteint 88,8 % en 2019 (+ 2,3 points).

Concernant les délais de paiement des collectivités et des établissements publics locaux et hospitaliers, même s'il demeure en deçà du délai réglementaire, le délai de paiement moyen s'est très légèrement détérioré, de 0,6 jour toutes catégories confondues, passant de 26,8 jours à 27,4 jours en 2019. Mais certaines structures accumulent les retards. Dans certaines catégories, en particulier de grandes tailles, un quart, voire près de la moitié d'entre elles effectuent des paiements au-delà du délai réglementaire de 30 jours.

Pour sa part, la direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF) a fait évoluer le ciblage de ses contrôles, en visant tant des ETI que des grandes entreprises, compte tenu de l'impact économique important de leurs éventuels retards de paiement sur toute la chaîne économique, et plus précisément celles susceptibles de méconnaître les dispositions relatives aux délais de paiement.

Ainsi, plus de 1 517 établissements ont été contrôlés en 2019, avec un taux d'établissements en anomalie élevé, de 30,8 % (contre 25 % en 2018) ce qui atteste l'efficacité de ce ciblage.

Une nouvelle fois, la DGCCRF observe que les retards de paiement d'une entreprise s'expliquent généralement par une organisation mal adaptée à la réglementation, en particulier en ce qui concerne les délais spécifiques. Une constatation particulièrement dommageable en cas de crise concerne les circuits de vérification et de validation internes trop longs ou trop complexes, en particulier lorsque les services de comptabilité sont délocalisés, externalisés ou partagés. La désorganisation entraînée par le confinement aura, en 2020, encore aggravé ces difficultés de traitement.

La crise Covid-19 va incontestablement avoir amplifié les problèmes structurels générateurs de retards de paiement : complexité et fragilité des structures de traitement des paiements ; rapports de force inégaux ; position dans la chaîne de valeur ; position sectorielle. La mobilisation des organisations professionnelles sur cette question pendant la crise est à souligner et constitue un élément encourageant. Mais comme la période de confinement en atteste, il reste indispensable que les entreprises elles-mêmes maîtrisent leurs encours de créances clients et de dettes fournisseurs par la maîtrise de leurs délais de paiement, améliorent leurs chaînes de paiement et s'assurent de la robustesse des moyens de paiement qu'elles utilisent. Dans un contexte de crise, il est également indispensable que les administrations, en particulier locales, soutiennent la trésorerie de leurs fournisseurs en se montrant irréprochables sur leurs délais de paiement.

**JEANNE-MARIE PROST**  
PRÉSIDENTE

**JEAN-PIERRE VILLETTE**  
RAPPORTEUR

*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 Olivier Gonzalez pour sa contribution.*

# BILAN AGRÉGÉ DES ENTREPRISES

## Bilans agrégés des entreprises en 2017 et 2018

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

ACTIF	Montants		Part dans l'actif net	
	2017	2018	2017	2018
Capital souscrit non appelé	4,6	3,7	0,1	0,0
<b>Actif immobilisé brut</b>				
Immobilisations incorporelles	547,0	578,3	6,2	6,3
Immobilisations corporelles	2 601,4	2 728,5	29,7	29,7
Immobilisations financières	4 443,7	4 693,9	50,8	51,1
<b>Total</b>	<b>7 592,2</b>	<b>8 000,7</b>	<b>86,7</b>	<b>87,1</b>
<b>Actif circulant brut</b>				
Stocks – Matières premières approvisionnement et en cours	272,0	286,8	3,1	3,1
Stocks de marchandises	175,7	185,7	2,0	2,0
Avances et acomptes versés sur commandes	33,2	36,8	0,4	0,4
Clients et comptes rattachés	748,4	774,3	8,5	8,4
Autres créances	1 068,8	1 108,3	12,2	12,1
Valeurs mobilières de placement	258,3	260,9	3,0	2,8
Disponibilité	477,8	502,4	5,5	5,5
Comptes de régularisation - Charges constatées d'avances	78,0	77,0	0,9	0,8
<b>Total</b>	<b>3 112,2</b>	<b>3 232,1</b>	<b>35,5</b>	<b>35,2</b>
Autres comptes de régularisation	74,9	59,8	0,9	0,7
<b>Total actif brut</b>	<b>10 783,8</b>	<b>11 296,3</b>	<b>123,2</b>	<b>123,0</b>
Amortissements et provisions inscrites à l'actif	2 029,2	2 110,0	23,2	23,0
<b>Total actif net</b>	<b>8 754,7</b>	<b>9 186,3</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

PASSIF	Montants		Part dans le passif	
	2017	2018	2017	2018
<b>Capitaux propres</b>				
Capital social (ou individuel)	1 321,8	1 374,7	15,1	15,0
Prime d'émission de fusion, d'apports	965,6	1 044,2	11,0	11,4
Écarts de réévaluation	13,0	20,4	0,1	0,2
Réserves	645,9	680,1	7,4	7,4
Report à nouveau	236,4	268,5	2,7	2,9
Résultat de l'exercice comptable	334,5	339,4	3,8	3,7
Subventions investissements	104,7	107,7	1,2	1,2
Provisions réglementées	85,8	88,9	1,0	1,0
<b>Total</b>	<b>3 707,9</b>	<b>3 924,0</b>	<b>42,4</b>	<b>42,7</b>
Autres fonds propres	110,1	108,5	1,3	1,2
Provisions pour risques et charges	279,0	294,6	3,2	3,2
<b>Dettes</b>				
Emprunts, dettes assimilées	2 782,3	2 931,6	31,8	31,9
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	146,2	160,2	1,7	1,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	628,6	647,5	7,2	7,0
Autres dettes	928,1	944,9	10,6	10,3
Comptes de régularisation – Produits constatés d'avance	153,5	157,6	1,8	1,7
<b>Total</b>	<b>4 638,6</b>	<b>4 841,9</b>	<b>53,0</b>	<b>52,7</b>
Écart de conversion passif	19,1	17,3	0,2	0,2
<b>Total actif brut</b>	<b>8 754,7</b>	<b>9 186,3</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 et administrations publiques.

Source : Insee, base Esane (Élaboration des statistiques annuelles d'entreprises).



# 1

## LES STRUCTURES DE PRODUCTION ET LES RAPPORTS DE FORCE FIGENT LA SITUATION EN MATIÈRE DE DÉLAIS ET DE RETARDS DE PAIEMENT

### 1.1 Les caractéristiques des délais de paiement

#### La charge du crédit interentreprises augmente légèrement en 2018

En 2018, les délais de paiement<sup>1</sup> des entreprises françaises restent aux niveaux observés depuis près de quatre ans. Les délais fournisseurs se maintiennent à 51 jours d'achats pour la troisième année consécutive (cf. graphique 1). Les délais clients représentent 44 jours de chiffre d'affaires, chiffre inchangé depuis 2014. Si l'on exclut le pic de 2013 à 45 jours de chiffre d'affaires, les délais clients ne varient plus depuis 2011.

La charge du crédit interentreprises, mesurée par le solde commercial<sup>2</sup>, s'élève à 11,5 jours de chiffre d'affaires, soit une hausse de 0,3 jour par rapport à 2017 (cf. tableaux 1 et 2). Du fait de rythmes différents d'ajustement des délais clients et des délais fournisseurs après l'entrée en vigueur de la loi de modernisation de l'économie (LME)<sup>3</sup>, le solde commercial des entreprises françaises fluctue depuis 2010 mais reste proche du niveau moyen de 11 jours qui était le sien avant 2009. La stabilité du total du solde

commercial des entreprises françaises reflète leur situation de créancières nettes vis-à-vis principalement de leurs autres clients, restés moins concernés par les dispositions de la LME (ménages, administrations, secteur financier et reste du monde<sup>4</sup>). La LME a en revanche entraîné des variations de solde commercial entre catégories d'entreprises, principalement au bénéfice des entreprises de taille intermédiaire (ETI) pour qui la situation était

1 Les délais de paiement sont mesurés, dans cette analyse, à partir des données bilanciennes : créances clients et dettes fournisseurs exprimées respectivement en jours de chiffre d'affaires et d'achats (cf. annexe 6). Ces délais sont estimés sur la base de 253 806 unités légales réunies en 177 398 entreprises, à partir des critères statistiques du décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 pris en application de la LME (cf. annexe 1).

2 Le détail de son calcul est donné en annexe 6.

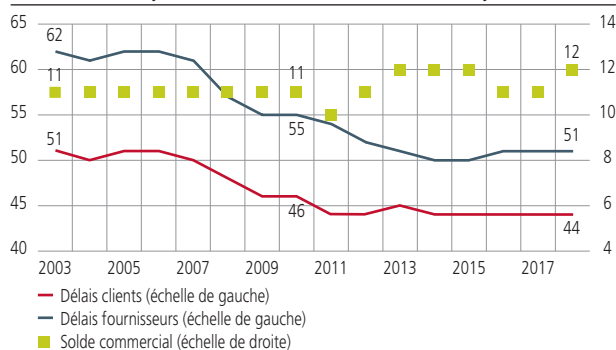
3 Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie. En matière de délais de paiement, la LME a instauré un délai de règlement

plafond de 60 jours à compter de l'émission de la facture pour les transactions entre entreprises.

4 Sur une base exhaustive d'informations comptables cohérentes, le total des créances clients doit être égal au total des dettes fournisseurs, et le solde commercial interentreprises agrégé doit être nul. Les données exploitées dans cette section étant issues de la base FIBEN, qui ne constitue qu'un échantillon d'entreprises, il subsiste dans le solde commercial des éléments de position nette du crédit interentreprises. Pour autant, l'essentiel du solde doit être compris comme vis-à-vis des autres secteurs.

particulièrement difficile (avec un solde commercial de près de 18 jours de chiffre d'affaires au début des années 2000), alors que le rééquilibrage attendu au profit des petites et moyennes entreprises (PME) n'a été que partiel (cf. « La baisse des délais de paiement n'a permis qu'un rééquilibrage partiel de la charge du crédit interentreprises entre catégories d'entreprises », *infra*).

**G1 Les délais de paiement en France (2003-2018)**  
(moyennes non pondérées des ratios individuels : délais clients et solde commercial en jours de chiffre d'affaires, délais fournisseurs en jours d'achats)



Champ : Entreprises, au sens de la loi de modernisation de l'économie (LME), non financières et dont les unités légales sont domiciliées en France métropolitaine.  
Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

## Les disparités sectorielles demeurent importantes

### Les délais clients diffèrent entre secteurs tant en niveau qu'en tendance

Les délais clients présentent structurellement une forte disparité entre secteurs. En 2018, ils vont de 6 jours de chiffre d'affaires pour le secteur « hébergement et restauration » à 78 jours pour le secteur « information et communication » (cf. tableau 1). La nature de la clientèle explique bien sûr pour partie ces écarts. Les secteurs « hébergement et restauration » et, hors activité de gros, « commerce » (dont les délais clients sont de 25 jours de chiffre d'affaires) s'adressent en effet en majorité à une clientèle de particuliers qui règle généralement ses factures au comptant.

La position de l'entreprise dans la chaîne de valeur de sa filière – qui inclut le caractère stratégique des prestations fournies – et la longueur du processus de production à partir de la date d'achat des fournitures et des prestations qui en découlent, sont également des facteurs puissants d'hétérogénéité intersectorielle. La composition par taille d'entreprise des secteurs en est un autre. Ces derniers facteurs influencent notamment la capacité d'une entreprise à négocier les délais de paiement avec ses clients.

Dans ce cadre, les secteurs « information et communication » et « conseils et services aux entreprises », dont les situations

sont les plus dégradées en matière de délais clients (respectivement 78 et 75 jours de chiffre d'affaires en 2018), additionnent les facteurs défavorables. Composés pour une part importante de petites entreprises, ces secteurs ont pour partie une clientèle de grands comptes auxquels elles fournissent des prestations qui peuvent être perçues comme accessoires à la production des biens et services commercialisés par leurs clients.

Sur les quinze dernières années, ces secteurs ont par ailleurs enregistré l'une des plus faibles réductions de délais clients parmi les secteurs pour lesquels ces délais excédaient 60 jours en 2003. Entre 2003 et 2018, les délais clients n'ont en effet diminué que de 6 jours pour le secteur « information et communication » et de 5 jours pour celui des « conseils et services aux entreprises », contre des baisses de 15 jours pour le secteur de l'industrie et de 14 jours pour celui des transports.

En matière d'évolution des délais clients, le secteur de la construction est le plus mal loti. Ses délais clients n'ont diminué que de 2 jours depuis 2003 et restent supérieurs au plafond réglementaire en 2018.

Le secteur des transports bénéficie depuis 2006, pour une partie de ses activités, d'une disposition fixant à 30 jours à compter de la date d'émission de la facture le plafond de paiement pour ses clients. En 2018, le délai clients dans les transports est de 55 jours de chiffre d'affaires, ce qui s'avère élevé au regard de ces dispositions.

### Les délais fournisseurs s'améliorent significativement dans la plupart des secteurs depuis 2003

Les écarts entre secteurs sont moins importants en ce qui concerne les délais fournisseurs puisqu'ils s'échelonnent de 42 jours d'achats pour le secteur du commerce à 69 jours pour celui de l'information et de la communication en 2018.

Depuis 2003, la quasi-totalité des entreprises ont massivement réduit les délais avec lesquels elles règlent en moyenne leurs factures, dans des proportions variant de 10 à 17 jours d'achats selon les secteurs. Le secteur « hébergement et restauration » échappe cependant à cette règle avec un recul de l'ordre de 5 jours d'achats, mais partant d'une situation largement en deçà du délai plafond imposé par la LME. Il continue ainsi d'être le secteur qui, devant celui du commerce, bénéficie le plus largement du crédit interentreprises grâce à la part importante de paiement immédiat dont il bénéficie. En 2018, le différentiel entre délais clients et délais fournisseurs constitue une ressource équivalente à 18 jours de chiffre d'affaires pour le secteur « hébergement et restauration » et à 8 jours pour celui du commerce, soit des niveaux comparables à ceux de 2003.

**T1 Délais de paiement par secteur d'activité (2003-2018)**

(nombre d'entreprises en unités ; moyennes non pondérées des ratios individuels : 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			
		2003	2010	2017	2018	2003	2010	2017	2018	2003	2010	2017	2018
<b>Tous secteurs (ensemble de l'économie)</b>	<b>177 398</b>	<b>51,3</b>	<b>45,7</b>	<b>44,3</b>	<b>44,0</b>	<b>62,3</b>	<b>54,8</b>	<b>51,5</b>	<b>50,5</b>	<b>11,0</b>	<b>11,4</b>	<b>11,2</b>	<b>11,5</b>
dont :													
Industrie manufacturière	25 329	69,9	60,0	55,9	54,9	72,7	61,2	57,2	55,7	24,3	21,0	19,2	19,0
Construction	28 511	66,2	64,0	64,0	64,2	72,1	60,6	57,2	56,0	22,0	26,2	27,1	28,0
Commerce	70 817	33,2	28,1	25,2	24,9	52,1	45,6	42,9	42,1	- 7,6	- 7,3	- 7,9	- 7,6
Transports et entreposage	7 312	69,0	55,9	56,5	54,8	53,6	44,7	44,7	43,2	36,3	28,4	29,0	28,0
Hébergement et restauration	9 647	8,0	6,3	6,0	5,7	50,8	47,7	46,3	45,4	- 17,1	- 18,1	- 18,3	- 18,0
Information et communication	5 291	84,2	81,0	79,6	78,0	83,0	75,6	71,1	68,8	40,6	41,8	43,9	42,9
Activités immobilières	3 024	22,6	25,7	24,7	25,4	58,3	62,2	57,9	57,9	- 0,2	6,1	3,3	3,8
Conseils et services aux entreprises	20 218	80,3	78,7	75,6	75,1	71,2	64,1	61,5	60,7	45,4	48,4	47,1	47,0

Champ : Cf. graphique 1.

Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

**T2 Délais de paiement par taille d'entreprise (2003-2018)**

(nombre d'entreprises en unités ; moyennes non pondérées des ratios individuels : 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			
		2003	2010	2017	2018	2003	2010	2017	2018	2003	2010	2017	2018
<b>Toutes tailles (ensemble de l'économie)</b>	<b>177 398</b>	<b>51,3</b>	<b>45,7</b>	<b>44,3</b>	<b>44,0</b>	<b>62,3</b>	<b>54,8</b>	<b>51,5</b>	<b>50,5</b>	<b>11,0</b>	<b>11,4</b>	<b>11,2</b>	<b>11,5</b>
dont :													
Grandes entreprises	244	49,6	46,9	47,5	47,3	70,0	65,4	66,2	66,3	4,4	5,1	5,8	5,8
Entreprises de taille intermédiaire	5 180	62,4	55,5	53,6	53,5	69,1	63,8	62,8	62,2	17,6	14,2	12,8	12,9
Petites et moyennes entreprises	171 974	51,0	45,4	44,0	43,7	62,1	54,5	51,1	50,2	10,8	11,3	11,2	11,5
dont microentreprises	72 773	41,3	38,4	36,6	36,3	57,2	51,9	46,6	45,6	1,7	5,0	4,7	5,2

Champ : Cf. graphique 1.

Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

Avec une réduction drastique de leurs délais fournisseurs (respectivement – 14 jours et – 11 jours), le solde commercial des secteurs « information et communication » et « conseils et services aux entreprises » se sont légèrement dégradés entre 2003 et 2018 (+ 2 jours de chiffre d'affaires). Ces deux secteurs sont ceux pour lesquels la charge du crédit interentreprises est la plus élevée, à plus de 40 jours de chiffre d'affaires en 2018.

À l'inverse, malgré des délais fournisseurs en forte baisse, les secteurs de l'industrie et des transports ont bénéficié du recul de leurs délais clients. Ce sont ainsi les deux seuls secteurs à avoir significativement amélioré leur solde commercial entre 2003 et 2018 (respectivement – 5 jours et – 8 jours de chiffre d'affaires).

Depuis 2003, le secteur de la construction a consenti des efforts tout aussi importants vis-à-vis de ses fournisseurs en diminuant ses délais de règlement de 16 jours d'achats. Ce mouvement n'a pas été suivi côté clients et la charge du crédit interentreprises s'est ainsi alourdie de 6 jours en quinze ans pour les entreprises du secteur, conséquence de « l'effet ciseaux » mis en avant pas les fédérations du bâtiment et des travaux publics (cf. section 3 *infra*).

### **La baisse des délais de paiement n'a permis qu'un rééquilibrage partiel de la charge du crédit interentreprises entre catégories d'entreprises**

Globalement, les délais de paiement sont d'autant plus élevés que les entreprises sont de taille plus importante, ce qui suggère un lien de cause à effet (cf. tableau 2 *supra*). Si cette relation est attendue pour les délais fournisseurs, elle est plus surprenante en ce qui concerne les délais clients. On s'attend en effet à ce que les grands donneurs d'ordre aient une meilleure maîtrise de leurs délais clients. Cela ne se vérifie pas dans les données puisque les PME bénéficient des délais clients les plus courts.

Des effets de structure sectorielle peuvent expliquer cette situation avec, par exemple, la prédominance du commerce de détail et de l'hébergement et restauration dans les PME (46 % des entreprises de cette catégorie). Mais on peut aussi objecter qu'il y a parmi les grandes entreprises de grands groupes hôteliers et des entreprises de la grande distribution (34 % des grandes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire appartiennent au secteur de l'hébergement et restauration ou du commerce). Il est donc difficile de dire dans quelle mesure une comparaison directe des délais de paiement par catégorie d'entreprises recoupe des effets sectoriels.

Une analyse complète de ce biais de composition sectorielle réalisée par la Banque de France sur les données FIBEN (cf. encadré 1) montre qu'il semble principalement à l'œuvre pour la catégorie des PME, où les délais clients calculés apparaissent significativement supérieurs aux délais observés. Il s'avère cependant plus difficile d'estimer les délais clients toutes choses égales par ailleurs pour les ETI et les grandes entreprises, ce qui complique encore les enseignements que l'on peut tirer des comparaisons directes.

En tendance, la baisse significative des délais de paiement a profité principalement aux ETI. De 2003 à 2018, leur solde commercial a ainsi diminué de près de 5 jours de chiffre d'affaires. Sur la période de baisse massive des délais de paiement consécutive à la LME, la diminution du solde commercial a été de 3 jours (cf. graphique 2). En 2018, les ETI restent cependant la catégorie d'entreprises pour laquelle la charge du crédit interentreprises est la plus lourde (13 jours de chiffre d'affaires), dans la mesure où leur situation en la matière était significativement plus dégradée que celles des autres catégories d'entreprises avant l'entrée en vigueur de la LME.

En instaurant des plafonds pour les délais de paiement, la LME cherchait à rééquilibrer cette charge au profit des plus petites entreprises, en limitant le rapport de force favorable aux grands donneurs d'ordre. Or ce rééquilibrage ne s'est opéré que partiellement. De 2007 à 2014, le solde commercial des PME s'est dégradé (+ 0,6 jour) en raison d'un effort consenti par les entreprises de cette catégorie sur leurs délais de paiement, plus important que celui qui a été consenti par leurs clients.

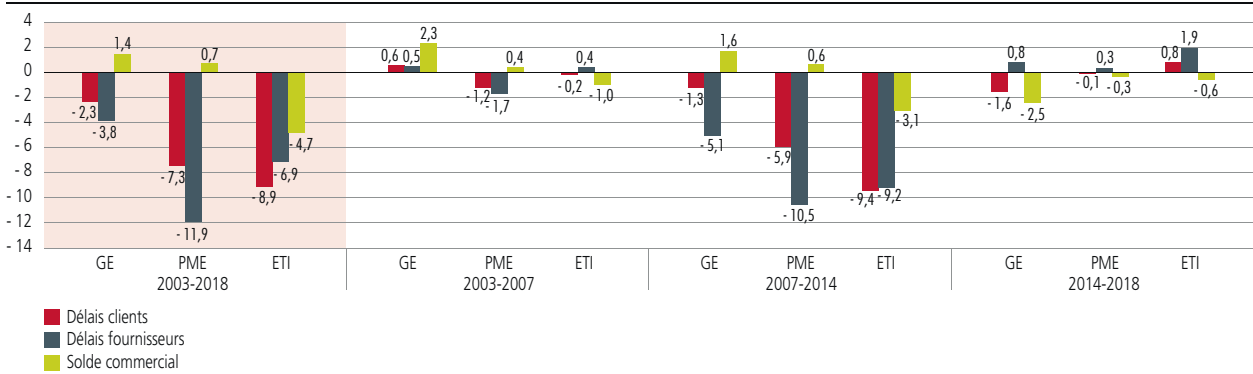
Les grandes entreprises ont pour leur part en partie joué le jeu dans un premier temps, en réduisant leurs délais fournisseurs de 5 jours d'achats, dégradant du même coup leur solde commercial de 1,6 jour. Après 2014, la charge supplémentaire créée de cette façon a toutefois été plus que récupérée grâce à une meilleure maîtrise de leurs délais clients.

La relative stabilité du solde commercial moyen des entreprises françaises depuis quinze ans, et notamment après la LME, masque ainsi des évolutions contrastées par taille d'entreprise. Si l'impact de l'instauration de délais plafonds apparaît neutre en matière de trésorerie pour les PME, la diminution des délais fournisseurs des grandes entreprises après 2007 (– 4,3 jours entre 2007 et 2018) semble avoir profité aux ETI dont le solde commercial s'est significativement réduit sur cette période.



## G2 Évolution des délais de paiement par taille d'entreprise et par période (2003-2018)

(variation des délais clients et du solde commercial en jours de chiffre d'affaires ; variation des délais fournisseurs en jours d'achats)



Champ : Cf. graphique 1.

Note : La période 2007-2014 correspond à la période de baisse massive des délais de paiement liée à la mise en œuvre de la loi de modernisation de l'économie (LME). La LME n'est entrée en application qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009, mais les entreprises ont largement anticipé ses effets en 2008 (cf. graphique 1). La période 2014-2018 se caractérise quant à elle par une stabilité des délais de paiement.

Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

### Les délais de paiement restent homogènes en France métropolitaine

L'analyse des délais de paiement par région<sup>5</sup> fait apparaître des disparités liées à des contextes culturels ou économiques différents (par exemple versement plus ou moins systématique d'avances et d'acomptes, environnement juridique, pratiques commerciales, etc.). Une telle analyse doit cependant tenir compte des différences structurelles, notamment dans la répartition par taille et par secteur d'activité des populations régionales d'entreprises.

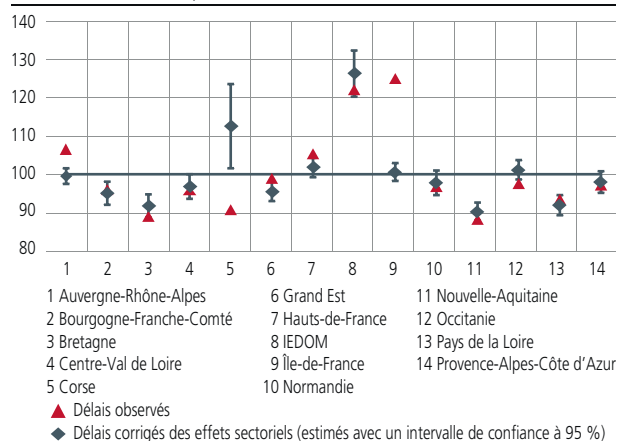
Débarassés de ce biais, les délais clients des entreprises françaises apparaissent relativement homogènes d'une région à l'autre (cf. graphique 3). Pour l'Île-de-France par exemple, les délais corrigés des effets sectoriels sont très proches de la moyenne nationale, alors que les délais observés s'en éloignent sensiblement du fait, notamment, de la prééminence des services aux entreprises dans le tissu économique régional (30 % des entreprises en Île-de-France, contre 17 % pour la France entière). Ainsi, en France métropolitaine, seules les conditions de paiement enregistrées en Bretagne, en Nouvelle-Aquitaine et en région Pays de la Loire se détachent<sup>6</sup> en se montrant légèrement plus favorables que dans le reste du territoire.

Deux ensembles se distinguent néanmoins significativement. Les entreprises corses et des territoires ultra-marins présentent des délais clients corrigés des effets de composition qui divergent sensiblement à la hausse par rapport à la situation moyenne des entreprises françaises. L'Institut d'émission des départements d'outre-mer (IEDOM) explique notamment la spécificité de l'outre-mer par

« l'éloignement par rapport à la métropole, la qualité de la desserte maritime et aérienne et les délais de paiement du secteur public local et hospitalier<sup>7</sup> ».

### G3 Délais de paiement clients par région en 2018

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



Champ : Unités légales périmètre France (i.e. y compris les DOM tels que définis dans le rapport de l'IEDOM sur les délais de paiement : Guadeloupe, Guyane, La Réunion, Martinique, Mayotte, et les collectivités de Saint-Barthélemy, Saint-Martin et Saint-Pierre-et-Miquelon).

Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

<sup>5</sup> Dans cette partie, les unités légales domiciliées dans les départements d'outre-mer (DOM) sont intégrées.

<sup>6</sup> Au sens où l'intervalle de confiance à 95 % des délais clients moyens de ces trois régions n'incluent ou ne se rapprochent pas de la moyenne nationale. Ces délais apparaissent ainsi significativement différents, au sens statistique, du délai clients calculé pour l'ensemble des entreprises françaises.

<sup>7</sup> Cf. Rapport annuel sur les délais de paiement pratiqués par les entreprises et les organismes publics des départements d'outre-mer (IEDOM, août 2019). Ce rapport couvre l'activité des départements de la Guadeloupe, de la Guyane, de la Martinique, de La Réunion, de Mayotte, ainsi que des collectivités de Saint-Barthélemy, Saint-Martin et Saint-Pierre-et-Miquelon (DOM dans le rapport).

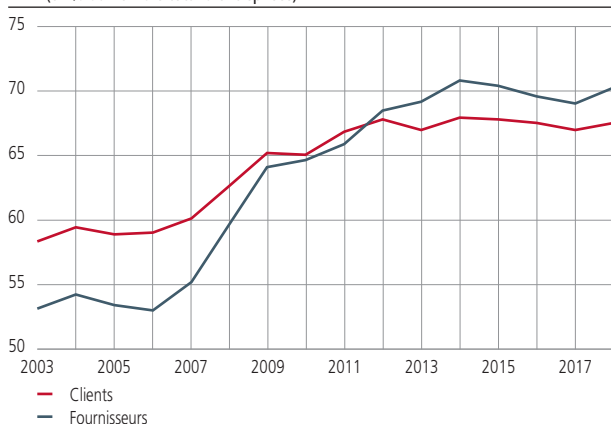
## 1.2 La proportion d'entreprises exposées à des retards de paiement ne diminue plus

### La stabilité des retards de paiement révèle des rigidités structurelles

D'avantage encore que l'analyse des ratios en niveau, la proportion des entreprises subissant ou occasionnant des retards révèle l'hétérogénéité des situations en matière de délais de paiement. Ainsi en 2018, alors que les délais de paiement des entreprises françaises se situent en moyenne largement en deçà du plafond réglementaire, près d'un tiers d'entre elles sont payées au-delà de ce plafond, et la même proportion règle ses fournisseurs après 60 jours (cf. graphique 4).

La part des encaissements sans retard, que ce soit en provenance des clients ou à destination des fournisseurs, a toutefois légèrement progressé en 2018. Ces chiffres se rapprochent ainsi de leur niveau de 2014 et affichent une relative stabilité depuis cet exercice

**G4 Part des encaissements sans retard (2003-2018)**  
(en % du nombre total d'entreprises)



Champ : Cf. graphique 1.

Note : « sans retard » signifie que le délai de paiement observé pour une entreprise est inférieur à 60 jours.

Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

Cette stabilité des proportions des encaissements sans retard sur la période récente, que l'on constate également au vu des chiffres par secteur d'activité ou taille d'entreprise (cf. *infra*), pourrait traduire le fait que la baisse des délais de paiement se heurte désormais à des rigidités structurelles. Ces rigidités peuvent être de deux ordres et tiennent, d'une part, à l'organisation des filières, et d'autre part à celle des entreprises elles-mêmes.

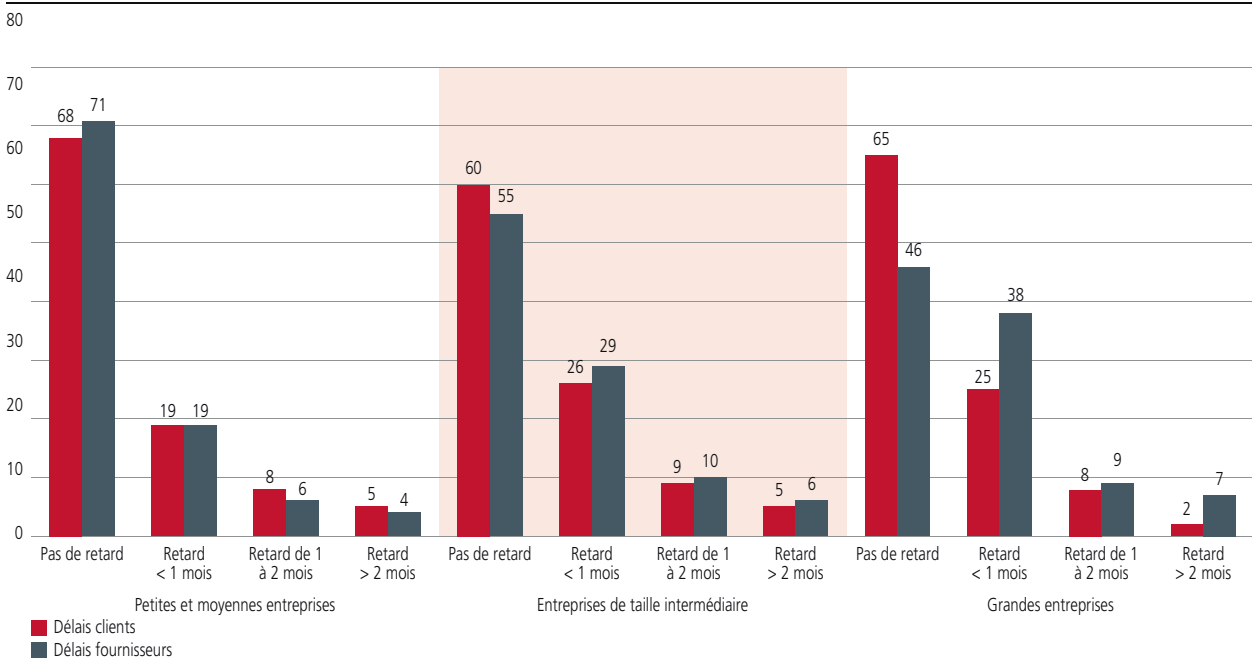
Les délais de paiement constituent un élément à part entière de la relation commerciale entre deux entreprises. Ils peuvent être déterminés par des stratégies individuelles : des délais plus longs sont un avantage accordé aux clients. Mais, au sein d'une filière, ils peuvent aussi résulter de rapports entre acteurs, producteurs et distributeurs hérités des pratiques du secteur ou aboutissant à un partage des coûts dans la chaîne de création de valeur (partage des coûts de stockage, des coûts de recherche des débouchés, du financement de l'innovation, etc.). Par ailleurs, les délais de paiement sont aussi le résultat de l'organisation interne des entreprises. Ils dépendent en effet de la fluidité des processus de traitement des factures et d'engagement des dépenses, qui ont tendance à se complexifier avec le nombre de contreparties et la taille des organisations.

### La part des règlements sans retard diminue avec la taille des entreprises

En 2018, moins de la moitié des grandes entreprises règle en moyenne ses fournisseurs sans retard, alors que plus de 70 % des PME respectent le plafond réglementaire (cf. graphique 5). Cette proportion est plus élevée pour les ETI que pour les grandes entreprises, mais elle ne dépasse que de peu la barre des 50 % d'entreprises réglant leurs factures avant 60 jours. Pour 2018, elle s'affiche néanmoins en hausse de 2 points de pourcentage par rapport à 2017 pour cette catégorie d'entreprises (55 % en 2018, contre 53 % selon les chiffres publiés en 2017). La part des grandes entreprises réglant sans retard est stable sur un an mais, fait positif, la proportion de grands retards (supérieurs à un mois) diminue significativement par rapport à 2017. En 2018, 16 % des grandes entreprises paient leurs fournisseurs au-delà de 90 jours, contre 20 % en 2017.

En ce qui concerne les délais clients, la catégorie des ETI est la plus pénalisée par des retards de paiement, avec plus de 40 % d'entre elles payées en moyenne avec retard (c'est-à-dire au-delà de 60 jours). Les proportions d'encaissements sans retard des PME et des grandes entreprises sont similaires. Les effets de structure décrits lors de l'analyse du niveau des délais de paiement par taille devraient pourtant peser sur le chiffre des grandes entreprises, mais celles-ci semblent définitivement mieux maîtriser leurs délais clients. Les grandes entreprises enregistrent par ailleurs la part des retards longs (au-delà de 90 jours) la plus faible. Ce chiffre est en légère baisse pour cette catégorie d'entreprises (10 % des règlements en 2018, contre 12 % en 2017).

**G5 Répartition des délais de paiement par tranche et par taille d'entreprise en 2018**  
(en % du nombre total d'entreprises)



Champ : Cf. graphique 1.

Note : « Pas de retard » signifie que le délai de paiement observé pour une entreprise est inférieur à 60 jours.

Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

## La nature de la clientèle influe fortement sur l'existence de retards de paiement

La situation de certains secteurs en matière de retards de paiement de leurs clients est plus dégradée que ce qui est observé pour l'ensemble de la population des entreprises non financières.

Ainsi, la part des règlements clients au-delà de 60 jours, calculée à 32 % sur l'ensemble des entreprises, bénéficie de l'effet positif des conditions de règlement des secteurs « hébergement et restauration » et « commerce », dont la clientèle, plutôt composée de particuliers, assure une part importante de paiement au comptant. Pour les autres secteurs, majoritairement orientés vers une clientèle de sociétés non financières, financières ou d'acteurs du secteur public, la proportion d'entreprises payées avec retard est systématiquement supérieure à la moyenne pour l'ensemble des entreprises (cf. graphique 6).

Le secteur des transports n'échappe pas à cette règle, avec 35 % de ses entreprises payées après le seuil de 60 jours, alors qu'il bénéficie d'une réglementation spécifique fixant à 30 jours le délai de règlement pour une partie de ses activités (cf. section 1, p. 12). S'agissant des règlements

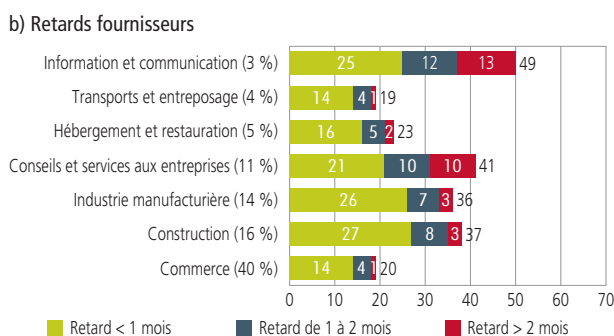
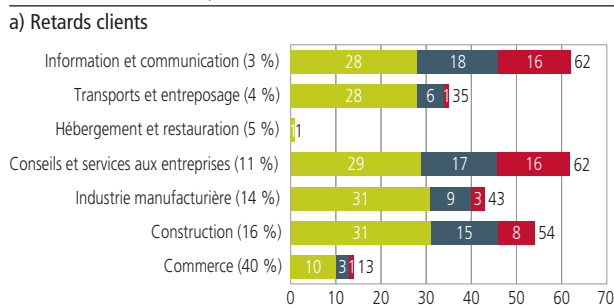
fournisseurs, moins d'une entreprise du secteur sur cinq règle ses factures avec retard, soit un niveau inférieur aux secteurs « hébergement et restauration » et « commerce », pourtant dans des situations bien plus favorables du point de vue des délais clients. Le secteur « hébergement et restauration » ne subit, par exemple, pratiquement aucun retard.

Les secteurs « information et communication » et « conseils et services aux entreprises » sont les plus pénalisés par des retards de paiement. Au sein de ces secteurs, plus de six entreprises sur dix sont réglées au-delà de 60 jours, et près d'un tiers subissent des retards supérieurs à un mois. Le nombre d'entreprises réglant leurs fournisseurs à plus de 60 jours y est également élevé, mais reste sensiblement inférieur à la proportion de retards clients.

Dans le secteur de la construction, moins d'une entreprise sur deux est réglée dans les délais réglementaires. La proportion des retards fournisseurs (37 %) y est pratiquement identique à celle du secteur de l'industrie manufacturière où 43 % des entreprises subissent des retards de la part de leurs clients.

En 2018, ce dernier secteur est le seul à connaître une évolution significative de sa situation en matière

**G6 Répartition des retards de paiement par tranche et par secteur d'activité en 2018**  
(en % ; chiffres entre parenthèses : pourcentage d'entreprises exerçant leur activité dans le secteur)



Champ : Cf. graphique 1.  
Note de lecture : Les retards de paiement correspondent à un délai de paiement supérieur à 60 jours. Pour les retards clients, par exemple, sur les 3 % d'entreprises du champ étudié qui exercent dans le secteur « information et communication », 28 % subissent des retards inférieurs à un mois (soit des délais de paiement compris entre 61 et 90 jours), 18 % des délais de paiement compris entre 91 et 120 jours et 16 % des délais de paiement supérieurs à 120 jours. Au total, 62 % des entreprises du secteur « information et communication » subissent des retards clients.

Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

de retards de paiement avec, par rapport à 2017, une baisse de 2 points de pourcentage de la part des retards clients et une baisse de 3 points de celle des retards fournisseurs.

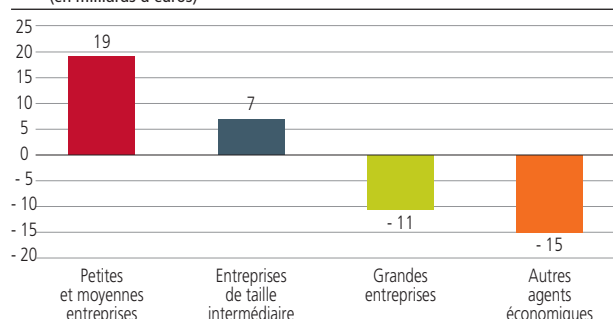
**Les retards de paiement grèvent la trésorerie des entreprises françaises d'environ 15 milliards d'euros**

L'enjeu financier d'une réduction des délais de paiement et d'un rééquilibrage des délais clients et fournisseurs par catégorie d'entreprises peut être mesuré en simulant une absence de retards de paiement pour les entreprises subissant ou occasionnant des délais de paiement supérieurs à 60 jours. Si l'ensemble des paiements s'effectuaient en conformité avec la loi, des transferts de ressources substantiels interviendraient entre les acteurs économiques. En premier lieu, les PME récupérerait 19 milliards d'euros de trésorerie supplémentaire (cf. graphique 7). Les ETI bénéficieraient quant à elles de 7 milliards d'euros de liquidités en plus.

Ces transferts au profit des PME et des ETI proviendraient pour 11 milliards d'euros des grandes entreprises et pour 15 milliards des sociétés financières, des acteurs publics et des non-résidents<sup>8</sup>.

Toutes tailles d'entreprises confondues, les secteurs de la construction et des conseils et services aux entreprises bénéficieraient de respectivement 11 milliards et 10 milliards d'euros de trésorerie supplémentaire en l'absence de retards de paiement.

**G7 Effets en trésorerie d'une absence de retard de paiement**  
(en milliards d'euros)



Champ : unités légales domiciliées en France métropolitaine.  
Note de lecture : Les « autres agents économiques » sont constitués des sociétés financières, de l'État, des collectivités locales, des ménages et des non-résidents. Par construction, le chiffre pour l'ensemble des entreprises françaises s'obtient en additionnant les contributions des trois catégories d'entreprises. Les chiffres s'interprètent de la façon suivante : un chiffre positif traduit une augmentation de la trésorerie en l'absence de retard, un chiffre négatif une diminution.

Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

<sup>8</sup> Il ne s'agit pas d'une mesure d'impact du respect des délais de paiement au sens strict de la loi. Celle-ci stipule en effet des délais en jours calendaires qui commencent à courir à compter de la date d'émission de la facture, alors que dans cette étude les délais sont mesurés en 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 il n'est pas tenu compte dans cette analyse. Enfin, par rapport aux 60 jours de délais, certains secteurs font exception

(transports, bijouterie, secteur public, etc.) avec des délais légaux plus courts et certains ne reçoivent pas leur règlement à la date d'émission de la facture (par exemple dans la construction, où le règlement s'effectue en fonction de l'état d'avancement des travaux). Tous 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 6).

## 1 L'influence du secteur d'activité sur l'analyse des délais de paiement par taille d'entreprise

Les délais accordés à leurs clients par les plus petites entreprises apparaissent en moyenne plus courts que ceux des plus grandes. Les petites et moyennes entreprises (PME) ont ainsi des délais clients inférieurs à ceux des grandes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et, au sein de la catégorie des PME, les microentreprises affichent les délais les plus réduits (cf. section 1). Ce résultat n'est *a priori* pas intuitif dans la mesure où l'on s'attend à ce que les plus petites structures peinent à obtenir des conditions de règlement plus avantageuses du fait d'un poids relatif défavorable dans les négociations commerciales par rapport aux grandes structures.

La moyenne des délais clients est toutefois en partie influencée par la composition sectorielle des différentes catégories d'entreprises, ce qui contribue à masquer les rapports de force mis en jeu. Notamment, la part des PME exerçant dans les secteurs « hébergement et restauration » et « commerce », qui présentent de loin les délais clients les plus faibles, est significativement supérieure à celle des ETI et des grandes entreprises (46 % pour les PME, contre 34 % pour le regroupement grandes entreprises-ETI).

Une manière de mesurer l'impact de ces effets de structure est de regarder la distribution des délais clients par taille pour chaque secteur. On observe ainsi des délais plus courts pour les grandes entreprises que pour les PME dans les secteurs « industrie », « transports », « information et communication » et, dans une moindre mesure, « conseils et services aux entreprises », même si l'on constate que, comme dans la plupart des secteurs, les ETI sont généralement payées plus tard que les autres catégories (cf. tableau A). Les délais clients des PME restent les plus courts dans les secteurs « hébergement et restauration », « commerce » et « construction ». On peut cependant supposer que dans ces secteurs, la nature de la clientèle varie sensiblement avec la taille des entreprises.

Une manière plus robuste d'aborder cette question consiste à utiliser un modèle d'analyse de variance dans lequel les délais clients sont expliqués par l'appartenance à un secteur et à une catégorie d'entreprises. Un tel modèle permet à la fois de mesurer l'impact de ces facteurs sur le niveau des délais clients et d'estimer un ratio moyen par taille d'entreprise dégagé des effets de composition sectorielle.

**TA Délais clients par taille d'entreprise et secteur d'activité en 2018**  
(en jours de chiffre d'affaires)

	Petites et moyennes entreprises	Entreprises de taille intermédiaire	Grandes entreprises
Industrie manufacturière	54,9	55,9	37,5
Construction	64,2	70,8	70,6
Commerce	24,7	34,3	30,6
Transports et entreposage	54,8	54,8	41,9
Hébergement et restauration	5,5	16,2	30,9
Information et communication	77,8	83,6	71,5
Activités immobilières	24,1	51,6	62,8
Conseils et services aux entreprises	75,0	79,3	74,8

Champ : Entreprises, au sens de la loi de modernisation de l'économie (LME), non financières et dont les unités légales sont domiciliées en France métropolitaine.

Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

Les résultats de cette analyse affichent une hiérarchie différente du calcul des délais clients moyens avec, pour les PME, des délais – toutes choses égales par ailleurs – significativement<sup>1</sup> plus longs que ce que montre le ratio observé, et également plus longs que ceux des grandes entreprises (cf. tableau B). Il est cependant difficile de conclure que les délais clients des grandes entreprises sont effectivement plus courts que ceux des PME dans la mesure où les deux intervalles de confiance se chevauchent. Par ailleurs, les intervalles de confiance sont d'autant plus larges que la taille d'entreprise est grande.

Les estimations sont donc d'autant moins précises. Ceci montre que si des effets de composition sectorielle sont en jeu, d'autres facteurs, comme la nature de la clientèle par exemple, doivent être pris en compte pour comprendre la structure des délais de paiement par taille d'entreprise, ce qui apparaissait déjà dans l'analyse des délais moyens calculés sur chaque secteur.

**1** Au sens où l'intervalle de confiance du délai clients estimé par le modèle pour les PME n'inclut pas la valeur du ratio observé, au contraire des grandes entreprises et des ETI.

## TB Délais clients par taille d'entreprise en 2018 (analyse de variance) (en jours de chiffre d'affaires)

	Délais clients apparents	Délais clients estimés hors effet de composition sectorielle	Intervalle de confiance à 95 % (délais estimés)
Petites et moyennes entreprises	43,7	48,4	48,1 - 48,7
Entreprises de taille intermédiaire	53,5	54,3	53,2 - 55,4
Grandes entreprises	47,3	46,7	41,7 - 51,7

Champ : Entreprises, au sens de la loi de modernisation de l'économie (LME), non financières et dont les unités légales sont domiciliées en France métropolitaine.

Note de lecture : Les délais clients hors effet de composition sectorielle sont les ratios moyens estimés par le modèle d'analyse de variance à deux facteurs (secteur et taille) pour chaque catégorie de taille. Dans ce cadre, ces moyennes sont censées représenter des délais clients « nonobstant l'appartenance à un secteur ». Les délais apparents sont les délais clients moyens calculés par catégorie d'entreprises.

Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

## 2 Champ du rapport de l'Observatoire des délais de paiement

La loi d'actualisation du droit des outre-mer<sup>1</sup> a confié à l'Institut d'émission des départements d'outre-mer (IEDOM) la responsabilité d'établir un rapport annuel portant sur les délais de paiement pratiqués par les entreprises et les organismes publics des territoires de son champ d'intervention<sup>2</sup>. Ce rapport s'avère parfaitement complémentaire de celui publié par l'Observatoire des délais de paiement. Dans ce contexte, l'Observatoire, en concertation avec l'IEDOM, a décidé de consacrer son propre rapport aux comportements de paiement observés en France métropolitaine, renvoyant à celui de l'IEDOM pour les problématiques spécifiques aux départements d'outre-mer (DOM). Depuis son édition 2018, les chiffres et informations repris dans le rapport de l'Observatoire des délais de paiement

concernent donc exclusivement, tant que cela est possible et sauf mention contraire, la situation en France métropolitaine. Ce principe s'applique que l'on parle de délais de paiement des entreprises ou que l'on s'intéresse au secteur public.

**1** Loi n° 2015-1268 du 14 octobre 2015 (article 14).

**2** Départements et collectivités d'outre-mer français de la zone euro : Guadeloupe, Guyane, Martinique, Mayotte, La Réunion et Saint-Pierre-et-Miquelon. Les données bilancielles relatives aux collectivités de Saint-Martin et de Saint-Barthélemy sont associées au département de la Guadeloupe. Par commodité, le terme « DOM » sera utilisé dans la suite du présent rapport.

3

## 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. Avec plus de 4 millions de petites et moyennes unités recensées, Esane assure en particulier une bonne couverture de la sphère des microentreprises.

En 2018, les délais clients moyens nets des acomptes s'élèvent à 44 jours de chiffre d'affaires, en baisse de 1 jour par rapport à 2017. Les délais fournisseurs moyens nets des acomptes diminuent également de près de 1 jour, à 59 jours d'achats (cf. tableau).

### Délais de paiement calculés à partir de la base de données Esane de l'Insee (2017-2018)

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

	2017	2018
<b>Encours</b>		
Chiffre d'affaires TTC	4 820,0	5 001,7
Créances clients et comptes rattachés plus effets escomptés non échus	748,4	774,3
Avances, acomptes reçus sur commandes en cours	146,2	160,2
Achats et autres charges externes TTC <sup>a)</sup>	3 558,5	3 707,4
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	628,6	647,5
Avances, acomptes versés sur commandes	33,2	36,8
<b>Délais de paiement moyens</b>		
Délais de paiement clients brut des acomptes	55,9	55,7
Délais de paiement clients net des acomptes	45,0	44,2
Délais de paiement fournisseurs brut des acomptes	63,6	62,9
Délais de paiement fournisseurs net des acomptes	60,2	59,3

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

Source : Insee, base Esane (Élaboration des statistiques annuelles d'entreprises).

La Banque de France et l'Insee utilisent les mêmes indicateurs statistiques (cf. annexes 6 et 7), 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 ainsi des moyennes des ratios individuels dans lesquels chaque entreprise a le même poids, quelle que soit sa taille. Les statistiques reflètent alors la situation des entreprises de l'échantillon les plus nombreuses dans une situation donnée, souvent les petites et moyennes entreprises. L'Insee a une approche macroéconomique et calcule des ratios moyens, qui reflètent la situation des entreprises ayant le plus de poids économique, souvent les grandes entreprises. 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 2018 à 45 jours de chiffre d'affaires, comme pour l'Insee. Les délais fournisseurs, à 56 jours d'achats avec FIBEN, sont sensiblement plus bas que ceux de l'Insee (-3 jours), mais l'échantillon de l'Insee inclut plus de petites structures que celui de la Banque de France, dans lequel on a pu voir que les délais fournisseurs étaient plus importants (cf. rapport 2018 de l'Observatoire des délais de paiement).

Les chiffres de l'Insee permettent également de mesurer l'importance du crédit interentreprises en France. Selon le bilan des entreprises de 2018, le total des créances clients des entreprises françaises s'élève à 774 milliards d'euros, ce qui représente 8,4% de leur total de bilan, et les dettes fournisseurs à 647 milliards d'euros, soit 7,0% du total de bilan. En 2007, ces chiffres étaient de 627 milliards d'euros pour les créances clients (11,1% du total de bilan) et de 534 milliards d'euros pour les dettes fournisseurs (9,4% du total de bilan).





# 2

## LES INCERTITUDES SUR LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE GÈNÈRENT DES DIFFÉRENCES DE PERCEPTION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

L'analyse effectuée dans la section précédente repose sur l'exploitation de données de bilans. Cette analyse est poursuivie et complétée dans les sections qui suivent à partir d'autres sources qui peuvent être des balances âgées, des enquêtes d'opinion, d'autres données de bilans, des données administratives, etc. L'exploitation de chaque source implique des méthodologies, des périmètres, des tailles d'échantillons et des périodes d'étude différents. Les données chiffrées ne sont donc pas toujours comparables.

Cependant, cette confrontation d'analyses combinant travaux statistiques, remontées de terrain et sources administratives, permet à l'Observatoire des délais de paiement de construire son diagnostic à partir d'une vision la plus exhaustive possible de la situation en matière de délais de paiement.

### 2.1 Les retards de paiement repartent à la hausse en 2019 selon les données d'Altares

Alors que l'étude de la section 1 porte sur des données bilancielleres, l'analyse d'Altares<sup>9</sup> s'appuie sur un nombre important de balances âgées<sup>10</sup>. La balance âgée d'une entreprise est un document qui retrace pour chacun de ses fournisseurs et chacun de ses clients le montant de ses dettes à payer et le montant des créances à encaisser, ventilées par échéance. C'est donc une source particulièrement riche d'informations concernant les retards de paiement par rapport au terme conclu contractuellement, ce que les données de bilans ne permettent pas de mesurer précisément. Les données dont dispose Altares permettent en outre de couvrir une période plus récente.

<sup>9</sup> Altares est une société spécialisée dans l'information économique et financière sur les entreprises, membre du réseau international Dun & Bradstreet.

<sup>10</sup> Les principales caractéristiques des enquêtes reprises dans ce rapport sont décrites en annexe 3.

## Les retards de paiement repassent au-dessus de la barre des 11 jours en 2019...

Après une année 2018 mieux orientée sur le front des comportements de paiement, 2019 a marqué un léger durcissement en France avec un retard de paiement moyen qui franchit à la hausse la barre des 11 jours (cf. tableau 3). La situation s'améliore brièvement au troisième trimestre 2019, avec un retard moyen à 11,1 jours, mais les retards repartent à la hausse en fin d'année avec 11,5 jours. Ce chiffre classe la France au quatrième rang des pays européens en matière de retards de paiement (cf. « En Europe, les retards de paiement en baisse, se rapprochent des 13 jours », *infra*).

Le taux de paiements à l'heure repasse quant à lui sous les 40 % dès l'automne 2019 et la proportion des retards de plus de 30 jours augmente sensiblement au cours du dernier trimestre de l'année.

Sur 2020, l'année avait très bien commencé, avec un retard moyen redescendu tout juste sous les 11 jours, ne confirmant pas le chiffre décevant de fin 2019. Les « mois Covid » ont changé la donne, mais sans que le retard moyen ne s'aggrave excessivement pour autant ; en juin il avoisinerait 12,5 jours.

## ... et demeurent corrélés à la taille des entreprises

Les retards de paiement augmentent avec la taille de l'entreprise. Au quatrième trimestre 2019, les plus petites accusent un retard moyen voisin de 11 jours, tandis que les plus grandes affichent près de 17 jours (cf. tableau 4). Ce constat corrobore les résultats obtenus à partir des données de bilans (cf. section 1, « La baisse des délais de paiement n'a permis qu'un rééquilibrage partiel de la charge du crédit interentreprises entre catégories d'entreprises », *supra*), et tend à se confirmer de période en période. La dégradation des retards de paiement enregistrés entre le quatrième trimestre 2018 et le quatrième trimestre 2019 concerne en effet la plupart des catégories d'entreprises. Les tensions sur les comportements de paiement de fin d'année sont en outre plus marquées au sein des structures privées et publiques de plus de 500 salariés.

## La construction consolide sa place de meilleur payeur

La construction, qui concentre une part importante de microentreprises, se maintient au premier rang des meilleurs payeurs, avec un peu plus de 9 jours de retards, suivie par l'industrie dont le retard moyen de paiement repasse sous la barre des 10 jours à l'automne 2019 (cf. tableau 5). À l'opposé du spectre, les activités d'assurance (+ 0,5 jour à

13,3 jours de retard) et les services aux particuliers (+ 0,8 jour à 14,5 jours) connaissent une détérioration significative de leurs comportements de paiement au dernier trimestre 2019, sans rejoindre les 14,9 jours affichés par le secteur de l'hébergement et de la restauration.

## Une situation comparable entre régions hormis le cas des outre-mer et de la Corse

Les comportements de paiement sont relativement homogènes d'une région à l'autre. Les régions Bretagne, Nouvelle-Aquitaine et Pays de la Loire s'avèrent particulièrement vertueuses, avec des retards de paiement proches de 9 jours (cf. tableau 6). Les outre-mer et la Corse se détachent du reste des territoires et présentent des retards sensiblement supérieurs aux autres régions françaises (retards moyens de respectivement 19,3 et 14,4 jours au dernier trimestre 2019). Ces constats recourent largement ceux qui sont issus de l'analyse bilancielle, dans la mesure où l'on considère que le chiffre de l'Île-de-France (15,5 jours au dernier trimestre 2019) est influencé par des effets de composition sectorielle (cf. section 1, « Les délais de paiement restent homogènes en France métropolitaine », *supra*). L'outre-mer a cependant enregistré une très nette amélioration du chiffre du retard de paiement moyen au quatrième trimestre 2019 (- 2,3 jours par rapport au trimestre précédent), quand bon nombre de régions voyaient leurs comportements de paiement se dégrader, comme en Île-de-France ou en Bretagne (+ 0,6 jour de retard entre le troisième et le quatrième trimestre 2019).

## En Europe, les retards de paiement en baisse, se rapprochent des 13 jours

À l'inverse de la situation en France, les comportements de paiement au niveau européen tendent à s'améliorer un peu en fin d'année et avoisinent la barre des 13 jours de retard en moyenne (cf. tableau 7). Au contraire, la dégradation des comportements de paiement s'est poursuivie fin 2019 aux Pays-Bas, qui restent toutefois, avec l'Allemagne, un des pays où l'on paie le mieux en Europe. Après une période de forte amélioration, les paiements se sont brutalement dégradés depuis fin 2017 en Espagne et à nouveau au quatrième trimestre 2019 (+ 0,8 jour de retard). Les retards de paiement demeurent les plus élevés en Italie et au Portugal, malgré une nette amélioration pour ce dernier au troisième trimestre 2019 (- 4,8 jours de retard par rapport au trimestre précédent), en partie effacée le trimestre suivant<sup>11</sup>. Sans tomber sous les 13 jours, les retards de paiement ont régulièrement diminué au Royaume-Uni, dans un contexte de préparation de sortie de l'Union européenne.

<sup>11</sup> Pour une présentation détaillée de l'évolution des comportements de paiement par pays, cf. annexe 4.

**T3 Comportement de paiement des entreprises (2017-2019)**

Par jours de retard (exprimés en jours)	2017				2018				2019			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Retard de paiement global (moyenne en jours, dont paiements effectués sans retard)	11,4	11,0	11,2	10,9	10,7	10,8	10,9	11,0	11,2	11,4	11,1	11,5
Par tranche de jours de retard (part en % des entreprises réglant leurs fournisseurs selon les termes de chaque tranche)	2017				2018				2019			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Sans retard	42,0	43,4	43,6	44,0	43,9	43,4	43,9	41,3	41,2	40,7	39,3	39,8
En retard de moins de 30 jours	51,6	50,2	49,4	49,4	49,8	50,4	49,9	52,5	52,6	52,9	54,7	53,6
En retard d'au moins 30 jours	6,4	6,5	7,0	6,6	6,3	6,2	6,3	6,2	6,3	6,4	6,1	6,6

Source : Altarea (quatrième trimestre 2019).

**T4 Retard de paiement moyen par taille d'entreprise**  
(en jours, dont paiements effectués sans retard)

	T4 2018	T4 2019
3 à 5 salariés	10,9	11,3
6 à 9 salariés	10,6	10,7
10 à 19 salariés	10,7	10,7
20 à 49 salariés	11,2	11,0
50 à 99 salariés	11,2	11,2
100 à 199 salariés	11,7	11,9
200 à 249 salariés	12,6	12,3
250 à 499 salariés	13,1	13,3
500 à 999 salariés	13,7	14,7
1 000 à 1 999 salariés	15,3	15,7
2 000 à 4 999 salariés	16,1	16,7
5 000 salariés et plus	16,1	16,9

Source : Altarea (quatrième trimestre 2019).

**T5 Retards de paiement par secteur d'activité**

(part en % des entreprises du secteur réglant sans retard ; retards de paiement en jours, dont paiements sans retard)

	Part des entreprises réglant leurs fournisseurs sans retard						Retard de paiement moyen					
	2018		2019				2018		2019			
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Agriculture	53,5	49,7	48,9	50,5	48,0	42,4	12,0	12,2	12,9	12,8	10,6	12,1
Construction	56,3	54,6	54,6	53,7	52,7	52,7	9,0	9,2	9,1	9,2	8,8	9,2
Commerce	41,2	40,1	40,1	38,8	37,5	39,9	11,6	10,7	12,0	12,3	12,0	12,0
Industrie	35,1	33,4	33,5	33,1	31,8	34,6	9,9	10,7	10,0	10,0	9,8	9,6
Information et communication	32,7	31,3	30,4	30,6	29,3	32,2	13,7	10,9	13,7	13,9	14,2	14,1
Transport et logistique	25,4	23,1	22,8	22,8	21,7	26,5	14,5	14,4	15,2	15,4	15,0	14,5
Activités financières et d'assurance	37,3	35,8	34,5	34,7	35,3	34,8	11,9	13,4	12,7	12,7	12,8	13,3
Services aux entreprises	38,4	35,9	34,9	34,9	33,5	35,0	12,1	12,5	12,7	12,7	12,8	13,1
Services aux particuliers	50,5	49,2	48,5	48,4	44,8	40,8	12,8	12,5	13,2	13,5	13,7	14,5
Hébergement, restauration et débits de boisson	37,9	37,2	37,9	37,2	35,3	36,5	14,2	14,1	14,1	14,6	14,7	14,9
<b>Ensemble des activités</b>	<b>43,4</b>	<b>41,4</b>	<b>41,2</b>	<b>40,7</b>	<b>39,3</b>	<b>39,8</b>	<b>10,9</b>	<b>11,0</b>	<b>11,2</b>	<b>11,4</b>	<b>11,1</b>	<b>11,5</b>

Source : Altarea (quatrième trimestre 2019).

## T6 Retards de paiement par région

(part en % des entreprises de la région réglant sans retard ; retards de paiement en jours, dont paiements sans retard)

	Part des entreprises réglant leurs fournisseurs sans retard						Retard de paiement moyen					
	2018		2019				2018		2019			
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Auvergne-Rhône-Alpes	45,4	43,5	43,6	43,1	41,7	42,7	9,9	10,0	10,1	10,1	9,9	10,3
Bourgogne-Franche-Comté	47,7	45,5	45,6	45,3	44,2	44,2	9,6	9,6	9,8	9,9	9,3	9,8
Bretagne	48,7	46,7	46,6	45,9	44,2	44,9	8,7	8,7	8,9	9,1	8,7	9,3
Centre-Val de Loire	46,3	44,5	44,9	44,0	42,4	43,2	9,6	9,6	9,8	10,0	9,6	9,8
Corse	37,8	32,8	32,9	31,9	35,2	35,6	14,6	15,8	16,6	16,8	14,5	14,4
Grand Est	44,8	42,2	42,3	42,0	40,9	40,9	10,2	10,3	10,3	10,6	10,2	10,6
Hauts-de-France	41,9	39,8	39,9	39,9	37,9	38,7	11,3	11,2	11,3	11,4	11,2	11,6
Île-de-France	32,4	30,6	30,0	29,7	28,1	28,7	14,3	14,6	14,8	15,1	14,9	15,5
Normandie	44,4	42,3	42,0	41,0	39,7	40,8	10,1	10,1	10,4	10,7	10,4	10,7
Nouvelle-Aquitaine	50,2	48,6	48,7	47,6	46,2	46,4	9,1	9,1	9,2	9,4	9,0	9,4
Occitanie	47,7	45,9	46,4	45,5	44,0	44,9	10,1	10,3	10,3	10,3	10,0	10,3
Pays de la Loire	47,2	45,3	44,9	43,8	42,2	43,6	8,8	8,9	9,1	9,3	9,2	9,4
Provence-Alpes-Côte d'Azur	43,8	42,0	41,9	41,4	40,0	40,6	11,8	11,8	12,1	12,1	11,7	12,2
Outre-mer	26,5	24,4	22,8	22,8	19,4	25,0	20,0	21,2	21,2	21,4	21,6	19,3
<b>France</b>	<b>43,4</b>	<b>41,4</b>	<b>41,2</b>	<b>40,7</b>	<b>39,3</b>	<b>39,8</b>	<b>10,9</b>	<b>11,0</b>	<b>11,2</b>	<b>11,4</b>	<b>11,1</b>	<b>11,5</b>

Source : Altares (quatrième trimestre 2019).

## T7 Comportement de paiement des entreprises en Europe

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

	Paiements sans retard			En retard de moins de 30 jours			En retard d'au moins 30 jours			Retard de paiement global		
	T4 2017	T4 2018	T4 2019	T4 2017	T4 2018	T4 2019	T4 2017	T4 2018	T4 2019	T4 2017	T4 2018	T4 2019
Allemagne	66,0	67,1	65,3	32,1	30,8	32,6	1,9	2,0	2,1	6,5	6,7	6,7
Belgique	40,9	40,6	40,2	51,7	52,5	53,0	7,4	6,9	6,8	12,4	12,0	11,9
Espagne	55,8	49,5	47,9	36,0	41,6	42,2	8,2	8,9	9,9	12,5	13,3	14,1
Irlande	29,0	47,8	47,0	59,7	44,9	47,4	11,4	7,3	5,7	17,8	11,9	10,3
Italie	37,7	36,5	36,6	48,9	49,7	49,9	13,4	13,8	13,5	18,0	18,4	18,2
Pays-Bas	71,5	73,7	73,3	26,6	24,8	25,2	1,9	1,4	1,5	4,6	3,9	4,1
Portugal	16,5	14,1	16,0	65,5	61,4	61,1	18,1	24,4	22,9	26,0	31,2	29,9
Royaume-Uni	30,3	34,7	43,8	62,4	57,2	48,1	7,2	8,1	8,1	14,3	14,2	13,4
<b>Europe</b>	<b>45,7</b>	<b>46,0</b>	<b>47,1</b>	<b>46,1</b>	<b>45,3</b>	<b>44,3</b>	<b>9,3</b>	<b>8,7</b>	<b>8,6</b>	<b>13,0</b>	<b>13,1</b>	<b>13,0</b>

Source : Altares (quatrième trimestre 2019).

## 2.2 Selon l'enquête Intrum, les conditions de paiement en Europe se dégradent dans les secteurs privé et public

L'enquête annuelle menée en février 2019 par Intrum – société de recouvrement de créances – sur les comportements de paiements de 29 pays européens, montre une prévision de ralentissement de l'économie par les entreprises européennes<sup>12</sup>. Le taux de pertes sur créances irrécouvrables a connu une augmentation de 1,69 % en 2018 pour atteindre 2,31 % en 2019, après avoir connu une période de diminution constante entre 2016 et 2018. Ce taux est en augmentation en France depuis 2017 : il est ainsi passé de 1,7 % à 2,3 % en 2018 pour atteindre 3,1 % en 2019. De plus, 16 % des entreprises européennes prévoient un accroissement des risques liés aux délais et retards de paiement dans l'année à venir, alors qu'elles n'étaient que 12 % à craindre cette possibilité en 2018.

En matière de délais de paiement, la clientèle entreprises des sociétés européennes paie ses factures, en moyenne, à 40 jours selon l'enquête d'Intrum. Ce chiffre est en augmentation par rapport aux 34 jours constatés en 2018. Les acteurs européens du secteur public paient quant à eux à 42 jours, contre 40 jours en 2018.

Pour la France, le délai de paiement interentreprises s'est également dégradé, mais de 3 jours seulement, le portant à 48 jours en 2019. En revanche, l'enquête d'Intrum révèle une réduction du délai dans le secteur public, qui est passé de 55 jours en 2018 à 48 jours en 2019 (cf. graphique 8).

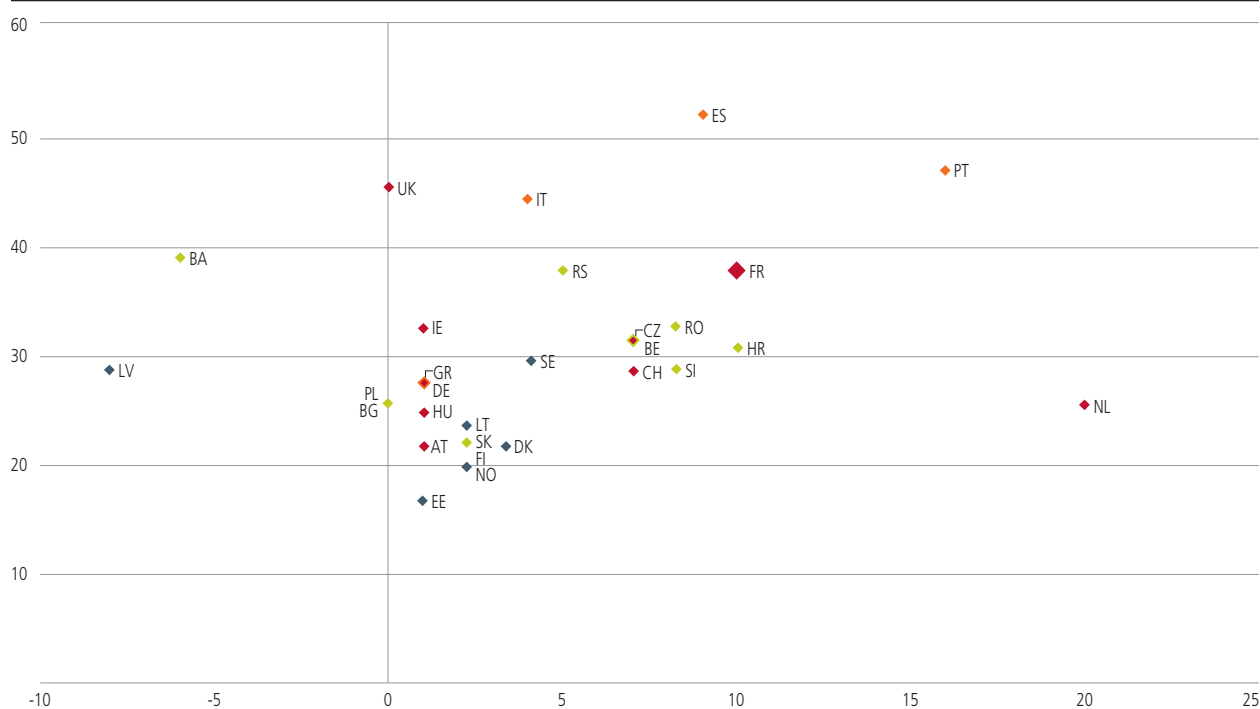
Les délais de paiement élevés impactent le recrutement : un cinquième (21 %) des entreprises déclarent que des délais de paiement plus courts leur permettraient de recruter davantage. Ce chiffre monte à près de 50 % des entreprises en Italie (52 %), Bosnie-Herzégovine (50 %) et Roumanie (49 %).

La directive européenne sur les délais de paiement peine encore à se faire connaître en Europe, notamment auprès des PME, puisqu'elles sont seulement 27 %, comme en 2018, à déclarer en avoir connaissance. Elles sont cependant plus nombreuses à facturer, à leurs clients entreprises ou du secteur public, des intérêts en cas de retard et l'indemnité forfaitaire de 40 euros, mais de façon d'autant plus systématique que leur taille augmente : 32 % des PME ont recours à cet outil de compensation des retards (contre 28 % en 2018), quand elles sont 53 % parmi les grandes entreprises à le faire (contre 40 % en 2018).

12 Cf. annexe 3 pour les caractéristiques de cette étude.

### G8 Délais et retards de paiement du secteur privé en Europe en 2019

(abscisses : retard de paiement en jours par rapport au délai convenu moyen ; ordonnées : délai de paiement moyen effectif en jours)



Note : En gris les pays de l'Europe du Nord, en vert les pays de l'Europe de l'Est, en rouge les pays du Centre et en orange ceux du Sud.

Source : Intrum (février 2019).

En Europe, la perception de l'impact des retards de paiement diffère toujours selon les régions. Les entreprises d'Europe du Sud sont ainsi 43 %, contre 29 % en 2018 ou 30 % pour la moyenne européenne, à déclarer que les délais de paiement pèsent fortement sur leur trésorerie. Les entreprises de l'est, du centre et du nord de l'Europe restent quant à elles les plus confiantes sur la situation de leur pays : elles sont 87 % à déclarer que leur économie nationale n'est pas en déclin, contre seulement 64 % pour la zone du Sud.

En matière de paiements internationaux, un quart des entreprises européennes (26 %) déclarent que la culture locale de paiement des clients a un impact négatif sur les règlements internationaux. Un quart (24 %) déclare que les habitudes de paiements et les modes de paiement des clients ont également des impacts négatifs (23 %) sur les paiements internationaux.

### 2.3 En 2019, les conditions du crédit interentreprises s'améliorent en France et en Europe selon Atradius

Selon l'enquête annuelle de l'assureur-crédit Atradius, les conditions de paiement interentreprises se sont améliorées à la fois en France et au niveau européen en 2019. Pour la France, et sur la base des déclarations des 209 entreprises interrogées, le délai moyen avec lequel les factures émises sont converties en trésorerie s'est réduit de 3 jours, passant de 62 jours en 2018 à 59 jours en 2019. Sur la même période, ce délai a diminué de 6 jours sur l'ensemble de l'Europe pour s'établir en moyenne à 51 jours (2 770 entreprises interrogées dans treize pays d'Europe de l'Ouest<sup>13</sup>).

Les délais contractuels accordés par les entreprises françaises interrogées s'avèrent identiques à ceux qui sont déclarés en moyenne, selon cette enquête, dans l'ensemble

de l'Europe (34 jours). La différence entre les délais de paiement effectifs en France et ceux qui sont constatés pour l'ensemble des pays européens s'expliquerait donc par la longueur des retards, supérieurs de 8 jours pour la France, soit 25 jours de retards en moyenne, contre 17 jours au niveau européen sur l'échantillon de l'enquête Atradius (cf. graphique 9).

Avec la baisse des délais de paiement, la part des factures payées avant l'échéance stipulée augmente significativement pour la France, cette proportion passant de 55,9 % en 2018 à 63,4 % en 2019.

Par taille d'entreprise, les comportements de paiement des clients des PME se sont davantage améliorés en 2019, avec une hausse de 8 points de pourcentage de la part des factures payées avant l'échéance.

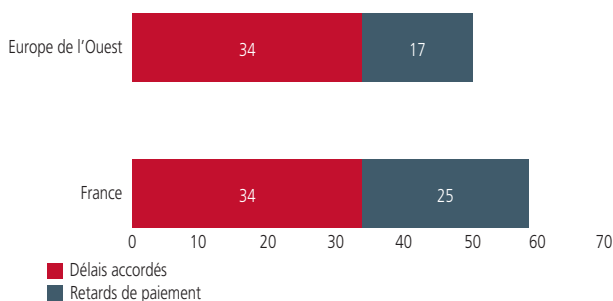
Grâce à cette évolution favorable, les PME sont payées en moyenne 59 jours après l'émission de la facture en 2019, contre 66 jours en 2018.

Malgré la tendance plutôt favorable en 2019, les entreprises françaises sont parmi les moins optimistes de l'échantillon Atradius sur l'évolution de la situation en matière de délai de paiement, puisque 30 % d'entre elles craignent une détérioration des conditions de paiement, contre 25 % des entreprises européennes. Elles anticipent notamment un retournement de la conjoncture économique qui viendrait dégrader la solvabilité de leurs clients.

### 2.4 L'AFDCC relève des tensions sur les délais clients dans l'industrie et un glissement des comportements de paiement des collectivités publiques et de l'État

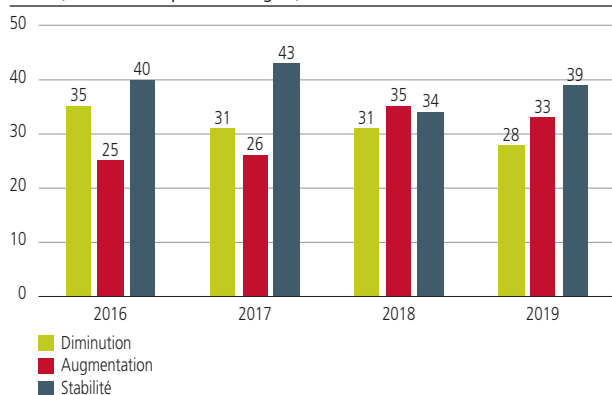
Pour l'Association française des crédits managers et conseils (AFDCC), les délais clients tendraient à se stabiliser en 2019. Dans la dernière enquête annuelle de l'association sur les comportements de paiement en France, la part des entreprises interrogées constatant une stagnation de ces délais est en effet supérieure à celle des entreprises qui enregistrent une hausse (cf. graphique 10). Cette dernière reste cependant plus élevée que la proportion des entreprises qui constatent une baisse des délais clients, ce qui n'était pas le cas en 2016 et en 2017. Cette relative dégradation des conditions de paiement sur les quatre dernières années marquerait, selon l'AFDCC, la fin des effets bénéfiques des changements législatifs introduits par la LME en matière de délais de paiement.

**G9 Délais de paiement en France et en Europe en 2019**  
(en jours)



Source : Atradius (octobre 2019).

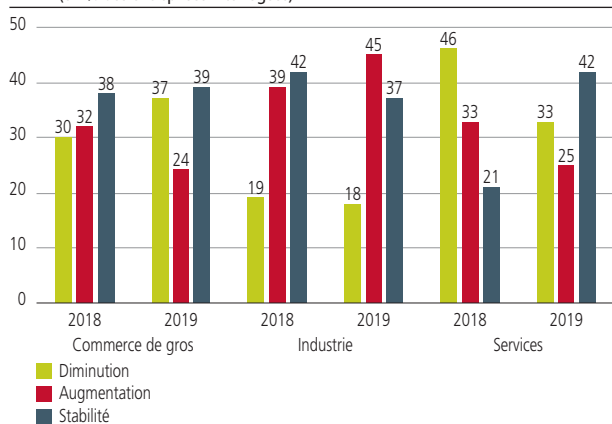
### G10 Perception de l'évolution des délais clients sur un an (2016-2019) (en % des entreprises interrogées)



Source : AFDCC (décembre 2019).

Par secteur, les évolutions sont toutefois contrastées. Dans les services, la stabilité semble l'emporter, avec 42 % des entreprises interrogées qui n'ont pas perçu de changement significatif des comportements de paiement de leurs clients en 2019 (cf. graphique 11), soit une hausse de 21 points de pourcentage (pp) par rapport à 2018, alimentée à la fois par le recul de la part des entreprises enregistrant leur dégradation (- 8 pp) et de celle des entreprises constatant leur amélioration (-13 pp). Dans l'industrie, la situation tend à se détériorer avec 45 % des répondants qui constatent un allongement des délais de règlements de leur facture (+ 6 pp par rapport à 2018). Au contraire, le commerce de gros profite d'une amélioration des conditions de paiement, avec une augmentation de 7 pp de la proportion des entreprises pour lesquelles les délais clients se sont raccourcis en 2019 et une diminution de 8 pp de celle des entreprises qui enregistrent leur progression.

### G11 Perception de l'évolution des délais clients par secteur d'activité (2018-2019) (en % des entreprises interrogées)

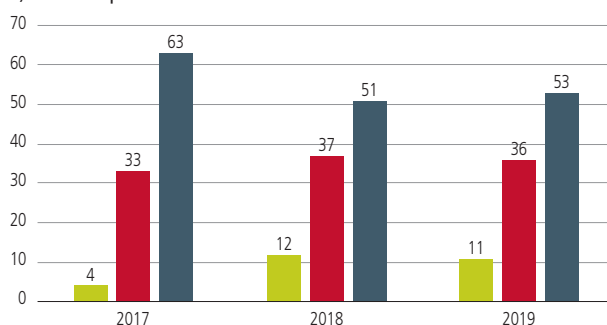


Source : AFDCC (décembre 2019).

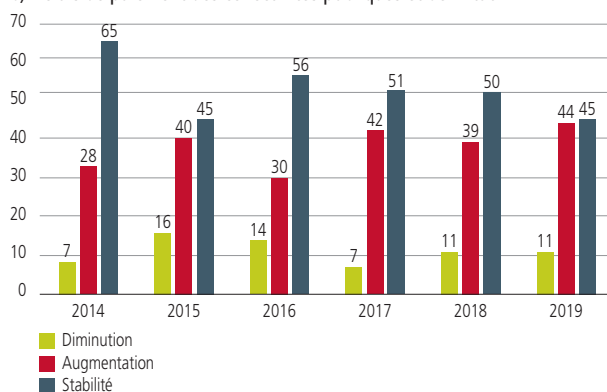
Pour les fournisseurs de la sphère publique, en particulier, les comportements de paiement des collectivités locales sont constants pour 53 % des répondants à l'enquête de l'AFDCC (cf. graphique 12a). Ils se dégradent pour les collectivités publiques et l'État, avec une proportion à son plus haut d'entreprises qui constatent une hausse des délais de paiement (cf. graphique 12b), alors que l'AFDCC anticipait leur amélioration avec la montée en puissance de Chorus Pro (cf. encadré 7).

### G12 Perception de l'évolution des délais clients de la sphère publique (en % des entreprises interrogées)

#### a) Délais de paiement des collectivités locales



#### b) Délais de paiement des collectivités publiques et de l'État



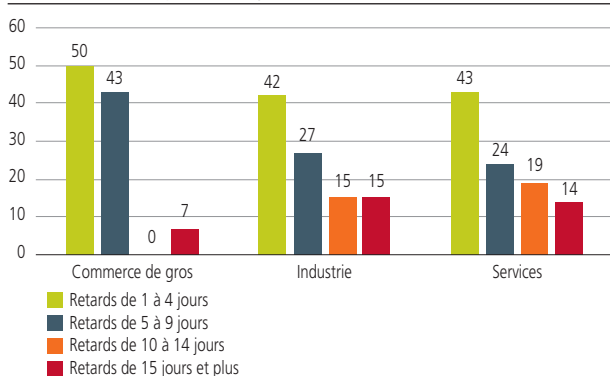
Source : AFDCC (décembre 2019).

Du point de vue des retards de paiement, les constats de 2019 recourent ceux de 2018 en moyenne. Comme l'année précédente, moins de la moitié des répondants (46 %) témoignent d'une progression des retards de paiement. La répartition par tranche de durée de la hausse des retards en 2019 est également identique à celle de 2018. Enfin, une proportion des entreprises interrogées équivalente à celle de l'exercice précédent, soit environ un tiers des répondants, constate une augmentation des retards justifiés par de « faux litiges ».

13 Cf. annexe 3 pour plus de détails sur les caractéristiques de l'échantillon d'entreprises interrogées par Atradius.

Les tendances sectorielles observées sur les délais de paiement sont confirmées par l'évolution des retards. En 2019, 55 % des entreprises de l'industrie (44 % en 2018) constatent une progression des retards de paiement, contre 49 % pour les services (50 % en 2018) et 30 % pour les répondants du commerce de gros (43 % en 2018). Dans ce secteur, les hausses des retards se cantonnent en outre sur les retards les plus courts (moins de 10 jours) pour 93 % des entreprises interrogées (cf. graphique 13). Globalement, et de manière récurrente, les retards de 1 à 4 jours concentrent la part la plus importante de la progression des retards, ce qui corrobore les observations d'Altarex (cf. « Les retards de paiement repassent au-dessus de la barre des 11 jours en 2019... », *supra*). Pour l'AFDCC, ce chiffre pourrait traduire le fait que certaines entreprises reportent intentionnellement le paiement des factures dues en fin de mois au début du mois suivant, comportement que la réglementation sur les délais de paiement ne parviendrait pas à résorber.

**G13** Progression des retards de paiement par tranche en 2019  
(en % des entreprises interrogées)



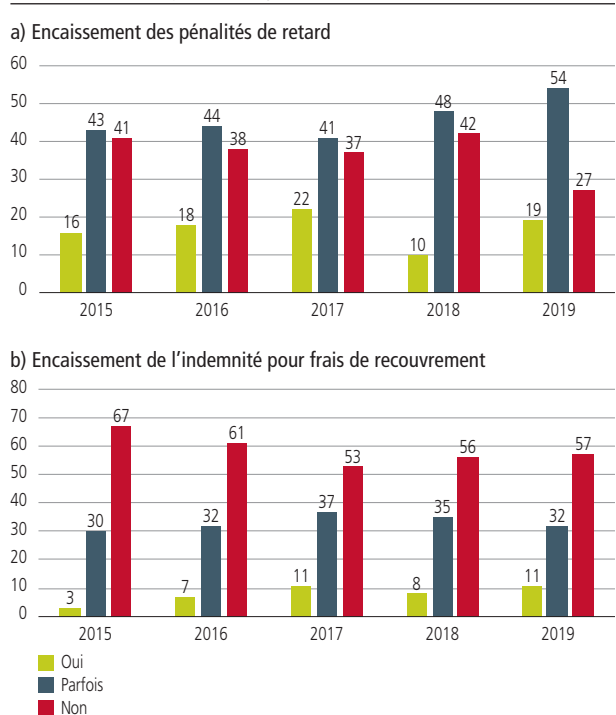
Source : AFDCC (décembre 2019).

Face aux retards, la part des entreprises qui ne réclament jamais de pénalités de retard à leurs clients atteint son niveau le plus bas en 2019. Dans le même temps, la part de celles qui les facturent systématiquement atteint 30 % des entreprises interrogées pour la première fois depuis 2003, et la part de celles qui les encaissent augmente de 15 points en 2019, passant de 58 % à 73 % en un an (cf. graphique 14a). Même si l'usage de cet outil dissuasif progresse, il reste que peu d'entreprises y ont encore recours. Les taux d'intérêt pratiqués pour le calcul des pénalités sont de plus souvent faibles, ce qui atténue encore l'effet de dissuasion du dispositif. Les évolutions législatives et les contrôles intensifiés sont peut-être les raisons qui expliquent la progression du recours aux pénalités de retard, mais nous restons cependant loin d'une pratique généralisée et efficace selon l'AFDCC. À ce titre, l'association constate que les entreprises sont toujours une grande majorité (70 % en 2019) à réclamer

une obligation légale de facturer les pénalités de retard, à période régulière par exemple.

En ce qui concerne l'indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement de 40 euros par facture payée avec retard, 90 % des entreprises la mentionnent désormais dans leurs conditions générales de vente et sur leurs factures, comme le prévoit la loi. Pour la première fois, la part des entreprises qui les indiquent dans les courriers de relance est plus importante (55 %) que la part de celles qui ne le font toujours pas (45 %), ce qui recoupe les remontées de l'enquête d'Intrum. Toutefois, seulement 11 % les encaissent de manière systématique et 32 % de manière occasionnelle, une situation qui tend à se stabiliser (cf. graphique 14b). Compte tenu de la facilité de mise en œuvre de cet outil pour lutter contre les retards de paiement (pas de calcul, ni de pourcentage de montant à appliquer), l'AFDCC s'étonne qu'il soit si peu utilisé par les entreprises.

**G14** Efficacité des dispositifs d'indemnisation des retards  
(en % des entreprises interrogées)

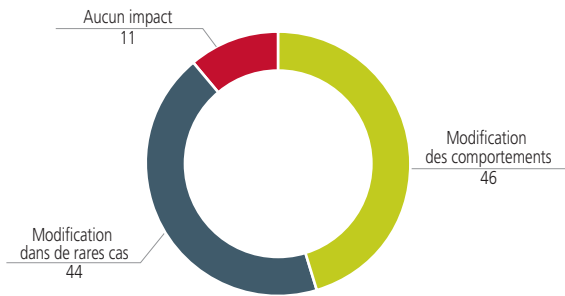


En matière de sanctions, les *credit managers* se montrent plutôt satisfaits des derniers renforcements du dispositif. Pour 46 % d'entre eux, les sanctions administratives en cas de non-respect des délais réglementaires sont susceptibles de modifier les comportements de paiement des entreprises, et 44 % pensent que si leur efficacité est limitée elle n'est cependant pas nulle (cf. graphique 15a). Les avis sont encore plus favorables quant à l'impact



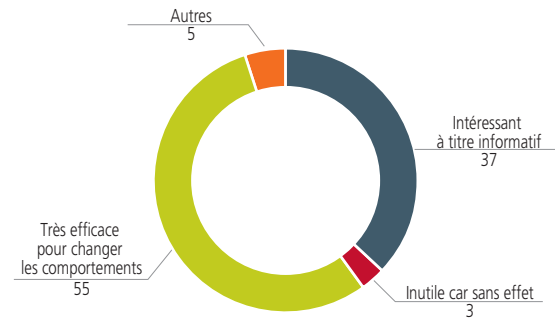
**G15 Impact du renforcement du dispositif de sanctions sur les comportements de paiement**  
(en % des entreprises interrogées)

a) Impact des sanctions administratives



Source : AFDCC (décembre 2019).

b) Effet du « name and shame »



du « name and shame ». En effet, pour 55 % des entreprises ce dispositif encourage des changements profonds de comportement et 37 % d'entre elles, quoique plus sceptiques sur ses effets, reconnaissent son utilité (cf. graphique 15b).

Sur ce sujet de la réglementation, les entreprises interrogées ont été globalement réactives face aux nouvelles obligations légales nées de l'ordonnance du 24 avril 2019<sup>14</sup>. Près des deux tiers (63 %) d'entre elles ont en effet d'ores et déjà intégré les nouvelles mentions à leurs modèles de facture (adresse de facturation si différente de l'adresse du siège du client et numéro de bon de commande), et 22 % sont en voie de le réaliser.

Dans son enquête annuelle, l'AFDCC interroge également ses adhérents sur les priorités des services de *credit management* pour la période considérée. Comme en 2018, la prévention des risques et le recouvrement des créances se détachent des autres sujets d'attention, avec une progression du nombre d'entreprises qui font du recouvrement une priorité.

Dans les bouleversements récents de leur activité en lien avec ses sujets, 71 % des *credit managers* déclarent qu'ils ont dû changer leur approche de la gestion des risques à cause de la décision du législateur de laisser la possibilité aux petites entreprises d'opter pour la confidentialité de leurs comptes. La quasi-totalité des entreprises interrogées par l'AFDCC (93 %) regrettent cette disposition, cependant issue d'une directive européenne, considérant qu'elle nuit à la confiance entre partenaires commerciaux.

Concernant les services externes utilisés par les *credit managers*, les prestataires d'information commerciale restent largement en tête devant l'assurance-crédit et les

cabinets de recouvrement. L'AFDCC note cependant une percée assez remarquable de l'affacturage (cf. encadré 5) et des prestataires pour la dématérialisation. Sur ce dernier point, seul 1 % des entreprises interrogées déclarent ne pas avoir commencé à travailler sur la dématérialisation de leur flux de factures. Parmi les répondants, 13 % déclarent que la totalité de leurs flux (bons de commandes, factures, etc.) sont dématérialisés. La facturation seule l'est totalement ou partiellement pour 67 %.

En matière d'automatisation des tâches, 42 % des adhérents de l'AFDCC ayant répondu à l'enquête pensent que des technologies telles que l'intelligence artificielle sont susceptibles de bouleverser en profondeur leur activité. Ils comptent notamment sur l'automatisation de tâches simples et répétitives pour gagner en efficacité et réallouer leurs ressources internes sur des activités à plus forte valeur ajoutée. L'amélioration du recouvrement est une autre piste, avec non seulement des gains dans les traitements de masse, mais aussi des progrès dans la gestion des comportements de relance à adopter en fonction des clients. Ils espèrent également une amélioration de la prévention des défaillances ou des retards de paiement avec l'apparition de modèles prédictifs des risques intelligents.

<sup>14</sup> Ordonnance n° 2019-359 du 24 avril 2019 portant refonte du titre IV du livre IV du Code de commerce relatif à la transparence, aux pratiques restrictives de concurrence et aux autres pratiques prohibées.

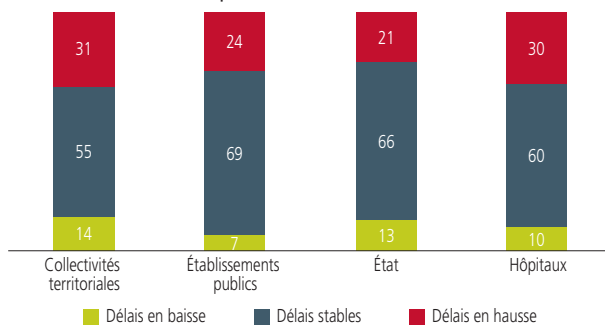
## 2.5 Le CODINF observe une dégradation des conditions de paiement

Les entreprises interrogées par le Comité de défense et d'information (CODINF<sup>15</sup>) dans le cadre de son enquête annuelle sur les comportements de paiement sont significativement plus nombreuses à constater une dégradation des conditions de paiement qu'une amélioration, et ce, quel que soit le type de clientèle.

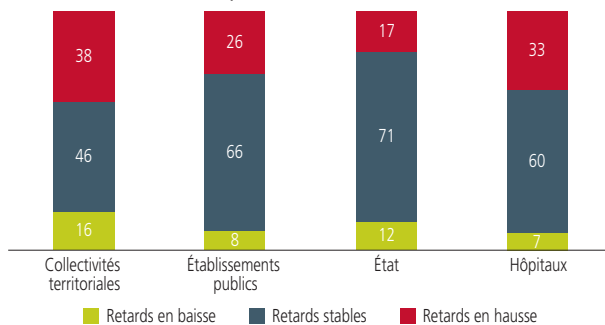
En marché public, le rapport entre la part des entreprises percevant une hausse des délais de paiement de leurs clients en 2019 et celle des entreprises qui les considèrent plutôt en baisse varie de 1,6 pour les factures adressées aux services de l'État à 3 pour les hôpitaux et 3,5 pour les établissements publics (cf. graphique 16a). La situation est sensiblement plus dégradée pour les fournisseurs TPE qui sont 58 % à enregistrer une hausse des délais de paiement des établissements publics et 71 % pour ceux des hôpitaux. La perception de l'évolution des délais clients s'améliore ainsi avec la taille des fournisseurs, mais les grandes entreprises restent trois fois plus nombreuses à connaître une hausse des délais de paiement des hôpitaux qu'une baisse (cf. graphique 17 pour la répartition de la clientèle publique des entreprises interrogées par type de contrepartie).

**G16 Évolution des conditions de paiement sur les marchés publics**  
(en % des répondants)

### a) Évolution des délais de paiement



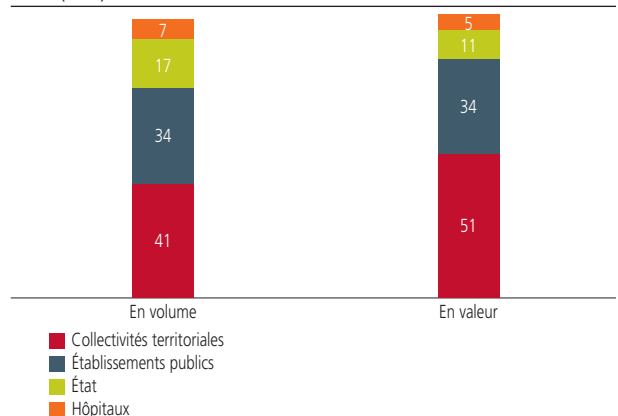
### b) Évolution des retards de paiement



Source : CODINF.

La situation en matière de retards de paiement dans le secteur public est encore plus contrastée. En effet, le rapport entre la proportion des entreprises confrontées à une augmentation du nombre de retards de paiement et celle des entreprises qui constatent un recul des retards s'échelonne de 1,4 lorsque la contrepartie est l'État à 4,5 pour les hôpitaux (cf. graphique 16b). Par ailleurs, la hausse des délais de paiement perçue par les TPE ne se traduit pas en une augmentation équivalente des retards. Les acteurs du secteur public semblent en effet plus attentifs à ne pas mettre en difficulté les entreprises de cette catégorie.

**G17 Répartition du chiffre d'affaires réalisé avec la clientèle publique, par type de client**  
(en %)



Source : CODINF.

Face à la clientèle du secteur privé, la part des entreprises qui enregistrent une hausse des délais de paiement est aussi significativement supérieure à celle des entreprises qui constatent une baisse. Cette différence est moins importante lorsque le client est un grand compte<sup>16</sup> (rapport de 2,9, contre 4,7 pour les autres clients) mais essentiellement du fait que la proportion d'entreprises bénéficiant d'un recul des délais clients est supérieure pour ce type de clientèle (cf. graphique 18a). Du fait que très peu de PME ont perçu une baisse des délais clients, le rapport entre les proportions de hausse et de baisse des délais clients est plus élevé pour cette catégorie (4,9 sur les grands comptes et 12,7 sur les autres clients).

La situation en matière de retards de paiement des clients privés est légèrement plus favorable par rapport à ce que l'on observe pour l'évolution des délais (cf. graphique 18b). Le nombre d'entreprises percevant une augmentation du nombre de retards est un peu plus

de deux fois (2,2 fois) plus élevé que celui des entreprises qui enregistrent leur réduction dans le cas des grands comptes, et 4,5 fois supérieur pour les autres clients. Par taille d'entreprise, le constat est également contrasté. Les plus petites structures ayant sans doute plus de mal à mettre en œuvre des procédures de relance et de recouvrement, ces coefficients sont plus importants, à respectivement 2,8 et 8,3 pour les TPE, et 2,3 et 8,8 pour les PME.

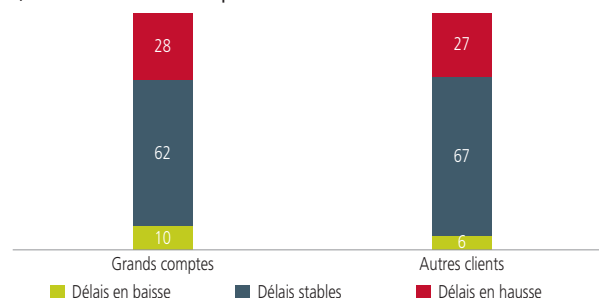
Si l'évolution des comportements de paiement de la clientèle des secteurs privé et public semble parallèle, la situation effective n'est en revanche pas complètement comparable. En effet, la part des factures payées avec retard par les acteurs du secteur public s'élève à 35 % en 2019, et culmine à 42 % pour les hôpitaux, alors qu'elle n'est que de 25 % pour les clients du secteur privé. Or les retards de paiement du secteur public touchent une part importante des entreprises interrogées, puisque la moitié des répondants à l'enquête CODINF ont des clients publics, cette proportion passant à 63 % pour les ETI et 77 % pour les grandes entreprises. Pour la clientèle privée, cette proportion de retards s'inscrit dans un cadre où les conditions générales de vente des répondants à l'enquête CODINF prévoient un paiement d'avance dans 9 % des cas et un paiement au comptant dans 22 % des cas. Une proportion de 20 % des entreprises accordent un délai de 45 jours ou plus, dont un dixième, soit 2 % des entreprises, à un terme supérieur au plafond légal.

Selon les informations collectées par le CODINF, les conditions de paiement octroyées par les fournisseurs des entreprises interrogées sont d'autant plus favorables que la relation commerciale avec leur client s'inscrit dans la durée (cf. graphique 19). Notamment, les fournisseurs récurrents accordent aux petites structures (moins de 20 salariés) des délais de paiement supérieurs de 60 % à 70 % par rapport aux fournisseurs occasionnels. Les délais octroyés par les fournisseurs augmentent également avec la taille des entreprises clientes, alors que dans le même temps la part des fournisseurs récurrents décroît légèrement<sup>17</sup>. Les délais accordés aux ETI et grandes entreprises pour régler leurs factures sont ainsi en moyenne de 45 jours, contre 42 jours pour les PME, 33 jours pour les TPE et 30 jours pour les plus petites entreprises (moins de 10 salariés).

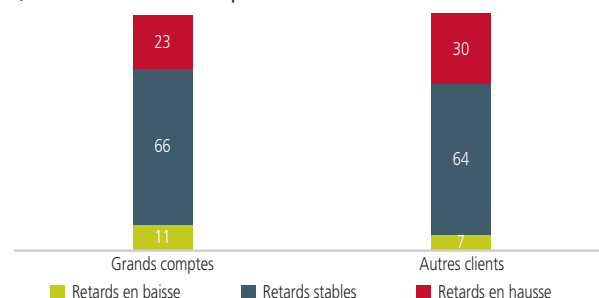
En 2019, les délais fournisseurs sont restés stables pour près de 80 % des entreprises interrogées par le CODINF, que ce soit vis-à-vis des fournisseurs récurrents ou des fournisseurs occasionnels (cf. graphique 20).

### G18 Évolution des conditions de paiement dans le secteur privé (en % des répondants)

#### a) Évolution des délais de paiement

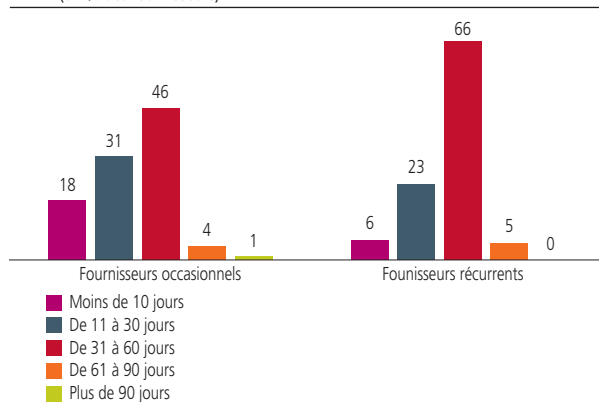


#### b) Évolution des retards de paiement



Source : CODINF.

### G19 Délais de règlement octroyés par les fournisseurs (en % des fournisseurs)



Source : CODINF.

<sup>15</sup> Le CODINF est un groupement associatif spécialisé dans la gestion des risques clients.

<sup>16</sup> Les grands comptes représentent 35 % (27 % en valeur) du chiffre d'affaires réalisé avec les clients privés par les entreprises interrogées. Cette proportion augmente avec la taille des entreprises, jusqu'à représenter 50 %

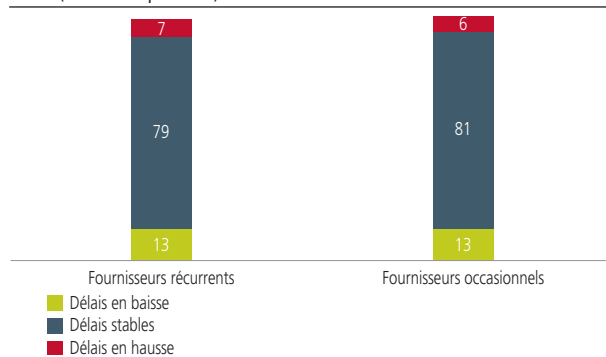
pour les grandes entreprises (57 % en valeur).

<sup>17</sup> Sur l'ensemble des entreprises interrogées par le CODINF, la part des fournisseurs récurrents est de 52 % en valeur et de 84 % en volume. Ces chiffres tombent respectivement à 50 % et à 78 % pour les plus grandes entreprises

Pour deux fois plus d'entreprises, ils apparaissent néanmoins globalement orientés à la baisse plutôt qu'à la hausse, sauf en ce qui concerne les fournisseurs récurrents des TPE où l'on trouve autant de baisse que de hausse. Par ailleurs, près d'un tiers (30 %) des plus grandes structures ont payé leurs fournisseurs plus rapidement, alors qu'elles ne sont que 5 % à admettre une hausse de leurs délais de règlement des fournisseurs.

La dématérialisation des factures apparaît plus avancée dans le secteur public que dans le secteur privé, selon les chiffres du CODINF. La part des factures dématérialisées à destination de la clientèle du secteur public est de 55 %, contre 39 % pour les clients du privé (cf. graphique 21). Pour la clientèle publique, ce chiffre est plus élevé pour les grandes structures que pour les autres catégories d'entreprises. Il diminue à 41 % pour les entreprises de moins de 50 salariés, avec la moitié des factures transmises par courriel au format PDF. En contraste, les entreprises de moins de 50 salariés ont davantage recours à la dématérialisation pour l'émission des factures à destination de leur clientèle privée (49 % des factures, soit 10 points de pourcentage de plus que pour l'ensemble des entreprises), dont les deux tiers sont envoyées par courriel au format PDF.

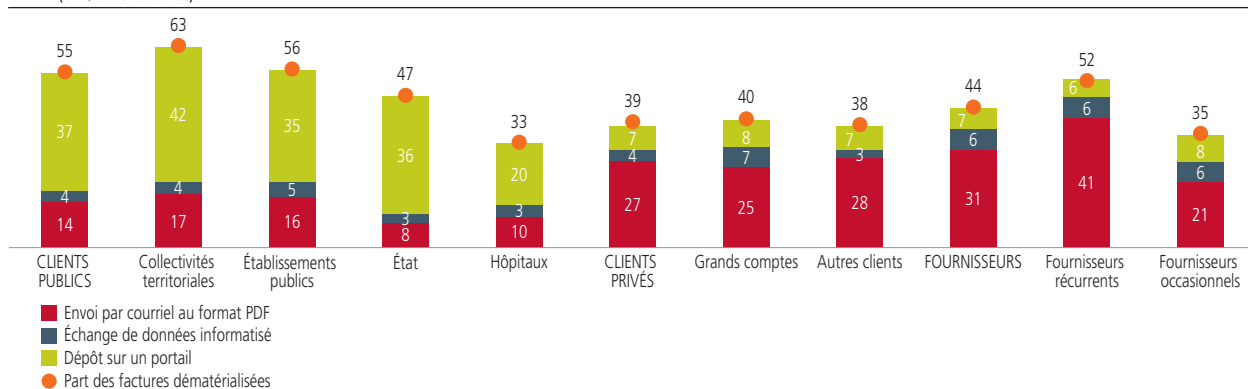
**G20 Évolution des délais fournisseurs par type de fournisseur**  
(en % des répondants)



Source : CODINF.

Vis-à-vis des fournisseurs et de la clientèle privée, le recours à un portail de dépôt des factures n'est significatif que dans les grandes structures. La dématérialisation des factures par les fournisseurs s'effectue majoritairement par courriel pour les TPE, en « échange de données informatisé » (EDI) pour les PME et par dépôt sur un portail pour les plus grandes structures.

**G21 Part des factures dématérialisées dans les entreprises**  
(en % des factures)



Source : CODINF.

4

## Les retards de paiement des clients impactent-ils la probabilité de défaillance des entreprises ?

Les retards de paiement des clients exposent les fournisseurs à des problèmes de trésorerie et sont souvent considérés comme un vecteur de transmission des difficultés des entreprises. Toutefois, si l'allongement des délais de paiement est une marque très fréquente des difficultés chez les clients, il reste à démontrer que les retards de paiement des clients entraînent des difficultés chez les fournisseurs, susceptibles d'alimenter un mécanisme de contagion. Pour le vérifier, cette étude mesure l'impact des retards de paiement sur la probabilité de défaillance (PD) des entreprises, en estimant un modèle de score sur les données d'entreprises de la base FIBEN de la Banque de France au cours de la période 2004-2018.

La loi de modernisation de l'économie (LME) a nettement fait baisser la proportion des entreprises connaissant des retards de paiement des clients après 2009. Cependant, ces retards affectent encore environ une entreprise sur trois au cours des dernières années (cf. tableau A *infra*). Il est vrai, comme l'étude le montre par ailleurs, que la persistance des retards est largement associée à la position des entreprises dans la chaîne de production-commercialisation et est ainsi principalement déterminée par leur appartenance sectorielle. Mais les faits montrent aussi que le taux de défaillance des entreprises augmente avec la longueur de leurs délais clients. Ce taux est en effet presque deux fois plus élevé lorsque les délais clients sont supérieurs à 90 jours par rapport au niveau atteint lorsque les clients respectent le plafond légal de 60 jours (cf. tableau A). Ce constat suggère l'existence d'une association entre la défaillance et les retards de paiement des clients qu'il convient de vérifier.

Les résultats de l'estimation d'un modèle de score montrent que les effets de retards de paiement des clients restent relativement circonscrits si l'on considère tous les retards quelle que soit leur durée. L'existence de retards clients de toutes durées augmente la PD des entreprises de moins de 25 % à horizon d'un an. De plus, l'effet des retards sur la probabilité de défaillance est bien moindre que celui de structures financières dégradées, qui la multiplie au minimum par 4 (cf. graphique). Le fait que les retards soient fortement liés à l'appartenance sectorielle des entreprises contribue sans doute à expliquer cette faiblesse relative de leur impact sur la situation financière des fournisseurs.

En revanche, les retards dépassant 30 jours exercent un effet réellement aggravant, puisqu'ils augmentent la PD de plus de 40 %, tandis que les retards de moins de 30 jours ne l'augmentent que de moins de 9 % en moyenne dans la population totale étudiée (cf. tableau B).

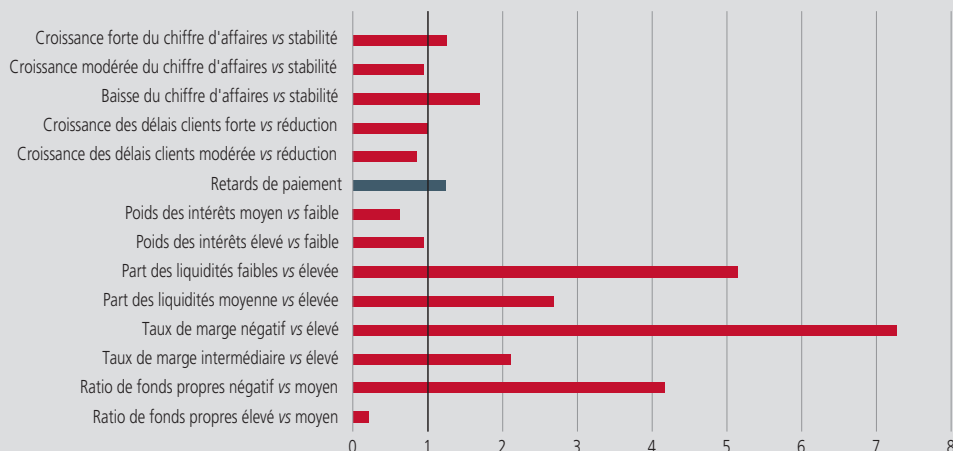
Le constat est quasi identique si l'on considère l'âge ou la taille des fournisseurs. Dans la plupart des classes d'âge ou de taille, si les retards inférieurs à 30 jours exercent un impact modéré sur la PD des fournisseurs, en revanche, les retards de plus d'un mois l'accroissent de plus de 40 %, comme dans l'ensemble de la population. Cet impact est cependant un peu atténué au-delà d'un seuil de taille de 7,5 millions d'euros de chiffre d'affaires (où le surcroît de PD est de 27 %).

Les grands retards touchent aussi les fournisseurs les plus solides financièrement, identifiés par leur cote de crédit Banque de France. Ils tendent même à être

un peu plus élevés pour les entreprises les mieux cotées, où la distance à la défaillance est cependant importante. Dans les entreprises les moins cotées, c'est-à-dire les plus fragiles, les retards n'apparaissent pas comme un facteur aggravant fortement le risque de défaillance, les autres facteurs de difficultés y étant davantage présents. Dans ces entreprises, le risque de défaillance est davantage associé à la dégradation des structures financières et des résultats.

En définitive, sur la base de nos résultats, sur 100 défaillances, seulement 8 sont potentiellement favorisées par des retards clients, dont 6 le sont à cause de retards de plus de 30 jours. Mais quand les retards prennent de l'ampleur, l'association de la défaillance aux retards est un événement susceptible de toucher toutes les entreprises, quelles que soient leur ancienneté, leur taille ou leur situation financière.

**Principaux facteurs prédictifs de la probabilité de défaillance**  
(rapport de cotes associant la probabilité de défaillance à ses principaux facteurs prédictifs)



Note de lecture : Un rapport des cotes égal à 1 traduit l'absence d'association de la défaillance aux facteurs de risque. Un rapport supérieur à 1 traduit une association d'autant plus forte que ce rapport est élevé.

Source : Dietsch (M.), Gonzalez (O.) (2020).

**TA Répartition des entreprises et taux de défaillance à un an, par classe de délais clients et sous-période (2004-2017)**  
(en %)

	2004-2008	2009-2013	2014-2017
<b>Répartition des entreprises par classe de délais clients</b>			
Inférieurs ou égaux à 60 jours	57,1	63,8	65,3
Compris entre 60 et 90 jours	22,4	20,6	20,2
Supérieurs à 90 jours	20,5	15,6	14,5
<b>Taux de défaillance à horizon d'un an</b>			
Inférieurs ou égaux à 60 jours	0,86	0,97	0,75
Compris entre 60 et 90 jours	1,03	1,18	0,93
Supérieurs à 90 jours	1,30	1,83	1,45

Champ : Entreprises non financières au sens de la loi de modernisation de l'économie (LME), hors secteur agricole.

Source : Dietsch (M.) et Gonzalez (O.) (2020).

**TB Impact de la longueur des retards sur la probabilité de défaillance des entreprises**

	Durée du retard	Surcroît de probabilité de défaillance <sup>a)</sup> (en %)
<b>Population totale</b>		
	30 jours et moins	9
	plus de 30 jours	42
<b>Selon l'âge des entreprises (en années)</b>		
Moins de 5 ans	30 jours et moins	12
	plus de 30 jours	18
De 5 à 25 ans	30 jours et moins	10
	plus de 30 jours	52
Plus de 25 ans	30 jours et moins	6
	plus de 30 jours	39
<b>Selon la taille des entreprises (chiffre d'affaires en millions d'euros)</b>		
Inférieur à 1,5	30 jours et moins	13
	plus de 30 jours	35
De 1,5 à 7,5	30 jours et moins	6
	plus de 30 jours	49
Plus de 7,5	30 jours et moins	4
	plus de 30 jours	27
<b>Selon la notation des entreprises (cotation Banque de France)</b>		
Risque faible	30 jours et moins	8
	plus de 30 jours	46
Risque avéré	30 jours et moins	13
	plus de 30 jours	39
Risque fort	30 jours et moins	20
	plus de 30 jours	34

a) Toutes les valeurs des pourcentages fournies par les rapports de cotes sont significatives au seuil de 1 %.

Source : Dietsch (M.) et Gonzalez (O.) (2020).

5

## L'affacturage : première source de financement à court terme des entreprises selon l'Association française des sociétés financières (ASF)

L'affacturage est un service financier fondé sur l'achat de créances commerciales. Il est fourni par des établissements de crédit spécialisés ou des sociétés de financement, dont un certain nombre de filiales de groupes bancaires. Il constitue un bouquet de services modulables qui permet aux entreprises :

- i) de bénéficier d'un financement alternatif ou complémentaire d'une partie de leurs besoins de trésorerie en fonction de leur niveau d'activité ;
- ii) d'externaliser la gestion de leur poste clients (gestion des règlements, recouvrement, etc.) ; et
- iii) de couvrir le risque d'impayés, sécurisant ainsi les factures à recouvrer. Ces services font l'objet d'une tarification en fonction du risque porté par l'établissement financier lors de l'opération et des coûts engagés pour évaluer ce risque, en général plus élevé pour les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME).

Depuis 2018, l'affacturage est, avec le découvert bancaire, la première source de financement à court terme des entreprises. Selon les chiffres de l'ASF, établis sur plus de 90 % des encours de crédit octroyés en affacturage, le montant des créances prises en charge par les sociétés d'affacturage au troisième trimestre 2019 est, avec 84 milliards d'euros, en hausse de 11,2 % par rapport à la même période en 2018. Ce taux à deux chiffres confirme le rythme de croissance soutenu enregistré depuis le début de l'année 2019 (+ 11,2 % au premier trimestre et + 11,0 % au printemps).

Sur les neuf premiers mois de l'année, on enregistre une progression de l'activité de 11 %. À fin septembre, la production cumulée des quatre derniers trimestres

atteint 345,6 milliards d'euros, soit un volume annuel d'activité multiplié par 2,7 au cours des dix dernières années.

En 2018, la progression de l'affacturage à l'international (faisant intervenir un *factor* situé en France et des acteurs étrangers) a été de 18,1 %.

En Europe, le volume de créances achetées avait augmenté de 8 % en 2018 pour atteindre un montant de 1 728 milliards d'euros, soit environ 11 % du PIB de l'Union européenne. La croissance du marché français de 10,2 % a été légèrement supérieure à la moyenne européenne. Avec une part de marché de 18,5 %, les *factors* français figurent désormais au premier rang européen (d'après la Fédération européenne de l'affacturage), devant les *factors* britanniques.

Ce mode de financement, lié au chiffre d'affaires, s'adapte au rythme de développement de l'entreprise. Le principe de la gestion du poste clients permet d'accélérer les règlements des débiteurs des factures, sans porter préjudice à la relation entre l'entreprise qui recourt à l'affacturage et ses propres débiteurs. L'affacturage se positionne dans cette perspective comme un outil pertinent de lutte contre les retards de paiement. À cet égard, la capacité d'une entreprise à pouvoir céder ses créances pour en dégager des liquidités est décisive. L'affacturage s'adresse en outre à toutes les entreprises, artisans, commerçants, associations, professions libérales, microentrepreneurs, quels que soient leur secteur d'activité, leur taille et que leurs clients soient français ou étrangers. Dans ce contexte, il est intéressant de noter que la progression de l'affacturage se fait aux deux extrêmes de la clientèle des *factors* :



sur les grandes entreprises et sur les entrepreneurs libéraux et les TPE. Cette évolution souligne la souplesse de l'affacturage et la faculté des *factors* à s'adapter aux besoins spécifiques de clients très différents.

En effet, la France est l'un des rares pays à proposer de l'affacturage pour les TPE, en dépit des éléments de coûts mentionnés plus haut. Un certain nombre de *factors* présentent de plus en plus d'offres qui leurs sont dédiées, s'appuyant sur les innovations technologiques, notamment en matière de dématérialisation, permettant une simplification des produits proposés et une facilité d'accès, notamment pour les TPE et PME. Ces offres diffèrent selon les établissements, mais la plupart d'entre elles s'articulent autour des deux approches suivantes :

- une forfaitisation de la prestation d'affacturage afin de simplifier l'opération. Cela peut par exemple se traduire par une tarification forfaitaire mensuelle ;
- une utilisation ponctuelle de la solution d'affacturage. Dans ce cas, le client choisit, en fonction de ses besoins à un instant donné, les créances qu'il souhaite voir financer.

Dans la mesure où l'affacturage permet à l'établissement financier de disposer de bonnes conditions de sécurité, il offre souvent la possibilité à la TPE de bénéficier d'un niveau de financement d'un montant supérieur à ce qui serait possible avec d'autres types de crédit (notamment le découvert).

Au final, l'affacturage constitue un moyen pour les entreprises disposant d'un stock de créances d'être payées plus rapidement :

- soit que ces entreprises mettent en place de leur propre chef un contrat d'affacturage avec cession des créances et leur règlement anticipé ;
- soit qu'elles s'inscrivent dans le cadre plus vaste d'un contrat d'affacturage inversé initié par un donneur d'ordre et permettant à l'ensemble des fournisseurs de ce dernier d'être payés plus rapidement au titre de chacun des contrats d'affacturage signés.

Elles diminuent ainsi leur sensibilité aux délais de paiement et renforcent leur autonomie vis-à-vis des grands donneurs d'ordres.



# 3

## POUR LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES, DES PROGRÈS SONT ENCORE POSSIBLES DU CÔTÉ DES GRANDS DONNEURS D'ORDRE PUBLICS ET PRIVÉS

### 3.1 Pour la CPME, les artisans et les TPE-PME sont davantage pénalisés par des retards de paiement

Pour la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME), la lutte contre les retards de paiement constitue un enjeu majeur pour la santé économique des entreprises françaises. Depuis quelques années, ces retards ne se résorbent pas ; une légère hausse est même constatée en 2019. Or, pour la Confédération, les entreprises les plus pénalisées par le non-respect de la réglementation sont les artisans et les TPE-PME, leurs clients – collectivités publiques et grandes entreprises – n'ayant pas toujours un comportement vertueux. Or les petites entreprises sont vitales pour l'économie, et cela est encore plus vrai dans les départements et régions d'outre-mer.

Le comportement de paiement des grandes entreprises n'est pas toujours exemplaire (moins d'une sur deux paie ses fournisseurs dans les délais impartis, cf. section 1). Les retards impactent la trésorerie de leurs fournisseurs qui, à leur tour, peuvent être incités à reporter le règlement de leurs factures et alimenter ainsi un cercle non vertueux. De fait, les conséquences sont négatives sur l'ensemble des filières : pertes d'emplois, déficit de compétitivité et d'innovation, et risque de faillite pour les entreprises les plus fragiles.

Pour remédier à cette situation, la CPME considère qu'il s'agit tout d'abord d'appliquer fermement les sanctions. Le relèvement du plafond à deux millions d'euros pour manquements aux délais de paiement légaux et la possibilité d'aller jusqu'à quatre millions en cas de répétition de la faute ont eu comme résultat l'application de sanctions records en 2019. Une grande entreprise a ainsi été condamnée à une amende de 3,7 millions d'euros.

En second lieu, la CPME milite pour l'accompagnement des artisans et des dirigeants de TPE et de PME. Une meilleure compréhension de la réglementation et des solutions de financement permettrait à ceux-ci de renforcer leur trésorerie et de ne pas être pénalisés par un déficit d'information. L'incitation des acheteurs publics, par la loi Pacte, à recourir à l'affacturage inversé est positive, à la condition toutefois que ce mode de financement, qui a un coût pour l'entreprise, soit demandé par le fournisseur et non imposé par le client.

Enfin, la CPME en appelle, de façon récurrente, à l'exemplarité de la sphère publique en matière de respect des délais de paiement. Afin de favoriser les comportements vertueux, l'ensemble des ministères devrait signer la charte Relations fournisseurs responsables et adopter une stratégie en faveur de l'obtention du label Relations fournisseurs et achats responsables.

Constatant une persistance des difficultés dans les marchés publics, la CPME réitère sa proposition d'une extension du nantissement des créances publiques à l'ensemble du territoire. Ce dispositif, qui permet à une entreprise de faire valoir ses créances sur des organismes sociaux pour réduire d'autant les cotisations qu'elle doit, n'est mis en œuvre qu'en Guyane. Son extension à l'échelle nationale permettrait à tous les artisans et TPE-PME françaises de bénéficier de la mesure afin d'améliorer leur trésorerie. Dans les régions et départements d'outre-mer, les retards de paiement des acteurs publics sont tels, qu'une application de la mesure éviterait à nombre d'entreprises de se déclarer en faillite. Il pourrait s'agir d'une solution efficace pour atténuer les conséquences parfois dramatiques que peuvent avoir le non-respect de la réglementation et, en parallèle, redonner confiance aux entreprises.

### **3.2 Le Medef s'est très fortement mobilisé sur les délais de paiement dans le contexte de la crise**

En début d'année, quelques indices nous alertaient sur le risque d'un léger dérapage des délais de paiement en 2019-2020. L'éclatement de la crise liée à la pandémie a profondément modifié la donne. Ce risque est devenu majeur. Dans ce contexte nouveau, l'engagement des entreprises est donc plus que jamais déterminant. Le Mouvement des entreprises de France (Medef) joue pleinement son rôle à leur côté.

Les relations interentreprises sont en effet cruciales pour notre économie. La confiance entre les entreprises est vitale. C'est la raison pour laquelle le Medef s'est impliqué très fortement pour la mise en place de solutions massives de soutien au commerce interentreprises à travers l'assurance-crédit. Les dispositifs CAP, CAP+, CAP Francexport, CAP+ Francexport et surtout CAP Relais ont été mis en place par les assureurs-crédits et l'État afin de répondre à ce besoin majeur et urgent.

De façon très opérationnelle, le Medef, représenté par Patrick Martin, son président délégué, participe aussi au Comité de crise sur les délais de paiement réuni autour du Médiateur des Entreprises et du Médiateur national du crédit. Ce dispositif permet d'alerter les grandes entreprises et les ETI, ainsi que les acteurs publics. Il leur permet de corriger rapidement des pratiques, adoptées face aux premières contractions de la crise, dont les effets s'avèrent négatifs pour les fournisseurs ou les clients. Naturellement, parallèlement à ces alertes, le Comité valorise également les comportements les plus vertueux. Ils offrent des exemples à toutes les entreprises et doivent être soulignés.

En complément du Comité, le Médiateur des entreprises reste un recours important pour résoudre des litiges qui concernent des entreprises de plus petites tailles. Le Medef accompagne de très nombreuses entreprises vers ce dispositif essentiel.

Sur ce front, la situation semble se stabiliser en milieu d'année. Mais la crise provoquera probablement de nouvelles secousses dans les prochains mois. Les tensions sur les besoins de fonds de roulement pourraient s'accroître avec la relance de l'activité pour les uns, des défaillances pour les autres. La dégradation des délais de paiement aurait alors de graves conséquences sur la pérennité des entreprises, en particulier pour les plus petites. Le Medef reste donc naturellement fortement mobilisé pour anticiper et répondre à cette situation aux côtés des acteurs publics et de l'ensemble des entreprises. C'est un enjeu partagé par tous.

Concentré sur cette action immédiate et vitale, il ne faut néanmoins pas oublier des évolutions débutées avant la crise et qui se poursuivront dans les prochaines années. C'est notamment le cas de la généralisation de la facturation électronique dans les échanges entre entreprises : la loi de finances pour 2020 prévoit qu'entre 2023 et 2025 il deviendra obligatoire d'adresser les factures au format électronique pour tous ses clients entreprises, comme c'est déjà le cas pour les clients publics.

Le dispositif est en cours d'élaboration. Pour le Medef, cette obligation doit être d'abord pensée pour simplifier le quotidien des entreprises et pour générer des améliorations significatives en matière de transmission, de traitement et de paiement des factures. Elle doit aussi impérativement s'accompagner d'une sécurisation juridique et d'une simplification des déclarations en matière fiscale.

Une autre évolution marquera les prochaines années : l'« affacturage inversé collaboratif » proposé par les grands donneurs d'ordres publics devrait s'accroître. La loi Pacte (article 106) en a facilité la mise en place. Cette solution offre aux fournisseurs, notamment les TPE-PME, le bénéfice d'un outil de financement proche de l'affacturage mais à un taux calculé sur les conditions de financement des donneurs d'ordres publics, avec une garantie de paiement à l'échéance. Ces programmes ne résolvent pas l'ensemble des problématiques de retards de paiement du secteur public, mais le Medef plaide de longue date pour leurs développements : pour les PME, en particulier, c'est une solution complémentaire compétitive et sécurisante pour neutraliser certains effets des retards de paiement de leurs clients publics. L'usage de ces solutions doit être laissé à leur libre choix. Il ne peut pas leur être imposé par leur client public.

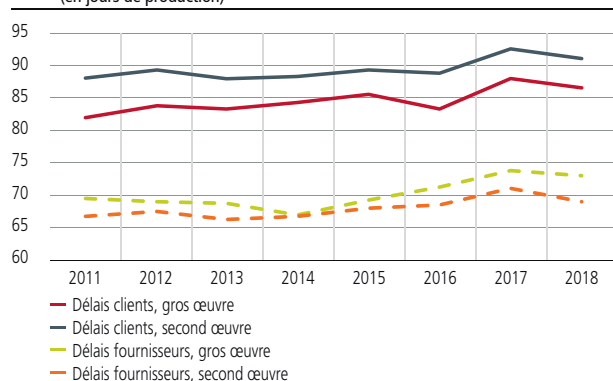
Il est par ailleurs impératif que tous les territoires et secteurs d'activité bénéficient de ces solutions innovantes ou d'équivalents. À cet égard, le Medef sollicite l'ensemble des acteurs publics en faveur des entreprises d'outre-mer. Elles souffrent tout particulièrement des retards de paiement publics. C'est un sujet de préoccupation prioritaire pour le Medef.

Les prochaines assises des délais de paiement, organisées par la Figec<sup>18</sup> et l'AFDCC, que le Medef accueillera cet automne, seront l'occasion d'approfondir l'ensemble de ces sujets et de faire un premier bilan des effets de la crise sur les délais de paiement. Pour le Medef, ce rendez-vous très important témoigne de son engagement auprès des entreprises face au défi, exacerbé par la crise, du respect des délais de paiement.

### 3.3 Les entreprises du bâtiment attendent une nette amélioration des comportements de paiement de leurs clients selon la FFB

Pour la Fédération française du bâtiment (FFB), la dernière étude de BTP Banque sur la situation financière des entreprises du bâtiment et des travaux publics confirme l'écart entre les délais de paiement fournisseurs et clients des entreprises du secteur (cf. graphique 22). Dans le gros œuvre, après une progression rapide de 13 jours de production à plus de 17 jours entre 2011 et 2014, cet écart se réduit progressivement pour atteindre 12 jours en 2016, avant de connaître une nouvelle hausse et de se fixer à 14 jours de production en 2017 et 2018. Dans le second œuvre, il est quasiment stable de 2011 à 2015, entre 21 et 22 jours de production. En 2016, il connaît une légère baisse à un peu plus de 20 jours, avant

**G22 Évolution des délais de paiement clients et fournisseurs dans le bâtiment (2011-2018)**  
(en jours de production)



Source : FFB d'après l'étude « Performance des entreprises du BTP », BTP Banque, édition 2019.

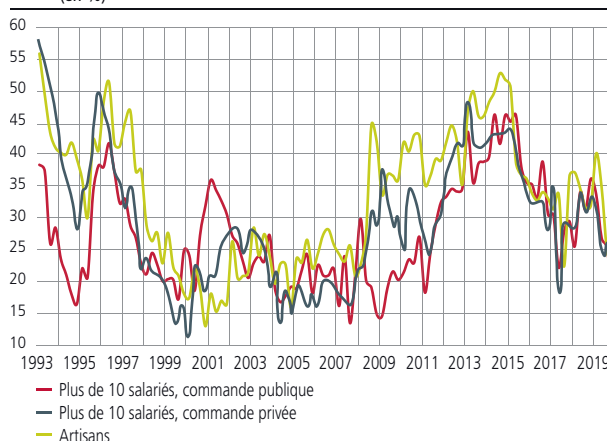
de remonter jusqu'à 22 jours en 2018. Ce constat rejoint celui qui est issu de l'analyse des données bilancielles par la Banque de France, qui met en évidence l'importance et la dégradation du solde commercial des entreprises du secteur de la construction depuis quinze ans (cf. section 1).

En 2018, les délais fournisseurs se sont à nouveau réduits, s'établissant en moyenne à 70,6 jours de production. Dans ces conditions, la progression des délais clients depuis 2016 – jusqu'à atteindre près de 90 jours de production – s'avère très pénalisante pour les entreprises du secteur. De fait, après avoir contribué à la dégradation des trésoreries dans le bâtiment pendant la lourde crise qu'a traversée le secteur entre 2008 et 2015, le différentiel à nouveau très défavorable entre délais de règlements clients et fournisseurs vient fragiliser des entreprises en phase de reprise, alors qu'elles doivent faire l'avance de matériaux et de services pour un volume d'activité plus important, qui plus est dans un contexte de hausse des coûts.

Les efforts visant à rapprocher délais fournisseurs et clients dans le bâtiment doivent donc s'accélérer. Il semblerait qu'après le rebond des délais clients, constaté en 2017-2018, une phase de baisse tende à s'enclencher depuis le début du second semestre 2019, selon les enquêtes d'opinions réalisées par l'Insee (cf. graphique 23). Cette inflexion reste toutefois à confirmer.

<sup>18</sup> Fédération nationale de l'information d'entreprise, de la gestion des créances et de l'enquête civile.

**G23 Évolution des soldes d'opinion des chefs d'entreprises du bâtiment sur les délais clients (1993-2019)**  
(en %)



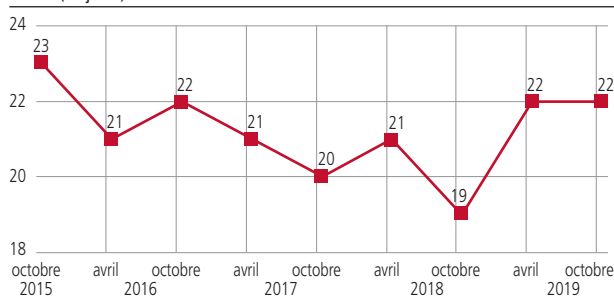
Note : Question posée aux chefs d'entreprises : « Les délais de paiement de votre clientèle ont-ils tendance à se raccourcir, rester stables ou s'allonger ? ». Une baisse de la courbe traduit une baisse des délais de paiements clients, tels que perçus par les chefs d'entreprises interrogés.

Source : Insee, enquêtes de conjoncture dans l'industrie du bâtiment et l'artisanat du bâtiment (données CVS).

### 3.4 Les délais clients des petites entreprises du bâtiment repartent à la hausse selon la CAPEB

Avec les résultats de son enquête de conjoncture du mois d'octobre 2019<sup>19</sup>, la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB) constate que le délai moyen de paiement des clients tous types confondus (particuliers, privés et publics), qui était arrivé à un point bas en octobre 2018, repart à la hausse depuis un an avec une augmentation de 3 jours entre octobre 2018 et octobre 2019. Il s'établit ainsi à 22 jours au troisième trimestre 2019 (cf. graphique 24), et revient donc dans la moyenne des cinq dernières années.

**G24** Délais de paiement moyens des clients des petites entreprises du bâtiment (en jours)



Source : CAPEB (octobre 2019).

Ce délai de paiement moyen tous clients confondus, malgré tout assez favorable, masque en réalité les délais de paiement très longs d'une petite partie de la clientèle, qui mettent en tension la trésorerie des petites entreprises du bâtiment, voire leur pérennité dans certains cas. Ces comportements de paiement problématiques recouvrent les délais de paiement de certains maîtres d'ouvrage publics, ou d'entreprises recourant à la sous-traitance, mais aussi les difficultés à se faire rembourser la retenue de garantie de 5 % du montant du marché par certains maîtres d'ouvrage publics ou privés, un an après la réception des travaux, alors que ce taux représente le taux de marge moyen dans le secteur du bâtiment.

Les petites entreprises du bâtiment subissent également des retards de paiement importants lorsqu'elles travaillent avec des établissements publics, en particulier avec les hôpitaux.

Reprenant les chiffres de l'enquête réalisée par l'association CODINF, la CAPEB relève que 60 % des chefs d'entreprise du bâtiment interrogés déclarent que le délai de paiement effectif moyen a augmenté entre 2018 et 2019 pour les

hôpitaux. Ils sont 30 % à déclarer subir des retards de paiement dans plus d'un marché sur deux avec cette catégorie de contrepartie.

Dans ce contexte, la CAPEB salue les mesures prises dans le cadre de la loi Pacte, qui tendent à améliorer la trésorerie des TPE, particulièrement lorsqu'elles travaillent avec des établissements publics, l'État ou des collectivités territoriales avec, notamment :

- le relèvement du taux minimal des avances versées aux titulaires de marchés publics de l'État, passé de 5 % à 20 % ;
- l'abaissement du taux maximal de la retenue de garantie, passé de 5 % à 3 % pour les marchés de l'État ;
- la mise en place de l'affacturage inversé collaboratif.

Sur ce dernier point, la CAPEB plaide afin que cet affacturage qui s'imposerait alors aux entreprises qui ont besoin d'être réglées rapidement, se réalise sans frais pour les entreprises.

La CAPEB souhaiterait également que le versement des intérêts moratoires et de l'indemnité de 40 euros pour frais de recouvrement due dès le premier jour de retard soit enfin automatique en marchés publics sans que l'entreprise ait à demander ce versement, ce que peu de TPE osent faire, craignant de ne plus obtenir de marchés publics si elles le réclament.

La CAPEB milite en outre pour que les avances prévues par la loi Pacte soient généralisées à tous les marchés publics de travaux dès le premier euro et que le taux des avances soit harmonisé à 20 % afin que les TPE bénéficient également des avances. Les TPE du bâtiment sont peu présentes sur les marchés publics de l'État, elles sont donc peu concernées par le taux de 20 %, applicable aux seuls marchés publics de l'État.

Sur les marchés privés, la CAPEB plaide également pour un strict respect de la réglementation en vigueur en matière de délais de paiement.

### 3.5 Des délais effectifs de paiement toujours très élevés pour la FNTP

Après une décennie de crise, où le chiffre d'affaires a reculé de 25 %, le secteur des travaux publics connaît une embellie depuis 2017 selon la Fédération nationale des travaux publics (FNTP). Après une année 2018 particulièrement dynamique grâce aux investissements des collectivités locales, du secteur privé mais aussi des grands opérateurs (projets du Grand Paris Express, Plan France Très Haut

Débit, etc.), l'année 2019 se révèle exceptionnelle en matière de croissance. Les travaux réalisés affichent une très bonne dynamique (+ 12,7 % en cumul depuis le début de l'année à fin novembre) portée par les grands projets et l'investissement des communes à l'approche des élections municipales.

Toutefois, le secteur devrait connaître un atterrissage conduisant à une stabilisation du volume d'activité pour 2020.

Malgré ce contexte favorable, la question des retards de paiement et leur impact sur les trésoreries reste un sujet de préoccupation majeur pour les entreprises de travaux publics. Des cas très concrets de retards longs sont régulièrement relayés à la FNTP, notamment dans le cadre de marchés publics et concernent en particulier deux situations :

- d'une part, des grandes collectivités territoriales, dont les délais de paiement peuvent aller jusqu'à un an et mettre ainsi en péril la trésorerie des entreprises et entraîner pour certaines l'attribution d'une cotation dégradée. Ainsi, des factures de paiement de titulaires de marchés et de leurs sous-traitants font l'objet de rejets via le portail Chorus Pro alors même que les conditions règlementaires ne sont pas réunies selon la FNTP. Cette situation oblige les entreprises à émettre une nouvelle facture qui génère de fait un nouveau délai de paiement ;
- d'autre part, des trésoreries locales dans le cadre de marchés communaux justifient les retards en invoquant par exemple des situations de restructuration, une absence de budget ou de moyens humains, arguments qu'une entreprise attendant d'être réglée a parfois du mal à admettre.

À l'instar de la FFB, la FNTP reprend les résultats de l'étude BTP Banque<sup>20</sup> qui témoigne, selon elle, de délais clients, tous donneurs d'ordre confondus et délais cachés inclus, toujours très élevés, à 93,2 jours de production en 2018, contre 94,8 jours en 2017.

Les délais fournisseurs moyens baissent à 80 jours en 2018, contre 82,1 jours en 2017, confirmant l'« effet ciseaux » observé depuis l'entrée en vigueur des dispositions relatives aux délais de paiement issues de la LME.

Selon la FNTP, l'étude BTP Banque montre également que la clientèle publique contribue toujours fortement à l'alourdissement du poste clients. De plus, après avoir baissé significativement entre 2008 et 2014 avec la mise en œuvre effective des dispositions de la LME, les délais

fournisseurs apparaissent, malgré le repli de 2018, en hausse depuis 2014, conséquence, selon la fédération, d'une gestion du besoin en fonds de roulement (BFR) par le poste fournisseurs.

Avec le gonflement du BFR, notamment lié à l'augmentation du poste clients, la trésorerie courante des entreprises du secteur reste aujourd'hui globalement tendue dans un contexte de marges faibles et avec des entreprises fragilisées par des fonds propres toujours insuffisants.

En s'appuyant sur l'enquête du CODINF, à laquelle les entreprises de travaux publics contribuent fortement, la FNTP constate que la perception des entreprises sur les délais de paiement effectifs des clients publics ne s'améliore pas. En effet, ils sont considérés comme « stables » ou « en hausse » par 88 % des entreprises pour les marchés des collectivités locales et par 90 % d'entre elles dans le cas des marchés des établissements publics ou pour les marchés de l'État.

Le déploiement de la facturation électronique en marché public n'a, pour l'instant, pas permis de résorber toutes les sources de retard de paiement. Les entreprises de travaux publics se heurtent fréquemment à des collectivités territoriales qui ne sont pas encore en capacité de traiter des factures de travaux sur le portail Chorus Pro. D'autres reproduisent, malgré la dématérialisation, les mauvaises pratiques antérieures en rejetant des factures et l'intégralité du paiement des sommes admises, pour des désaccords sur les montants parfois très minimes et en dépit des dispositions de l'article R. 2192-34 du Code de la commande publique<sup>21</sup>. De plus, les entreprises en sont souvent informées à l'expiration du délai de paiement.

De ce fait, les données chiffrées communiquées ne peuvent être en cohérence avec la réalité des délais effectifs de paiement des entreprises pour la FNTP. En effet, chaque rejet oblige les entreprises à émettre une nouvelle facture faisant courir un nouveau délai de paiement, privant ainsi celles-ci de tout règlement au titre des intérêts moratoires et de l'indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement.

<sup>19</sup> Extrait de la note de conjoncture CAPEB I+C, octobre 2019.

<sup>20</sup> Pour les travaux publics, l'étude de BTP Banque porte sur les comptes, clôturés en 2018, de 734 entreprises (PME et TPE) représentant un chiffre d'affaires cumulé de 7,3 milliards d'euros.

<sup>21</sup> L'article R. 2192-34 du Code de la commande publique stipule

qu'« en cas de désaccord sur le montant d'un acompte ou du solde, le paiement est effectué dans les délais fixés aux articles R. 2192-10 et R. 2192-11 sur la base provisoire des sommes admises par le pouvoir adjudicateur. Lorsque les sommes ainsi payées sont inférieures à celles qui sont finalement dues au créancier, celui-ci a droit à des intérêts moratoires calculés sur la différence ».

Le bilan reste en conséquence en demi-teinte, même si les entreprises qui ont basculé dans le champ du dispositif s'accordent sur les avantages de la solution Chorus Pro (traçabilité, sécurisation des délais de paiement, amélioration du délai global de règlement, etc.).

La FNTP regrette que les délais effectifs de paiement des entreprises dans la commande publique restent aussi élevés. Elle craint que la situation ne puisse réellement s'améliorer tant qu'un contrôle effectif, notamment des collectivités territoriales, n'est pas mis en place par les autorités, comme cela est déjà le cas pour les entreprises privées et publiques. À ce propos, la FNTP renvoie à l'arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne qui a sanctionné l'État italien pour ne pas avoir veillé à ce que ses pouvoirs publics respectent les délais de 30 ou 60 jours applicables au paiement de leurs dettes commerciales, dans les conditions de l'article 4 de la directive 2011/7/UE du Parlement européen et du Conseil européen<sup>22</sup>.

### **3.6 La FNBM constate la détérioration des comportements de paiement du secteur privé et la présence significative de « faux litiges »**

La Fédération du négoce de bois et des matériaux de construction (FNBM) est l'organisation professionnelle représentative de la distribution des produits du bâtiment. Elle représente 1 183 adhérents qui emploient 80 000 salariés répartis sur 5 500 points de vente pour un chiffre d'affaires de 19 milliards d'euros. Parmi ses adhérents figurent à la fois des groupes intégrés et des entreprises de négoce indépendants.

La distribution professionnelle des produits du bâtiment est un acteur à part entière de la filière construction. Elle est le maillon stratégique entre son amont : les fournisseurs, fabricants, industriels de la construction, et son aval : ses clients, entreprises et artisans du secteur.

À ce titre, la maîtrise des délais de règlement de ses clients est un sujet essentiel au sein de la distribution professionnelle. L'articulation entre les délais de paiement de ses propres fournisseurs, en amont, et ceux de ses clients artisans et professionnels de la construction, en aval, oblige les entreprises du secteur à une vigilance permanente.

La FNBM a mené dans le courant du dernier trimestre 2019 une enquête visant à mesurer la perception de l'évolution des délais de règlement de leurs clients par les entreprises du négoce de produits du bâtiment.

La FNBM a reçu 214 réponses d'entreprises de toute taille<sup>23</sup>, qui selon la fédération permettent de refléter la vision complète de la profession du négoce de matériaux de construction sur le sujet des délais de paiement.

Il en ressort que les entreprises interrogées perçoivent une amélioration des délais de règlement pour les marchés passés avec l'État, les établissements publics et les collectivités territoriales au cours du dernier trimestre de l'année 2019 (cf. graphique 25).

Cette tendance devra être confirmée sur le long terme, mais la dématérialisation des factures adressées aux clients entités publiques via Chorus Pro pourrait, en partie au moins, être à l'origine de cette évolution à la baisse des délais de règlement de la sphère publique.

Au travers des résultats de son enquête, la FNBM identifie en revanche une dégradation plus marquée des délais de règlements pour deux catégories d'entreprises clientes du secteur : les GE-ETI d'une part et les PME d'autre part.

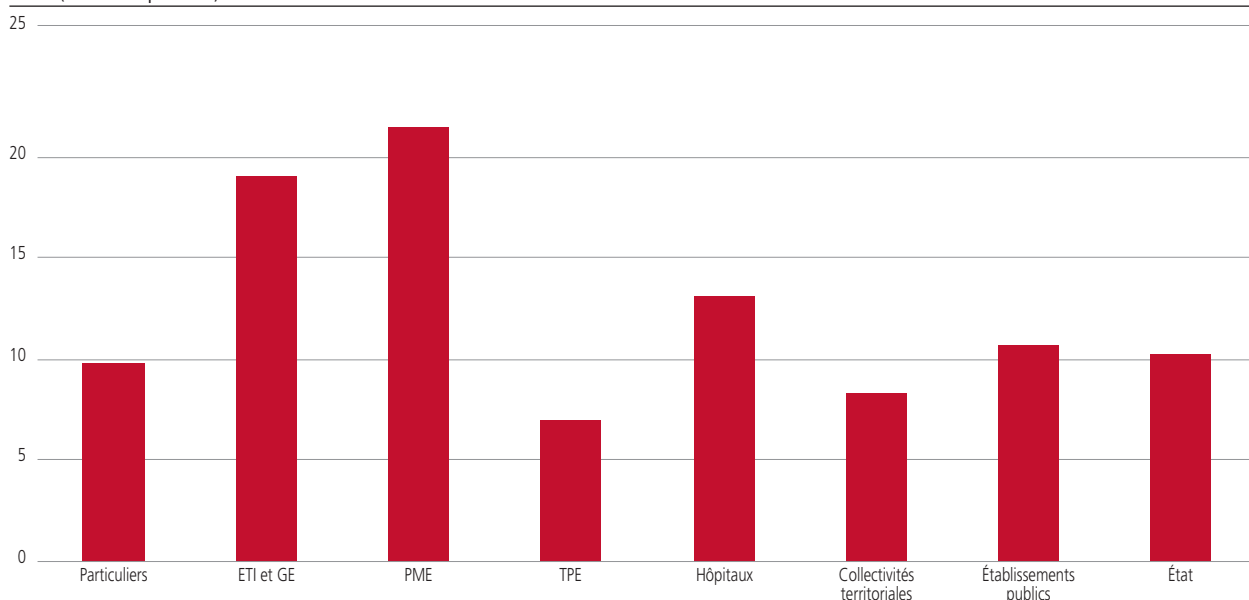
La FNBM a cherché à identifier auprès de ses adhérents les causes de cette récente détérioration des comportements de paiement des clients du secteur privé. Tout d'abord, les entreprises interrogées sont 47 % à répondre que les principales justifications avancées par leurs clients sont les difficultés financières (cf. graphique 26). Ces clients, entrepreneurs et artisans, travaillent en effet souvent avec des trésoreries tendues, le défaut de paiement de leurs propres clients pouvant déclencher des conséquences en cascade auxquelles les entreprises de négoce se retrouvent confrontées.

Mais 30 % des entreprises interrogées soutiennent, par ailleurs, que des retards ont pour origine des « faux litiges », qui perturbent les relations commerciales et ont pour conséquence un contournement de la LME. Les clients des négoce à l'origine de ces blocages ont souvent des circuits de facturation et des procédures de validation administrative complexes et peu transparents. Ce formalisme, perçu comme excessif, est souvent le fait des clients grands comptes et issus des grands groupes. Ces professionnels de grande taille ont pourtant pour la plupart des structures élaborées, dédiées au service de facturation.

Pour régler les incompréhensions ou identifier les raisons du blocage du règlement, les entreprises de négoce doivent alors entrer en contact avec leurs clients. Or, il s'avère souvent difficile d'obtenir un accès au service concerné ou un échange avec la personne dédiée.



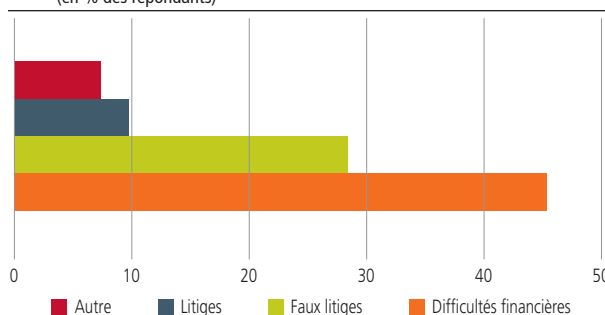
**G25 Pour quelle catégorie de client des entreprises du négoce de produits de construction les délais de paiement se sont-ils le plus dégradés en 2019 ?**  
(en % des répondants)



Source : FNBM (janvier 2020).

Dans ces conditions, la FNBM se félicite des clarifications obtenues depuis l'adoption de l'ordonnance du 24 avril 2019 réformant le Code de commerce et concernant notamment les mentions obligatoires à renseigner sur une facture. Cependant elle demande à ce qu'une attention particulière soit portée à la situation des distributeurs de matériaux de construction, confrontés à l'excès de formalisation des circuits de validation et de paiement des factures, à l'indisponibilité organisée de certains services et à des faux litiges entraînant des retards de règlement injustifiés.

**G26 Cause principale des retards de paiement pour les entreprises du négoce de produits de construction**  
(en % des répondants)



Source : FNBM (janvier 2020).

22 Cf. l'arrêt Commission européenne/Italie C-122/18 prononcé le 28 janvier 2020 et directive 2011/7/UE du Parlement européen et du Conseil européen, du 16 février 2011, concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales, article 4 (paragraphe 3 et 4).

23 Cf. annexe 3 pour les caractéristiques de l'enquête et des entreprises interrogées.

6

## Une action en faveur du dialogue entre grands groupes et PME : l'Observatoire Pacte PME

L'association Pacte PME s'est dotée depuis 2013 d'un observatoire de la relation entre les grands donneurs français et leurs PME fournisseurs dont l'objectif est d'aider chacun des grands comptes, qu'il soit privé ou public, à améliorer son dialogue avec les entreprises de moins de 250 salariés se trouvant sur le territoire national.

Les travaux de l'Observatoire Pacte PME sont structurés autour de trois outils principaux :

- **un baromètre**, qui est un questionnaire adressé à plus de 20 000 PME, permettant d'interroger les fournisseurs des grands comptes sur les problématiques telles que la qualité des échanges en amont d'un marché, la qualité de la relation contractuelle, la qualité de la relation fournisseur, la dynamique partenariale globale, le soutien à l'innovation des PME, l'implication du grand compte dans le développement du fournisseur ;
- **un plan d'action** rédigé par le grand compte en fonction des résultats du baromètre, afin d'améliorer les points faibles perçus par les PME fournisseurs ;
- **le suivi d'indicateurs** d'achat (notamment les délais de paiement), de renforcement et d'innovation.

L'ensemble de ces critères est évalué par le Comité de suivi indépendant de Pacte PME, composé à parts égales de représentants de PME, de grands comptes et de personnalités qualifiées issues du monde économique.

Les groupes obtiennent une note confidentielle allant de A à D (A étant la meilleure note), assortie de

recommandations, voire de réserves, prenant en compte l'évolution de la politique des groupes d'une année sur l'autre.

Au cours de l'exercice 2019, l'Observatoire a enregistré la participation de 28 grands comptes qui représentent à eux seuls plus de 100 milliards d'euros d'achats en France.

Cette année, le taux de satisfaction global agrégé des fournisseurs est de 63 %.

S'agissant des délais de paiement interentreprises, qui font partie des sujets mesurés à la fois de manière objective et en interrogeant la perception des fournisseurs, le taux de satisfaction des 20 000 PME interrogées concernant le respect des délais de paiement a légèrement baissé pour se situer à 78 %. Lors du précédent exercice, en 2018, ce taux était de 82 % après avoir atteint un record à 83 % deux ans plus tôt.

Ces niveaux de satisfaction vont être comparés à l'évolution effective des délais de paiement comptabilisés en nombre de jours, dont l'analyse est en cours de finalisation au moment de la rédaction de ce Rapport. Lors de la précédente édition, le délai de paiement moyen enregistré pour les grands comptes participants était de 42,7 jours.

Pour gagner encore en précision dans les constats et l'analyse des comportements de paiement des grands donneurs d'ordre, Pacte PME prévoit également qu'un indicateur relatif au pourcentage de factures payées à l'heure soit intégré au prochain exercice.

## 7 Chorus Pro, l'instrument de la facturation électronique obligatoire pour la sphère publique, monte en puissance

Le législateur a défini l'obligation pour les entreprises fournisseurs de la sphère publique, d'envoyer leurs factures de façon dématérialisée, selon un calendrier progressif qui s'étend du 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour les grandes entreprises au 1<sup>er</sup> janvier 2020 pour les microentreprises.

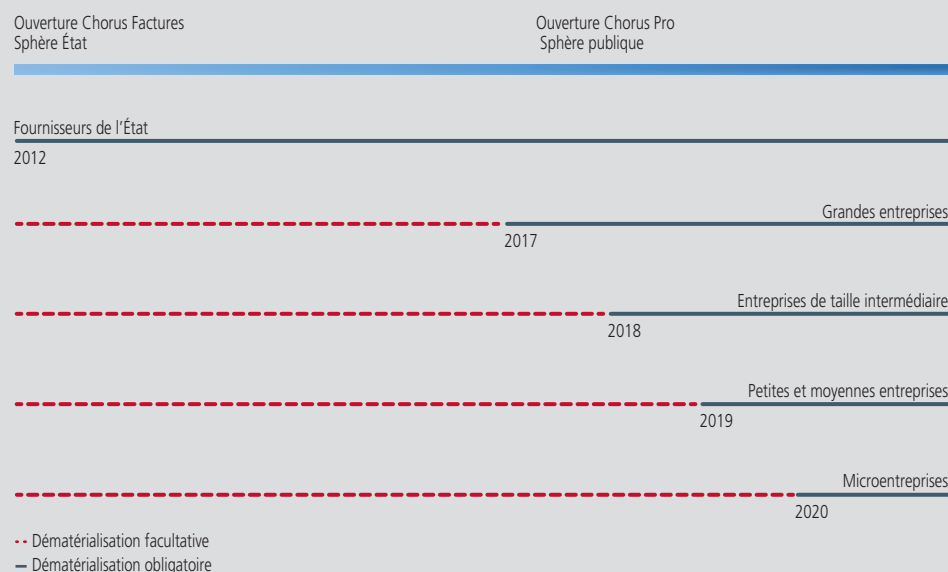
Pour mettre en œuvre cette obligation, une plateforme, baptisée Chorus Pro<sup>1</sup>, a été construite et est mise à disposition depuis fin 2016 par l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE). Elle est le point d'entrée, unique et gratuit, qui permet la transmission et la réception des factures numériques entre l'ensemble du secteur public et ses fournisseurs, ainsi que le suivi de leur traitement.

Chorus Pro trouve son origine dans la volonté de simplifier la vie des entreprises, leur redonner des marges de manœuvre et fluidifier les échanges. Elle correspond à la volonté de l'État de mettre à disposition une solution permettant d'accélérer la digitalisation des échanges de factures, en premier lieu entre la sphère publique et ses fournisseurs, alors que la facturation électronique ne représentait en 2012 qu'un peu moins de 5 % des échanges de factures en France.

Mettant en relation à terme environ 1 million de fournisseurs et 140 000 entités publiques, pour des échanges estimés de l'ordre de 100 millions de factures par an, la solution a été conçue pour répondre aux attentes de l'ensemble des acteurs, quelles que soient leur organisation et leur maturité technique. Pour cela, Chorus Pro est accessible selon de nombreuses modalités : au travers du portail ou directement au sein de certains logiciels de gestion comptable ou via des portails ou des logiciels spécialisés, ou par l'intermédiaire d'un expert-comptable ou d'une entreprise spécialisée, etc.

À partir de 2014, une concertation de grande ampleur avec les principaux représentants des entreprises et des entités publiques a permis d'aboutir à la conception de cette solution partagée par tous. Dans la phase de mise en œuvre progressive débutée en 2017, une gouvernance large réunissant tous les acteurs a poursuivi cette logique de co-construction et d'amélioration continue de la solution.

1 Pour en savoir plus : cf. [Communauté Chorus Pro](#).



**Chorus Pro est désormais obligatoire, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, pour toutes les entreprises fournisseurs de la sphère publique, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.**

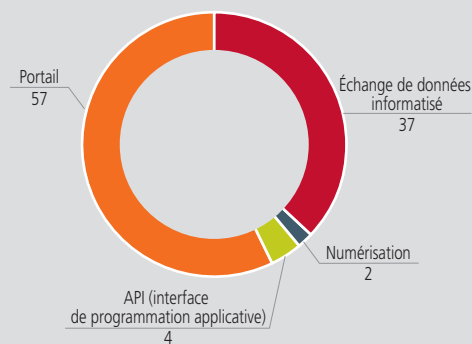
**Près de 46 millions de factures ont été reçues par Chorus Pro en 2019**, ce qui porte le total de factures traitées par la plateforme depuis son ouverture à 85 millions.

**L'utilisation de Chorus Pro permet une transmission instantanée et horodatée des factures, ce qui sécurise leur acheminement** et rend totalement transparents les délais de paiement. Elle limite également pour les fournisseurs les relances de leurs clients publics.

Chorus Pro apporte des gains de temps, sécurise les échanges, et, *in fine*, pourrait contribuer à réduire les délais de paiement.

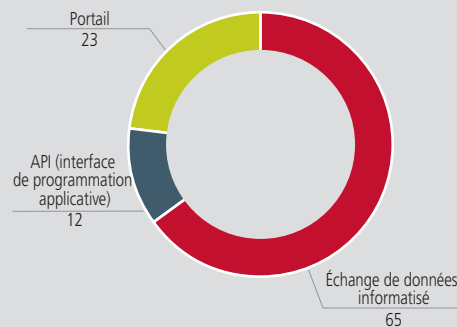
Répartition des dépôts sur Chorus Pro en 2019 (en %)

a) Marchés de l'État



Source : AIFE.

b) Hors marchés de l'État



8

## Le label Relations fournisseurs et achats responsables délivré par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats

Le label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR) vise à distinguer les organisations en France ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Il est délivré conjointement par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats. Depuis sa création en 2012, le Médiateur des entreprises a constamment apporté son soutien à cette distinction en valorisant les entreprises et acteurs publics qui se soumettent volontairement à un examen approfondi dans ce domaine.

À fin 2019, 47 entités sont labellisées (51 à mi-2020). L'objectif est de participer à l'évolution des pratiques des acteurs économiques en France et notamment les plus importants d'entre eux. On observe que 9 entreprises du CAC40 et plusieurs grands acheteurs publics (ministère des Armées, Union des groupements d'achats publics, département des Hauts-de-Seine, etc.) se sont volontairement engagés dans cette démarche. Le montant cumulé des achats sur les périmètres labellisés s'élève à 120 milliards d'euros annuels.

Portés par la Médiation des entreprises et les premiers labellisés, les retours d'expérience terrain relatifs aux problématiques opérationnelles rencontrées par les acteurs économiques dans la mise en œuvre des achats responsables (besoins de formation, état d'esprit, cas des situations de dépendance, etc.) ont alimenté les travaux normatifs internationaux qui ont débouché sur la rédaction, et la publication en 2017, de la norme de recommandations internationale ISO 20400 sur les achats responsables.

À son tour, en intégrant la norme internationale dans son référentiel, le label RFAR a voulu s'inspirer des meilleures pratiques qui puissent être recommandées au niveau mondial : du rôle de la direction générale pour donner les orientations stratégiques en matière de responsabilité sociétale jusqu'à celui des acheteurs dans leurs processus au quotidien, par exemple. La méthodologie (selon le principe du « 2 en 1 ») mise au point pour évaluer une organisation permet à une entité candidate au label de recevoir également une attestation de ses pratiques conformément à la norme ISO 20400, ce qui est très utile pour toutes celles qui exportent ou communiquent sur le plan

international. Pour les plus petites entreprises, le dispositif du label, accessible à tous, est source d'inspiration et vecteur pédagogique en amont pour professionnaliser leurs pratiques achats et leurs relations avec les fournisseurs. En aval, le dispositif confère une reconnaissance publique qui permet aux labellisés de se différencier auprès de leurs clients et fournisseurs.

Le label assure en effet un engagement robuste des entreprises sur la base des meilleures pratiques en vigueur. Lancé dans le prolongement de la charte Relations fournisseurs responsables (charte élaborée par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats, et qui regroupe aujourd'hui plus de 2 000 signataires, entreprises ou acteurs publics), le label a déjà évolué plusieurs fois : d'abord en 2015, avec une refonte du questionnaire sur la base des meilleures pratiques observées chez les premiers labellisés ; puis en 2017, le référentiel lui-même s'est enrichi des recommandations de la norme internationale ISO 20400.

Lors de l'examen initial d'une candidature par le comité d'attribution, composé de manière paritaire par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats, le dossier comprend le rapport d'un évaluateur agréé tiers externe neutre et indépendant, ainsi que deux documents proposés par le candidat lui-même : la lettre de couverture engageant sa direction générale et son plan de progrès en regard des pratiques les moins matures.

Le label encourage ainsi la transformation des pratiques en laissant chaque organisation définir ses priorités et les moyens qu'elle peut y allouer. Il est attribué pour trois ans mais, chaque année, les évaluateurs reviennent pour examiner la situation sur une douzaine de questions rédhitoires et s'assurer du respect du plan d'action.

Pour chaque critère, les candidats sont invités à scruter :

- leurs documents de politique et de procédure pour prouver que leur engagement en matière d'achat responsable est explicite et bien aligné avec les axes RSE (responsabilité sociétale des entreprises) fixés par leur direction générale ;

- leurs pratiques pour mesurer le déploiement sur le terrain, avec l'ambition exigeante que ce soit le plus systématique possible ;
- et leurs tableaux de bord, objectifs, indicateurs et résultats pour démontrer l'efficacité du pilotage de leurs plans d'amélioration.

Le label se situe dans le cadre de l'évaluation et ne se substitue pas à la mission de contrôle des autorités publiques. Dans ce cadre, il est acquis que l'évaluateur ou le comité d'attribution se réservent le droit de suspendre la procédure de labellisation au cas où ils détecteraient, ou auraient connaissance, d'un non-respect de lois ou de règlements en vigueur dont ils ne sont cependant pas chargés du contrôle<sup>1</sup>.

Le label atteste que son bénéficiaire est une entité dont l'organisation et les actes de gestion présentent une assurance raisonnable de conformité avec les objectifs et les engagements définis dans le référentiel du label ainsi que les niveaux de performance attendus. Ceci implique que le labellisé dispose de processus ou de procédures lui permettant de respecter les critères du référentiel et la loi, voire d'aller au-delà pour les critères qui s'y réfèrent, et de disposer d'une méthodologie de suivi sûre pour détecter et corriger les éventuels écarts.

L'assurance raisonnable de conformité signifie que le candidat au label a :

- fourni et reste seul responsable des preuves tangibles du respect des obligations légales figurant parmi les objectifs du référentiel du label ;
- pris des dispositions concrètes et s'est donné les moyens nécessaires en faveur de la réalisation continue des engagements du référentiel du label, en adéquation avec les spécificités de ses secteurs d'activité et zones d'implantation ;

- et mis en place un plan d'action d'amélioration de la conformité avec le référentiel du label pendant la durée de validité du label.

Le label fait du respect des délais de paiement un des points spécifiques de l'évaluation. Le référentiel du label présente cinq domaines d'évaluation avec quinze critères définis dont celui dit d'« équité financière vis-à-vis des fournisseurs ». Les principes d'action concernant ce critère recouvrent :

- le respect des délais de paiement fixés par la loi et les réglementations en s'abstenant de toute pratique en déformant l'esprit ;
- le respect de l'équité financière ;
- la responsabilisation de l'ensemble des acteurs du processus « règlement des factures » ;
- l'optimisation du temps de traitement des factures ;
- l'évaluation pour s'améliorer.

Dans ce dernier principe d'action, le candidat s'engage à prouver qu'il agit déjà dans le cadre de la loi en vigueur vis-à-vis des fournisseurs situés en France ce qui permet de vérifier qu'il dispose bien des indicateurs clés pour la définition de son plan d'action d'amélioration en la matière.

Trois analyses détaillées, à la fois nécessaires et complémentaires, doivent être produites à l'évaluateur pour l'attester :

- une cartographie des processus, de l'émission de la facture à son paiement ;
- une analyse qualitative des délais de paiement par catégorie de risques fournisseurs ;
- une analyse des causes de retard de paiement, dont il est attendu qu'elle inspire de nouvelles pistes pour renforcer les plans d'action en vue d'améliorer la maîtrise des délais de paiement.

<sup>1</sup> Dans ce cadre, il est défini dans le préambule du label que la loi est toujours supposée respectée et appliquée.

# 4

## LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES DÉPENSES DES SERVICES DE L'ÉTAT ET DU SECTEUR PUBLIC LOCAL

### 4.1 La poursuite de la modernisation des processus de la dépense publique

#### Les actions mises en œuvre dans le secteur État

Le gouvernement a fait de la réduction des délais de paiement l'un des axes de sa politique en matière d'amélioration de la compétitivité dans le cadre du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi. Ainsi, l'État doit réduire ses délais de paiement sur le quinquennat, « afin de parvenir à un délai de paiement de 20 jours à compter de l'année 2017 ».

Les conditions de paiement sont au cœur des préoccupations de la DGFIP, qui s'implique fortement, à ce titre, depuis plusieurs années pour atteindre cet objectif.

Les efforts entrepris ont permis de réduire considérablement les délais globaux de paiement (DGP) et d'atteindre très nettement cet objectif. Ainsi, ces délais sont passés au niveau national, entre 2011 (année de bascule complète des dépenses de l'État dans le progiciel Chorus Pro) et 2019, de 36 jours à 14,9 jours pour l'ensemble des dépenses, et de 45,1 jours à 19,4 jours pour la commande publique.

Plusieurs mesures structurelles et de modernisation de la chaîne de la dépense ont été mises en œuvre pour atteindre ces objectifs en cohérence avec la volonté d'améliorer l'ensemble du processus de paiement de la dépenses.

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

Déployés depuis 2011 en administration centrale et au niveau déconcentré, les services facturiers (SFACT) désignent

un centre de traitement et de paiement unique des factures placé auprès du comptable public. L'extension de ce mode d'organisation à l'ensemble des services déconcentrés de l'État est en voie d'achèvement.

Le traitement de la dépense en mode facturier permet notamment de :

- réduire les délais de paiement de façon significative et durable ;
- diminuer les intérêts moratoires ;
- supprimer certains contrôles redondants ;
- harmoniser les procédures.

Cette organisation permet en outre de recentrer l'ordonnateur et le comptable sur leur cœur de métier : l'ordonnateur définit sa politique d'achat, engage la dépense et certifie le service fait (qui vaut ordre de payer pour le comptable) ; 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 devrait s'achever en 2020.

La mise en place des services facturiers a permis notamment de réduire significativement les délais de paiement. Les résultats enregistrés en 2019 le confirment à nouveau. Ainsi, l'écart entre le DGP des services organisés en mode classique (20,9 jours) et ceux qui sont rattachés à un SFACT (16,3 jours) atteint 4,6 jours sur le périmètre de

la commande publique, où la valeur ajoutée du service facturier est particulièrement significative. À fin 2019, 34,9 % des factures de la commande publique étaient traitées en mode facturier (31 % en 2018).

De plus, dans le cadre du chantier « modernisation de la gestion budgétaire et comptable » du programme « Action publique 2022 », deux expérimentations de rapprochement entre un centre de services partagés (CSP) et un service facturier ont été engagées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 : l'une en administration centrale, entre le centre de prestations financières (CPFI) du secrétariat général et le service de contrôle budgétaire et comptable ministériel (CBCM) des ministères économiques et financiers ; l'autre à l'échelon déconcentré, entre le CSP des ministères financiers, culturels et sociaux (dit « bloc 3 ») et le SFACT bloc 3 de la direction régionale des Finances publiques (DRFiP) de Bretagne.

Le rapprochement CSP-SFACT prend la forme d'une structure expérimentale appelée centre de gestion financière (CGF). Ce mode de gestion permet, d'une part, d'apporter une meilleure qualité de service, tant aux services prescripteurs qu'aux fournisseurs de l'État, et d'autre part de fluidifier la chaîne de la dépense, notamment par la suppression des contrôles redondants entre ordonnateur et comptable, et la remontée de certains contrôles en amont du traitement de la facture. Au vu des résultats, l'expérimentation du CGF sera étendue aux directions territoriales de la DGFiP en charge des dépenses du bloc 3 par vagues successives (2020 et 2021). Un CGF sera également expérimenté au CBCM des services du Premier ministre. Ce déploiement s'inscrit dans les orientations du comité interministériel pour la transformation publique du 20 juin 2019, qui a souligné que cette structure sera progressivement étendue dans le cadre du chantier de déconcentration budgétaire.

### Un contrôle de la dépense ciblé

Depuis plusieurs années, la DGFiP s'est engagée dans la voie de la modernisation des processus de sélectivité des contrôles.

Le contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD) permet de moduler l'intensité des contrôles en fonction des enjeux financiers 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.

Le contrôle allégé en partenariat (CAP) participe également au processus d'accélération du paiement aux créanciers. Après un audit national conjoint visant à s'assurer de la maîtrise des risques sur l'intégralité de la chaîne de la dépense

et après accord des ministres concernés, une convention de CAP est signée entre le comptable et le gestionnaire, qui permet à ce dernier de mettre immédiatement en paiement les factures sans contrôle *a priori*. Seul un échantillon de demandes de paiement (DP) sera contrôlé *a posteriori*. En raison d'un contrôle hiérarchisé bien maîtrisé, le CAP est peu développé dans le secteur État.

Enfin, la gestion budgétaire et comptable de l'État poursuit son processus de modernisation grâce au déploiement d'un contrôle sélectif rénové de la dépense de l'État, fondé sur un « traitement automatisé d'analyse prédictive » (TAAP). Il s'agit d'un modèle apprenant et évolutif fondé en partie sur l'intelligence artificielle. Le TAAP permet d'optimiser la charge et la qualité des contrôles, d'améliorer le service fourni par les agents et de réduire les délais de paiement. Une expérience a débuté le 1<sup>er</sup> février 2019 à la DRFiP de Bretagne. Les résultats s'avèrent positifs et le déploiement du dispositif s'effectuera en deux vagues successives, à compter de 2020.

### Le déploiement de la facturation électronique

La DGFiP est fortement impliquée dans le développement de solutions modernes de traitement des demandes de paiement des fournisseurs. La dématérialisation constitue à ce titre un axe central de la modernisation de la dépense de l'État. Elle concerne bien sûr les factures pour lesquelles l'obligation de dématérialisation via le portail de facturation Chorus Pro est généralisée à l'ensemble des entreprises depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, mais également tous les actes préalables à l'engagement de la dépense publique.

La généralisation progressive de la facturation électronique, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, a permis d'accélérer les paiements publics tout en améliorant l'information des fournisseurs. La facturation électronique est ainsi obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour les grandes entreprises et personnes publiques, et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 pour les entreprises de taille intermédiaire. Le déploiement s'est achevé au 1<sup>er</sup> janvier 2020 avec les microentreprises (cf. encadré 7).

Avec 85 millions de factures déposées sur le portail Chorus Pro depuis 2016, dont 46 millions au titre de l'année 2019, la dématérialisation des échanges avec les fournisseurs des administrations publiques s'accélère.

En 2019, pour les services de l'État, le taux de dématérialisation des factures s'établit à 67 % :

- 91 % pour les grandes entreprises,
- 84 % pour les ETI,
- 54 % pour les TPE-PME, qui sont les dernières à basculer obligatoirement en 2020 dans le dispositif.



Le portail de facturation Chorus Pro mis à disposition des entreprises et des différents acteurs publics (État, collectivités territoriales et établissements publics) permet la mise en place d'un processus simplifié de transmission et de réception des factures dématérialisées.

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

- mode portail : dépôt (PDF signé ou non signé, PDF mixte, XML) ou saisie ;
- mode échange de données informatisé (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 (interface de programmation applicative).

Elle contribue à la diminution des délais de transmission et de traitement des demandes de paiement.

De plus, le portail permet aux fournisseurs de suivre l'avancement du traitement de leurs factures et d'être informés de leur mise en paiement.

Après trois années de déploiement, les résultats obtenus confirment tout l'intérêt que les entreprises trouvent à ce dispositif, qui permet une plus grande sécurité dans l'acheminement de leurs factures, le suivi de leur traitement en temps réel, la possibilité d'un dépôt simple et gratuit qui permet d'économiser délais et frais postaux, et une réduction globale des délais de paiement.

Afin d'accompagner au mieux les différents acteurs, et notamment les TPE, concernées par l'obligation au 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE) a développé en 2019 une nouvelle ergonomie de Chorus Pro destinée à en simplifier l'usage. Pour sa part, la DGFIP a adressé, fin octobre 2019, un courriel à près de 7 millions d'entreprises afin de leur présenter le dispositif de facturation électronique.

### La transformation numérique de l'action publique

L'année 2019 a été marquée par la poursuite de chantiers thématiques menés par l'AIFE, financés par le Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP). Ces chantiers s'inscrivent dans le cadre interministériel de modernisation de la gestion budgétaire et comptable (programme « Action publique 2022 »). L'année a été consacrée à la construction et à la sécurisation de l'architecture réglementaire et informatique des dispositifs de service fait présumé, d'ordre de payer périodique et d'automatisation de la comptabilisation de certaines

dépenses. Les arrêtés d'application des articles 31 (service fait présumé) et 32 (ordre de payer périodique) du décret du 7 novembre 2012 modifié relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ont été publiés en mars 2020, en amont de la livraison des fonctionnalités de l'outil Chorus Pro, annoncée pour la fin du premier semestre 2020.

Cette révision traduit notamment une volonté de responsabilisation des gestionnaires et d'allègement des contrôles, avec l'introduction d'une possibilité de modulation des contrôles exercés par l'ordonnateur sur la conformité du service fait, en fonction de la nature des dépenses ou de l'évaluation des risques résultant des dispositifs de contrôle interne.

Illustrant les actions entreprises par le réseau de la DGFIP en matière d'automatisation des chaînes de traitement des dépenses, de sélectivité des contrôles et de réingénierie des procédures de contrôle des dépenses publiques, la dématérialisation des mémoires de frais de justice participe à l'amélioration des délais de paiement pour les prestataires du ministère de la Justice.

De la même manière, DémaTIC, dispositif à destination des professions agricoles permettant de simplifier la procédure de remboursement partiel de la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE) et de la taxe intérieure de consommation sur le gaz naturel (TICGN), a été mis en place à la suite d'une étude menée dès 2014 par l'AIFE, la DGFIP et le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. Ce dispositif permet désormais une dématérialisation complète du processus de remboursement via Chorus Pro et participe ainsi à une fluidification de la chaîne de la dépense. Le succès, d'une part, des phases d'expérimentation menées dans des départements pilotes entre 2015 et 2017, et d'autre part de déploiement en 2018 de la solution DémaTIC à l'ensemble des départements de métropole pour les demandes supérieures à 300 euros, a conduit le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation ainsi que le ministère de l'Action et des Comptes publics à généraliser le dispositif pour l'ensemble des demandes, quel que soit leur montant, à compter de la campagne de remboursement TICPE/TICGN 2020. Cette évolution a été très bien accueillie, puisque du 1<sup>er</sup> juin 2018 au 1<sup>er</sup> janvier 2020, 352 288 demandes ont été déposées sur Chorus Pro, soit un taux de dématérialisation des demandes de 92 %.

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2018, la dématérialisation des procédures de marchés publics est devenue obligatoire pour les marchés d'un montant égal ou supérieur à 40 000 euros HT. Le plan de transformation numérique de la commande publique, adopté en décembre 2017,

constitue la feuille de route de la dématérialisation des marchés publics jusqu'en 2022. Il se décline en 19 actions intégrées, dans cinq axes pour la transformation numérique de la commande publique : le pilotage, la simplification, l'interopérabilité, la transparence et l'archivage. Ainsi, avec la finalisation du déploiement de la facturation dématérialisée d'ici à 2020, l'ensemble de la procédure de la chaîne de la dépense, de l'appel d'offre au paiement du fournisseur, sera entièrement dématérialisée.

De plus, dans la perspective de la généralisation de la dématérialisation des pièces justificatives des dépenses de l'État, la DGFiP travaille à la simplification de ses contrôles en univers numérique et a, en concertation avec la communauté interministérielle, proposé un certain nombre d'actions visant à accélérer le déploiement de la signature électronique dans la sphère étatique, et plus largement à créer les conditions d'une dématérialisation de bout en bout de la commande publique.

### **Une modernisation des moyens de paiement**

La DGFiP poursuit le développement des moyens modernes de paiement avec la carte d'achat et la carte voyageur. Cette dernière constitue un moyen de paiement permettant l'exécution, par un service de l'État, d'un marché public de prestations de voyage (billetterie ferroviaire et aérienne, hôtellerie, location de courte durée de véhicules). Elle s'intègre parfaitement dans l'outil interministériel Chorus-DT de gestion des frais de déplacement des personnels de l'État, simplifiant ainsi le contrôle et le paiement des services commandés.

La carte d'achat, pour sa part, est un mode de commande et de paiement utilisé pour des dépenses récurrentes ou de faible enjeu. Elle concerne les marchés publics de fournitures de bureau, papier et consommables informatiques, ainsi que les petits achats de proximité en face à face ou en ligne. Le déploiement, en 2019, de la carte d'achat de niveau 1bis a marqué une nouvelle étape dans la simplification des procédures internes, notamment de justification des dépenses grâce à un relevé d'opérations adapté.

Les plans de facturation, reposant sur un échéancier préétabli des dépenses, permettent la génération automatique des demandes de paiement sans aucune formalisation du service fait. La DGFiP promeut ce dispositif pour des dépenses spécifiques telles que les rentes, les baux et certaines subventions.

La généralisation progressive de la facturation électronique, du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 31 décembre 2020, la poursuite du déploiement des services facturiers pilotés par la DGFiP,

et les différentes actions de transformation numérique, constituent les leviers majeurs de la modernisation de la fonction financière de l'État et de la réduction des délais de paiement des fournisseurs, tout en garantissant la sécurité juridique des règlements opérés.

### **La DGFiP poursuit ses actions visant à raccourcir davantage encore les délais de paiement dans les secteurs publics local et hospitalier**

#### **Le développement d'actions menées en partenariat par les ordonnateurs et les comptables**

La DGFiP contribue à la maîtrise des délais de paiement tant en agissant au niveau du délai de paiement du comptable qu'en accompagnant les services ordonnateurs locaux.

Afin d'améliorer leur délai de paiement, ordonnateurs et comptables peuvent convenir d'actions partagées en les formalisant par le biais d'engagements partenariaux ou de conventions de services comptables et financiers. De plus, ils peuvent s'engager sur des délais d'intervention spécifiques sur le modèle fixé par l'arrêté du 20 septembre 2013 relatif au délai de règlement conventionnel.

Par ailleurs, le développement des procédures de dématérialisation de la dépense contribue à améliorer les délais de paiement. La dématérialisation des factures, le contrôle hiérarchisé de la dépense et le contrôle allégé en partenariat sont autant de moyens pour diminuer le délai de paiement. De la même manière, la modernisation des moyens de paiement (carte d'achat, carte affaire, prélèvement, etc.) contribue à la maîtrise des délais de paiement.

#### **La poursuite des travaux d'automatisation des chaînes de traitement de la dépense locale**

La généralisation du protocole d'échange standard permettant la dématérialisation des pièces comptables et justificatives a, globalement, un impact positif sur le délai de paiement. Aujourd'hui généralisé à l'ensemble des collectivités locales et des hôpitaux, ce protocole permet de fluidifier et de sécuriser les échanges d'informations entre les ordonnateurs, leurs comptables et leurs partenaires, dont les juridictions financières.

De même, l'obligation de recourir à la facturation électronique s'impose désormais à l'ensemble des fournisseurs et des administrations publiques depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, à l'issue d'un déploiement progressif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017. La généralisation de la facturation

électronique contribue également à la réduction des délais de paiement. L'automatisation des opérations de gestion dans le cadre de la dématérialisation, allant de la réception des factures à la mise en paiement, participe également à la réduction du délai de paiement.

Le développement des services facturiers (SFACT) dans le secteur public local, depuis 2017, permet d'optimiser les délais de paiement. Paris, Lons-le-Saunier, Langres, Montbéliard, Ham, Dole, Annecy, le CHU de Poitiers ou les communautés de communes du Bassée-Montois et Vic-en-Bigorre ont d'ores et déjà opté pour ce mode de fonctionnement et illustrent l'intérêt des collectivités pour celui-ci.

### La réingénierie des procédures de contrôle de la dépense locale

Déployé depuis 2004, le contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD) module les contrôles des comptables, les recentre sur les dépenses présentant les risques et les enjeux les plus importants et les allège sur les autres. Le CHD améliore l'efficacité des contrôles exercés en les limitant à un échantillon de mandats associés à des dépenses pour lesquelles le niveau de risque est jugé important, ce qui permet une accélération de la procédure de paiement et conduit à la maîtrise du délai de paiement du comptable.

Par ailleurs, le développement du contrôle allégé en partenariat (CAP) dans plus de 200 collectivités a permis de coordonner les contrôles respectifs de l'ordonnateur et du comptable. Le CAP est formalisé par la signature d'une convention entre l'ordonnateur et le comptable. Il requiert une collaboration étroite entre les services de l'ordonnateur et ceux du comptable, qui organisent un diagnostic conjoint sur l'ensemble de la chaîne de dépenses. Le CAP permet alors un contrôle *a posteriori* de certaines dépenses, favorisant ainsi la baisse des délais de paiement.

De même, certaines dépenses peuvent être payées plus rapidement, ou à date fixe, dans le cadre de l'arrêté du 16 février 2015 fixant les dépenses des collectivités territoriales, de leurs établissements publics et des établissements publics de santé pouvant être payés sans ordonnancement, sans ordonnancement préalable ou avant service fait. La mise en place d'un service fait présumé pour certaines dépenses prévues par l'article 31 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique permettra, dans le même ordre d'idées, de diminuer les délais d'ordonnancement de ces dépenses et donc les délais de paiement.

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

La DGFIP poursuit depuis plusieurs années un objectif de modernisation et de diversité de la gamme des instruments de paiement mis à la disposition des ordonnateurs. En liaison avec ses partenaires commerciaux, elle expertise d'autres modes de paiement (virement instantané ou cartes prépayées).

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, dépôt de fonds au Trésor, carte d'achat des dépenses récurrentes auprès de fournisseurs préidentifiés, carte affaire) ou encore par prélèvement, notamment pour les dépenses prenant la forme d'abonnements, tout particulièrement avec les grands facturiers (opérateurs de téléphonie, EDF, etc.). Une simplification a également été mise en place dans le cadre des dépenses récurrentes d'emprunts qui ne nécessitent plus la signature d'une convention tripartite.

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.

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.

L'affacturage inversé, prévu à l'article 106 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi Pacte, autorise le recours à l'affacturage inversé dans le cadre de la commande publique, permettant ainsi à une entreprise titulaire d'un marché de se faire payer plus rapidement. À l'inverse d'un affacturage classique, qui est mis en place à l'initiative du fournisseur, l'affacturage inversé est proposé par l'acheteur public qui supportera totalement ou non le coût, tandis que le fournisseur sera payé immédiatement.

Le développement de nouveaux moyens de paiement ne se fait pas au détriment de la sécurité des paiements. La lutte contre les faux ordres de virements et les tentatives d'escroquerie mobilise l'ensemble des acteurs de la chaîne de la dépense, au même titre que la volonté de diminuer les délais de paiement.

#### Actions particulières en outre-mer

En outre-mer, le niveau des délais de paiement rend nécessaire la mise en place de l'ensemble des dispositifs d'amélioration du délai de paiement énumérés précédemment. Les délais de paiements important constatés dans les DROM-COM peuvent, en effet, avoir un impact négatif sur l'activité économique de ces territoires.

À ce titre, la DGFIP met en œuvre, avec ses partenaires, des mécanismes de prévention et de sauvegarde concernant la situation financière des entreprises.

De la même manière, elle développe une veille active de la trésorerie des collectivités ultramarines et des hôpitaux. Elle mène également des actions de sensibilisation visant à fluidifier les relations entre ordonnateur et comptable, en développant notamment les partenariats. Ainsi, les comptables rencontrent régulièrement les ordonnateurs pour aborder les points d'intérêt commun, principalement la qualité comptable et les délais de paiement.

Le sujet du délai de paiement en outre-mer demeure une des priorités du gouvernement, comme rappelé lors du premier comité interministériel de l'outre-mer (CIOM) réuni le 22 février 2019, dans la suite du Livre bleu outre-mer.

## 4.2 Les délais de paiement des dépenses des services de l'État en nette diminution

La DGFIP s'implique dans la maîtrise des délais de paiement, en suivant les performances de la chaîne de la dépense à partir de différents indicateurs régulièrement mesurés (cf. encadré 9 pour la description de ces indicateurs).

### Les délais de paiement de l'État en nette diminution en 2019

Les bons résultats des délais de paiement de l'État interviennent dans un contexte de modernisation et de réorganisation de la dépense. Ils rendent compte notamment de :

- l'efficacité des processus de dématérialisation (déploiement des portails « Chorus Pro : frais de justice », « Chorus Déplacements Temporaires », de la carte d'achat, etc.), permettant ainsi une fluidification des traitements et une

prise en charge plus rapide des demandes de paiement (DP) des fournisseurs de l'État ;

- la poursuite du déploiement des services facturiers, favorisant, à terme, la réduction des délais de paiement. Au 31 décembre 2019, plus d'un million de DP des fournisseurs ont été traitées selon ce mode, soit 34,9 % du nombre total des factures ;
- la réorganisation territoriale des services de l'État, accompagnée de transferts d'assignation comptable pour une meilleure répartition et spécialisation du traitement des dépenses, même si, à l'identique du modèle facturier, ces réorganisations peuvent parfois dans un premier temps occasionner un ralentissement de l'activité des services.

### Une volumétrie en augmentation, y compris pour la commande publique

Au niveau national, l'ensemble des services de la DGFIP, y compris ceux qui sont situés en outre-mer et à l'étranger, ont réglé en 2019, au titre des dépenses de l'État, plus de 10 millions de DP. Après une baisse de 2,1 % en 2018, le nombre de DP augmente de 2,8 % (cf. tableau 8).

Près de 87 % des DP ont été réglées par cinq ministères. Il s'agit, dans l'ordre décroissant, des ministères de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (20,7 %), de l'Intérieur (19,8 %), des Armées (17,9 %) de la Justice (17,3 %), et, dans une moindre mesure, de l'Économie et des Finances, de l'Action et des Comptes publics (11 %).

La commande publique, avec 3,6 millions de DP, est en hausse de 1,5 % par rapport à l'année dernière et représente 35,9 % de la volumétrie totale. La répartition ministérielle évolue entre 27,4 % (ministère de la Justice) et moins de 0,1 % (ministère des Sports). Trois ministères (Justice, Intérieur et Armées) payent plus de 73 % de l'ensemble des DP de commande publique. Leur part est respectivement de 27,4 %, 27,2 % et 19,2 %.

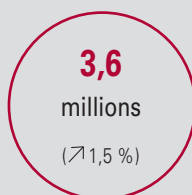
Concernant plus spécifiquement la métropole, les comptables de la DGFIP ont mis en paiement, au titre des dépenses de l'État, plus de 9,6 millions de DP. Après avoir connu une baisse de 2,3 % en 2018, le nombre de DP a augmenté de 2,9 % en 2019.

Cinq ministères ont réglé 87 % des DP. Il s'agit, dans l'ordre décroissant, du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (21 %), de l'Intérieur (19,6 %), des Armées (18 %), de la Justice (17,1 %) et, dans une moindre mesure, de l'Économie et des Finances, de l'Action et des Comptes publics (11,3 %).

## Les chiffres clés des délais de paiement de l'État

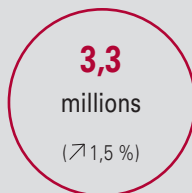
### Niveau national

Toutes natures de dépenses		Commande publique	
Nombre de demandes de paiement	Délai global de paiement	Nombre de demandes de paiement	Délai global de paiement



### Niveau métropole

Toutes natures de dépenses		Commande publique	
Nombre de demandes de paiement	Délai global de paiement	Nombre de demandes de paiement	Délai global de paiement



### T8 Demandes de paiement des services de l'État (en nombre de demandes, écart et parts en %)

		2017	2018	2019	Écart 2019/2018
National	Toutes natures de dépenses	10 020 930	9 808 208	10 078 923	2,8
	Commande publique	3 509 798	3 562 132	3 615 109	1,5
	<i>Part DP CP</i>	<i>35,0</i>	<i>36,3</i>	<i>35,9</i>	<i>-0,4</i>
Métropole	Toutes natures de dépenses	9 596 899	9 372 316	9 641 288	2,9
	Commande publique	3 253 985	3 295 625	3 344 176	1,5
	<i>Part DP CP</i>	<i>33,9</i>	<i>35,2</i>	<i>34,7</i>	<i>-0,5</i>
DOM/COM <sup>a)</sup>	Toutes natures de dépenses	414 563	426 863	428 819	0,5
	Commande publique	251 146	261 740	266 187	1,7
	<i>Part DP CP</i>	<i>60,6</i>	<i>61,3</i>	<i>62,1</i>	<i>0,8</i>

a) Hors Saint-Pierre-et-Miquelon.

Note de lecture : DP pour demande de paiement et CP pour commande publique.

Source : DGFIP.

### T9 Délais globaux de paiement des services de l'État (en jours)

	2017	2018	2019	Écart 2019/2018
National	16,5	16,3	14,9	-1,4
Métropole	16,3	16,1	14,7	-1,4
DOM/COM <sup>a)</sup>	22,0	20,8	19,7	-1,1

a) Hors Saint-Pierre-et-Miquelon.

Source : DGFiP.

### T10 Délais globaux de paiement des services de l'État en commande publique (en jours)

	2017	2018	2019	Écart 2019/2018
National	21,5	21,4	19,4	-2,0
Métropole	21,6	21,5	19,4	-2,1
DOM/COM <sup>a)</sup>	20,0	20,5	19,5	-1,0

a) Hors Saint-Pierre-et-Miquelon.

Source : DGFiP.

### T11 Taux de paiement en 30 jours et moins des services de l'État (en %)

	2017	2018	2019	Écart 2019/2018
National	87,3	86,4	88,6	2,2
Métropole	87,5	86,5	88,8	2,3
DOM/COM <sup>a)</sup>	83,5	83,8	83,6	-0,2

a) Hors Saint-Pierre-et-Miquelon.

Source : DGFiP.

### T12 Taux paiement en 30 jours et moins des services de l'État en commande publique (en %)

	2017	2018	2019	Écart 2019/2018
National	82,3	78,8	85,0	6,2
Métropole	82,1	78,8	85,1	6,3
DOM/COM <sup>a)</sup>	84,2	78,7	84,7	6,0

a) Hors Saint-Pierre-et-Miquelon.

Source : DGFiP.

La commande publique, avec plus de 3,3 millions de DP, est en hausse de 1,5 % et représente 34,7 % de la volumétrie totale. La répartition ministérielle évolue entre 27,9 % (ministère de la Justice) et moins de 0,1 % (ministère des Sports). Trois ministères (Justice, Intérieur et Armées) payent près de 74 % du total des DP. Leur part est respectivement de 27,9 %, 27,2 % et 18,9 %. Sept ministères ont payé chacun plus de 100 000 DP de commande publique.

### La poursuite de l'amélioration des résultats des délais globaux

Exprimé en jours, le délai global de paiement (DGP) 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 (cf. encadré 9).

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.

Avec 14,9 jours en 2019, le DGP s'améliore de 1,4 jour comparé à l'année précédente (cf. tableau 9). Les performances de la majorité des ministères atteignent un niveau bien en deçà de la cible nationale fixée à 20 jours. Dix d'entre eux ont en effet un DGP inférieur ou égal à 15 jours. La meilleure performance est de 7,8 jours, la moins bonne de 23,8 jours (contre 27,5 jours en 2018) et la médiane à 13,6 jours.

Pour la métropole, le DGP s'améliore dans les mêmes proportions qu'au niveau national (- 1,4 jour). Avec un résultat de 14,7 jours, il répond largement à l'objectif national de 20 jours. La médiane se situe à 13,5 jours, contre 13,7 jours en 2018.

Concernant le DGP de la commande publique, celui-ci diminue également. Avec une amélioration de 2 jours, comparé à l'année précédente, il se situe à 19,4 jours au 31 décembre 2019, soit largement en dessous du délai réglementaire de 30 jours (cf. tableau 10).

**Le délai s'améliore également dans les mêmes proportions pour la métropole. Avec une réduction de 2,1 jours, il atteint 19,4 jours. La médiane est à 17,7 jours.**

### Des taux de paiement en 30 jours et moins en progression

Le taux de paiement en 30 jours et moins augmente de 2,2 points. Il s'élève à 88,6 % en 2019, alors qu'il était à 86,4 % en 2018 et à 87,3 % en 2017 (cf. tableau 11).

**Pour la métropole, le constat est identique. En progrès de 2,3 points, le taux s'établit à 88,8 %. La médiane se situe quant à elle à 90,9 %, contre 89,9 % en 2018. Il s'agit du meilleur résultat des cinq dernières années.**

S'agissant de la commande publique, l'amélioration des résultats est encore de plus grande ampleur. Le taux augmente en effet de 6,2 points, affichant ainsi un score de 85,0 % en 2019, contre 78,8 % et 82,3 % les années précédentes (cf. tableau 12).

Pour la métropole, le constat est similaire. Le taux progresse en effet de 6,3 points par rapport à l'année précédente et se situe fin 2019 à 85,1 %. C'est le meilleur résultat observé sur les trois dernières années, avec des taux de 82,1 % en 2017 et de 78,8 % en 2018. La médiane, située à 88,2 %, est en augmentation de deux points par rapport à 2018.

## 4.3 Des progrès plus ou moins marqués selon les ministères

Les données relatives aux départements et collectivités d'outre-mer, hors Saint-Pierre-et-Miquelon, étant publiées dans le rapport de l'IEDOM, l'analyse des résultats ministériels dans ce présent rapport est réalisée sur le périmètre métropolitain uniquement. Il est rappelé que, compte tenu des spécificités des dépenses « après paiement » effectuées à l'étranger, celles-ci sont retirées également du périmètre du calcul des indicateurs pour le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Les résultats des différents indicateurs d'activité par ministère sont hétérogènes<sup>23</sup>. Cette diversité est liée, pour une grande partie, aux spécificités propres à chaque ministère, mais également à des niveaux divers de déploiement des services facturiers, de dématérialisation des factures ou de mise en œuvre des nouveaux moyens de paiement.

### Les délais de paiement

Les résultats ministériels des DGP pour l'ensemble des dépenses oscillent entre 7,6 jours (ministère des Sports) et 23,4 jours (ministère de la Justice) (cf. tableau 13).

Onze ministères présentent une amélioration de leur délai, comprise entre 0,1 et 4 jours, et quatre observent un recul de leur score, de 0,2 à 2,2 jours.

Trois ministères ne remplissent pas l'objectif national de 20 jours. Il s'agit, dans un ordre décroissant, des ministères de la Justice, de la Transition écologique et solidaire et,

<sup>23</sup> Les commentaires détaillés par ministère sont retracés en annexe 5.

### T13 Délais globaux de paiement par ministère (en jours)

	2017	2018	2019	Écart 2019/2018	Écart 2019/ métropole
Agriculture et Alimentation	19,7	18,4	16,9	-1,5	2,2
Armées	13,2	13,7	12,3	-1,4	-2,4
Cohésion des territoires	13,5	14,5	10,5	-4,0	-4,2
Culture	12,5	11,5	10,4	-1,1	-4,3
Économie, Finances, Actions et Comptes publics	13,4	13,3	15,0	1,7	0,3
Éducation nationale, Jeunesse, Enseignement supérieur, Recherche et Innovation	10,8	10,3	10,2	-0,1	-4,5
Europe et Affaires étrangères	20,1	18,2	20,4	2,2	5,7
Intérieur	17,6	15,9	13,5	-2,4	-1,2
Justice	24,7	27,1	23,4	-3,7	8,7
Outre-mer	19,4	15,9	14,0	-1,9	-0,7
Services du Premier ministre	13,2	13,3	11,2	-2,1	-3,5
Solidarités et Santé	13,9	13,0	12,4	-0,6	-2,3
Sports	5,5	7,4	7,6	0,2	-7,1
Transition écologique et solidaire	23,8	25,1	22,3	-2,8	7,6
Travail	14,1	13,5	14,6	1,1	-0,1
<b>Métropole</b>	<b>16,2</b>	<b>16,1</b>	<b>14,7</b>	<b>-1,4</b>	<b>/</b>
<b>National</b>	<b>16,5</b>	<b>16,3</b>	<b>14,9</b>	<b>-1,4</b>	<b>0,2</b>
<b>Médiane</b>	<b>13,9</b>	<b>13,7</b>	<b>13,5</b>	<b>-0,2</b>	<b>/</b>

Source : DGFiP.

### T14 Répartition des ministères par tranche de délai global de paiement, en métropole (en nombre de ministères, tranche de délai en jours)

Tranche de délai global de paiement	2017	2018	2019
Inférieur à 10	1	1	1
10 à 15	8	8	9
15 à 20	3	4	2
20 à 25	3	0	3
Supérieure à 25	0	2	0

Source : DGFiP.



dans une moindre mesure, de l'Europe et des Affaires étrangères. Ils se positionnent respectivement à 3,4 jours, 2,3 jours et 0,4 jour au-dessus de l'objectif.

Dix ministères font mieux que la moyenne de la métropole (14,7 jours).

La répartition des DGP ministériels en fonction de tranches de délais est relativement stable sur les trois années étudiées (cf. tableau 14).

Concernant la commande publique, les résultats varient de 13,5 jours (ministères de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) à 26 jours (ministère de la Transition écologique et solidaire) (cf. tableau 15).

Onze ministères présentent une amélioration de leur délai, comprise entre 0,3 jour (Économie et Finances, Action et Comptes publics) et 10 jours (Cohésion des territoires), et quatre observent un recul de leur score, allant de 0,2 jour (Travail) à 2,5 jours (Solidarités et Santé).

Il convient de noter que tous les ministères présentent des résultats inférieurs au délai réglementaire de 30 jours et huit font mieux que la moyenne métropolitaine.

La répartition des DGP ministériels de la commande publique en fonction de tranches de délais est relativement stable sur les trois années étudiées (cf. tableau 16).

### Les taux de paiement en 30 jours et moins

Les résultats ministériels des taux de paiement en 30 jours et moins pour l'ensemble des dépenses varient entre 76,5 % (ministère de la Justice) et 96,5 % (ministère des Sports) (cf. tableau 17).

Douze ministères présentent une amélioration de leur taux, comprise entre 0,2 et 5,6 points, et trois observent un recul de leur score, qui reste contenu entre 0,2 et 0,8 point.

Concernant la commande publique, les taux de paiement oscillent entre 77 % (ministère de la Justice) et 91,9 % (ministères de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) (cf. tableau 18).

Une progression des résultats, comprise entre 1 et 14 points, est enregistrée par douze ministères, alors que trois voient leur taux baisser de 0,2 à 1,9 point.

## 4.4 Les résultats de l'année 2019 pour le secteur public local et le secteur public hospitalier

Comme dans le reste du rapport, cette partie distingue désormais les délais de paiement en métropole de ceux des DOM, en concentrant plus particulièrement l'analyse sur les premiers.

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

L'article L. 2192-10 du Code de la commande publique prévoit le paiement des sommes dues en principal en exécution d'un marché dans un délai fixé par voie réglementaire ou à défaut dans le délai prévu par le marché si celui-ci est inférieur.

Dans le secteur public local, le délai de paiement réglementaire est maintenu à 30 jours en application de l'article R. 2192-10 du Code de la commande publique. Dans le secteur public hospitalier, le délai de paiement est porté à 50 jours, par dérogation issue de l'article R. 2192-11 du même Code.

Depuis le décret n° 2008-1355 du 19 décembre 2008, le régime des délais de paiement des collectivités et établissements publics locaux (CEPL) a été aligné sur celui de l'État, dans le cadre d'un processus de baisse graduelle du délai de paiement.

Les dernières adaptations réglementaires apportées au Code de la commande publique par la transposition des articles 1 à 11 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 n'ont pas modifié ces plafonds.

Dans le secteur public local et le secteur public hospitalier, le délai de paiement est réparti entre ordonnateur (acheteur public local) et le comptable public (DGFIP). L'ordonnateur dispose ainsi de 20 jours pour assurer l'ensemble des tâches administratives relatives à la réception et à l'enregistrement de la facture, ainsi qu'à son envoi à la chaîne de paiement en aval. Le comptable doit vérifier la régularité des pièces justificatives, la validité de la créance et déclencher le règlement bancaire sous 10 jours. En matière de dépenses hospitalières, l'ordonnateur dispose de 35 jours et le comptable de 15 jours.

La réception de la facture par l'ordonnateur, et non la date d'émission de la facture, marque le point de départ du décompte effectif du délai de paiement. Toutefois, lorsque la date de constatation du service fait est postérieure

### T15 Délais globaux de paiement en commande publique par ministère (en jours)

	2017	2018	2019	Écart 2019/2018	Écart 2019/ métropole
Agriculture et Alimentation	30,9	25,8	20,1	-5,7	0,7
Armées	22,6	23,3	21,0	-2,3	1,6
Cohésion des territoires	29,2	30,3	20,3	-10,0	0,9
Culture	17,2	17,3	16,5	-0,8	-2,9
Économie, Finances, Actions et Comptes publics	17,0	15,5	15,2	-0,3	-4,2
Éducation nationale, Jeunesse, Enseignement supérieur, Recherche et Innovation	15,4	14,4	13,5	-0,9	-5,9
Europe et Affaires étrangères	21,8	21,2	22,5	1,3	3,1
Intérieur	19,5	17,2	15,9	-1,3	-3,5
Justice	25,0	26,9	23,3	-3,6	3,9
Outre-mer	17,4	17,1	15,2	-1,9	-4,2
Services du Premier ministre	18,2	18,4	15,3	-3,1	-4,1
Solidarités et Santé	20,2	17,6	20,1	2,5	0,7
Sports	18,3	15,0	15,4	0,4	-4,0
Transition écologique et solidaire	28,3	29,5	26,0	-3,5	6,6
Travail	20,1	17,5	17,7	0,2	-1,7
<b>Métropole</b>	<b>21,6</b>	<b>21,5</b>	<b>19,4</b>	<b>-2,1</b>	<b>/</b>
<b>National</b>	<b>21,5</b>	<b>21,4</b>	<b>19,4</b>	<b>-2,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Médiane</b>	<b>20,1</b>	<b>17,6</b>	<b>17,7</b>	<b>0,1</b>	<b>/</b>

Source : DGFiP.

### T16 Répartition des ministères par tranche de délai global de paiement en commande publique, en métropole (en nombre de ministères, tranche de délai en jours)

Tranche de délai global de paiement	2017	2018	2019
Inférieur à 10	0	0	0
10 à 15	0	2	1
15 à 20	7	7	7
20 à 25	5	2	6
Supérieure à 25	3	4	1

Source : DGFiP.

### T17 Taux de paiement à 30 jours et moins par ministère (en %)

	2017	2018	2019	Écart 2019/2018	Écart 2019/ métropole
Agriculture et Alimentation	83,9	84,1	87,0	2,9	-1,8
Armées	89,6	87,9	90,9	3,0	2,1
Cohésion des territoires	90,3	90,1	94,1	4,0	5,3
Culture	91,7	90,8	92,3	1,5	3,5
Économie, Finances, Actions et Comptes publics	90,5	88,1	87,3	-0,8	-1,5
Éducation nationale, Jeunesse, Enseignement supérieur, Recherche et Innovation	94,1	94,1	94,5	0,4	5,7
Europe et Affaires étrangères	79,6	81,1	80,9	-0,2	-7,9
Intérieur	89,6	90,4	93,5	3,1	4,7
Justice	74,8	71,5	76,5	5,0	-12,3
Outre-mer	88,0	87,7	89,1	1,4	0,3
Services du Premier ministre	90,5	89,9	93,1	3,2	4,3
Solidarités et Santé	90,4	92,1	92,3	0,2	3,5
Sports	96,9	96,3	96,5	0,2	7,7
Transition écologique et solidaire	76,5	74,1	79,7	5,6	-9,1
Travail	90,0	91,0	90,3	-0,7	1,5
<b>Métropole</b>	<b>87,5</b>	<b>86,5</b>	<b>88,8</b>	<b>2,3</b>	<b>/</b>
<b>National</b>	<b>87,3</b>	<b>86,4</b>	<b>88,6</b>	<b>2,2</b>	<b>-0,2</b>
<b>Médiane</b>	<b>90,0</b>	<b>89,9</b>	<b>90,9</b>	<b>1,0</b>	<b>/</b>

Source : DGFIP.

### T18 Taux de paiement à 30 jours et moins par ministère, en commande publique (en %)

	2017	2018	2019	Écart 2019/2018	Écart 2019/ métropole
Agriculture et Alimentation	74,8	76,2	84,8	8,6	-0,3
Armées	82,2	78,2	85,3	7,1	0,2
Cohésion des territoires	69,8	70,2	84,2	14,0	-0,9
Culture	87,8	85,6	88,2	2,6	3,1
Économie, Finances, Actions et Comptes publics	88,7	89,8	91,1	1,3	6,0
Éducation nationale, Jeunesse, Enseignement supérieur, Recherche et Innovation	89,5	89,8	91,9	2,1	6,8
Europe et Affaires étrangères	78,5	77,1	78,1	1,0	-7,0
Intérieur	88,3	85,6	91,4	5,8	6,3
Justice	73,3	67,3	77,0	9,7	-8,1
Outre-mer	87,6	88,6	88,4	-0,2	3,3
Services du Premier ministre	87,1	85,7	90,4	4,7	5,3
Solidarités et Santé	86,1	89,4	87,5	-1,9	2,4
Sports	86,6	91,3	90,7	-0,6	5,6
Transition écologique et solidaire	73,7	70,6	77,7	7,1	-7,4
Travail	85,5	88,3	89,4	1,1	4,3
<b>Métropole</b>	<b>82,1</b>	<b>78,8</b>	<b>85,1</b>	<b>6,3</b>	<b>/</b>
<b>National</b>	<b>82,3</b>	<b>78,8</b>	<b>85,0</b>	<b>6,2</b>	<b>-0,1</b>
<b>Médiane</b>	<b>86,1</b>	<b>85,6</b>	<b>88,2</b>	<b>2,6</b>	<b>/</b>

Source : DGFIP.

à la date de réception de la facture par l'ordonnateur, c'est cette première date qui sert de point de départ au calcul du DGP. Conformément aux règles de la commande publique, un fournisseur ne peut, en effet, être payé qu'après certification du service fait, c'est-à-dire après la constatation par l'acheteur de la livraison des prestations commandées et de leur conformité par rapport aux exigences exprimées dans la commande.

Par ailleurs, l'ordonnateur et le comptable peuvent décider de signer une convention portant sur l'amélioration de leurs pratiques en matière de suivi du délai de paiement. Cette convention précisera leurs obligations respectives afin de garantir un paiement à bonne date.

En cas de retard dans le paiement des sommes dues en principal, des intérêts moratoires et une indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement sont versés de plein droit au fournisseur. Lorsque le retard est imputable pour tout ou partie au comptable public, et afin de faciliter le versement de ces intérêts moratoires et de favoriser leur paiement rapide, l'acheteur verse l'intégralité des intérêts moratoires indifféremment de leur origine (ordonnateur ou comptable), puis se fait ensuite rembourser par l'État de façon récursoire.

## **Les résultats statistiques : un délai de paiement toujours inférieur au plafond réglementaire**

### **Un délai de paiement inférieur au plafond réglementaire toutes catégories de collectivités et d'établissements publics locaux et hospitaliers confondus**

En pratique, dans l'application Hélios – adossée à l'infocentre Delphes de la DGFiP –, le délai de paiement est calculé automatiquement pour chaque ligne de mandat payée, à l'exclusion de celles qui sont typées « subvention », « régie », « emprunt », « paie » ou « d'ordre ». En conséquence, toutes les lignes de mandat prises en compte dans le calcul du délai de paiement ont le même poids statistique, puisque celui-ci ne varie pas en fonction de l'enjeu financier des mandats.

Tous les chiffres cités dans la présente section sont issus de l'infocentre Delphes. Comme les années précédentes, les données de la dernière année écoulée correspondent à la situation des paiements réalisés au 31 décembre et non au 30 novembre. Les données 2018 sont donc définitives, tout comme celles de 2019<sup>24</sup>.

Toutes catégories de collectivités et d'établissements publics locaux et hospitaliers confondus, le délai de paiement moyen s'est très légèrement détérioré, de 0,6 jour

entre 2018 et 2019, passant de 26,8 jours à 27,4 jours (cf. tableau 19). Il demeure cependant bien en deçà du délai réglementaire.

### **Le délai de paiement des collectivités et établissements publics locaux**

Le délai de paiement moyen des communes a très légèrement augmenté entre 2018 (20,0 jours) et 2019 (20,2 jours). Le délai de paiement des départements suit la même tendance et passe de 23,0 jours en 2018 à 23,1 jours en 2019.

*A contrario*, le délai de paiement des régions s'est grandement amélioré, en diminuant de 3,7 jours en un an, pour s'établir à 29,4 jours en 2019. Le délai de paiement des groupements à fiscalité propre a également baissé et est passé de 24,5 jours fin 2018 à 24,4 jours fin 2019. De la même manière, le délai de paiement des offices publics de l'habitat est passé de 26,9 jours à 26,5 jours.

Le délai de paiement moyen 2019 de la collectivité territoriale unique (CTU) de Corse, instituée au 1<sup>er</sup> janvier 2018, est de 18,6 jours en 2019, contre 22,7 jours l'année précédente.

### **Le délai de paiement des établissements publics de santé**

Le délai de paiement des établissements publics de santé (EPS), toutes catégories confondus, s'est détérioré, passant de 47,5 jours en 2018 à 51,8 jours en 2019. Il dépasse le délai de paiement réglementaire de 50 jours, malgré les efforts fournis de part et d'autre de la chaîne de la dépense.

Par ailleurs, depuis 2017, les délais de paiement des EPS sont présentés avec une granularité plus fine reposant sur quatre catégories d'EPS, selon que leurs recettes d'exploitation se situent entre 0 et 20 millions d'euros, entre 20 millions et 70 millions d'euros, entre 70 millions et 150 millions d'euros, ou au-delà de 150 millions d'euros.

Cette distinction par strate permet de constater que les EPS dont les recettes sont inférieures à 20 millions d'euros limitent la dégradation de leur délai de paiement et le maintiennent sous le seuil réglementaire de 50 jours. Les autres EPS voient leur délai de paiement se rallonger en 2019, malgré la baisse observée en 2018 pour les EPS dont les recettes sont supérieures à 70 millions d'euros.

### **Le délai de paiement en outre-mer**

Parallèlement au présent rapport qui présente les résultats de façon globale, les données relatives à l'outre-mer sont également présentées plus spécifiquement dans le rapport de l'IEDOM, prévu à l'article 14 de la loi du 14 octobre 2015 d'actualisation du droit des outre-mer.

Le DGP en outre-mer a nettement diminué, passant de 66,5 jours en 2018 à 57,6 jours en 2019 (cf. tableau 20). Ces résultats dépassent cependant les moyennes métropolitaine et nationale, ainsi que le DGP réglementaire maximal (30 jours dans le secteur public local et 50 jours dans le secteur public hospitalier).

La difficile maîtrise du DGP ultramarin trouve son origine dans des causes structurelles et conjoncturelles multiples. Cette situation est principalement liée à l'état dégradé de la trésorerie des collectivités et établissements publics locaux et hospitaliers, rendu encore plus délicat par des crises économiques, sociales et climatiques qu'ont connues les territoires ultramarins ces dix dernières années.

### Le taux des collectivités et des établissements publics locaux et hospitaliers dépassant le délai de paiement réglementaire

En 2019, la proportion des régions et des groupements à fiscalité propre dépassant le délai de paiement réglementaire a diminué quand celle des départements, offices publics de l'habitat (OPH) et communes a augmenté.

Un tiers des régions et seulement 14,3 % des groupements à fiscalité propre ont un délai de paiement supérieur au délai réglementaire (cf. tableau 21). Bien qu'ayant augmenté, la proportion des communes ayant un délai de paiement supérieur au seuil demeure faible (5,2 %). Au 31 décembre 2019, 18,1 % des départements et 38 % des OPH ont un délai de paiement supérieur au délai réglementaire.

On constate que près de la moitié (47,8 %) des métropoles dépassent le DGP réglementaire, ainsi qu'une part presque aussi élevée (46,3 %) des communes de 50 000 à 99 999 habitants.

En 2019, la proportion des EPS dépassant le délai de paiement réglementaire (50 jours) augmente pour passer de 24,6 % à 29,8 %. Cette proportion tend à augmenter avec la taille des EPS pour atteindre 45,1 % pour ceux qui ont une recette comprise entre 70 millions et 150 millions d'euros, et 41,4 % pour ceux dont la recette excède 150 millions d'euros.

### Une certaine corrélation entre le délai de paiement et la taille des collectivités

Bien que la grande majorité des collectivités respecte le délai de paiement réglementaire, plus elles sont démographiquement importantes et plus le délai de paiement tend à s'allonger, comme cela se vérifie pour les communes jusqu'à 99 999 habitants :

- 13,0 jours pour les communes de moins de 500 habitants ;
- 16,0 jours pour les communes de 500 à 3 999 habitants ;

- 21,2 jours pour les communes de 4 000 à 9 999 habitants ;
- 26,7 jours pour les communes de 10 000 à 49 999 habitants ;
- 30,5 jours pour celles de 50 000 à 99 999 habitants.

Toutefois, les communes de plus de 100 000 habitants présentent un délai de paiement légèrement plus faible que celui de la strate précédente (de 50 000 à 99 999), avec 29,1 jours.

Le même constat peut être fait pour les groupements à fiscalité propre. En effet, parmi eux, les communautés de communes (dès 15 000 habitants) ont le plus faible taux de dépassement du délai de paiement réglementaire (9,4 %), alors que les métropoles (dès 500 000 habitants) ont le taux le plus élevé (47,8 %).

### Le délai attribué au comptable reste toujours inférieur au délai réglementaire

Quelle que soit la catégorie de collectivités et d'établissements publics locaux, le délai de paiement du comptable reste inférieur au délai réglementaire maximal d'intervention, fixé à 10 jours dans le secteur public local (cf. tableau 22).

### Le délai de paiement du comptable dans le secteur public local et le secteur public hospitalier

Toutes catégories de collectivités et d'établissements publics locaux et hospitaliers confondues, le délai de paiement des comptables du secteur public local et du secteur public hospitalier a très légèrement progressé, passant de 5,8 jours en 2018 à 6,9 jours en 2019.

En moyenne, à l'échelon communal, le délai de paiement du comptable a baissé, passant de 5,1 jours en 2018 à 4,7 jours en 2019. Alors que le délai de paiement du comptable a augmenté de 0,3 jour en un an pour les communes de moins de 500 habitants, il a diminué pendant la même période pour les communes de plus de 500 habitants. De même, le délai de paiement du comptable a baissé pour la CTU de Corse, passant de 2,3 jours en 2018 à 1,7 jour en 2019. À l'inverse, les régions voient leur délai de paiement du comptable progresser ; celui des départements progresse de même.

24 Des difficultés techniques rencontrées par un éditeur informatique très présent dans les systèmes d'information des établissements publics de santé (EPS) ne permettent

pas de disposer de l'intégralité des délais de paiement des EPS. Pour 2019 ces données sont partielles, le délai de certains EPS étant calculé sur une période de six mois.

## T19 Délais globaux de paiement dans le secteur public local et hospitalier en métropole (2018-2019)

(en jours)

	Moyenne		Médiane		Dernier décile <sup>d</sup>	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Régions</b>	<b>33,1</b>	<b>29,4</b>	<b>31,3</b>	<b>27,6</b>	<b>42,6</b>	<b>43,9</b>
<b>Départements</b>	<b>23,0</b>	<b>23,1</b>	<b>20,1</b>	<b>19,9</b>	<b>35,2</b>	<b>33,7</b>
<b>Communes</b>	<b>20,0</b>	<b>20,2</b>	<b>12,5</b>	<b>12,6</b>	<b>24,5</b>	<b>24,8</b>
<i>de moins de 500 habitants</i>	12,9	13,0	11,1	11,1	21,3	21,5
<i>de 500 à 3 999 habitants</i>	15,8	16,0	13,4	13,5	24,5	24,9
<i>de 4 000 à 9 999 habitants</i>	20,9	21,2	19,0	19,0	31,9	32,5
<i>de 10 000 à 49 999 habitants</i>	26,5	26,7	24,0	23,9	39,2	39,9
<i>de 50 000 à 99 999 habitants</i>	32,6	30,5	28,8	27,9	49,7	50,7
<i>de plus de 100 000 habitants</i>	28,9	29,1	26,4	24,5	48,2	45,1
<b>Collectivité territoriale unique (Corse)</b>	<b>22,7</b>	<b>18,6</b>	<b>22,7</b>	<b>18,6</b>	<b>22,7</b>	<b>18,6</b>
<b>Groupements à fiscalité propre</b>	<b>24,5</b>	<b>24,4</b>	<b>18,8</b>	<b>18,6</b>	<b>33,8</b>	<b>33,6</b>
<i>dont communautés de communes (dès 15 000 habitants)</i>	20,1	20,0	17,0	16,8	29,8	29,6
<i>dont communautés d'agglomérations (dès 50 000 habitants)</i>	29,7	29,9	26,1	25,7	41,6	41,4
<i>dont communautés urbaines (dès 250 000 habitants)</i>	26,9	26,9	25,8	23,2	31,7	42,8
<i>dont métropoles (dès 500 000 habitants)</i>	30,2	29,1	30,5	29,9	41,9	42,8
<b>Office publics de l'habitat</b>	<b>26,9</b>	<b>26,5</b>	<b>26,1</b>	<b>26,5</b>	<b>48,9</b>	<b>51,2</b>
<b>Établissements publics de santé dont les recettes sont comprises entre</b>	<b>47,5</b>	<b>51,8</b>	<b>37,5</b>	<b>40,2</b>	<b>66,4</b>	<b>74,5</b>
0 et moins de 20 millions d'euros	38,0	41,4	31,3	32,7	56,0	63,1
20 millions et moins de 70 millions d'euros	50,9	56,3	43,4	45,7	76,4	86,3
70 millions et moins de 150 millions d'euros	52,3	58,9	47,3	48,4	69,6	86,8
150 millions d'euros et plus <sup>a)</sup>	45,6	49,0	45,9	47,2	58,4	63,2
<b>Toutes catégories<sup>b)</sup></b>	<b>26,8</b>	<b>27,4</b>	<b>14,9</b>	<b>15,1</b>	<b>35,8</b>	<b>36,9</b>

a) Y compris AP-HP uniquement pour le calcul de la moyenne.

b) Y compris catégories non détaillées (établissements sociaux et médicaux-sociaux – ESMS, services publics industriels et commerciaux – SPIC, budgets administratifs, eau et assainissement, syndicats, etc.).

c) 10 % des factures qui sont payées les plus tard.

Note : Le délai global de paiement est le délai moyen entre la date de réception par la collectivité de la demande de paiement (facture), lorsqu'elle est renseignée par l'ordonnateur, et la date de paiement par le comptable de chacune des lignes de mandats ou hors mandats correspondant à des subventions, à des mandats d'ordre ou à des mandats de paie. La définition retenue est celle du Code des marchés publics.

Source : Infocentre DGFiP Delphes.

## T20 Délais globaux de paiement dans le secteur public local et hospitalier en métropole et en outre-mer (2018-2019)

(en jours)

	Moyenne		Médiane		Dernier décile <sup>a)</sup>	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Métropole</b>	<b>26,8</b>	<b>27,4</b>	<b>14,9</b>	<b>15,1</b>	<b>35,8</b>	<b>36,9</b>
<b>Outre-mer</b>	<b>66,5</b>	<b>57,6</b>	<b>43,8</b>	<b>41,5</b>	<b>151,8</b>	<b>135,0</b>
<b>National</b>	<b>27,5</b>	<b>27,9</b>	<b>15,0</b>	<b>15,2</b>	<b>36,2</b>	<b>37,3</b>

a) 10 % des factures qui sont payées les plus tard.

Note : Cf. tableau 19.

Source : Infocentre DGFiP Delphes.

## T21 Dépassement du délai global de paiement réglementaire dans le secteur public local et hospitalier (2018-2019)

(en nombre de dépassements, part en %)

	2018 Secteur public local et hospitalier		Nombre total de dépassements	2019 Secteur public local et hospitalier		Nombre total de dépassements
	Nombre de dépassements	Part dans le total		Nombre de dépassements	Part dans le total	
Collectivités et établissements publics locaux soumis à un délai de 30 jours						
<b>Régions</b>	<b>6</b>	<b>50,0</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>33,3</b>	<b>12</b>
<b>Départements</b>	<b>16</b>	<b>16,3</b>	<b>98</b>	<b>17</b>	<b>18,1</b>	<b>94</b>
<b>Communes</b>	<b>1 708</b>	<b>4,9</b>	<b>35 206</b>	<b>1 800</b>	<b>5,2</b>	<b>34 732</b>
<i>de moins de 500 habitants</i>	561	3,0	18 473	556	3,1	18 166
<i>de 500 à 3 999 habitants</i>	652	4,6	14 033	704	5,1	13 853
<i>de 4 000 à 9 999 habitants</i>	224	12,9	1 737	253	14,5	1 748
<i>de 10 000 à 49 999 habitants</i>	222	26,3	843	238	28,2	843
<i>de 50 000 à 99 999 habitants</i>	36	45,0	80	38	46,3	82
<i>de plus de 100 000 habitants</i>	13	32,5	40	11	27,5	40
<b>Collectivité territoriale unique (Corse)</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>1</b>
<b>Groupements à fiscalité propre</b>	<b>190</b>	<b>15,2</b>	<b>1 254</b>	<b>177</b>	<b>14,3</b>	<b>1 242</b>
<i>dont communautés de communes (dès 15 000 habitants)</i>	99	9,7	1 017	94	9,4	1 001
<i>dont communautés d'agglomérations (dès 50 000 habitants)</i>	77	37,9	203	69	33,7	205
<i>dont communautés urbaines (dès 250 000 habitants)</i>	3	27,3	11	3	21,4	14
<i>dont métropoles (dès 500 000 habitants)</i>	11	47,8	23	11	47,8	23
<b>Office publics de l'habitat</b>	<b>47</b>	<b>31,8</b>	<b>148</b>	<b>30</b>	<b>38,0</b>	<b>79</b>
Collectivités et établissements publics locaux soumis à un délai de 50 jours						
<b>Établissements publics de santé dont les recettes sont comprises entre</b>	<b>199</b>	<b>24,6</b>	<b>809</b>	<b>239</b>	<b>29,8</b>	<b>802</b>
0 et moins de 20 millions d'euros	62	15,1	411	74	18,2	407
20 millions et moins de 70 millions d'euros	69	32,7	211	81	39,9	203
70 millions et moins de 150 millions d'euros	45	38,5	117	55	45,1	122
150 millions d'euros et plus <sup>a)</sup>	23	32,9	70	29	41,4	70

a) Y compris AP-HP.

Note : Le délai global de paiement réglementaire est de 30 jours pour les collectivités locales et de 50 jours pour les établissements publics de santé.

Source: infocentre DGFIP Delphes.

## T22 Délais de paiement dévolus au comptable public dans le secteur public local et hospitalier (2018-2019) (en jours)

	Moyenne		Médiane		Dernier décile <sup>d</sup>	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Régions</b>	6,0	7,3	5,8	6,8	8,5	11,8
<b>Départements</b>	4,9	5,5	4,1	4,2	7,2	9,0
<b>Communes</b>	5,1	4,7	4,2	4,3	7,9	8,0
<i>de moins de 500 habitants</i>	4,8	5,1	4,1	4,6	8,0	8,3
<i>de 500 à 3 999 habitants</i>	4,8	4,5	4,4	4,1	7,8	7,7
<i>de 4 000 à 9 999 habitants</i>	5,0	4,2	4,6	3,6	7,8	7,1
<i>de 10 000 à 49 999 habitants</i>	5,3	4,7	4,8	3,9	8,0	7,6
<i>de 50 000 à 99 999 habitants</i>	6,0	5,5	5,6	4,4	8,9	9,1
<i>de plus de 100 000 habitants</i>	6,3	5,7	5,3	4,4	10,5	10,0
<b>Collectivité territoriale unique (Corse)</b>	2,3	1,7	2,3	1,7	2,3	1,7
<b>Groupements à fiscalité propre</b>	5,4	5,3	4,6	4,1	8,1	8,4
<i>dont communautés de communes (dès 15 000 habitants)</i>	4,8	4,6	4,4	4,0	7,7	7,8
<i>dont communautés d'agglomérations (dès 50 000 habitants)</i>	5,9	6,1	5,3	5,2	9,0	10,4
<i>dont communautés urbaines (dès 250 000 habitants)</i>	6,1	5,8	4,7	5,2	8,4	8,5
<i>dont métropoles (dès 500 000 habitants)</i>	6,4	6,5	6,9	7,0	11,1	12,7
<b>Office publics de l'habitat</b>	4,9	5,5	5,1	5,5	10,5	12,3
<b>Établissements publics de santé dont les recettes sont comprises entre</b>	9,8	15,0	4,9	4,9	15,6	20,1
0 et moins de 20 millions d'euros	7,3	8,7	4,3	4,1	9,9	10,8
20 millions et moins de 70 millions d'euros	9,5	15,1	5,3	5,4	19,3	24,2
70 millions et moins de 150 millions d'euros	12,6	17,6	6,8	7,0	22,1	29,2
150 millions d'euros et plus <sup>a)</sup>	9,4	15,9	7,6	11,5	21,4	28,9
<b>Toutes catégories<sup>b)</sup></b>	<b>5,8</b>	<b>6,9</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>10,1</b>	<b>10,6</b>

a) Y compris AP-HP uniquement pour le calcul de la moyenne.

b) Y compris catégories non détaillées (établissements sociaux et médicaux-sociaux – ESMS, services publics industriels et commerciaux – SPIC, budgets administratifs, eau et assainissement, syndicats, etc.).

c) 10 % des factures qui sont payées les plus tard.

Note : Le délai de paiement du comptable est le délai moyen de paiement imputable au comptable, il débute à la date de réception du bordereau de mandats correspondant à l'arrivée du flux papier des lignes de mandats matérialisé par la « corrélation ».

Source : Infocentre DGFiP Delphes.

## T23 Délais de paiement dévolus au comptable public en métropole et en outre-mer (2018-2019) (en nombre de jours)

	Moyenne		Médiane		Dernier décile <sup>a)</sup>	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Métropole</b>	5,8	6,9	4,4	4,4	10,1	10,6
<b>Outre-mer</b>	20,3	16,3	10,3	9,1	49,1	67,7
<b>National</b>	6,1	7,1	4,4	4,4	10,2	10,7

a) 10 % des factures qui sont payées les plus tard.

Note : Cf. tableau 22.

Source : Infocentre DGFiP Delphes.



**T24 Respect du délai de paiement dévolu au comptable public dans le secteur public local et hospitalier (2018-2019)**  
(en % des paiements)

	2018		2019	
	Paiements à 10 jours	Paiements à 15 jours	Paiements à 10 jours	Paiements à 15 jours
<b>Régions</b>	<b>100,00</b>		<b>83,33</b>	
<b>Départements</b>	<b>98,98</b>		<b>93,62</b>	
<b>Communes</b>	<b>97,00</b>		<b>95,69</b>	
<i>de moins de 500 habitants</i>	96,68		95,10	
<i>de 500 à 3 999 habitants</i>	97,30		96,30	
<i>de 4 000 à 9 999 habitants</i>	97,81		97,25	
<i>de 10 000 à 49 999 habitants</i>	97,75		95,85	
<i>de 50 000 à 99 999 habitants</i>	92,50		91,46	
<i>de plus de 100 000 habitants</i>	87,50		89,74	
<b>Collectivité territoriale unique (Corse)</b>	<b>100,00</b>		<b>100,00</b>	
<b>Groupements à fiscalité propre</b>	<b>95,37</b>		<b>93,80</b>	
<i>dont communautés de communes (dès 15 000 habitants)</i>	95,77		100,00	
<i>dont communautés d'agglomérations (dès 50 000 habitants)</i>	94,58		95,20	
<i>dont communautés urbaines dès 250 000 habitants)</i>	100,00		88,78	
<i>dont métropoles (dès 500 000 habitants)</i>	82,61		72,73	
<b>Office publics de l'habitat</b>	<b>91,90</b>		<b>82,28</b>	
<b>Établissements publics de santé dont les recettes sont comprises entre</b>		<b>89,48</b>		<b>85,29</b>
0 et moins de 20 millions d'euros		95,13		95,33
20 millions et moins de 70 millions d'euros		87,20		81,28
70 millions et moins de 150 millions d'euros		78,63		68,85
150 millions d'euros et plus <sup>a)</sup>		81,16		65,71
<b>Toutes catégories<sup>b)</sup></b>	<b>90,42</b>		<b>95,65</b>	

a) Y compris AP-HP uniquement pour le calcul de la moyenne.

b) Y compris catégories non détaillées (établissements sociaux et médicaux-sociaux – ESMS, services publics industriels et commerciaux – SPIC, budgets administratifs, eau et assainissement, syndicats, etc.).

Note : Le délai de paiement dévolu au comptable public est de 10 jours pour les collectivités locales et de 15 jours pour les établissements publics de santé.

Source : Infocentre DGFIP Delphes.

Dans le secteur hospitalier, le délai de paiement du comptable a progressé en 2019 pour les EPS (15 jours), mais reste dans la limite du délai d'intervention réglementaire du comptable fixé à 15 jours.

### **Le délai de paiement du comptable en outre-mer**

Comme rappelé précédemment, les données relatives à l'outre-mer sont désormais présentées globalement dans le Rapport de l'Observatoire des délais de paiement (métropole, outre-mer, national). Les résultats relatifs aux délais de paiement de l'outre-mer font l'objet d'une présentation détaillée dans le rapport annuel de IEDOM, conformément à l'article 14 de la loi du 14 octobre 2015 d'actualisation du droit des outre-mer.

Le délai du comptable en outre-mer continue de baisser, passant de 20,3 jours en 2018 à 16,3 jours au 31 décembre 2019 (cf. tableau 23). Il demeure toutefois supérieur aux moyennes métropolitaine et nationale ainsi qu'au plafond réglementaire du comptable.

### **Les taux de paiement dans les délais réglementaires par les comptables publics demeurent élevés**

En 2019, 95,65 % des paiements ont été effectués dans le délai réglementaire de 10 jours applicable aux comptables publics, toutes catégories de collectivités et d'établissements publics locaux confondues (cf. tableau 24). Ce taux a augmenté par rapport à l'année 2018 où il atteignait déjà 90,42 %.

Pour les EPS, le taux de paiement dans le délai réglementaire des comptables publics de 15 jours atteint 85,29 %. Ce taux est en léger recul par rapport à l'année précédente (89,48 %).

## La mesure des délais de paiement des services de l'État

### Un cadre juridique pour la commande publique

Les règles relatives aux délais de paiement des marchés publics, issues de la loi du 28 janvier 2013 et du décret du 29 mars 2013 modifié relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique, sont codifiées à l'article L. 2192-10 et aux articles R. 2192-10 et suivants du Code de la commande publique. Ce dernier précise les règles de calcul du délai global de paiement (DGP). Il impose par ailleurs, à l'État ainsi qu'à ses établissements publics, un délai maximum de paiement de 30 jours. Ce délai est toutefois fixé à 50 jours pour les établissements publics de santé et les établissements du service de santé des armées.

En règle générale le délai de paiement court à compter de la date de réception de la demande de paiement (DP) par le pouvoir adjudicateur ou, si le contrat le prévoit, par le maître d'œuvre ou toute autre personne habilitée à cet effet.

Lorsque les sommes dues en principal ne sont pas mises en paiement à l'échéance prévue au contrat ou à l'expiration du délai de paiement, le créancier a droit au versement d'intérêts moratoires.

### Les indicateurs de suivi du délai de paiement de l'État

Deux catégories d'indicateurs permettent de suivre les délais de paiement des services de l'État. Il s'agit du DGP et du taux de paiement en 30 jours et moins.

Le DGP de l'État mesure le délai séparant la date de réception de la facture par les services de l'État et la date de mise en paiement par le comptable public. Il englobe l'ensemble de la chaîne de la dépense publique, des délais d'ordonnancement aux délais d'intervention des comptables publics. C'est l'indicateur le plus pertinent pour les créanciers de l'État.

Le taux de paiement en 30 jours et moins permet, quant à lui, de connaître le pourcentage de factures payées dans un délai égal ou inférieur à 30 jours.

Ces deux indicateurs sont déclinés sur l'ensemble du périmètre de la dépense de l'État (fonctionnement, subvention, intervention, commande publique et autres natures de dépenses) et sur celui propre aux dépenses de la commande publique (CP).

Les données sont issues du système d'information financière et comptable de l'État, Chorus.

### Le périmètre des indicateurs

Le périmètre couvre les DP émises sur le budget général de l'État et des comptes spéciaux payées par les comptables publics de la métropole et de l'étranger, sans aucune pondération sur leur montant.

Certains ministères sont présentés conjointement en raison des évolutions de périmètre dont ils font régulièrement l'objet. Il s'agit :

- du ministère de l'Économie et des Finances et celui de l'Action et des Comptes publics, d'une part ;
- du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et celui de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, d'autre part.

Les données relatives aux dépenses mises en paiement par les comptables de l'outre-mer font l'objet d'un rapport indépendant, publié par l'institut d'émission des départements d'outre-mer (IEDOM).

Les budgets annexes, navigation aérienne et publications officielles, en sont exclus.

Compte tenu des spécificités des dépenses « après paiement » effectuées à l'étranger, celles-ci sont également retirées du périmètre du calcul des indicateurs.

Les données communiquées sont issues de l'infocentre Chorus et les résultats sont donnés à la date du 31 décembre 2019.



# 5

## LE CONTRÔLE DES DÉLAIS DE PAIEMENT CONTINUE D'ÊTRE UNE DES MISSIONS PRIORITAIRES DE LA DGCCRF

Le respect des délais de paiement fait l'objet d'un plan de contrôle annuel et national et constitue depuis plusieurs années l'une des missions prioritaires de la Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF), conformément à la volonté du ministre chargé de l'Économie et des Finances. Dans le cadre de son plan annuel pour l'année 2019, il a été demandé à la DGCCRF de maintenir une pression soutenue de contrôle en la matière. Les agents de la DGCCRF sont donc particulièrement vigilants sur la recherche et la sanction de pratiques visant à contourner les dispositions légales.

### 5.1 Bilan quantitatif

#### Bilan quantitatif général

Dans le cadre du contrôle des délais de paiement interentreprises, plus de 1 517 établissements ont été contrôlés cette année. Le taux d'établissements en anomalie relevé en 2019, tous délais de paiement confondus, s'établit à 30,8 %. L'augmentation de ce taux (pour rappel, 25 % en 2018) s'explique notamment par une amélioration du ciblage des contrôles, qui permet de viser les entreprises davantage susceptibles de méconnaître les dispositions relatives aux délais de paiement.

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

- 169 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 interviendrait ultérieurement et pourrait, le cas échéant, donner lieu à des sanctions ;
- 30 injonctions à se conformer aux obligations légales et à cesser tout agissement illicite, principalement pour les cas de manquement au formalisme de la facture ;
- 271 procès-verbaux de sanction administrative.

Il convient de souligner ici que les suites répressives représentent la majorité des suites données aux manquements constatés. Par ailleurs, une sanction peut être prononcée dès le premier manquement relevé.

En 2019, les premières amendes d'un montant supérieur à l'ancien plafond de 375 000 euros ont été prononcées :

- 383 000 euros pour Nocibé France Distribution, spécialisée dans le commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté en magasin spécialisé ;
- 390 000 euros pour Esso Raffinage, spécialisée dans le raffinage du pétrole ;

- 450 000 euros pour Verallia France, spécialisée dans la fabrication de verre creux ;
- 670 000 euros pour Ciments Calcia, spécialisée dans la fabrication de ciment ;
- 900 000 euros pour Orano Cycle (ex Areva), spécialisée dans l'enrichissement et le retraitement de matières nucléaires ;
- 1 230 000 euros pour XPO Distribution France, spécialisée dans les transports routiers de fret interurbains ;
- 1 500 000 euros pour Colis Privé, spécialisée dans l'affrètement et l'organisation de transports ;
- 1 600 000 euros pour GEFCO, spécialisée dans l'affrètement et l'organisation de transports ;
- 1 800 000 euros pour EDF (entreprise publique) ;
- 3 700 000 euros pour SFR (manquement en réitération et plafond d'amende doublé).

### Bilan quantitatif des amendes administratives en 2019

En 2019, 271 procédures, représentant au total près de 34,9 millions d'euros ont été lancées (cf. tableaux 25 et 26), dont :

- 209 procédures de sanction, représentant une somme de plus de 22,4 millions d'euros, notifiées aux entreprises mises en cause ;
- 62 procédures de pré-sanction, dont le total atteint près de 11,5 millions d'euros, actuellement en cours (pré-amendes).

Les contrôles des délais de paiement des entreprises publiques qualifiables de pouvoirs adjudicateurs, soumises au respect des délais de paiement visés au Code de la commande publique, ont donné lieu à 13 procès-verbaux d'amende administrative, 7 avertissements et 1 injonction. À ce jour, 12 amendes ont été notifiées pour un montant de près de 3,3 millions d'euros.

## 5.2 Bilan qualitatif

Les contrôles effectués ont principalement concerné des entreprises de taille intermédiaire ou de grandes entreprises compte tenu de l'impact économique important de leurs éventuels retards de paiement susceptibles de se répercuter sur toute la chaîne économique.

Si des retards importants de paiement de certains clients de l'entreprise contrôlée sont constatés, les informations relatives aux clients mauvais payeurs sont transmises à la direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) pour que cette dernière procède à leur contrôle.

### Les constatations relatives aux entreprises soumises aux délais de paiement prévus par le Code de commerce

Les contrôles menés confirment que les entreprises ont plutôt une bonne connaissance du dispositif général actuellement en vigueur en matière de délais de paiement, à l'exception toutefois des délais spécifiques aux factures périodiques.

Les délais de paiement sectoriels restent moins bien respectés que les délais convenus alors que, paradoxalement, la réglementation de ces délais est relativement ancienne et constante.

En particulier, les délais plafonds de paiement des prestations de transport et de fourniture de denrées périssables, respectivement visés aux 5° et 2° ou 3° du II de l'article L. 441-11 du Code de commerce, sont fréquemment dépassés.

Les retards de paiement d'une entreprise s'expliquent généralement par une organisation mal adaptée à la réglementation : nombre insuffisant de campagnes de paiement au cours d'un même mois, circuits de vérification et de validation internes trop longs ou trop complexes, en particulier lorsque les services de comptabilité sont délocalisés, externalisés ou partagés. Certaines entreprises n'anticipent pas l'échéance des factures qui sont alors mises en paiement une fois qu'elles sont échues. D'autres enregistrent toutes les factures en fin de mois, quelle que soit leur date de réception, et calculent la date d'échéance à partir de cette date d'enregistrement.

S'agissant des manquements aux délais de paiement des prestations de transport, plusieurs facteurs de retard sont avancés par les entreprises :

- des achats de prestation sans commande préalable ;
- une sous-traitance entre concurrents qui ne donne pas toujours lieu à une convention de compensation entre créances ou dettes réciproques ;
- un important formalisme, notamment lié au processus de réception et de validation de documents (tels que la lettre de voiture ou le bon de réception).

S'agissant des manquements aux délais de paiement des denrées périssables, les viandes fraîches figurent souvent sur la même facture et sont alors payées en même temps que les autres denrées périssables, même si leur délai de paiement légal est plus court (20 jours après la date de livraison au lieu de 30 jours fin de décade de livraison).

De manière générale, les entreprises avancent régulièrement l'argument de la réception tardive des factures pour justifier de retards de paiement, même si l'article L. 441-9 du

## T25 Répartition des amendes par montant

(en nombre d'amendes)

Inférieures à 10 000 euros	68
Entre 10 000 et moins de 20 000 euros	36
Entre 20 000 et moins de 30 000 euros	19
Entre 30 000 et moins de 40 000 euros	10
Entre 40 000 et moins de 50 000 euros	9
Entre 50 000 et moins de 100 000 euros	26
Entre 100 000 et moins de 150 000 euros	9
Entre 150 000 et moins de 200 000 euros	5
Entre 200 000 et moins de 300 000 euros	12
Supérieures à 300 000 euros	15
<b>Total</b>	<b>209</b>

Source : DGCCRF

## T26 Répartition des amendes par secteur

(en euros)

Secteur (nomenclature NAF)	Total des amendes notifiées	Total des amendes pré-notifiées	Total	Amende la plus élevée
Agriculture, sylviculture et pêche	1 000	0	1 000	1 000
Industrie manufacturière	4 082 800	3 175 900	7 258 700	390 000
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	1 975 700	160 000	2 135 700	1 800 000
Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	542 000	0	542 000	210 000
Construction	630 000	890 800	1 520 800	350 000
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	1 313 500	823 500	2 137 000	360 000
Transport et entreposage	4 862 000	1 597 500	6 459 500	1 600 000
Services d'hébergement et de restauration	90 000	950 000	1 040 000	90 000
Information et communication	5 392 000	434 000	5 826 000	3 700 000
Activités financières et d'assurance	450 000	12 000	462 000	375 000
Activités immobilières	35 000	2 000	37 000	35 000
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	2 991 000	3 355 000	6 346 000	900 000
Activités de services administratifs et de soutien	60 000	45 000	105 000	25 000
Enseignement	10 000	0	10 000	10 000
Santé humaine et action sociale	1 000	0	1 000	1 000
Arts, spectacles et activités récréatives	2 200	14 500	16 700	2 200

Note de lecture : La première colonne fait état du montant total des amendes notifiées par secteur (lettres de sanction). La deuxième colonne fait état du montant total des amendes en cours par secteur, qui ont donc été pré-notifiées aux sociétés et pour lesquelles la période contradictoire a été ouverte (lettres de pré-amende). Au terme de cette période contradictoire de 60 jours pendant laquelle les sociétés peuvent faire valoir leurs observations, la DIRECCTE peut maintenir sa décision d'amende, en réduire le montant ou abandonner la procédure de sanction.

Source : DGCCRF

Code de commerce prévoit un principe de coresponsabilité du vendeur, qui est tenu de délivrer la facture dès la réalisation de la prestation, et de l'acheteur, qui est tenu de la réclamer. L'introduction par l'ordonnance n° 2019-359 du 24 avril 2019 de la mention obligatoire du numéro du bon de commande lorsqu'il a été préalablement établi par l'acheteur et de l'adresse de facturation, en cas de différence avec l'adresse de l'entreprise, devrait néanmoins permettre d'éviter les difficultés à cet égard et faciliter ainsi le paiement des factures dans le respect des délais légaux.

L'existence de litiges explique également parfois les retards de paiement. En effet, en cas de litige, les sociétés préfèrent souvent attendre la réception de l'avis correspondant à la facture litigieuse pour procéder au paiement.

De la même manière, les entreprises font régulièrement valoir des erreurs dans le formalisme des factures pour justifier leurs retards de paiement, alors même que la prestation faisant l'objet de la créance n'est pas elle-même contestée. Ces erreurs concernent fréquemment des factures de PME et portent généralement sur les mentions des conditions d'escompte, du taux de pénalités de retard et de l'indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement.

Certaines situations spécifiques et certaines justifications dûment prouvées peuvent, au cas par cas, être prises en compte par la DIRECCTE pour définir le périmètre des manquements et calculer l'amende éventuellement prononcée.

### **Les constatations relatives aux entreprises soumises aux délais de paiement prévus par le Code de la commande publique**

---

Les contrôles de ces entreprises se sont poursuivis en 2019. 83 entreprises publiques (au sens de la réglementation des délais de paiement) ont ainsi été contrôlées dans des secteurs variés tels que les réseaux d'énergie, l'immobilier, la santé, l'audiovisuel, le transport de personnes ou le tourisme.

S'agissant des retards de paiement des personnes morales de droit privé, il a de nouveau été constaté que certaines de ces entreprises qualifiables à la fois d'entreprises publiques et de pouvoirs adjudicateurs, et donc soumises aux délais visés par le Code de la commande publique, appliquaient les délais visés par le Code de commerce, alors que le point de départ des délais de la commande publique leur est plus favorable (date de réception de la demande de paiement au lieu de la date d'émission de la facture).

Par ailleurs, d'autres confusions entre les modalités d'application de ces différents délais de paiement ont pu être constatées chez certains opérateurs. En effet, les délais visés par le Code de la commande publique sont, contrairement à ceux prévus par le Code de commerce, applicables quel que soit le type d'achat effectué car ils sont uniquement liés au profil de l'acheteur.

S'agissant des délais de paiement des personnes morales de droit public, le partage des tâches éventuel entre l'ordonnateur et le comptable a pu conduire à des retards de paiement. Cependant, en vertu du principe d'unicité de l'acheteur public vis-à-vis de ses fournisseurs, l'ordonnateur peut faire l'objet d'une sanction alors même que le retard est causé par le comptable public.

Le point de départ général des délais de paiement de la commande publique est la date de réception de la demande de paiement. Or il a été constaté que la date de réception de certaines factures transmises par voie postale ne faisait pas toujours l'objet d'un enregistrement comptable fiable permettant de calculer les délais de paiement réels. La généralisation de la transmission électronique devrait néanmoins aboutir à une amélioration de l'enregistrement comptable des dates de réception des factures.



## Le dispositif de sanctions des retards de paiement

Depuis l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation, l'article L. 465-2 (devenu L. 470-2 lors de l'entrée en vigueur de l'ordonnance n° 2017-303 du 9 mars 2017 relative aux actions en dommages et intérêts du fait des pratiques anticoncurrentielles) 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 L. 441-6 et au dernier alinéa de l'article L. 443-1 du même Code (devenus L. 441-16 lors de l'entrée en vigueur de l'ordonnance n° 2019-359 du 24 avril 2019 portant refonte du titre IV du livre IV du Code de commerce relatif à la transparence, aux pratiques restrictives de concurrence et aux autres pratiques prohibées).

Par ailleurs, depuis la loi n° 2013-100 du 28 janvier 2013, la DGCCRF est compétente pour contrôler les délais de paiement des entreprises publiques qualifiables de pouvoirs adjudicateurs. Les dispositions relatives aux délais de paiement qui leurs sont applicables ont été insérées, à droit constant, dans le nouveau Code de la commande publique par l'ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 et par le décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018. L'habilitation de la DGCCRF à constater et sanctionner les retards de paiement des entreprises publiques qualifiables de pouvoirs adjudicateurs est désormais visée à l'article L. 2192-15 du Code de la commande publique.

Jusqu'alors facultative, la publication de la décision de sanction est systématique depuis la modification de l'article L. 465-2 V (devenu L. 470-2 V) du Code de commerce par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 précitée (à l'exception de celles relatives aux entreprises publiques soumises aux règles de la commande publique pour lesquelles la publication reste facultative). La loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi Pacte) a étendu l'obligation de publication des décisions de sanctions à, outre le site internet de la DGCCRF, un support habilité à recevoir des annonces légales que la personne sanctionnée aura choisi dans le département où elle est domiciliée. Cette publication se fait à ses frais.

La constatation d'un manquement à la loi peut donner lieu à des suites pédagogiques (avertissements, en cas de dépassement peu important), correctives (injonctions visant à la mise en conformité des pratiques avec la réglementation) ou répressives (amendes administratives et publication des décisions de sanction).

Dans l'exercice de leur mission de contrôle, les agents de la DGCCRF dressent un procès-verbal (PV) de manquement 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 envisagée et des modalités de la publication de la sanction, est ainsi adressé (avec une copie du PV de manquement) à l'entreprise mise en cause. Celle-ci dispose alors d'un délai de 60 jours pour faire valoir ses observations. Au terme de cette phase contradictoire, et au vu des observations présentées par l'entreprise, la 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 un recours hiérarchique devant le ministre chargé de l'Économie et des Finances ou par un recours de plein contentieux devant le tribunal administratif dans un délai de deux mois suivant la réception de la décision par la personne mise en cause.

Par ailleurs, l'article 21 de la loi n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance (loi Essoc) a créé une possibilité de rescrit en matière de délais de paiement (article L. 441-15 du Code de commerce). Tout professionnel d'un des secteurs visés à l'article R. 441-5-2 du Code de commerce (industrie automobile et construction) peut ainsi désormais demander à l'autorité administrative chargée de la concurrence et de la consommation de prendre formellement position sur la conformité aux deuxième, troisième et quatrième alinéas du I de l'article L. 441-10 des modalités de computation des délais de paiement qu'il envisage de mettre en place. Un arrêté du ministre chargé de l'Économie du 13 mai 2019 précise les modalités de dépôt par les entreprises de leurs demandes auprès de la DGCCRF.



# BIBLIOGRAPHIE

## **Association française des sociétés financières (2019)**

« Affacturage – Statistique semestrielle d'activité », premier semestre.

## **Atradius (2019)**

« Western Europe: financial stability at risk for businesses across Western Europe? », *Atradius payment practices barometer*, octobre.

## **Dietsch (M.) et Gonzalez (O.) (2020)**

« Les retards de paiement des clients impactent-ils la probabilité de défaillance des entreprises ? », *Bulletin de la Banque de France*, n° 227/8, janvier-février.

## **Intrum (2019)**

*European consumer payment report 2019*, juin.

# RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

## **Assises des délais de paiement**

Site Internet des Assises des délais de paiement  
<http://delais-paiement.fr>

## **Banque de France – Observatoire des entreprises**

Séries chronologiques sur les délais de paiement (1996-2018)

<http://webstat.banque-france.fr/fr/>

Rapports de l'Observatoire des délais de paiement (2006-2018)

<https://entreprises.banque-france.fr/etudes/les-delais-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/Delais-de-paiement>

## **Insee**

Niveau de délais de paiement par sous-classe et groupe par tranche de taille

(dernières données actuellement disponibles : 2017)

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4226092>

## **Médiateur des entreprises**

Site Internet dédié à la charte et au label « Relations fournisseurs responsables »

<http://www.rfar.fr/>

Site Internet du Médiateur des entreprises

[www.mediateur-des-entreprises.fr](http://www.mediateur-des-entreprises.fr)



# ANNEXES

<b>A1</b>	<b>Composition de l'Observatoire des délais de paiement</b>	<b>84</b>
<b>A2</b>	<b>Caractéristiques des organismes professionnels membres de l'Observatoire ou ayant participé à ses travaux</b>	<b>86</b>
<b>A3</b>	<b>Caractéristiques des principales études et enquêtes qualitatives</b>	<b>88</b>
<b>A4</b>	<b>Analyse détaillée des comportements de paiement des entreprises européennes sur la période 2017-2019 par Altares</b>	<b>90</b>
<b>A5</b>	<b>Résultats détaillés des délais ministériels en 2019</b>	<b>92</b>
<b>A6</b>	<b>Données de la Banque de France</b>	<b>103</b>
<b>A7</b>	<b>Indicateurs statistiques et méthodes de calculs utilisés par l'Insee</b>	<b>105</b>
<b>A8</b>	<b>Méthode de calcul des délais « par épuisement » (ou « <i>count back</i> »)</b>	<b>106</b>

# A1

## COMPOSITION DE L'OBSERVATOIRE DES DÉLAIS DE PAIEMENT

<b>Présidente de l'Observatoire</b>	<b>Jeanne-Marie Prost</b>
<b>Secrétariat de l'Observatoire</b>	
Banque de France	Jean-Pierre Villetelle Olivier Gonzalez
<b>Membres de l'Observatoire</b>	
Altaires	Charles Battista Thierry Millon
Association des départements de France	Anne Bouillot
Association des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG)	Laurent Mahéo
Association des maires de France	Jean-Pierre Duez Nathalie Brodin Aurélien Philippot Édith Letournel
Association française des credits managers et conseils (AFDCC)	Jérôme Mandrillon Éric Latreuille Vincent-Bruno Larger
Association française des entreprises privées (AfeP)	François Soulmagnon Emmanuelle Flament-Mascaret Le Quang Tran Van
Association française des sociétés financières (ASF)	Françoise Palle-Guillabert Antoine de Chabot Grégoire Phelip
Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE)	Didier Voyenne
Comité de défense et d'information (CODINF)	Bruno Blanchet Fabrice Pedro-Rousselin
Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC)	Jean Bouquot François Hurel
Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB)	Ingrid Bigot-Falcon Alain Chouguiat Arnaud Le Gal
Confédération des PME	Frédéric Grivot Jérôme Normand Jean-Pierre Cormier
Confédération française du commerce interentreprises (CGI)	Hugues Pouzin Pierre Perroy
Conseil du commerce de France	Fanny Favorel-Pige
Direction de la Sécurité sociale	
Direction générale de l'Institut national de la statistique et des études économiques	Colette Héricher Emmanuel Gros
Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes	Laurent Jacquier Juliette Rethore

Direction générale de l'Offre de soins (DGOS)	Marie-Anne Jacquet
Direction générale des Collectivités locales	
Direction générale des Entreprises	Sylvie Marchand Simon Verna Véronique Gourmet
Direction générale des Finances publiques (DGFiP)	Étienne Duvivier Fabrice Firtion Tinh-Nhu Poisson Nicolas Sachot
Direction générale des Services à l'économie et du Réseau de la Banque de France	Alain Gerbier
Direction générale du Trésor	Hind Benitto
Fédération bancaire française	Pierre Bocquet David Verfaillie
Fédération des commerces spécialisés des jouets et des produits de l'enfant (FCJPE)	Jean Kimpe
Fédération des industries mécaniques (FIM)	Patrick Gaillard Yves Blouin
Fédération du négoce de bois et des matériaux de construction (FNBM)	Adrienne Ouvrier
Fédération française du bâtiment (FFB)	Frédérique Stéphan Béatrice Guenard
Fédération hospitalière de France	François Pinardon Vincent Roques
Fédération nationale de l'information d'entreprise, de la gestion de créances et de l'enquête civile (Figec)	Charles Battista Sébastien Bouchindhomme
Fédération nationale des travaux publics (FNTP)	Éric Roger Valérie Baillat Camille Roux
Groupe des fédérations industrielles	
Intrum	Anne Williard
Les industriels du nouvel habitat (Inoha, ex Unibal)	Valérie Dequen
Médiation du crédit	Raymond de Pastor
Médiateur des entreprises	Pierre Pelouzet Nicolas Mohr Didier Étienne
Mouvement des entreprises de France (Medef)	François Gonord
Pacte PME	François Perret
Personnalité qualifiée	Michel Dietsch
Prism' emploi	Sébastien Archi
Régions de France	Sébastien Creusot
Union des entreprises de proximité	Nathalie Roy
Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (Unedic)	Christophe Butikofer

La liste des membres de droit est donnée dans l'arrêté du 7 juin 2016 relatif à l'Observatoire des délais de paiement :  
<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2016/6/7/EINT1609614A/jo>

# A2

## 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	173 000 entreprises adhérentes, représentant 10,2 millions de salariés, premier réseau d'entrepreneurs de France.		
CPME	Confédération des PME	Représente 150 000 TPE-PME employant 3 millions de salariés.		
Afep	Association française des entreprises privées	Représente 113 des plus grands groupes privés exerçant leurs activités en France	14 % du PIB français	13 % des salariés en France
U2P	Union des entreprises de proximité	Représente 2,3 millions de TPE-PME dans les secteurs de l'artisanat, du commerce de proximité et des professions libérales, soit les deux tiers des entreprises françaises, et réunit 4 organisations professionnelles		
GFI	Groupe des fédérations industrielles	19 fédérations nationales sectorielles de l'industrie adhérentes au Medef et 2 associations régionales, soit près de 95 % de l'industrie en France	CA du secteur : 790 milliards d'euros	
CdCF	Conseil du commerce de France	Fédère une trentaine de fédérations du commerce, représentant 70 % des 3,5 millions de salariés du secteur	CA : 1 417 milliards d'euros	
CGI	Confédération française du commerce de gros et international	À travers l'union de 36 fédérations de la branche, la CGI est l'organisation professionnelle représentative de l'ensemble du négoce	CA du secteur : 790 milliards d'euros	968 000 salariés
FBF	Fédération bancaire française	La Fédération bancaire française (FBF) est l'organisation professionnelle qui représente toutes les banques installées en France. Elle compte 340 entreprises bancaires adhérentes de toutes tailles, françaises ou étrangères, dont 115 banques étrangères	Le secteur emploie 366 200 salariés et représente plus de 1 000 milliards d'euros de crédits aux entreprises.	
ASF	Association française des sociétés financières	280 adhérents – sociétés de financement, établissements de crédit spécialisés, banques spécialisées, entreprises d'investissement, établissements de paiement, établissements de monnaie électronique, sociétés de gestion de portefeuille	20 % des crédits à l'économie	40 000 emplois



AFDCC	Association française des credit managers et conseils	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	Association des professionnels de la finance impliqués dans la gestion de la trésorerie, du financement et des risques financiers comptant 1 500 adhérents	
CAPEB	Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment	351 000 entreprises artisanales du bâtiment de moins de 20 salariés	
FCJPE	Fédération des commerces spécialistes des jouets et des produits de l'enfant	Près de 2 000 magasins répartis sur l'ensemble du territoire national	CA : environ 2 milliards d'euros
FFB	Fédération française du bâtiment	50 000 adhérents, dont 35 000 de taille artisanale.	Ces entreprises réalisent les deux tiers des 140 milliards d'euros de CA et emploient les deux tiers des 1 104 000 salariés du secteur (chiffres 2018)
Figec	Fédération nationale de l'information d'entreprise, de la gestion des créances et de l'enquête civile	Organisation professionnelle qui rassemble les entreprises – <i>start-up</i> , PME, ETI, filiales de banques, grands groupes – de la gestion du risque client, au service de l'économie française	
FNBM	Fédération du négoce de bois et des matériaux de construction	Organisation professionnelle représentant 1 183 entreprises réparties sur 5 500 points de vente	CA : 19 milliards d'euros 78 000 salariés (chiffres 2017)
FNTP	Fédération nationale des travaux publics	8 000 entreprises de toutes tailles	CA France : 41 milliards d'euros CA export : 32 milliards d'euros Salariés : 300 000 (chiffres 2018)
Inoha (ex Unibal)	Les industriels du nouvel habitat	Inoha est l'organisation professionnelle 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 interentreprises et clients publics.	150 entreprises ont participé à l'enquête	Enquête réalisée au cours du dernier trimestre 2019	CA inférieur à 30 000 euros : 9 % de l'échantillon De 30 000 euros à 150 000 euros : 17 % Supérieur à 150 000 euros : 73 %	Industrie : 40 % Commerce de gros : 31 % Services : 29 %	2013-2019
Altares	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) dans le monde, dont plus de 4 millions en France.	Enquête réalisée durant le 4 <sup>e</sup> trimestre 2019	Toutes tailles		2017-2018 T1-T4 2019
Atradius	Comportement de paiement interentreprises sur le marché domestique et à l'international	2770 entreprises dans 13 pays d'Europe de l'Ouest, dont 209 en France	Enquête réalisée au quatrième trimestre 2019	Microentreprises : 33,8 % PME : 34,8 % GE : 34,4 %	Industrie : 34,1 % Commerce : 55,1 % Services : 10,8 %	2015-2019
CAPEB	Délais de paiements clients (toute clientèle confondue)		Enquête réalisée en octobre 2019			2015-2019
CODINF	Retards de paiement clients interentreprises et clients publics. Délais de paiement fournisseurs.	1 229 entreprises ont répondu à l'enquête	Enquête réalisée à l'automne 2019	Effectif inférieur à 10 salariés : 29 % De 10 à 19 : 14 % De 20 à 49 : 25 % De 50 à 249 : 21 % De 250 à 5 000 : 9 % Plus de 5 000 : 2 %	Industrie : 27 % Commerce de gros : 12 % Services : 28 % BTP : 33 %	2019 et évolution vs 2018

Intrum	Comportements de paiement et environnement économique des entreprises	11 856 entreprises dans 29 pays européens	Enquête réalisée entre le 31 janvier et le 5 avril 2019	Effectif inférieur à 19 salariés : 81 % De 20 à 49 salariés : 8 % De 50 à 249 salariés : 6 % De 250 à 2 499 salariés : 2 % Plus de 2 500 salariés : 1 %	Tous secteurs, dont : Commerce : 20 % Industrie : 8 % Services aux entreprises : 15 % Construction : 10 %	2019
FNBM	Délais et retards de paiement	214 entreprises adhérentes de la FNBM	Quatrième trimestre 2019	Effectif inférieur à 10 salariés : 24 % De 10 à 49 salariés : 47 % De 50 à 249 salariés : 16 % De 250 à 5 000 salariés : 12 % Plus de 5 000 salariés : 1 %		2019

# A4

## ANALYSE DÉTAILLÉE DES COMPORTEMENTS DE PAIEMENT DES ENTREPRISES EUROPÉENNES SUR LA PÉRIODE 2017-2019 PAR ALTARES

### TA4.1 Retard de paiement global moyen par pays (en jours dont paiements effectués sans retard)

	2017				2018				2019			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
<b>EUROPE</b>	<b>13,2</b>	<b>13,2</b>	<b>13,1</b>	<b>13,0</b>	<b>12,9</b>	<b>13,1</b>	<b>13,2</b>	<b>13,1</b>	<b>13,2</b>	<b>13,3</b>	<b>13,2</b>	<b>13,0</b>
Allemagne	6,8	6,8	6,6	6,5	6,6	6,7	6,7	6,7	6,7	6,8	6,9	6,7
Belgique	12,9	12,5	12,4	12,4	12,2	11,8	12,2	12,0	12,0	12,1	12,2	11,9
Espagne	12,3	11,9	11,2	12,5	12,3	13,0	12,7	13,3	13,7	13,5	13,6	14,1
Irlande	20,8	19,1	18,1	17,8	17,7	17,5	13,3	11,9	11,4	11,4	10,4	10,3
Italie	18,4	18,0	17,9	18,0	18,1	18,5	18,5	18,4	18,5	18,4	18,4	18,2
Pays-Bas	6,6	5,9	4,9	4,6	4,3	4,3	4,3	3,9	3,9	4,4	4,6	4,1
Portugal	26,8	26,8	26,2	26,0	27,0	26,6	26,4	31,2	31,1	30,7	25,9	29,9
Royaume-Uni	14,3	14,7	14,7	14,3	14,3	14,7	15,1	14,2	13,7	13,8	13,5	13,4

Source : Altares (quatrième trimestre 2019).

## TA4.2 Comportement de paiement par pays

(part en % des entreprises réglant leurs fournisseurs selon les termes de chaque tranche)

	2017				2018				2019			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Europe												
Sans retard	44,4	44,4	45,4	45,7	46,3	46,1	45,8	46,0	45,4	44,6	45,6	47,1
En retard de moins de 30 jours	47,0	47,1	46,2	46,1	45,5	45,3	45,6	45,3	45,8	46,7	45,7	44,3
En retard d'au moins 30 jours	8,6	8,5	8,4	8,3	8,1	8,6	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,6
Allemagne												
Sans retard	67,2	65,5	66,0	66,0	66,8	67,6	66,7	67,1	65,5	65,4	65,0	65,3
En retard de moins de 30 jours	31,0	32,5	32,1	32,1	31,2	30,4	31,3	30,8	32,4	32,4	32,9	32,6
En retard d'au moins 30 jours	1,8	2,0	1,9	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0	2,0	2,1	2,2	2,1
Belgique												
Sans retard	38,7	40,2	40,2	40,9	41,0	42,4	41,4	40,6	40,7	39,7	39,1	40,2
En retard de moins de 30 jours	53,7	52,5	52,5	51,7	51,7	50,7	51,3	52,5	52,5	53,5	54,0	53,0
En retard d'au moins 30 jours	7,6	7,3	7,3	7,4	7,2	6,9	7,2	6,9	6,8	6,8	6,9	6,8
Espagne												
Sans retard	51,5	53,1	54,2	55,8	52,6	51,1	49,1	49,5	48,9	49,2	48,9	47,9
En retard de moins de 30 jours	39,5	38,6	37,4	36,0	38,5	40,2	41,6	41,6	41,7	41,5	42,0	42,2
En retard d'au moins 30 jours	9,0	8,3	8,4	8,2	8,8	8,7	9,4	8,9	9,4	9,2	9,1	9,9
Irlande												
Sans retard	26,0	26,5	27,9	29,0	29,7	30,3	41,1	47,8	48,9	48,5	52,3	47,0
En retard de moins de 30 jours	59,9	60,2	60,2	59,7	58,6	58,1	51,1	44,9	44,5	44,8	41,6	47,4
En retard d'au moins 30 jours	14,1	13,3	11,9	11,4	11,7	11,6	7,8	7,3	6,7	6,7	6,1	5,7
Italie												
Sans retard	37,2	37,6	38,6	37,7	37,5	37,2	36,8	36,5	35,8	35,5	35,9	36,6
En retard de moins de 30 jours	48,8	49,0	48,1	48,9	49,0	48,8	49,2	49,7	50,2	50,7	50,3	49,9
En retard d'au moins 30 jours	14,0	13,4	13,4	13,4	13,5	14,0	13,9	13,8	13,9	13,8	13,7	13,5
Pays-Bas												
Sans retard	61,2	62,6	69,8	71,5	72,4	71,5	71,8	73,7	73,6	70,7	69,8	73,3
En retard de moins de 30 jours	35,8	35,2	28,3	26,6	26,0	26,9	26,6	24,8	25,0	27,8	28,4	25,2
En retard d'au moins 30 jours	3,0	2,3	1,9	1,9	1,6	1,6	1,6	1,4	1,4	1,5	1,7	1,5
Portugal												
Sans retard	18,5	18,3	16,8	16,5	15,6	16,0	15,6	14,1	14,1	14,3	15,4	16,0
En retard de moins de 30 jours	62,4	62,8	65,0	65,5	65,2	65,2	65,6	61,4	61,8	61,7	66,3	61,1
En retard d'au moins 30 jours	19,1	18,9	18,2	18,1	19,2	18,8	18,8	24,4	24,2	24,0	18,2	22,9
Royaume-Uni												
Sans retard	31,7	30,1	29,2	30,3	30,8	31,2	30,7	34,7	36,8	37,8	42,4	43,8
En retard de moins de 30 jours	60,7	62,0	63,2	62,4	61,8	60,8	60,9	57,2	55,5	54,3	49,6	48,1
En retard d'au moins 30 jours	7,6	7,8	7,6	7,2	7,3	8,0	8,4	8,1	7,7	7,9	8,0	8,1

Source : Altarea (quatrième trimestre 2019).

### 1) MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION

À l'instar de l'année précédente, le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation a représenté près de 150 000 demandes de paiement (DP), soit 1,5 % du total de la métropole, au 31 décembre 2019. Il se maintient ainsi au huitième rang des émetteurs de DP, en volumétrie, pour l'ensemble des dépenses de l'État, et gagne un rang, pour celles de la commande publique (neuvième, avec un peu moins de 1 % du total de la métropole).

#### Délai global de paiement

Le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation améliore son délai global de paiement (DGP) sur les trois dernières années et se situe bien en deçà de la cible nationale fixée à 20 jours. Il affichait, en effet, un délai à 19,7 jours en 2017 et à 18,4 jours en 2018 et enregistre en 2019 un résultat à 16,9 jours. Il se positionne néanmoins encore au-dessus de la moyenne de la métropole (14,7 jours).

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

Concernant la commande publique, le ministère présente une belle courbe d'amélioration. D'abord à 30,9 jours en 2017, il passe sous la barre du délai réglementaire de 30 jours en 2018 (25,8 jours). Il est dorénavant proche du résultat de la métropole (19,4 jours) en s'établissant à 20,1 jours en 2019.

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

Le taux de paiement en 30 jours progresse lui aussi depuis deux ans. Il passe de 83,9 % en 2017 à 84,1 % en 2018 pour arriver à 87,0 % en 2019. Cependant, à l'image du délai global de paiement, il enregistre un score inférieur à la moyenne de la métropole (88,8 %).

#### 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 connaît une progression significative en deux ans (+ 10 points). En 2017, il s'élève à 74,8 %, puis à 76,2 % en 2018 et enfin à 84,8 % en 2019.

#### Commentaire global

Le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation a fait partie en 2019 de la dernière vague de déploiement du mode facturier. Huit nouveaux services facturiers ont été mis en place. Ce mode de gestion est un facteur d'amélioration de la chaîne de la dépense qui agit mécaniquement sur les délais de paiement. À l'issue de la phase d'adaptation nécessaire à ce nouveau mode de fonctionnement, tant pour les fournisseurs que pour les agents, les résultats du ministère s'approchent très sensiblement des résultats observés pour l'ensemble de la métropole.

### 2) MINISTÈRE DES ARMÉES

Au 31 décembre 2019, le ministère des Armées représente le troisième émetteur de demandes de paiement (DP) pour l'ensemble des dépenses de l'État, avec 1,7 million de demandes (en progression de près de 10 %), dont 36,5 % pour la commande publique. Il représente 18,0 % du total de la métropole (18,9 % pour la commande publique).

#### Délai global de paiement

Le ministère des Armées enregistre un excellent délai global de paiement en 2019 de 12,3 jours. Après avoir légèrement augmenté en 2018 (13,7 jours), il baisse de 1,4 jour et affiche un meilleur résultat qu'en 2017 (13,2 jours). Hors les données relatives au Service de santé des armées (SSA), le DGP est de 11 jours. Le ministère se positionne en dessous de la cible nationale de 20 jours et 2,4 jours en dessous de la moyenne métropolitaine (14,7 jours).

### Délai global de paiement de la commande publique

S'agissant de la commande publique, le délai global de paiement s'établit à 21 jours en 2019 et progresse par rapport aux années précédentes (22,6 jours en 2017 et 23,3 jours en 2018). Hors SSA il est de 19,5 jours. Bien que supérieur de 1,6 jour au résultat de la métropole (19,4 jours), le délai du ministère des Armées demeure bien en deçà des 30 jours réglementaires.

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement en 30 jours et moins est en augmentation de 3,0 points, après avoir connu une baisse de 1,7 point en 2018. Ainsi, il passe de 89,6 % en 2017 à 87,9 % en 2018, pour s'établir à 90,9 % en 2019. Il est 2,1 points au-dessus du score de la métropole (88,8 %).

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

Pour ce qui concerne la commande publique, le taux de paiement en 30 jours et moins affiche une forte progression (+ 7,1 points). Il atteint 85,3 % en 2019, soit un niveau supérieur à la moyenne de la métropole (85,1 %), contrairement à l'année précédente où, avec un résultat à 78,2 %, il était très légèrement inférieur au résultat métropolitain.

### Commentaire global

Les résultats du ministère des Armées doivent être interprétés au regard des spécificités suivantes :

- le ministère fait partie des trois ministères supportant les volumétries de demandes de paiement les plus importantes et les plus complexes ;
- une part significative des dépenses de la commande publique, notamment celles afférentes au service de santé des armées, dispose d'un délai de paiement réglementaire de 50 jours.

Par ailleurs, le ministère des Armées détient l'un des plus forts taux de dématérialisation des demandes de paiement des fournisseurs de l'État (89,8 %). Ceci explique, pour partie, la belle progression enregistrée au 31 décembre 2019.

Enfin, le ministère des Armées promeut une démarche volontariste de modernisation des procédures de la chaîne de la dépense et expérimente, avec l'Agence pour l'informatique financière de l'État, plusieurs dispositifs innovants comme un chatbot destiné aux fournisseurs ou le routage dynamique des demandes de paiement vers des services gestionnaires moins chargés afin d'accélérer le paiement des fournisseurs de l'État qui sont de nature à fluidifier et améliorer la performance de la chaîne de la dépense.

## 3) MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Avec plus de 136 000 demandes de paiement (DP) payées en 2019 dont environ 7,1 % au titre de la commande publique, le ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales représente 1,4 % de l'ensemble des DP payées par les comptables assignataires de la métropole et 0,3 % pour la commande publique. Le ministère voit sa volumétrie progresser de 68 % pour les dépenses autres que celles relevant de la commande publique. Il occupe respectivement les neuvième et douzième rangs. Ses résultats impactent peu les scores de la métropole.

### Délai global de paiement

Après avoir connu une légère dégradation entre 2017 et 2018 (+1 jour), le ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales arbore l'un des meilleurs délais globaux de paiement en 2019. Établi à 10,5 jours, il s'améliore de 4 jours par rapport à 2018 et de 3 jours par rapport à 2017. Il fait mieux que la moyenne métropolitaine (14,7 jours) et atteint très largement l'objectif national de 20 jours.

### Délai global de paiement de la commande publique

Après s'être dégradé l'année précédente, passant de 29,2 jours à 30,3 jours en 2018, le DGP de la commande publique enregistre une amélioration significative (- 10 jours). Avec un résultat à 20,3 jours, il respecte désormais largement le délai réglementaire de 30 jours mais demeure toutefois au-dessus de la moyenne métropolitaine (19,4 jours).

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

Le taux de paiement en 30 jours et moins suit le même schéma que le délai global de paiement. Après avoir très légèrement diminué l'année dernière, passant de 90,3 % en 2017 à 90,1 % en 2018, le taux remonte à 94,1 % en 2019 (+ 4 points). Il se situe donc 5,3 points au-dessus du score de la métropole (88,8 %).

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

S'agissant de la commande publique, le taux de paiement en 30 jours et moins poursuit sa progression : de 69,8 % en 2017, il passe à 70,2 % en 2018 et à 84,2 % en 2019, se rapprochant ainsi du taux métropolitain de 85,1 %.

### **Commentaire global**

Les résultats sont en progression en 2019. La mise en place du modèle facturier, dont le déploiement dans les services est effectif depuis 2016, devrait permettre de poursuivre cette trajectoire. Par ailleurs, l'extension de la dématérialisation des factures, qui entraîne une prise en charge plus rapide des demandes de paiement, grâce notamment à une transmission accélérée des pièces justificatives, doit également contribuer à la réduction des délais.

## **4) MINISTÈRE DE LA CULTURE**

Avec près de 72 000 demandes de paiement (DP) traitées en 2019, dont 42,1 % au titre de la commande publique, le ministère de la Culture représente 0,7 % de l'ensemble des DP payées par les comptables assignataires de la métropole et 0,9 % de la commande publique. En volumétrie, il occupe respectivement les onzième et neuvième rangs.

### **Délai global de paiement**

Le délai global de paiement du ministère de la Culture connaît une amélioration constante. De 12,5 jours en 2017, il passe à 11,5 jours en 2018 pour s'établir à 10,4 jours en 2019. Nettement inférieur à la moyenne de la métropole (14,7 jours), il respecte ainsi largement l'objectif national de 20 jours.

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

Pour ce qui concerne la commande publique, le DGP s'améliore progressivement. Il se situe à 16,5 jours, contre 17,3 et 17,2 jours, respectivement en 2018 et en 2017. Il se maintient donc en deçà de la moyenne métropolitaine (19,4 jours) et respecte le délai réglementaire de 30 jours.

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

Après avoir subi une légère dégradation en 2018 (- 0,9 point), le taux de paiement en 30 jours et moins se redresse à 92,3 % en 2019, soit une amélioration de 1,5 point. Il demeure supérieur au score de la métropole (88,8 %).

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

Les résultats pour la commande publique suivent la même tendance. Le taux de paiement en 30 jours et moins diminue entre 2017 et 2018, passant respectivement de 87,8 % à 85,6 %. Il s'élève en 2019 à 88,2 %, soit une progression de 2,6 points. Ce résultat lui permet de rester supérieur de plus de 3 points au taux moyen de la métropole (85,1 %).

### **Commentaire global**

Le ministère de la Culture s'est vu remettre le prix des délais de paiement « organismes publics » en 2018 pour les progrès réalisés en ce domaine. Grâce aux actions conduites par les services dans le cadre du plan de modernisation de la chaîne de la dépense, les résultats se sont encore améliorés en 2019.

L'extension de l'obligation de dématérialisation des factures des fournisseurs de l'État contribuera, grâce à une prise en charge plus rapide des factures, à la poursuite de ces très bons résultats.

## **5) MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES ET MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS**

Ces ministères sont présentés conjointement en raison des évolutions de périmètre dont ils font l'objet régulièrement.

Les ministères financiers, avec près de 1,1 million de demandes de paiement dont plus d'un quart relève de la commande publique sont, à l'instar de l'année précédente, le cinquième émetteur de DP de l'État (quatrième pour la commande publique).



Ils représentent 11,3 % de l'ensemble des DP payées par les comptables assignataires de métropole et 8,5 % pour la commande publique. Leurs résultats impactent donc les scores de la métropole.

#### **Délai global de paiement**

Le délai global de paiement des ministères financiers s'élève à 15 jours. Il connaît une détérioration (+1,7 jour) par rapport aux années précédentes (13,3 jours en 2018 et 13,4 jours en 2017). Contrairement aux résultats obtenus sur les deux dernières années, il est supérieur à la moyenne métropolitaine qui s'établit à 14,7 jours. Il demeure cependant en deçà de la cible nationale fixée à 20 jours.

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

Pour ce qui concerne la commande publique, le DGP continue de s'améliorer et se situe à 15,2 jours en 2019, contre 15,5 jours en 2018 et 17 jours en 2017. Il reste également largement en dessous du résultat de la métropole (19,4 jours) et du délai réglementaire (30 jours).

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

Le taux de paiement en 30 jours et moins poursuit une évolution à la baisse. Il s'établissait à 90,5 % en 2017 puis à 88,1 % en 2018 et enfin à 87,3 % en 2019. Il se situe, pour la première fois en dessous du taux moyen de la métropole (88,8 %).

#### **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, en revanche, augmente sur les trois dernières années : 88,7 % en 2017, 89,8 % en 2018 et 91,1 % en 2019, soit une hausse de 1,3 point sur la dernière année. Il se positionne 6 points au-dessus du score de la métropole (85,1 %).

#### **Commentaire global**

Dans le cadre de la modernisation de la gestion budgétaire et comptable publique du programme Action publique 2022, les ministères financiers expérimentent depuis 2019 une nouvelle organisation financière.

Il s'agit du rapprochement entre le centre de prestations financières (CPFi, en administration centrale) ou le centre de services partagés (CSP de Bretagne, au niveau déconcentré) et le service facturier (SFACT), au sein de centres de gestion financière (CGF).

Avec la mise en œuvre d'un interlocuteur unique, ces nouvelles entités qui se déploient progressivement permettent d'améliorer la qualité de service rendu aux services prescripteurs et aux fournisseurs de l'État. Elles permettent également de rationaliser les contrôles et sont de nature à fluidifier la chaîne de la dépense.

### **6) MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE ET MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION**

Avec plus de 2 millions de demandes de paiement (DP) réglées en 2019 en métropole, le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et celui de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation détiennent la volumétrie de dépenses la plus importante pour l'État, soit 21 % du total. Ces deux ministères représentent ensemble 3,6 % du total de la métropole au titre de la commande publique et se placent, pour celle-ci, au septième rang.

#### **Délai global de paiement**

À l'instar des années précédentes, les ministères de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation affichent un excellent délai global de paiement en 2019 (10,2 jours en 2019, 10,3 jours en 2018 et 10,8 jours en 2017). Ce dernier se situe largement en deçà du délai global de 14,7 jours pour la métropole et de la cible nationale de 20 jours.

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

S'agissant de la commande publique, le délai global de paiement des ministères poursuit son amélioration. Il passe de 15,4 jours en 2017 à 14,4 jours en 2018 pour atteindre 13,5 jours en 2019. Il est inférieur de près de 6 jours au résultat global de la métropole (19,4 jours).

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

Le taux de paiement des ministères, en 30 jours et moins, s'élève en 2019 à 94,5 %. Ce taux est relativement stable quoiqu'en légère progression par rapport aux années précédentes (94,1 % en 2017 et 2018). Il est supérieur de 5,7 points au score de la métropole (88,8 %).

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

Pour ce qui concerne la commande publique, le taux de paiement en 30 jours des ministères s'établit à 91,9 %, soit une évolution relativement constante depuis 2017 (89,5 % puis 89,8 % en 2018). Il se maintient 6,8 points au-dessus de la moyenne métropolitaine (85,1 %).

### Commentaire global

Malgré un nombre très important de DP traitées, les ministères de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation affichent de bonnes performances, que ce soit pour toutes les natures de dépenses ou pour la seule commande publique. Pour cette dernière, ils détiennent le meilleur résultat de la métropole, tous ministères confondus.

Le déploiement des services facturiers est terminé depuis 2017 pour l'ensemble des académies métropolitaines. Aussi, la part des dépenses de la commande publique traitées en mode facturier s'élève à 94,9 % pour le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse. Elle est de 48,1 % pour le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère qui affiche l'amélioration la plus nette du délai global de paiement (- 6,1 jours) du territoire métropolitain.

## 7) MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères a émis près de 81 000 demandes de paiement (DP) en 2019, dont plus de la moitié concernent la commande publique. Ce chiffre est en augmentation de 14,3 % par rapport à 2018. En volumétrie, il représente 0,8 % de l'ensemble des dépenses de l'État et 1,3 % des dépenses de la commande publique. Il se positionne respectivement aux dixième et huitième rangs.

Compte tenu des spécificités des dépenses du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, il convient d'appréhender séparément les résultats en administration centrale, d'une part, et ceux des services déconcentrés (à l'étranger) d'autre part.

Les demandes de paiement et les pièces justificatives, concernant les dépenses réalisées à l'étranger sont en effet acheminées au format papier jusqu'au comptable assignataire (direction spécialisée des Finances publiques pour l'étranger – DSFiPE). Ce mode de transmission par valise diplomatique engendre des délais particulièrement longs, ayant un effet négatif sur les résultats du ministère. Pour autant, les fournisseurs ont été payés par la régie localement et le délai ainsi enregistré n'est pas représentatif d'une qualité dégradée du règlement du prestataire. D'une enquête interne menée au sein des régies diplomatiques et consulaires en 2019, il ressort que les délais de désintéressement des créanciers sont en moyenne de 1 à 5 jours ouvrés. À Washington, régie qui produit le plus grand nombre de paiements le délai moyen de paiement est de 5 jours maximum. Dans les pays en zone SEPA, il est de l'ordre de 24 à 48 h.

### Délai global de paiement

Après avoir diminué entre 2017 et 2018, passant de 20,1 à 18,2 jours, le délai global de paiement du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères enregistre une légère dégradation (+2,2 jours) en 2019. Il s'établit à 20,4 jours, soit légèrement au-dessus de la cible nationale (20 jours) et 5,7 points au-dessus de la moyenne de la métropole (14,7 jours).

Il convient de noter qu'au plan central, le délai global de paiement est stable et s'établit à 12,5 jours (13,1 jours en 2018), très en dessous de la cible. Par ailleurs, à l'étranger, 80 % des dépenses sont payées localement par le réseau des régies diplomatiques avec un délai de paiement moyen inférieur à 5 jours.

### Délai global de paiement de la commande publique

Cette tendance s'observe également sur les dépenses relatives à la commande publique. Le DGP enregistre ainsi une hausse de 1,3 jour, passant de 21,2 jours en 2018 à 22,5 jours en 2019. Il dépasse le résultat de la métropole (19,4 jours) mais se maintient sous le seuil réglementaire des 30 jours.

Toutefois, là encore, il est à noter que le délai global de paiement au plan central s'établit à 14,0 jours, soit en dessous de la moyenne de la métropole.

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement en 30 jours et moins est stable et s'établit à 80,9 % en 2019, contre 81,1 % en 2018. Il demeure en retrait par rapport à la moyenne métropolitaine (88,8 %, soit quasiment 8 points d'écart).

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

S'agissant de la commande publique, le taux de paiement en 30 jours du ministère, après avoir régressé en 2018 (- 1,4 point), remonte légèrement en 2019 (+ 1,0 point), sans toutefois atteindre son score de 2017 (78,5 %). Il se situe ainsi à 78,1 % en 2019, soit 7 points en dessous du taux métropolitain (85,1 %).

### Commentaire global

Au plan central, la dématérialisation des dépenses atteint un taux de 94 % des dépenses payées. À l'étranger, grâce aux travaux menés conjointement avec le ministère, la Cour des comptes et la direction générale des Finances publiques (DGFIP), le taux de dématérialisation des dépenses à l'étranger dites « avant-paiement » (dépenses payées par la DSFiPE ou les trésoreries) à l'ensemble des pays, progresse et se situe pour 2019 à 28 %.

Cette procédure de dépenses avant paiement permet d'éviter les délais de transmission par version papier et conduit à une amélioration des délais de paiement au fur et à mesure de son déploiement.

La dématérialisation complète des circuits comptables à l'étranger des régies diplomatiques et consulaires est prévue dans le cadre du déploiement du nouveau logiciel comptable « CROCUS » à l'horizon 2020-2022. Une expérimentation concernant neuf pays a commencé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Ce chantier structurant va entièrement rénover les relations entre la DSFiPE, les secrétariats généraux pour l'administration – SGA (acteurs de la carte d'achat) et les régies, en instaurant des relations entièrement dématérialisées via un même outil partagé entre l'ordonnateur et le comptable.

#### Focus sur la carte d'achat à l'étranger

Le projet CROCUS a permis d'envisager dès 2019 une rationalisation des circuits par la mise en production d'un module dédié à la carte d'achat. Considérant que plus de 70 % des dépenses à l'étranger sont inférieures à 500 euros, une expérimentation de la carte d'achat a été lancée le 1<sup>er</sup> janvier 2019 dans plus de dix pays, dans le cadre d'un protocole tripartite signé entre le ministère, la DGFIP et la DSFiPE. Au 31 décembre 2019, 312 commerçants ont été référencés et 1 769 transactions approuvées. On comptait 114 porteurs de cartes dans 13 postes. La régie n'intervient plus pour ces paiements locaux de faibles montants ou concernant des achats de billet de transport. Les demandes de paiement de remboursement à l'opérateur financier sont présentées directement en euros pour paiement par le comptable.

Le déploiement du logiciel Crocus dans neuf pays à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 s'accompagne du déploiement de la carte d'achat (39 porteurs de carte sur 9 postes).

Le déploiement de la carte d'achat à l'étranger se traduira par une simplification et une accélération des délais de paiement.

### 8) MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

À l'instar de l'année précédente, le ministère de l'Intérieur est le deuxième émetteur de demandes de paiements (DP) de l'État. Toutes natures de dépenses confondues, près de 1,9 million de DP ont été payées en 2019, dont 48 % pour la commande publique. Le ministère représente 19,6 % du total de la métropole pour l'ensemble des dépenses et 27,2 % pour la commande publique. Il se positionne, dans les deux cas, au deuxième rang.

#### Délai global de paiement

Le délai global de paiement du ministère de l'Intérieur s'améliore de manière continue ces trois dernières années. Il s'établit à 13,5 jours au 31 décembre 2019, alors qu'il affichait déjà de bons résultats les années précédentes : 17,6 jours en 2017 et 15,9 jours en 2018. Il reste, tout comme l'année précédente, inférieur au résultat de la métropole (14,7 jours) et à la cible nationale de 20 jours.

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

Le délai de paiement de la commande publique suit la même tendance que le résultat de l'ensemble des dépenses et demeure sous la barre des 20 jours. Il passe de 19,5 jours en 2017 à 17,2 jours en 2018, pour atteindre 15,9 jours en 2019. Il est meilleur de 3,5 jours que celui enregistré pour la métropole (19,4 jours).

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

Le taux de paiement en 30 jours et moins continue sa progression. Il atteint 93,5 % en 2019, alors qu'il était à 90,4 % en 2018 et à 89,6 % en 2017. Il se maintient, comme pour les autres années, au-dessus du score de la métropole (88,8 %).

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

Pour ce qui concerne la commande publique, après avoir connu une baisse de 2,7 points en 2018 (85,6 %), le taux de paiement en 30 jours et moins progresse nettement pour se fixer à 91,4 % en 2019, soit à un meilleur niveau qu'en 2017 (88,3 %). Il se situe ainsi 6,3 points au-dessus du taux de la métropole (85,1 %).

## Commentaire global

Dans son Plan ministériel de modernisation de la fonction financière 2017-2020, le ministère de l'Intérieur a défini des objectifs prioritaires, parmi lesquels la réduction des intérêts moratoires, l'amélioration continue de la performance financière ou encore la mise en application de la stratégie ministérielle de dématérialisation.

Les très bons résultats enregistrés témoignent de l'efficacité des actions mises en œuvre au sein des services ministériels pour améliorer la performance de la chaîne de la dépense.

## 9) MINISTÈRE DE LA JUSTICE

En 2019, le ministère de la Justice a enregistré plus de 1,6 million de demandes de paiement (DP), dont plus de 900 000 au titre de la commande publique. Il représente 17,1 % de l'ensemble des DP payées par les comptables assignataires des dépenses de l'État en France métropolitaine et près de 28 % pour la commande publique. En volumétrie de dépenses, il est le quatrième ministère pour l'ensemble des dépenses et le premier pour la commande publique.

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement du ministère de la Justice, après avoir augmenté sensiblement en 2018 à 27,1 jours, connaît une nette amélioration (3,7 jours) en 2019. Il se situe désormais à 23,4 jours, soit à un meilleur niveau qu'en 2017 (24,7 jours). L'écart avec le résultat moyen de la métropole (14,7 jours) reste significatif mais se réduit de 2,3 jours par rapport à 2018 et se rapproche ainsi de la cible nationale de 20 jours.

### Délai global de paiement de la commande publique

Le même constat de progrès peut être fait pour la commande publique, les natures de dépenses relevant de cette catégorie ayant une part prépondérante pour le ministère de la Justice. Le DGP enregistre ainsi une baisse de 3,6 jours en 2019, après une dégradation en 2018. Il est meilleur qu'en 2017. Il atteint ainsi 23,3 jours, contre 26,9 jours en 2018 et 25 jours en 2017. L'écart entre le DGP de la commande publique du ministère et celui de la moyenne métropolitaine (19,4 jours) est dorénavant ramené à moins de 4 jours.

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement en 30 jours et moins suit la même tendance. Il s'élève à 76,5 % en 2019, contre 71,5 % en 2018, soit une progression de 5 points. Il est également meilleur qu'en 2017 (74,8 %) mais reste encore inférieur au score de la métropole (88,8 %).

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

Le taux de paiement de la commande publique en 30 jours et moins connaît une amélioration significative de 9,7 points. Il passe ainsi de 67,3 % en 2018 à 77 % en 2019. Le taux pour la métropole, tous ministères confondus, est de 85,1 % et demeure supérieur.

## Commentaire global

En 2019, le ministère de la Justice a vu son délai global de paiement s'améliorer. Du fait de la part prépondérante des DP relevant de la commande publique, cette diminution est notable dans la mesure où elle repose sur des axes d'amélioration structurels concernant la chaîne de la dépense et son organisation. Ainsi, même si une marge de progression demeure, le résultat des efforts accomplis ces dernières années s'explique notamment par la poursuite du déploiement du mode facturier avec l'extension à deux nouveaux services, l'un à Bordeaux, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019, l'autre à Évry, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2019. Même si une phase d'adaptation nécessaire à la mise en place de ce mode de gestion, ainsi que les transferts d'assignation, ont pu ralentir la progression nette du DGP, celui-ci est meilleur en 2019 sur le périmètre facturier que sur l'ensemble du ministère en se rapprochant de 20 jours, très en deçà du délai réglementaire de 30 jours et proche de la moyenne de la métropole.

Enfin, il est à noter que le ministère de la Justice se situe toujours à un niveau supérieur à la moyenne interministérielle concernant la dématérialisation des factures fournisseurs.

## 10) MINISTÈRE DES OUTRE-MER

Avec seulement 4 549 demandes de paiement (DP) payées en 2019, dont 37,3 % sont dues au titre de la commande publique, le ministère des Outre-mer représente 0,05 % de l'ensemble des DP payées par les comptables assignataires de la métropole et 0,1 % pour la commande publique. En volumétrie, il occupe respectivement les quinzième et quatorzième rangs.

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement du ministère des Outre-mer conforte son bon niveau en 2019. Il s'établit à 14,0 jours, contre 15,9 jours en 2018, soit une amélioration de 1,9 jour. Il se maintient, à l'instar de l'année précédente, en dessous de la moyenne de la métropole, enregistrée à 14,7 jours, et respecte largement l'objectif national de 20 jours.

### Délai global de paiement de la commande publique

S'agissant de la commande publique, après une stabilité relative entre 2017 et 2018 (respectivement 17,4 et 17,1 jours), le délai global de paiement baisse de 1,9 jour pour atteindre 15,2 jours en 2019. Il est nettement inférieur au délai de la métropole et respecte très largement le délai réglementaire.

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement en 30 jours et moins progresse de 1,4 point en 2019, après avoir connu une légère baisse en 2018. Il se situe ainsi à 89,1 %, contre 87,7 % l'année précédente. Il est meilleur qu'en 2017 (88,0 %) et que le score métropolitain (88,8 %).

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

Pour la commande publique, le taux de paiement en 30 jours et moins demeure relativement stable, bien qu'en légère baisse. Il s'élève à 88,4 %, alors qu'il était de 88,6 % en 2018 et de 87,6 % en 2017. Il est supérieur de 3,3 points à la moyenne de la métropole (85,1 %).

### Commentaire global

Le déploiement de l'obligation de dématérialisation des factures pour les fournisseurs de l'État devrait permettre au ministère des Outre-mer d'améliorer encore des résultats déjà bons.

## 11) SERVICES DU PREMIER MINISTRE

Les services du Premier ministre ont traité plus de 435 000 demandes de paiement (DP) au cours de l'année 2019, dont 47,2 % pour la commande publique. Elles représentent 4,5 % de l'ensemble des DP payées par les comptables assignataires de la métropole et 6,2 % pour la commande publique. En volumétrie, les services du Premier ministre occupent respectivement les sixième et cinquième rangs.

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement des services du Premier ministre s'améliore de 2,1 jours en 2019. Il se situe à 11,2 jours contre 13,3 jours en 2018 et 13,2 jours en 2017. Il se maintient en deçà du résultat connu pour la métropole (14,7 jours) et respecte par ailleurs très largement l'objectif national de 20 jours.

### Délai global de paiement de la commande publique

S'agissant de la commande publique, la tendance est sensiblement la même. Une diminution de 3,1 jours permet au DGP d'atteindre 15,3 jours en 2019. Il était de 18,4 jours en 2018 et de 18,2 jours en 2017. Il est meilleur que le DGP de la métropole, situé à 19,4 jours, et respecte aussi largement le délai réglementaire de 30 jours.

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement en 30 jours et moins, après avoir diminué l'an dernier, progresse de plus de 3 points en 2019 et dépasse son résultat de 2017 (90,5 %). Il s'élève à 93,1 % en 2019, contre 89,9 % en 2018. Il demeure supérieur de 4,3 points à la moyenne de la métropole (88,8 %).

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

Pour ce qui concerne la commande publique, le taux s'élève à 90,4 % en 2019. Il était de 85,7 % en 2018, soit une progression de 4,7 points. Il est par ailleurs supérieur de 5,3 points au niveau relevé pour la métropole (85,1 %).

### Commentaire global

Les services du Premier ministre affichent globalement de bons scores qui sont par ailleurs en amélioration. Compte tenu de la forte part de la commande publique dans l'ensemble de ses DP, le déploiement de l'obligation de dématérialisation des factures faite aux fournisseurs de l'État devrait encore permettre une amélioration des résultats.

## 12) MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ

Avec près de 60 000 demandes de paiement (DP) payées en 2019, dont 20,9 % au titre de la commande publique, le ministère des Solidarités et de la Santé représente 0,6 % de l'ensemble des DP payées par les comptables assignataires de la métropole et 0,4 % pour la commande publique. En volumétrie, il occupe respectivement les douzième et onzième rangs.

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement du ministère des Solidarités et de la Santé s'améliore de manière constante ces trois dernières années. Il est de 12,4 jours en 2019 alors qu'il était de 13,0 jours en 2018 et de 13,9 jours en 2017. Il est donc inférieur de plus de 2 jours au délai moyen de la métropole, situé à 14,7 jours et respecte très nettement l'objectif national de 20 jours.

### Délai global de paiement de la commande publique

S'agissant de la commande publique, le délai global de paiement qui affichait une baisse de 2,6 jours un an plus tôt, augmente quasiment d'autant en 2019. Il s'établit ainsi à 20,1 jours à un niveau très proche de celui de 2017 (20,2 jours) mais se situe au-dessus du résultat de la métropole (19,4 jours). Il reste néanmoins inférieur au délai réglementaire de 30 jours.

### Taux de paiement en 30 jours et moins

La progression du taux de paiement en 30 jours et moins se poursuit en 2019, avec un score à 92,3 %, contre 92,1 % en 2018 et 90,4 % en 2017. Le ministère se maintient ainsi 3,5 points au-dessus du taux moyen métropolitain affiché à 88,8 %.

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

Concernant la commande publique, le ministère observe une diminution (- 1,9 point) de son taux de paiement en 30 jours et moins. Il est passé de 86,1 % en 2017 à 89,4 % en 2018, pour redescendre à 87,5 % en 2019. Il demeure malgré tout au-dessus du score enregistré pour la métropole (85,1 %).

### Commentaire global

Les indicateurs du ministère des Solidarités et de la Santé s'améliorent pour les dépenses prises dans leur ensemble, mais ils observent une baisse pour la seule commande publique. La poursuite du déploiement de l'obligation de dématérialisation faite aux fournisseurs de l'État devrait permettre de poursuivre l'amélioration des résultats.

## 13) MINISTÈRE DES SPORTS

Avec un peu plus de 6 800 DP payées en 2019, dont 16,9 % au titre de la commande publique, le ministère des Sports représente 0,1 % de l'ensemble des DP payées par les comptables assignataires de la métropole et 0,03 % pour la commande publique. En volumétrie il occupe les quatorzième et quinzième rangs. Ses résultats impactent peu les scores nationaux et de la métropole.

### Délai global de paiement

Le DGP du ministère est relativement stable en 2019 par rapport à l'année précédente. Avec un délai à 7,6 jours (contre 7,4 jours en 2018 et 5,5 jours en 2017) le ministère affiche le meilleur résultat national et se situe à 7,1 jours en dessous de la moyenne de la métropole (14,7 jours). Il satisfait ainsi très largement l'objectif national de 20 jours.

### Délai global de paiement de la commande publique

Le délai de la commande publique connaît une légère hausse en 2019 (+ 0,4 jour) mais demeure à un très bon niveau. Il s'établit à 15,4 jours, après avoir diminué entre 2017 (18,3 jours) et 2018 (15,0 jours). Il se situe très en deçà du délai de la métropole de 19,4 jours et respecte très nettement le délai réglementaire de 30 jours.

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement en 30 jours et moins est stable sur les trois dernières années : 96,9 % en 2017, 96,3 % en 2018 et 96,5 % en 2019. Son score est supérieur de 7,7 points à la moyenne de la métropole, établie à 88,8 %.

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

Pour la commande publique, le taux de paiement en 30 jours et moins observe un léger recul (- 0,6 point) mais demeure à un haut niveau. Il est de 90,7 % en 2019, contre 91,3 % en 2018 et 86,6 % en 2017. Il se positionne 5,6 points au-dessus du score moyen métropolitain (85,1 %).

### Commentaire global

Le ministère des Sports enregistre, à l'instar des années précédentes, de bonnes performances en 2019.

## 14) MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

Avec un peu moins de 275 000 demandes de paiement (DP) payées en 2019, dont près de la moitié au titre de la commande publique, le ministère de la Transition écologique et solidaire représente, à l'instar de l'année précédente, 2,9 % de l'ensemble des DP payées par les comptables assignataires de la métropole et 3,9 % pour la commande publique. En volumétrie, il occupe respectivement les septième et sixième rangs.

### Délai global de paiement

Le délai global de paiement du ministère de la Transition écologique et solidaire s'élève à 22,3 jours en 2019. Il affiche une diminution par rapport aux années antérieures : 25,1 jours en 2018 et 23,8 jours en 2017. Il se rapproche de la cible nationale fixée à 20 jours, sans toutefois la respecter. L'écart se réduit également avec le DGP de la métropole (14,7 jours).

### Délai global de paiement de la commande publique

Un constat similaire peut être fait concernant la commande publique. Le délai global de paiement diminue de 3,5 jours en 2019, pour atteindre son meilleur niveau depuis trois ans, soit 26 jours. Il était de 29,5 jours en 2018 et de 28,3 jours en 2017. Il demeure supérieur au résultat de la métropole, qui s'établit à 19,4 jours, sans toutefois dépasser les 30 jours du délai réglementaire.

### Taux de paiement en 30 jours et moins

Le taux de paiement en 30 jours et moins affiche lui aussi une progression (+ 5,6 points). Il s'établit à 79,7 %, soit 9,1 points en deçà du score moyen des ministères pour la métropole (88,8 %). Il était de 74,1 % en 2018 et de 76,5 % en 2017.

### 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, après une baisse en 2018, enregistre une hausse de 7,1 points en 2019 pour s'établir à 77,7 %. Il était de 70,6 % en 2018 et de 73,7 % en 2017. Il reste néanmoins inférieur de 7,4 points à la moyenne métropolitaine (85,1 %).

### Commentaire global

En 2019, le ministère de la Transition écologique et solidaire est concerné par la mise en place de services facturiers pour huit de ses services pour le traitement des dépenses de la commande publique. Les précédents déploiements permettent d'ores et déjà de constater une amélioration de sa performance.

## 15) MINISTÈRE DU TRAVAIL

Avec un peu plus de 36 500 demandes de paiement (DP) payées en 2019 (en baisse de 10 %), dont 13,2 % au titre de la commande publique, le ministère du Travail représente 0,4 % de l'ensemble des DP payées par les comptables assignataires de la métropole et environ 0,1 % pour la commande publique. En volume de DP, il occupe, à l'instar de l'année précédente, le treizième rang.

### Délai global de paiement

Le délai global du ministère du Travail se situe à un bon niveau (14,6 jours en 2019). Pour autant, il enregistre une augmentation de 1,1 jour par rapport à l'année 2018 (13,5 jours). Il dépasse légèrement le résultat de 2017 (14,1 jours). Il est quasiment au niveau de la moyenne de la métropole (14,7 jours) et remplit l'objectif national fixé à 20 jours.

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

En 2019, le ministère du Travail affiche un délai global de paiement de la commande publique relativement stable. Le résultat s'établit à 17,7 jours en 2019, contre 17,5 jours en 2018 et 20,1 jours en 2017. Il est meilleur que le résultat national (19,4 jours) et respecte largement le délai réglementaire de 30 jours.

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

Après avoir progressé entre 2017 et 2018, passant de 90 % à 91 %, le taux de paiement en 30 jours du ministère du Travail observe un léger recul et se positionne à 90,3 % en 2019. Il reste toutefois meilleur que la moyenne nationale de la métropole (88,8 %).

### **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 poursuit son évolution en enregistrant une hausse depuis 2017. D'abord à 85,5 %, il passe de 88,3 % en 2018 à 89,4 % en 2019. Ce score lui permet d'être supérieur au taux de la métropole (85,1 %).

### **Commentaire global**

Malgré un léger recul, les performances du ministère du Travail restent bonnes.



#### LE FICHER FIBEN

**La base des comptes sociaux :** la Banque de France collecte les comptes sociaux des entreprises dont le chiffre d'affaires excède 0,75 million d'euros ou, jusqu'en 2012, dont l'endettement bancaire dépasse 0,38 million d'euros. La collecte concerne les entreprises résidentes en France. En 2017, en matière d'effectifs, le taux de couverture est de plus de 85 % pour les entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés. En matière de chiffre d'affaires, il est de plus de 89 %.

#### 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.c. holdings), une institution financière (banque, OPCVM, société d'assurance), une personne physique (particulier ou salarié), l'État ou encore une entreprise non résidente.

#### LES TAILLES D'ENTREPRISE SELON LES CRITÈRES DE LA LME

Le décret d'application de la loi de modernisation de l'économie (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 petites et moyennes entreprises (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 employant 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 (GE)** 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 matière 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 – périmètre France métropolitaine

(en nombre d'entités étudiées)

	Taille	2003	2010	2017	2018
Nombre d'unités légales	Petites et moyennes entreprises	173 082	224 974	218 938	215 588
	Entreprises de taille intermédiaire	18 410	23 587	27 700	28 595
	Grandes entreprises	6 275	8 276	9 638	9 623
Nombre d'entreprises	Petites et moyennes entreprises	152 138	187 494	175 192	171 974
	Entreprises de taille intermédiaire	4 085	4 331	5 114	5 180
	Grandes entreprises	171	182	235	244

Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

## Unités légales et entreprises au sens de la LME – périmètre France (i.e. y compris les départements et collectivités d'outre-mer dont la monnaie est l'euro)

(en nombre d'entités étudiées)

	Taille	2003	2010	2017	2018
Nombre d'unités légales	Petites et moyennes entreprises	175 206	228 146	222 956	219 487
	Entreprises de taille intermédiaire	18 718	24 247	28 573	29 466
	Grandes entreprises	6 339	8 426	9 894	9 894
Nombre d'entreprises	Petites et moyennes entreprises	153 932	189 765	178 045	174 727
	Entreprises de taille intermédiaire	4 116	4 369	5 186	5 254
	Grandes entreprises	171	182	235	244

Source : Banque de France, base FIBEN (données à fin octobre 2019).

### LES INDICATEURS UTILISÉS ET LE MODE DE CALCUL

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 versés 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 (nettes 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.

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.

# A7

## 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'arrêté 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 non 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)

# A8

## 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 épuiement » (ou « *count back* »).

En pratique, le mode de calcul consiste à soustraire de l'encours clients, jusqu'à épuiement 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 délai moyen de paiement du client (DSO) : méthode comptable vs méthode par épuiement

Mois	Chiffre d'affaires TTC	Encours client initial	<i>Roll back</i>	Nombre de jours retenu pour le calcul du DSO <sup>a)</sup>	
			(encours client restant)	Méthode comptable	Méthode par épuiement
Mars	6 000	10 000 (B)	4 000		31 (C)
Février	3 500		500		28 (D)
Janvier	4 500		montant inférieur à zéro -> arrêt du décompte		3 <sup>b)</sup> (E)
.	14 000 (A)			DSO = 64 jours (A / B) x 90 jours	DSO = 62 jours (C + D + E)

a) *Days sales outstanding*.

b) Dernier encours client positif calculé / (chiffre d'affaires du mois / nombre total de jours dans le mois) = 500 / (4 500 / 31) = 3,4.

**Observatoire des délais de paiement****Présidente**

Jeanne-Marie Prost

**Rapporteur**

Jean-Pierre Villetelle

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)).

**Éditeur**

Banque de France  
39, rue Croix-des-Petits-Champs  
75001 Paris

**Directrice de la publication**

Jeanne-Marie Prost

**Secrétaire de rédaction**

Olivier Gonzalez

**Réalisation**

Diadeis et  
Direction de la Communication  
de la Banque de France

**Contact**

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

**Internet**

<https://publications.banque-france.fr>

**Dépôt légal**

Juillet 2020  
ISSN 1957-2794





[www.banque-france.fr](http://www.banque-france.fr)

