

OBSERVATOIRE DES DÉLAIS DE PAIEMENT

GUIDE DES BONNES PRATIQUES
POUR LIMITER LES RETARDS DE PAIEMENT
DANS LES RELATIONS INTERENTREPRISES

« Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2^e et 3^e 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. »

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
1 L'ENTRÉE EN RELATION CONTRACTUELLE	6
2 LA FORMALISATION DE LA COMMANDE	7
3 LA VALIDATION DE LA PRESTATION	8
4 LA RÉCEPTION ET L'ENREGISTREMENT DE LA FACTURE	11
5 LA MISE EN PAIEMENT DE LA FACTURE	15

INTRODUCTION

Depuis l'entrée en vigueur de la loi de modernisation de l'économie n° 2008-776 du 4 août 2008, sauf accord entre les partenaires commerciaux, le délai de paiement entre professionnels est fixé au trentième jour suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation. Des délais spécifiques sont prévus pour certains secteurs. En tout état de cause, les entreprises doivent respecter un délai maximal de paiement dans leurs relations commerciales, qui peut varier selon les secteurs ¹.

Le rapport annuel 2023 de l'Observatoire des délais de paiement soulignait que, si les tendances sur longue période des délais de paiement demeurent positives, pour autant, la situation de l'année traduisait une certaine tension et appelait à une stricte vigilance.

Les retards de paiement des entreprises se sont en effet accrus en 2023, à 12,6 jours, contre 11,7 à la même période de 2022, détérioration qui s'est poursuivie en 2024 pour approcher les 13 jours de retard.

Ces évolutions impliquent de renforcer la mobilisation de l'Observatoire en parallèle des différents dispositifs existants, notamment les contrôles et sanctions de la direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF) ou la prise en compte désormais pérenne des comportements de paiement dans la cotation des entreprises par la Banque de France.

¹ Pour plus de détails, cf. ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie : [délais-de-paiement-entre-entreprises](#).

C'est la raison pour laquelle l'Observatoire a créé un groupe de travail ² sur l'identification des causes des retards de paiement avec l'objectif de recenser les bonnes pratiques susceptibles de prévenir ces situations. L'Observatoire considère également que de manière générale, la mobilisation au plus haut niveau de direction de l'entreprise sur les questions des délais de paiement constitue un vecteur fort d'amélioration des processus et des pratiques de paiement.

Les travaux de contrôle de la DGCCRF, le bilan de la campagne de cotation de la Banque de France ou les constats déjà établis dans les rapports de l'Observatoire ont ainsi permis de recenser les causes des retards.

Ces travaux ont également été complétés et consolidés par les retours d'expérience des membres de l'Observatoire et des représentants des fédérations professionnelles. Des sources de retards ont été identifiées à toutes les étapes de la relation commerciale et, à chaque fois, de « bonnes pratiques » sont proposées pour remédier à ces situations, mesures qui relèvent tout à la fois d'ajustements organisationnels et d'une meilleure définition des conditions de la relation contractuelle, voire de l'élimination de pratiques parfois contraires au droit.

Ces bonnes pratiques portent sur les relations entre les entreprises hors marchés publics de travaux pour lesquels l'Observatoire économique de la commande publique a publié un guide le 9 septembre 2024, en partenariat avec le Médiateur des entreprises ³.

² Le groupe s'est réuni entre les mois de janvier et de juin 2024. Il a associé, parmi les membres de l'Observatoire, des représentants des principales associations professionnelles y compris de différents secteurs de l'économie, des représentants de la direction générale des Finances publiques, de la DGCCRF ainsi que des experts du risque client.

³ <https://www.economie.gouv.fr/daj/publication-guide-bonnes-pratiques-facturation-marches-travaux>

1

L'ENTRÉE EN RELATION CONTRACTUELLE

Lors de l'entrée en relation entre le client et son fournisseur, les conditions de l'échange sont souvent insuffisamment définies et mal formalisées. Cela aboutit à un manque de transparence sur les conditions de paiement du client pour le fournisseur ainsi que sur le formalisme attendu pour les échanges commerciaux.

BONNES PRATIQUES

- Avant toute exécution du contrat, les documents formalisant la relation (contrats, conditions générales de vente – CGV, devis, etc.) doivent être expressément acceptés et signés afin d'engager juridiquement chacune des parties.
 - Par ailleurs, le recensement des attentes du client et du fournisseur (données indispensables au référencement chez le client, numéro de commande, termes de paiement – coordonnées bancaires, instructions spécifiques, etc.), dans les documents formalisant la relation ou dans un document en annexe, est recommandé. Cette « charte de facturation », signée par les deux parties concomitamment au contrat ou aux CGV, pourrait ainsi apporter une définition précise des exigences du client et du fournisseur, permettant ensuite un paiement efficace.
 - Les mentions obligatoires générales et particulières de facturation, qui en facilitent le traitement, pourront être rappelées ⁴.
-

⁴ <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F31808>

2

LA FORMALISATION DE LA COMMANDE

L'absence de formalisation de la commande est susceptible de retarder la validation de la facture au moment de son envoi.

BONNES PRATIQUES

- La signature d'un bon de commande (ou pour les marchés de travaux d'un devis signé par le client), constitue un préalable souhaitable à la livraison d'une marchandise ou à la fourniture d'une prestation. Ce bon de commande fait référence au contrat ou aux conditions générales de vente (CGV) acceptées par les deux parties, incluant tous les éléments qui déclenchent l'émission d'une facture par le fournisseur, y compris l'ensemble des frais annexes (transport, emballage, etc.), ainsi que les délais de paiement.
 - Afin de faciliter l'établissement de la facture par le fournisseur et sa bonne intégration chez le client, le bon de commande mentionne clairement l'entité à facturer chez le client, l'adresse d'envoi de la facture et les coordonnées de contact chez le client.
-

3

LA VALIDATION DE LA PRESTATION

Les contrôles des prestations exécutées ou de la marchandise livrée sont nécessaires afin d'identifier les erreurs de livraison, les prestations non réalisées, les litiges ou les désaccords sur la nature du bien ou de la prestation, ou sur les volumes, etc. Ils sont aussi parfois source de délais indus ou prétexte à des pratiques dilatoires.

BONNES PRATIQUES

- Une façon de se prémunir de ces délais est de prévoir, conformément au III de l'article L. 441-10 du Code de commerce, avant la réalisation de la prestation ou de la livraison du bien, la durée et les modalités de la procédure de vérification et de réception dans les documents formalisant l'entrée en relation en engageant de cette façon chacune des parties sur le respect de ces conditions (cf. point 1).
 - Afin de faciliter la résolution des litiges, les personnes chargées du suivi de la validation de la prestation ou de la vérification de la livraison/réception seront désignées à la fois du côté du client et du fournisseur.
 - Pour fluidifier le traitement de la facture à son arrivée chez le client, ce dernier peut mettre en place un processus de formalisation du « bon à payer », dès l'arrivée de la marchandise ou de la réalisation de la prestation si tout est conforme (par exemple : formalisation de la réception dans le système d'information du client).
-

Dans le secteur de la construction, cette problématique de vérification de la conformité des prestations, le plus souvent par la maîtrise d'œuvre, s'accompagne de dispositions contractuelles susceptibles de complexifier la relation et de retarder le paiement complet de la prestation.

Des exemples de ces pratiques sont notamment constitués par :

- des demandes de paiement devant être adressées avant une date précise sous peine de report au mois suivant ;
- des échéanciers de paiement empêchant de facturer les prestations dès qu'elles sont réalisées ;
- des retenues financières retardant le paiement total des travaux ;
- des exigences des maîtres d'œuvre, non prévues contractuellement, pour la vérification des demandes de paiement des entreprises et allongeant les délais de paiement contractuels ou légaux (délais de paiement cachés).

BONNE PRATIQUE

- Chacune des parties s'assure de la légalité des exigences qu'elle impose à son cocontractant en matière de conditions de règlement.
-

Dans les marchés de travaux, certains maîtres d'ouvrage retardent en outre le paiement du solde de ces marchés en mettant en place des procédures complexes de validation. Ils pratiquent ainsi une « retenue » complémentaire à celles déjà prévues au contrat. Les entreprises attendent parfois pendant une année le paiement des sommes correspondant à leur décompte général et définitif (DGD) sans disposer de réel moyen de pression sur le maître d'ouvrage.

La législation impose que le règlement définitif du solde des marchés de travaux respecte les délais légaux de paiement. À défaut, les retards de paiement donnent lieu à des pénalités de retard augmentées de l'indemnité forfaitaire.

BONNES PRATIQUES

Dans les marchés privés de travaux :

- La contractualisation des normes Afnor NF P03-001 (cahier des clauses administratives générales applicable aux travaux de bâtiment faisant l'objet de marchés privés) et NF P03-002 (cahier des clauses administratives générales applicable aux travaux de génie civil faisant l'objet de marchés privés) qui prévoient des procédures de paiement pour les décomptes mensuels et définitifs constituent en tant que telles des bonnes pratiques.
 - La retenue de garantie doit être prévue contractuellement pour pouvoir être appliquée, conformément à la loi n° 71-584 du 16 juillet 1971, d'ordre public.
 - Son montant maximal de 5 % peut être minoré contractuellement pour tenir compte de la durée des travaux ou de la taille de la structure des titulaires (par exemple à 3 % pour les marchés passés avec des petites et moyennes entreprises – PME). La retenue de garantie doit être consignée auprès d'un consignataire.
 - Lorsque la retenue de garantie est prévue contractuellement, elle peut être remplacée à tout moment par une caution bancaire (la garantie à première demande est interdite) : dans ce cas, le maître d'ouvrage ne peut plus appliquer de retenue financière sur les acomptes mensuels ou le solde.
 - Enfin, le cahier des clauses administratives particulières (CCAP), ou tout autre document contractuel ne peut pas prévoir de retenue ou de plafond de facturation qui constituerait un doublon avec la retenue de garantie.
 - L'objet de la retenue de garantie ou de la caution qui la remplace porte uniquement sur les réserves prononcées lors de la réception des travaux.
 - En conséquence, le maître d'ouvrage peut accepter que la caution soit libérée ou que la retenue de garantie soit remboursée à l'entrepreneur lors de la réception sans réserve des travaux ou à la levée des réserves lorsque la réception est prononcée avec réserves.
-

4

LA RÉCEPTION ET L'ENREGISTREMENT DE LA FACTURE

Les délais de réception et d'enregistrement des factures sont parfois longs. Ils s'expliquent en partie par le non-respect du formalisme attendu par le débiteur (par exemple, lorsque certaines mentions doivent obligatoirement figurer sur la facture), par des contraintes techniques dans le cas d'une facture électronique, ou par un envoi qui n'est pas adressé au service concerné.

BONNES PRATIQUES

- Pour garantir un traitement efficace et rapide de la facture par l'entreprise cliente, sa rédaction est rationalisée en utilisant une facture type qui reprend les informations obligatoires à reporter lors de l'entrée en relation (cf. point 1).
- Les factures sont émises dès la livraison des marchandises ou de la réalisation des prestations de services et envoyées sans délai par les fournisseurs.
- La facture doit également permettre de clarifier les termes de paiement.
- En cas de dématérialisation et dans la perspective du déploiement de la facturation électronique, une vigilance particulière s'impose concernant l'ergonomie et l'interopérabilité des portails de dépôt de factures.

- La préparation à la réception des factures électroniques, suffisamment en amont de l'obligation à venir, représente un élément important. Elle peut s'effectuer au moyen des ressources déjà disponibles, par exemple: « [les idées reçues sur la facturation électronique](#) » ou « [les fiches pédagogiques](#) » élaborées conjointement avec un panel de très petites entreprises (TPE) et de petites et moyennes entreprises (PME), disponibles sur le site impots.gouv.fr.
 - En effet, le basculement vers la facturation électronique constitue également une occasion pour l'entreprise de revoir ses procédures de génération et de suivi des factures émises (relance), d'une part, et de validation et de règlement des factures reçues, d'autre part.
-

Les problématiques d'identification du fournisseur peuvent également provenir d'un défaut de suivi du statut des fournisseurs par la fonction achat de l'entreprise cliente.

BONNES PRATIQUES

- Le service des achats et approvisionnements ou la direction comptable s'assure que tous les éléments permettant une bonne prise en charge de la facture sont renseignés dans la commande (mise à jour des adresses, modification des entités facturées en cas de changement d'organisation interne, etc.).
 - Une bonne gestion du référentiel fournisseurs chez le client est un prérequis (coordonnées bancaires, adresses, etc.).
-

Les circuits de vérification et de validation internes des factures peuvent également s'avérer excessivement longs et complexes, en particulier lorsque les services de comptabilité sont délocalisés, externalisés ou partagés. Le choix du client en matière d'organisation comptable ne saurait peser sur le respect des délais de paiement. De même, le fait qu'une mention contractuelle ou légale soit manquante ou erronée sur la facture n'autorise pas le débiteur à la régler avec retard dès lors que les mentions qui y figurent permettent au débiteur d'identifier la dette ⁵.

Concernant les prestations de transport, le processus de réception et de validation des documents (lettres de voiture, bons de réception, etc.) complique les circuits puisqu'il se révèle particulièrement long et d'autant plus pénalisant que le délai de paiement maximal de ces factures est de 30 jours.

BONNES PRATIQUES

Celles-ci peuvent contribuer à simplifier efficacement les circuits de validation :

- la rationalisation et l'allégement des contrôles en réexaminant leur bien-fondé ;
- la mise en place d'une position par défaut « je paie » ;
- la réduction du nombre de signataires sur la chaîne de validation ;
- l'harmonisation des règles d'arrondis entre le débiteur et le créancier ;
- l'augmentation des seuils de tolérance sur la conformité des montants facturés ;
- l'automatisation de la réception des commandes de faible montant.

⁵ Cf. avis n° 19-11 de la Commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC) en ce sens.

- Pour toute cette phase impliquant la reconnaissance et la validation des montants facturés, la facturation électronique peut constituer un accélérateur du paiement des fournisseurs. Tout d’abord, elle permet un suivi des versions par le biais d’un horodatage de la réception de la facture autorisant un contrôle du respect des délais de paiement jusqu’à l’éventuel paramétrage du paiement des intérêts et pénalités compensatoires. La facturation électronique peut aussi favoriser le respect du formalisme attendu de transmission des informations de facturation (définition d’une facture type, cf. premier encadré du point 4) en même temps qu’elle assure son bon adressage.
 - Pour les marchés de travaux, le maître d’ouvrage doit prévoir, sur la plateforme de dématérialisation de facturation, que l’intervention du maître d’œuvre est incluse dans le délai de paiement de l’entreprise (article L. 124-2 du Code de la construction et de l’habitation).
-

Le retard dans l’enregistrement de la facture peut également être le fait d’un fournisseur qui tarde à établir sa facture ou renseigne un délai de règlement erroné.

BONNES PRATIQUES

- Le fournisseur établit sa facture sans délai (cf. premier encadré du point 4), et renseigne le bon délai de règlement.
 - L’entreprise cliente relance les fournisseurs pour les factures non reçues et en conserve une trace. Elle vérifie que l’échéance de paiement indiquée sur la facture est conforme aux plafonds légaux.
-

5

LA MISE EN PAIEMENT DE LA FACTURE

Plusieurs sources de retards de paiement sont liées à l'organisation de la fonction règlement chez l'entreprise cliente. Les situations les plus fréquemment rencontrées tiennent notamment à :

- un nombre insuffisant de campagnes de paiement ;
- l'incapacité du débiteur à émettre un paiement en l'absence de personnes clés en cas de congés, d'absences prolongées ou de manque de personnel ;
- l'absence d'anticipation du paiement par rapport au délai de règlement contractuel ce qui déclenche des retards de paiement au moindre aléa ;
- un manque de suivi du statut des factures reçues, dû en particulier à l'absence d'une information centralisée ;
- une organisation inadaptée à une réglementation spécifique (notamment pour les délais de paiement de prestations de transport ou d'achat de denrées périssables) ;
- l'enregistrement des factures en fin de mois ou avec une date limite imposée, quelle que soit leur date de réception ;
- l'inertie du maître d'œuvre dans la vérification des demandes de paiement des entreprises, pour les marchés de travaux.

BONNES PRATIQUES

- Les débiteurs doivent être en mesure d'anticiper les délais qu'implique le choix d'une solution de paiement.
 - Certains modes de paiement engendrent des délais d'encaissement plus longs (chèques).
 - Les moyens de paiement dont la date d'encaissement est connue du fournisseur avant l'échéance (virement commercial, virement instantané) doivent être privilégiés. L'utilisation de la carte d'achat est également encouragée.
 - La pratique de l'escompte pour paiement comptant ou accéléré peut constituer un moyen d'accélérer les paiements.
 - Le versement automatique des intérêts moratoires pour retards de paiement dus aux entreprises représente une obligation légale (article L. 441-10 du Code de commerce) qui doit être rappelée en vue de sa mise en œuvre effective. Il constitue en outre un moyen d'encourager les donneurs d'ordre à mieux suivre les règlements dus aux entreprises.
 - À ce sujet, pour ne pas décaler le paiement principal, la facturation séparée des pénalités de retard ou des révisions de prix peut être envisagée.
 - En cas de difficultés financières, notamment liées à la saisonnalité de l'activité, le recours à l'affacturage (notamment l'affacturage inversé collaboratif/paiement fournisseur anticipé également accessible au secteur public) peut aider à accélérer le paiement de la prestation pour le fournisseur.
-

Les désaccords sur le montant peuvent également être à l'origine du décalage dans le règlement des factures.

BONNES PRATIQUES

- Il est rappelé l'obligation de rendre possible le règlement des montants non contestés.
 - Dans les marchés de travaux, le maître d'ouvrage doit payer les sommes non contestées.
 - En cas de litiges contractuels sous-jacents susceptibles de bloquer des règlements, les modes amiables, tels que la conciliation ou la **médiation**, permettent de régler les différends à un stade précoce, sans attendre l'établissement du solde d'un marché. Plus une créance est ancienne, plus elle est difficile à recouvrer.
 - En l'absence de litiges contractuels, des voies de recouvrement peu coûteuses peuvent être rapidement activées : procédure simplifiée de recouvrement pour les créances jusqu'à 5 000 euros et injonction de payer auprès du greffe des tribunaux de commerce.
-

Pour citer ce guide :

Observatoire des délais de paiement (2024),

*Guide des bonnes pratiques pour limiter les retards de paiement
dans les relations interentreprises,*

Banque de France, novembre.

*[https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/
publications/observatoire-des-delais-de-paiement-guide-des-bonnes-
pratiques-pour-limiter-les-retards-de-paiement](https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/observatoire-des-delais-de-paiement-guide-des-bonnes-pratiques-pour-limiter-les-retards-de-paiement)*



www.banque-france.fr