

# EDITION SPECIALE

## Collectivités territoriales

### - TALENTS D'ACHETEURS -

# Prix des délais de paiement



PRIX DES DÉLAIS  
DE PAIEMENT



Juin 2016

# SOMMAIRE



## **Les meilleures pratiques des collectivités territoriales sur les délais de paiement vis-à-vis des fournisseurs ..... p.3**

- Les meilleures pratiques des candidats « Prix des délais de paiement » 2014-2015 .....p.3
- Témoignages.....p.6
  - o Département de la Vendée .....p.6
  - o Département de l'Aube.....p.8
  - o Mairie de Paris .....p.10
  - o Ville de Lisieux.....p.12
  - o Département de l'Ain .....p.14



*Edition téléchargeable sur [www.relations-fournisseur-responsables.fr](http://www.relations-fournisseur-responsables.fr) – onglet « publications »*

## LES MEILLEURES PRATIQUES DES CANDIDATS « PRIX DES DELAIS DE PAIEMENT » 2014-2015

Cette liste de bonnes pratiques a été établie en exploitant les dossiers de candidature aux *Prix des délais de paiement* des éditions 2014 et 2015.

Il s'agit ici principalement de ce qui a été mis en œuvre par des collectivités territoriales.

<b>Principes d'action</b>	<b>Bonnes pratiques</b>
<b>Validation des services faits</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Rationaliser les procédures et circuits</li><li>2. Anticiper au maximum la constatation</li><li>3. Déléguer éventuellement cette validation</li><li>4. Dématérialiser si possible cette validation au moyen d'un logiciel d'optimisation des flux de travaux (<i>workflow</i>)</li><li>5. Généraliser l'admission partielle pour les marchés informatiques</li></ol>
<b>Relations avec les fournisseurs</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Réunir ses fournisseurs potentiels et leur proposer une « Charte-achat-responsable-et-durable »</li><li>7. Diminuer le nombre de pièces à transmettre</li><li>8. Mettre à disposition des fournisseurs (intranet) des fiches thématiques, procédures, outils et assistants</li><li>9. Offrir une plateforme permettant aux fournisseurs de présenter leurs situations mensuelles de façon dématérialisée</li><li>10. Proposer aux fournisseurs un portail de facturation pour suivre l'avancement des paiements</li></ol>

<p><b>Réforme des circuits de validation des factures</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Systématiser la datation et l'utiliser pour calculer les intérêts moratoires</li> <li>12. Alléger les contrôles sur les factures &lt; 2 000 €</li> <li>13. Mettre en place une auto-facturation, conforme à un contrat de mandat, peut accélérer le processus, surtout si elle est dématérialisée</li> <li>14. Modèle de facture type donné aux fournisseurs, pour éviter les relances ensuite pour compléments d'information</li> <li>15. Mise en place d'un circuit dédié aux paiements urgents</li> <li>16. Mise en place du contrôle hiérarchisé de la dépense, permettant de ne plus demander systématiquement des pièces justificatives aux fournisseurs et suspendre les paiements, en cas de non réception des pièces</li> <li>17. Tableau de bord des factures non mandatées/de la situation budgétaire, avec alertes chrono et relance des services gestionnaires</li> <li>18. Priorisation de la constatation du service fait</li> <li>19. Gestion des réclamations</li> <li>20. Réunions de revue de gestion</li> <li>21. Réunions avec le Trésor Public</li> <li>22. Pré-validation des certificats par le comptable public</li> <li>23. Utilisation des dispositions réglementaires permettant avances, acomptes, admissions partielles</li> <li>24. Service facturier</li> <li>25. Progiciel comptable, permettant à tout agent connecté de la commune de consulter les pièces justificatives, sans envoi d'un service à l'autre</li> </ol>
<p><b>Mesures prévues pour la mise en place de la dématérialisation des factures</b></p> <p><i>L'obligation pour les personnes publiques de recevoir les factures électroniques s'appliquera dès le 1er janvier 2017</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>26. Systématiser la numérisation</li> <li>27. Scanners dématérialisant la circulation des documents au sein de la collectivité territoriale</li> <li>28. Transmission des éléments en dématérialisé à la trésorerie (y compris justificatifs)</li> <li>29. Contrôle Hiérarchisé de la Dépense (CHD) / Logiciel HELIOS Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) ouvert à la collectivité territoriale</li> <li>30. Protocole d'Echange Standard version 2 (PES V2)</li> <li>31. Chorus portail Pro en 2017</li> <li>32. Plateforme fournisseurs où les tiers pourront consulter leur situation</li> <li>33. Prélèvements automatiques</li> <li>34. Signatures électroniques</li> <li>35. Module de lecture des factures</li> <li>36. Carte Achats</li> </ol>

<b>Partenariats avec les Directions des Finances Publiques</b>	<p>37. Réunions régulières programmées avec la Direction Régionale ou Départementale des Finances Publiques pour analyser les causes des éventuels rejets de mandat (dont Protocole d'Echange Standard version 2 (PES V2))</p> <p>38. Convention de Service comptable et financier (CSCF) avec la Direction Générale des Finances Publiques</p>
<b>Management et politique de rémunération</b>	<p>39. Management décloisonné faisant partager des objectifs communs</p> <p>40. Processus de paiement des factures impliquant tout le monde, avec entraide en cas d'absence d'un agent</p> <p>41. Prime d'intéressement collective autour de la performance relative au Délai Global de Paiement (DGP)</p> <p>42. Entretien annuel des agents avec cet objectif en priorité n° 1</p> <p>43. Formation des agents</p>
<b>Autres bonnes pratiques</b>	<p>44. Affacturage collaboratif inversé</p> <p>45. Réceptions partielles</p> <p>46. Circuit court prévu à l'article 53 du Code des Marchés Publics</p> <p>47. Appel d'offre européen complété sur 20% du besoin par un marché à procédure adaptée (MAPA)</p> <p>48. Référentiels de bonnes pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guide de l'achat</li> <li>• Facture-type</li> <li>• Démarche méthodologique</li> </ul> <p>49. Relations avec les fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Question des besoins de trésorerie systématiquement abordée avec les fournisseurs</li> <li>• Attention portée aux demandes particulières, en accord avec la Direction Générale des Finances Publiques</li> </ul> <p>50. Utilisation de l'allotissement pour permettre aux entreprises innovantes de répondre aux appels d'offre</p>

## - TEMOIGNAGE -



### LAUREAT 2014 - « PRIX TERRITOIRE »



*Christian FONTAINE*

Le budget du Département de la Vendée s'élève en 2016 à plus de 810 M€. Malgré les marges de manœuvre qui se réduisent pour les collectivités locales, le Département continue à privilégier les investissements (routes et aménagement du territoire) et a notamment engagé un « plan collège » pour un montant de plus de 150 M€ d'ici 2019.

En effet, le Département doit faire face à une forte évolution démographique (9 à 10 000 habitants de plus par an).

Le territoire est également marqué par un dynamisme économique avec la présence de nombreuses entreprises de niveau régional voir national (SODEBO, Fleury Michon, Cougnaud, Altantic, Système U,...).

L'attachement aux délais rapides de paiement des fournisseurs est un souci constant et très ancien pour la collectivité, en rapport avec la volonté du développement économique du territoire.

Notre souci est de ne pas pénaliser la trésorerie des entreprises qui interviennent pour le Département.

C'est une volonté forte de l'exécutif de soutien à l'économie.

Les relations du Département avec le monde économique sont également privilégiées et des actions fortes sont menées dans ce domaine, avec une nouvelle orientation compte tenu des dispositions de la loi NOTRe en partenariat avec la Région des Pays de la Loire.

Les faibles délais de paiement sont également un élément positif apprécié du monde économique ; cela a une incidence favorable sur les résultats des consultations et les prix proposés au travers des offres formulées. Indirectement, le Département peut ainsi réaliser des économies.

S'agissant d'un souci permanent et ancien de la collectivité, l'effort est de tous les instants et intégré dans le mode de fonctionnement de l'ensemble des Directions, en particulier de la Direction des Finances et son service Budget. Il faut également ajouter que la qualité des délais est assortie d'une fiabilité de la chaîne, puisque nous n'avons que peu de rejets de la part du Payeur Départemental et un montant insignifiant d'intérêts moratoires à l'échelle du budget départemental.

Notre souci est de maintenir ce bon niveau dans la durée. Le délai global de paiement se situait en 2015 autour de 14 jours.

LE DIRECTEUR DES FINANCES

Christian FONTAINE – Directeur des finances  
Département de la Vendée

Tél : 02 51 34 49 33  
Mél : christian.fontaine@vendee.fr

## - TEMOIGNAGE -



### LAUREAT 2015 - « PRIX TERRITOIRE »



*Philippe ADNOT*

Déploiement du très haut débit, construction d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche (Université de technologie de Troyes, école d'ingénieurs EPF...), création de structures d'accueil nationales à Troyes et aux lacs de la forêt d'Orient (Centre de congrès de l'Aube, Centre sportif de l'Aube...), aménagement de parcs d'activités économiques (Technopole, Parc logistique de l'Aube...), création d'une Cité du vitrail, rénovation des collèges :

tous les projets emblématiques lancés par le Département de l'Aube sont réalisés avec le concours d'opérateurs économiques partenaires et d'entreprises, *via* des cofinancements et des marchés publics.

Dans l'Aube, l'achat public représente 76 M€ injectés sur le territoire auprès de 1 600 opérateurs économiques. Le délai global de paiement de ces opérateurs s'établit aujourd'hui à 19 jours, soit un niveau très inférieur aux 30 jours cibles fixés par la réglementation.

Des délais de paiement aussi attractifs, maintenus, qui plus est, depuis plusieurs années, c'est, pour les entreprises, l'assurance d'être payées à temps – et donc une incitation à répondre aux 150 consultations annuelles avec publicité. Pour le Département, c'est l'assurance de disposer d'un nombre élevé d'offres et d'une concurrence suffisante pour obtenir du « sur-mesure » au « juste prix » et réaliser ainsi des économies.

Plusieurs paramètres rendent possible le paiement rapide des fournisseurs par le Département de l'Aube :

- une dématérialisation totale de la chaîne comptable (y compris les marchés) effective depuis 2010 ;



- le déploiement –en cours– d’un portail propre de facturation électronique (X-factures) permettant des gains de temps supplémentaires dans la transmission (orientation automatique dans les services) et dans le traitement des factures ;
- la réactivité des services et pôles comptables en interne de même que les contacts réguliers et de qualité qu’ils entretiennent avec les entreprises, notamment locales ;
- une bonne coopération avec le payeur départemental et un faible nombre de rejets et d’incidents de paiement.

Au quotidien, les actions suivantes concourent à fiabiliser le pilotage du délai de paiement par la collectivité :

- renseignement systématique des dates de réception et enregistrement de factures dans le logiciel financier ;
- transmission régulière (*a minima* mensuelle) par le comptable public du délai global de paiement ;
- suivi interne des factures en instance de paiement pour s’assurer du respect des délais et corriger rapidement d’éventuelles anomalies détectées.

Fort de la volonté politique affirmée, de notre assemblée, d’être « bon payeur », le Département soutient également la trésorerie des entreprises, notamment des TPE/PME, par la possibilité de versement d’avances et d’acomptes d’approvisionnement ou de mises en paiement d’urgence en cas de difficultés ponctuelles.

Cela témoigne de tout le respect et la loyauté que le Département met en œuvre pour travailler avec ses opérateurs économiques, dans un contexte de maîtrise absolue de la dépense publique.

LE PRESIDENT DU DEPARTEMENT

Philippe ADNOT – Sénateur, Président du Conseil  
départemental de l’Aube

Tél secrétariat : 03 25 42 50 27

## - TEMOIGNAGE -

MAIRIE DE PARIS 

### LAUREAT 2015 - « PRIX SPECIAL DU JURY »



*Julien BARGETON*

Les fournisseurs de la Ville de Paris ont été payés en 2015 en seulement 20 jours, alors que le délai de paiement des communes de plus de 10 000 habitants était de 31,3 jours. Ce délai de paiement, divisé par deux en 10 ans, est le résultat des efforts constants de modernisation de la chaîne de la dépense qui ont été réalisés par la collectivité parisienne.

Parisiens, franciliens, hexagonaux ou internationaux, les fournisseurs doivent être payés par les collectivités publiques dans un délai maximal de 30 jours. La Ville de Paris a souhaité aller au-delà de cette obligation. Cet objectif s'inscrit dans la politique de la collectivité en faveur des entreprises, et notamment des TPE/PME. A l'heure où 25% des faillites sont liées à des défauts de trésorerie, l'amélioration des délais de paiement constitue un soutien fort aux fournisseurs et à l'ensemble du tissu économique parisien.

C'est au cœur même de l'activité des services administratifs, et en particulier de la Direction des finances et des achats, que la qualité des paiements et leur rapidité sont des objectifs diffusés et largement partagés.

Cette politique volontariste a conduit la Ville à se lancer pleinement dans la modernisation de ses procédures et à profiter des améliorations techniques offertes par les systèmes d'information. L'ambition parisienne de dématérialisation globale de la chaîne de la dépense lancée dès 2011 a permis de fluidifier la transmission des informations au sein de la collectivité et avec le comptable public.

Parallèlement, l'organisation administrative a évolué dans le sens d'une centralisation et d'une professionnalisation de la fonction comptable avec des équipes dédiées pour

travailler au respect du DGP. Entre 2010 et 2011 ont été créés trois centres de services partagés comptables (CSP). Ces CSP ont été dotés de moyens matériels dédiés. Les agents ont été formés et des leviers incitatifs de participation aux résultats ont été créés. Une prime d'intéressement collective a ainsi été créée pour les agents des CSP dont les critères d'attribution sont organisés autour de la performance du DGP.

Préfigurant Chorus Portail Pro, pour lequel la collectivité parisienne sera pilote à partir de septembre prochain, Paris a créé en 2009 un centre facturier unique auquel sont adressées toutes les factures, par tous les fournisseurs. La date d'arrivée de la facture, scannée et vidéo-codée, est intégrée dans le système d'information budgétaire et comptable. Cette centralisation a permis de faciliter et fiabiliser la réception et le traitement des factures.

L'ouverture du partage de l'information comptable aux fournisseurs par l'intermédiaire du portail fournisseur disponible sur Internet depuis septembre 2014 rend transparentes les différentes étapes du travail de l'administration (réception des factures, liquidation, paiement) et participe à l'amélioration des relations entre la collectivité et ses fournisseurs.

Des initiatives sont également prises régulièrement par les équipes administratives pour faciliter le paiement des fournisseurs, et notamment des TPE/PME. Ainsi, pour éviter les relances de l'administration, un modèle type de facture a été proposé récemment aux structures cocontractantes dans le cadre de l'aménagement des rythmes éducatifs.

Tout ce travail de la collectivité n'aurait pas été possible sans le partenariat de la Direction Régionale des Finances Publiques de Paris (DRFIP 75), qui a changé son propre système d'information en 2010, a restructuré ses équipes et mis en œuvre une politique de contrôle hiérarchisé des mandats.

Si les résultats sont aujourd'hui très positifs, et reconnus comme tels par les fournisseurs, la collectivité va poursuivre ses efforts de modernisation de la chaîne de la dépense notamment pour améliorer et centraliser ses procédures d'engagement juridique et comptable.

L'ADJOINT A LA MAIRE DE PARIS

Julien BARGETON – Adjoint à la Maire de Paris  
Chargé des finances, du suivi des activités d'économie mixte, des marchés publics, des concessions et de la politique des achats

Tél secrétariat : 01 42 76 63 32

## - TEMOIGNAGE -



### BONNES PRATIQUES

Lisieux est une ville centre, moyenne, qui a souffert de la désindustrialisation. La collectivité est le deuxième employeur de la ville (après l'hôpital). Commune bénéficiaire de la « Dotation de Solidarité Urbaine Cible » en 2016, elle compte 21 132 habitants. La masse réelle de ces dépenses est de 35 000K€ en 2015. Dans ce contexte, la commune de Lisieux s'est construite une organisation interne sensible à la culture des finances publiques locales depuis plusieurs années.

A propos du respect des délais de paiement des factures, la ville a mené diverses actions dont la mise en œuvre de la traçabilité de la facture du fournisseur de sa réception à son règlement et la rationalisation des factures des fournisseurs.

La mise en œuvre de la traçabilité de la facture de sa réception à son règlement :

Sur le plan humain, en 2001, une organisation structurée des circuits financiers a été mise en place. Elle permet que le suivi du délai de paiement de la facture repose sur un réseau de correspondants financiers par service (interlocuteur de la direction des finances) qui a en charge des tâches « financières » notamment la saisie dématérialisée de l'engagement de la dépense avant le visa de la direction des finances, la vérification de l'exactitude de la facture et l'envoi du signal au pôle « dépenses » en vue du traitement de la facture .

Ces interlocuteurs de la direction des finances (36 correspondants financiers en 2014 installés dans divers services de la collectivité sur le territoire de la commune) sont sensibilisés aux problématiques des délais de paiement à travers l'organisation de formations internes (ponctuelles ou récurrentes).

Dès 2006 sur le plan informatique, la modernisation des circuits d'échange de l'information permet, dès l'enregistrement de la facture, son traitement dématérialisé à partir de la fonction scan des photocopieurs. L'utilisation des nouvelles technologies (messagerie, scan, fonction déconcentrée du logiciel métier de la finance dans les différents

services) réduit les temps d'échange de l'information et améliore le délai de traitement de la facture au sein des services municipaux et de la recette municipale depuis l'envoi dématérialisé des pièces jointes dès 2014.

Cette étape informatique a permis de construire des tableaux de bord automatisés bi hebdomadaire sur l'état de traitement de la facture.

Suite à l'ouverture de l'accès du logiciel HELIOS de la DGFIP à la collectivité et à la signature d'une charte partenariale en 2012 avec les services de l'Etat, les tableaux de bord sur la situation budgétaire ont été complétés par le suivi du délai moyen de règlement des factures, informations fiables et maîtrisées du comptable public. Cet indicateur s'améliorera encore lorsque la signature électronique sera mise en œuvre.

La rationalisation de la facturation des fournisseurs est possible à travers un envoi régulier et/ou dématérialisé des factures à la collectivité par le fournisseur.

Dans le cadre de la commande publique (application du code des marchés publics et de son guide de l'achat), la ville de Lisieux négocie avec ses fournisseurs une facturation régulière (mensuelle, bi mensuelle....) de ses commandes. En contrepartie, elle s'engage sur le délai de paiement. En effet, la capacité de la collectivité a limité le nombre des factures, évite l'asphyxie des services et permet de dégager une plus grande efficacité dans le traitement.

L'autre facteur qui permet d'accélérer le traitement de la facture, est son envoi dématérialisé par le fournisseur. Dès à présent, la ville accepte les factures dématérialisées et travaille dans ce sens avec les fournisseurs peu nombreux qui le souhaitent.

L'organisation des circuits financiers de la collectivité permet à la direction des finances, par la mise en place d'actions spécifiques, ponctuelles ou récurrentes, la localisation des difficultés et une intervention pertinente pour respecter le délai de paiement qui souffre parfois des pertes de moyens humains du côté des services de l'Etat.

LA DIRECTRICE DU SERVICE FINANCIER

Marie-Françoise GUEGUIN – Directrice du service financier  
Ville de Lisieux

Tél : 02 31 48 80 24  
Mél : mfgueguin@ville-lisieux.fr

## - TEMOIGNAGE -



### BONNES PRATIQUES



*Pierre LURIN*

Le Président du Conseil départemental de l'Ain et les élus départementaux, conscients de l'enjeu important que les délais de paiement représentent pour la trésorerie des entreprises, ont la volonté forte de mettre en place des actions permettant de réduire le délai global de paiement qui s'établit en 2015 à 17.90 jours, notamment :

- Par la rédaction d'une 3ème Convention des Services Comptables et Financiers entre le Conseil départemental de l'Ain, la Paierie départementale et la Direction départementale des finances publiques pour la période 2016/2019, visant à améliorer l'efficacité des circuits comptables et financiers.
- Par des rencontres régulières entre la Paierie départementale, la direction des Finances et les services gestionnaires sur des thématiques précises (Bâtiments, Routes, Solidarité, Ressources Humaines...).
- Par l'organisation de journées d'information destinées aux agents comptables des services, sur des thématiques particulières (inventaire, pièces justificatives, marchés...) et des rappels de « bonnes pratiques » (RIB, tiers, imputation comptable...). Ces temps d'échange sont destinés à permettre aux services gestionnaires d'être vigilants sur les délais de paiement, la date de réception, les circuits du mandatement permettant d'éviter les rejets.
- Par l'établissement de procédures, tutoriels, aides en ligne sur le site Intranet du Conseil départemental et de formations à destination notamment des nouveaux agents afin d'initier l'ensemble des services aux principes comptables.

- Par la mise en place du contrôle allégé en partenariat pour les dépenses relatives aux subventions versées et par le renforcement du contrôle hiérarchisé des dépenses afin de réduire les temps de contrôles et par conséquent d'accélérer le paiement.

Dès le 1er janvier 2017, avec la mise en place de la solution mutualisée Chorus Portail Pro, les entreprises pourront déposer leurs factures électroniquement. Le Conseil départemental de l'Ain engagera des actions de dématérialisation des pièces justificatives et des pièces comptables en accord avec ce nouvel interface ce qui permettra un gain de temps dans le règlement des factures.

Ce travail de mise en œuvre de la dématérialisation nécessite également, dès cette année et jusqu'à 2019, de revoir nos circuits de mandatement et de pouvoir gagner du temps au niveau de la certification du service fait et des visas.

En parallèle, la Direction des archives s'est équipée d'un archivage dématérialisé légal reconnu par le Service d'Archivage Electronique (SAE) et la Direction des Assemblées va mettre en place, dès le 2ème semestre 2016, l'envoi dématérialisé des délibérations et arrêtés au contrôle de légalité, ce qui permettra aux services d'avoir également des pièces nativement dématérialisées à l'appui du mandatement.

Le fait que le Conseil départemental développe des outils de dématérialisation et notamment la prise en compte de l'utilisation et de l'intérêt de l'interface Chorus Portail Pro auprès des entreprises est également un signe important de modernité et d'amélioration des pratiques, dans les relations avec les fournisseurs.

Enfin, un pacte départemental pour faciliter l'accès des PME à la commande publique a été signé le 08 février 2016 entre le Conseil départemental de l'Ain et les 6 organisations professionnelles et interprofessionnelles afin de permettre de :

- Recourir à une procédure adaptée dès que cela est possible,
- Instaurer une avance de 15% (au lieu de 5%) pour les marchés de travaux et de services,
- Verser une avance pour les marchés de travaux et de services d'un montant supérieur à 20 000€ HT (au lieu de 50 000€ HT),

- Supprimer la caution bancaire ou la garantie à première demande pour les marchés d'un montant inférieur à 250 000€ HT,
- Exiger une retenue de garantie uniquement pour les marchés de travaux d'une importance significative,
- Instaurer le dispositif « dites-le nous une fois », ne demander aux entreprises que les informations indispensables et mettre en place une simplification de la formalisation.

L'avance et la suppression des garanties bancaires seront pour les TPE/PME les actions plus spécifiques pour soutenir la trésorerie des fournisseurs.

Ainsi, l'ensemble de ces actions s'inscrit pleinement dans une démarche d'amélioration de la gestion publique et du délai global de paiement, gage des bonnes relations et de la prise en compte des attentes des entreprises par le Département.

Pierre LURIN – Vice-Président délégué aux finances, aux moyens généraux  
et à la commande publique,  
Conseiller départemental du canton de Bourg-en-Bresse  
Département de l'Ain

Direction des Finances et du Contrôle de Gestion  
Tél : 04 74 32 32 63  
Mél : finances.execution@ain.fr