



Charte

RELATIONS FOURNISSEUR RESPONSABLES

30 bonnes pratiques pour réduire les délais de paiement

- Synthèse du groupe de travail -

Remerciements aux participants :

ALCATEL LUCENT
ALSTOM TRANSPORT
ASSISTANCE PUBLIQUE HOPITAUX DE PARIS
CAISSE DES DEPOTS
DALKIA (VEOLIA)
DASSAULT SYSTEMES
L'OREAL
MINISTERE DE LA DEFENSE
SCHNEIDER ELECTRIC
SOCIETE GENERALE
TOTAL
UGAP

Martine BOURGADE (MIE/MMP)

Bruno FREL (AFNOR Solutions Achats)



- Edition 2013 -

- SOMMAIRE -

1 / Contexte et objectifs du Groupe de Travail	2
1.1 / Introduction	2
1.2 / Rappel sur les délais de paiement	2
1.3 / Définition du processus fournisseurs	2
2 / Création du Groupe de Travail	3
2.1 / Genèse du Groupe de Travail	3
2.2 / Les organisations participantes	3
3 / Constats	4
4 / Analyse des processus dans les entreprises participantes	5
5 / Obstacles et bonnes pratiques constatés	6
5.1 / Référencement	6
5.2 / Contractualisation	6
5.3 / Traitement Commande	6
5.4 / Livraison / Réception	7
5.5 / Traitement Facture	7
5.6 / Paiement	8
6 / Autres bonnes pratiques dans un processus idéal	9
7 / Nouveau contexte réglementaire (voir textes juridiques)	9
8 / Recommandations à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise..	100
9 / Conclusion	111
10 / Témoignages	Erreur ! Signet non défini.2
Textes juridiques de référence	

1 / Contexte et objectifs du Groupe de Travail

1.1 / Introduction

Parmi les trois sujets critiques identifiés par la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France) et la Médiation lors des enquêtes d'auto-évaluation effectuées auprès des signataires de la Charte *Relations fournisseur responsables*, les retards de paiement restent la première cause de litige clients / fournisseurs.

1.2 / Rappel sur les délais de paiement

En France, c'est la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) pour les entreprises et le Code des Marchés Publics (CMP) pour les donneurs d'ordre publics qui encadrent les délais de paiement.

La Loi de Modernisation de l'Economie (LME) est entrée en application au 1^{er} janvier 2009 pour les entreprises du secteur privé ; elle impose un délai maximal de paiement entre entreprises de 45 jours fin de mois ou de 60 jours nets à compter de la date d'émission de la facture.

S'agissant des donneurs d'ordre publics, le Code des Marchés Publics (CMP) fixe le délai maximum de paiement à 30 jours pour l'Etat et les collectivités territoriales et à 50 jours pour les établissements publics de santé, ce délai court à compter de la réception des factures.

En l'absence de convention entre les parties, le délai de règlement des sommes dues est fixé à 30 jours, date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation.

Le dernier rapport de l'Observatoire des Délais de Paiement paru le 31 janvier 2013 montre qu'un gros travail reste à faire pour réduire les délais cachés et lutter contre les pratiques de contournement de la loi. Pour plus d'informations, vous pouvez vous rendre sur le lien suivant : https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/publications/observatoire-delais-de-paiement-rapport-2012.pdf.

1.3 / Définition du processus fournisseurs

Le processus fournisseurs regroupe l'ensemble des opérations d'ordre comptable et financier relatives aux achats.

Il est interdépendant du processus achat car il y a un échange continu d'informations (identification des fournisseurs, conditions contractuelles, données financières...).

Son rôle :

Contrôler et valider l'information figurant sur les factures fournisseurs, procéder au règlement et assurer le suivi comptable.

Ses grandes phases :

- Référencement du fournisseur
- Contractualisation / Commande
- Réception ou démarrage de la prestation / des travaux
- Consommation / Déploiement / Réalisation
- Réception et contrôle des factures
- Paiement
- Restitution de l'information / Comptabilisation / Archivage

2 / Création du Groupe de Travail

2.1 / Genèse du Groupe de Travail

La Médiation Inter-entreprises et la Médiation des Marchés publics ont souhaité s'appuyer sur l'expérience des signataires de la Charte *Relations fournisseur responsables* pour faire évaluer les pratiques. C'est AFNOR Solutions Achats, cabinet de conseil et de formation agréé par la Médiation, qui a pris gracieusement la responsabilité de co-construire et de co-animer ce groupe de travail.

Conscientes de l'intérêt réciproque à construire une relation durable et responsable avec leurs fournisseurs, une douzaine d'organisations publiques et privées se sont mobilisées depuis début 2013 pour identifier ensemble les pistes d'amélioration de leurs processus de paiement des factures fournisseurs. Ces organisations ont accepté de croiser leurs pratiques à la recherche d'un processus encore plus efficace.

Les réunions ont eu pour but de mettre en commun les travaux et les recherches individuels, de les confronter et d'arbitrer sur les points nécessaires. Elles se sont tenues à un rythme mensuel tout au long de l'année 2013.

2.2 / Les organisations participantes

ALCATEL LUCENT, ALSTOM TRANSPORT, ASSISTANCE PUBLIQUE HOPITAUX DE PARIS, CAISSE DES DEPOTS, DALKIA (VEOLIA), DASSAULT SYSTEMES, L'OREAL, MINISTERE DE LA DEFENSE, SCHNEIDER ELECTRIC, SOCIETE GENERALE, TOTAL, UGAP ont participé activement aux travaux du Groupe de Travail.

Les membres du groupe cercle élargi au-delà des signataires actuels de la Charte ont accepté de partager l'expérience de leur organisation. La participation de chacun s'est inscrite dans un esprit de coopération.

3 / Constats

Les premiers échanges ont permis d'identifier certains facteurs exogènes aux organisations responsables de certains retards de paiement comme le cadre législatif ne permettant pas la transmission de factures au format PDF simple par mail ou encore l'émission par les fournisseurs de factures non conformes.

Le tour de table a également permis de repérer les bonnes pratiques déjà appliquées par certains :

- **éditer une Charte Factures qui sensibilise et informe les fournisseurs sur les règles à respecter lors de l'élaboration et de la transmission des factures** : le nombre de factures non conformes aux attentes du client s'en trouve réduit et leur transmission est bien canalisée
- **opter pour la dématérialisation fiscale pour mieux maîtriser la relation avec les fournisseurs clés** : le système apparaît efficace dès lors que les solutions proposées sont adaptées à la taille du fournisseur
- **exiger des acheteurs qu'ils traitent les factures qualifiées en litige au moins une fois par semaine**
- **adapter les procédures de réception en fonction des catégories d'achats et des enjeux**
- **adapter ses procédures de contrôle selon l'évaluation de la performance des fournisseurs** (conformité de la facture, conformité des livraisons...)
- **utiliser la Carte d'Achats pour des achats ponctuels et/ou à faibles montants ou pour certaines catégories d'achats afin de régler directement les fournisseurs dans un délai moyen de 5 jours** afin d'éviter le délai induit par le processus de référencement
- **ouvrir un portail en ligne afin de permettre aux fournisseurs de suivre, à tout moment, l'état d'avancement et du traitement de leurs factures et litiges tout au long du processus** : si, à ce jour, les deux entités participantes ayant mis en place ce dispositif ne disposent pas suffisamment de recul pour mesurer les bénéfices directs en termes de temps d'une telle initiative, ces deux organisations constatent d'ores et déjà une réduction significative du nombre d'appels téléphoniques entrants sur ce sujet
- **mettre en place un seuil de tolérance entre les montants commandés / réceptionnés et facturés**

4 / Analyse des processus dans les entreprises participantes

Quelques participants du Groupe de Travail ont présenté à l'ensemble des membres le processus Fournisseurs adopté par leur organisation. L'exercice a consisté pour chacune des étapes essentielles du processus :

- à identifier les acteurs et les parties prenantes concernés
- à mettre en évidence les actions et missions de chacun
- à estimer le temps moyen par tâche à effectuer (exemple : temps nécessaire pour confronter une facture et une commande pour en apprécier la conformité)

L'objectif de ce travail était de déterminer les forces et les faiblesses des pratiques au regard des résultats obtenus (délais moyens de paiement fournisseurs, nombre de fournisseurs payés au-delà des délais imposés par la LME...).

Ainsi des organisations comme ALCATEL LUCENT, ALSTOM TRANSPORT, ASSISTANCE PUBLIQUE HOPITAUX DE PARIS, CAISSE DES DEPOTS, DALKIA (VEOLIA), DASSAULT SYSTEMES, L'OREAL, MINISTERE DE LA DEFENSE, SCHNEIDER ELECTRIC, SOCIETE GENERALE, TOTAL, UGAP se sont prêtées à l'exercice.

Si quelques pratiques peuvent varier d'une entité à l'autre (mise en place de seuil de tolérance, suppression des PV de livraison dans certains cas...), nous avons pu constater que les processus sont, à peu de choses près, construits sur les mêmes schémas.

Chacune des présentations était suivie d'échanges riches et constructifs entre les membres du Groupe de Travail qui ont permis de mettre en évidence quelques obstacles, générateurs de délais.

5 / Obstacles rencontrés et bonnes pratiques mises en place

	<i>Obstacles</i>	<i>24 Bonnes pratiques</i>
<i>5.1 / Référence</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordonnées fournisseurs erronées (y compris bancaires) et délais de règlement ▪ Autres informations ou coordonnées manquantes ▪ Difficulté de mise à jour du référencement fournisseur ▪ Pour les structures clients complexes, manque de connaissance de la procédure et/ou des interlocuteurs 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise à jour régulière des coordonnées notamment par la mise en place d'un portail fournisseurs 2. Côté fournisseur, enregistrement des différentes coordonnées du client (acheteur, « réceptionneur », comptabilité) 3. Création d'un centre de services partagés ou facturier 4. Charte Facture présentant les procédures et les modalités pratiques 5. Réunion fournisseurs
<i>5.2 / Contractualisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Délais de formalisation des contrats ▪ Absence de bons de commande 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Anticipation du pilotage des délais < loi LME ou CMP 7. Définition des formats d'échange et des normes des documents (Charte Facture), préciser les informations à faire figurer sur chaque document 8. Intégration de clauses pour fixer les délais de paiement contractés et montant des intérêts moratoires / pénalités de retard 9. Sécuriser la relation par un contrat formalisé et validé par les deux parties, ce contrat devra également préciser les délais de paiement
<i>5.3 / Traitement Commande</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de bons de commande ▪ Commande imprécise ou incomplète ▪ Retard des délégataires sur le retour des bons de commandes validés pour envoi ▪ Délai d'émission des bons de commande 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Sensibilisation aux procédures par l'intermédiaire de réunions fournisseurs 11. Obligation d'émission d'un bon de commande précis et systématique et préalable à la prestation

	<i>Obstacles</i>	<i>24 Bonnes pratiques</i>
<i>5.4 / Livraison / Réception</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence ou retard de la matérialisation de la réception ou du service fait dans le système ▪ PV = lourdeur dans le dispositif 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Respect du processus de passation de commande, pas de livraison ou de réalisation de prestation sans bon de commande 13. Allègement du dispositif selon les types d'achats (voire suppression des PV) 14. Disposer d'un suivi de l'exécution des commandes qui donne les informations d'achat et de réception (liste des commandes d'achat en attente de réception), et de facturation (liste des réceptions non facturées) 15. Mise en place d'un portail fournisseur
<i>5.5 / Traitement Facture</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Délais entre la date d'émission et de réception de la facture ▪ Mauvaises orientations de la facture (factures non transmises au bon destinataire / service) ▪ Factures sans numéro de commande ou avec un mauvais numéro de commande ▪ Facturation anticipée en cours d'exécution (ex : livraisons fractionnées) ▪ Non conformité de la facture (mentions légales, entités légales facturées, etc...) 	<ol style="list-style-type: none"> 16. Dématérialisation des factures 17. Numérisation des factures 18. Unification et standardisation du processus de transmission 19. Mise à disposition à l'ensemble des prescripteurs d'un guide interne « relation fournisseur » intégrant les étapes de la facture et les interlocuteurs (achats, comptabilité, médiateur) 20. Avoir un lien automatique entre les modules achats et comptables, pouvoir rapprocher automatiquement les factures des commandes et des réceptions 21. Mise en place d'un seuil de tolérance si écart entre les montants de la facture et de la réception et de la commande - si l'écart est supérieur au seuil de tolérance disposer d'une alerte (ex : mail automatique destiné au donneur d'ordre) pour acceptation de l'écart et validation de la facture

	<i>Obstacles</i>	<i>24 Bonnes pratiques</i>
<i>5.6 / Paiement</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Règlements par chèque entraînant des délais plus longs ▪ Gestion complexe des acomptes ▪ Délais bancaires 	<p>22. Carte Achat, mise en place (a minima) pour des achats à faibles montants et récurrents</p> <p>23. Systématisation des virements bancaires</p> <p>24. Suivi des acomptes des fournisseurs</p>

6 / Autres bonnes pratiques dans un processus idéal

25. Intégration du suivi des procédures dans les objectifs individuels des parties prenantes dans le processus du suivi des commandes (direction financière, comptabilité, responsable de la commande et/ou de la réception, acheteurs...)
26. Mise en place d'un dispositif d'alerte à toutes les étapes du processus, relances à destination des différents acteurs de la chaîne de traitement (ERP intégré et workflow automatique)
27. Mise en place systématique de tableaux de bord de suivi notamment des délais de paiement et autres indicateurs clés de performance
28. Organisation de réunions périodiques avec les fournisseurs pour traiter les points qui posent problèmes et envoi de questionnaire "satisfaction fournisseurs"
29. Portail en ligne permettant aux fournisseurs de suivre l'état d'avancement et de traitement de ses factures en rappelant les points de contact à chaque étape – il permet la réduction du délai de création et la mise à jour des données fournisseurs
30. Mise en place d'une démarche pour identifier les causes, la récurrence et les actions correctives (peut être pilotée par le médiateur interne).

7 / Nouveau contexte réglementaire (voir annexes)

Les dispositions de la nouvelle directive en application depuis le 1^{er} janvier 2013 :

- Des délais de paiement modifiés à l'échelle européenne, en France les délais de paiements prévus par la LME ne sont pas modifiés car plus contraignants
- La loi 2013-10 du 28 janvier 2013 et son décret d'application 2013-269 du 29 mars 2013 précisent les obligations des organismes publics en matière de conditions de règlement des factures fournisseurs
- Selon le décret 2012-1115 du 2 octobre 2012, en cas de retard de paiement les DO doivent régler spontanément 40 euros à titre de compensation pour frais de recouvrement, les fournisseurs peuvent réclamer des compensations pour tous les autres frais raisonnables de recouvrement (voir rubrique « Questions / Réponses » du document DGCCRF en annexe) en l'absence de ce paiement spontané
- En cas de retard les entreprises peuvent désormais exiger un taux d'intérêt 3 fois supérieur au taux d'intérêt légal (code du commerce)
- Un cadrage du délai de réception des marchandises qui ne peut excéder 30 jours

8 / Recommandations à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise

Tous les prescripteurs et les clients internes comme les services achats, services financiers y compris la comptabilité, le service juridique...ont un rôle à jouer dans le respect des délais de règlement des factures fournisseurs

Recommandations achats :

- ✓ Rappeler la législation en vigueur aux différents intervenants opérationnels au sein de leur organisation
- ✓ Elaborer des tableaux de bord mensuels sur les délais de paiement
- ✓ Suivre les résolutions de litiges (par entité, par famille d'achat, par acheteur)
- ✓ Faire valider par la direction juridique la conformité des clauses contractuelles et les CGA
- ✓ Intégrer dans le rapport annuel des experts comptables et commissaires aux comptes des objectifs sur les délais de paiement
- ✓ Développer un système management qualité de la relation fournisseurs
- ✓ Mesurer le coût des conflits et le coût du non recours à la médiation
- ✓ Former les acheteurs aux 10 engagements de la Charte Relations fournisseur responsables (pour plus d'informations, vous pouvez vous rendre sur le lien suivant : <http://www.relations-fournisseur-responsables.fr/charte-relations-fournisseur-responsables/contentu-de-la-chartre-relations-fournisseur-responsables/>)
- ✓ Piloter la relation fournisseurs
- ✓ Impliquer les fournisseurs et clients dans la filière
- ✓ Elaborer un plan prévisionnel sur 3 à 5 ans comprenant des objectifs de croissance à partager avec ses fournisseurs stratégiques
- ✓ Remonter ses retours d'expérience à Médiation Inter-entreprises et à la Médiation des Marchés publics (cette vue d'ensemble permettra d'anticiper la politique d'effort nationale) martine.bourgade@finances.gouv.fr ; francoise.odolant@finances.gouv.fr
- ✓ Anticiper les révisions de prix
- ✓ S'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale (par l'intermédiaire par exemple de la mise en place de normes)

Recommandations juridiques :

- ✓ S'assurer que les fournisseurs aient reçu l'information sur la signature de la Charte par leurs clients et apprécier leurs réactions
- ✓ Analyser les CGA au regard de la conformité avec la loi
- ✓ Insérer une clause de médiation dans les contrats
- ✓ Respecter la législation en vigueur sur l'environnement social et sociétal, les délais de paiement, la propriété intellectuelle
- ✓ Avertir en amont et accompagner les fournisseurs dans la durée dans le cadre d'une de désengagement et de ruptures des relations commerciales
- ✓ Définir les rôles et les responsabilités de chacun dans le processus (ex : qui prend la décision de bloquer / débloquer la facture ? Qui est autorisé à négocier les clauses du contrat et dans quelles limites ?)
- ✓ Définir un dispositif pour traiter les litiges entre un fournisseur et ses sous-traitants, comment traiter le sous-traitant ayant un problème avec un de vos fournisseurs directs (rôle du médiateur interne)

9 / Conclusion

Des délais de paiement réduits apparaissent comme de véritables gains pour les donneurs d'ordres, comme le montre l'enquête réalisée en 2013 par l'OBSAR (pour plus d'informations, vous pouvez vous rendre sur le lien suivant : https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/publications/observatoire-delais-de-paiement-rapport-2012.pdf).

D'abord de façon directe, puisque près de 4 entreprises sur 5 déclarent être à même d'accorder des conditions tarifaires avantageuses aux clients qui s'engageraient à réduire leur délai de paiement. Et ensuite de façon indirecte, car, d'une part, les délais courts limitent le risque de défaillance des fournisseurs pérennisant ainsi les relations et, d'autre part, ils assurent une plus grande disponibilité et d'une plus grande réactivité des fournisseurs améliorant donc globalement le niveau de qualité de la prestation. Dans cette enquête, 40% des fournisseurs interrogés déclaraient réserver prioritairement l'accès à leurs innovations aux donneurs d'ordres qui leur garantissaient des délais de paiement raisonnables.

Un processus fiable et maîtrisé ainsi que des délais respectés représentent un gain de temps considérable chez les donneurs d'ordres.

Toutes les entités qui se sont mobilisées sur ce sujet semblent aujourd'hui convaincues du bienfait de la réduction des délais de paiement fournisseurs.

Forts de ces constats, les éditeurs d'ERP ont été sensibilisés par la Médiation et incités à faire évoluer leurs outils afin d'apporter des solutions standards aux entreprises. Certains se sont engagés à proposer à terme la mise en place d'indicateurs et d'alertes qui anticiperont les facteurs de risques rencontrés tout au long du processus.

Mais il est indispensable de rappeler que cette conduite du changement ne peut fonctionner qu'à partir du moment où la direction générale de l'organisation affiche une vraie volonté et s'implique pleinement dans la démarche.

- TEMOIGNAGES -

Charte RELATIONS FOURNISSEUR RESPONSABLES



1 – Quelles sont vos motivations pour réduire les délais de paiement ?

La réduction des délais de paiement s'inscrit dans une démarche de responsabilité gagnante / gagnante avec nos fournisseurs. En effet, notre priorité est de construire une relation de confiance durable avec nos fournisseurs, condition indispensable pour traverser ensemble tant les périodes de croissance que celles plus difficiles.

2 – Que vous a apporté votre participation à ce Groupe de Travail ?

Ma participation au Groupe de Travail « Délais de paiement » piloté par la Médiation m'a permis d'échanger avec d'autres donneurs d'ordre sur les problématiques rencontrées, de partager les bonnes pratiques (par exemple élaboration et diffusion à tous les fournisseurs d'une « Charte Factures »), et d'identifier des actions à mener pour fluidifier encore plus les processus de paiement à l'intérieur de l'entreprise (par exemple possibilité de prise en compte de factures PDF reçues par mail).

3 – Avez-vous mis en place de bonnes ou de meilleures pratiques dans votre organisation ?

Cet échange avec des pairs m'a permis d'analyser plus en détail notre dispositif interne de paiement des fournisseurs et d'identifier plus clairement certains écueils, en particulier dans la lourdeur du processus d'approbation des factures. Des nouvelles mesures ont ainsi été mises en œuvre, et je citerais par exemple l'élaboration d'une « Charte Factures », idée directement issue des travaux du Groupe de Travail, et la mise en place de l'outil SIM (Supplier Invoice Management) qui permet une validation plus simple des prestations et donc un paiement plus rapide des factures correspondantes.

4 – Ces rencontres vous ont-elles permis de mieux identifier les mauvaises pratiques ?

Elles m'ont surtout permis d'identifier la nécessité d'intégrer cette problématique dans la culture de l'entreprise. Des progrès ont été accomplis, mais il reste encore beaucoup à faire pour que ce sujet ne soit plus simplement une préoccupation de quelques personnes. Dans l'immédiat, il ne faut surtout pas relâcher la pression, afin que les mauvaises habitudes ne reviennent pas.



1 – Quelles sont vos motivations pour réduire les délais de paiement ?

Une des valeurs essentielles de la Caisse des Dépôts, depuis son origine, est le respect de l'intérêt général. A ce titre, elle a le souci permanent d'accompagner les entreprises, quelle qu'en soit la taille. La réduction du délai de paiement est, de fait, un objectif tout à fait naturel.

2 – Que vous a apporté votre participation à ce Groupe de Travail ?

Cela m'a permis de constater essentiellement que l'ensemble des participants, qu'ils soient de sphère publique ou privée, partageaient les mêmes pratiques, notamment au niveau du process achat et du règlement des factures fournisseurs, et qu'ils connaissaient des difficultés similaires, en particulier sur les factures sans commande ou sur le mauvais adressage des factures.

3 – Avez-vous mis en place de bonnes ou de meilleures pratiques dans votre organisation ?

Le 28 juin 2010, la CDC signait la charte régissant les relations entre les grands donneurs d'ordre et les PME, et s'engageait à mettre en place une démarche de progrès vis-à-vis de ses fournisseurs en visant notamment à réduire sensiblement ses délais de règlement des factures.

Le succès de cet objectif passait en particulier par le respect des « bonnes pratiques » de la part des acteurs du processus achat. Ainsi, l'accent a été mis sur la systématisation de l'engagement préalable à la prestation, de l'envoi de la référence de la commande au fournisseur, du « service fait » dans l'outil de suivi des factures.

Par ailleurs, il a été rappelé aux fournisseurs que, pour permettre une réduction sensible du délai de règlement, les factures devaient être transmises à une adresse unique à la CDC.

Enfin, pour supprimer le délai important de transmission des factures (17 jours en moyenne entre la date de la facture et son arrivée au service concerné), la CDC a étendu son offre de dématérialisation des factures, portant le taux à 50% fin 2013.

La prochaine avancée sur la réduction des délais de paiement sera l'acceptation, par les pouvoirs publics, de la transmission des factures sous format PDF.



Birgitt GREIF
Directeur
Shared Service Center ETEA



Olivier GAUWIN
Directeur
Achats Groupe



Didier LEMEUNIER
Directeur
Administration Processus Achats

1 – Quelles sont vos motivations pour réduire les délais de paiement ?

Notre motivation première est de respecter nos engagements envers nos fournisseurs et donc de les payer comme convenu contractuellement.

Il s'agit également pour Dassault Systèmes de s'affranchir du temps passé à répondre à nos clients internes et à nos fournisseurs sur les dates de paiement des factures et à terme d'être un client de référence sur le marché quant au respect des délais de paiements.

2 – Que vous a apporté votre participation à ce Groupe de Travail ?

Notre participation nous a permis de nous poser les bonnes questions, de « benchmarker » nos processus et pratiques et, de tester nos idées d'amélioration. A travers nos échanges, nous avons pu confirmer nos forces et nos faiblesses.

3 – Avez-vous mis en place de bonnes ou de meilleures pratiques dans votre organisation ?

Nous avons effectivement quelques bonnes pratiques en place telles que :

- ✓ Définition d'indicateurs-clefs de performance et de tableaux de bord électroniques sur l'efficacité de nos processus « Purchase To Pay » - plan d'action d'amélioration suivi trimestriellement
- ✓ Un rapprochement Commande-Réception-Facture et un « workflow » automatique de validation des factures en exception (à travers notre ERP), à noter que systématiser la réception dans un ERP pour une entreprise réalisant des achats indirects comme 3DS reste un vrai challenge et demande des efforts continus en termes de conduite du changement
- ✓ La mise en œuvre d'un programme de Cartes d'Achats
- ✓ Une collaboration constante et institutionnalisée entre les Achats et la Comptabilité Fournisseurs
- ✓ Des organisations d'administration des Achats et de Comptabilité structurées en Centres de Services Partagés avec des processus et des outils harmonisés pour les différentes « Business Units » et Pays (de l'émission des demande d'achats jusqu'aux transferts bancaires des paiements)
- ✓ Une utilisation très étendue des paiements électroniques / pas de chèques ce qui nous permet de mieux gérer les tentatives de fraudes.

4 – Ces rencontres vous ont-elles permis de mieux identifier les mauvaises pratiques ?

Sans parler de mauvaises pratiques, le Groupe de Travail a permis à chacun de partager ses pratiques, d'identifier les leviers internes ou externes qui amélioreraient les délais de paiements (délai d'acheminement des factures jusqu'à la comptabilité fournisseurs, circuit des factures majoritairement papier en France, communication à développer entre client et fournisseurs, délais de création et de mise à jour des fiches fournisseurs, exactitude des données bancaires, ...) et de prévoir les moyens et outils pour pouvoir y pallier rapidement.



1 – Quelles sont vos motivations pour réduire les délais de paiement ?

En premier lieu, la satisfaction des fournisseurs et la fluidification des processus qui vont de pair pour atteindre cet objectif, sachant que les changements sont souvent à opérer des deux côtés. En tant qu'établissement bancaire, l'optimisation de la trésorerie sur frais généraux n'est pas un enjeu pour nous, contrairement à l'optimisation des processus.

2 – Que vous a apporté votre participation à ce Groupe de Travail ?

Riche en échanges et en particulier de constater le blocage fiscal commun sur le passage en facture PDF simple. Si on pouvait conclure sur ce point dans le bon sens, ce serait super.

Dans une discussion récente dans le cadre de l'AFEP, j'ai pu constater que ce problème est présent chez tout le monde. L'Etat est de son côté en train d'imposer par texte l'utilisation d'un portail de saisie de factures pour les fournisseurs qui effectivement est fiscalement sûr. Malheureusement, nous ne pouvons faire de même avec nos fournisseurs !!!

Les relations entre les différents services de l'Etat semblent compliquées ! Sinon, je pense que nous aurions déjà la solution sur PDF simple avec la bénédiction de Bercy.

3 – Avez-vous mis en place de bonnes ou de meilleures pratiques dans votre organisation ?

Une bonne partie des bonnes pratiques évoquées par le Groupe de Travail était déjà en place. Récemment, nous avons encore amélioré nos tableaux de bord et nos processus de pilotage (par exemple : nouveaux indicateurs, comme les taux de factures payés en moins de 60 jours mais exprimés en montants de factures – nous avons ce même indicateur mais en nombre de factures). Une réorganisation en cours rapproche dans notre Centre de Services Partagés les équipes de paiements de factures avec celles de gestion des commandes et des exceptions commandes/factures. Ceci permettra de fluidifier encore plus le processus des achats et paiements de prestations avec commandes.

4 – Ces rencontres vous ont-elles permis de mieux identifier les mauvaises pratiques ?

Ces rencontres nous ont surtout permis de voir que les points de contention majeurs sont les mêmes d'un établissement à l'autre, en particulier sur les acheminements de factures.



Bernard GUIMARD
Responsable Actions Transverses



1 – Quelles sont vos motivations pour réduire les délais de paiement ?

Les délais de paiement – c'est-à-dire l'espace de temps entre l'émission de la facture après livraison du bien ou réalisation de la prestation et la date de paiement – doivent permettre de couvrir le temps de traitement technique de la facture dans les systèmes d'information de l'acheteur. Dans cette optique, il ne s'agit pas d'afficher des délais de paiement flatteurs mais de mettre en place des processus aptes à minimiser le temps perdu dans la validation et le traitement des factures.

Le respect total de la LME et des délais contractuels, voilà les deux cibles que nous souhaitons atteindre ; le respect de nos engagements est un axe fort de notre politique achat.

Dans sa stratégie de soutien aux PME, le groupe Total souhaite leur apporter une sécurité supplémentaire dans la gestion de leur trésorerie.

2 – Que vous a apporté votre participation à ce Groupe de Travail ?

Le Groupe de Travail, opportunément composé d'entreprises du privé mais aussi d'entités publiques, a permis d'identifier quelques points noirs dans le traitement des factures comme les « délais postaux » ou la « conformité » des factures. Sur ces deux points, il faut continuer de travailler avec la participation de l'administration fiscale en ce qui concerne les factures en PDF simple.

3 – Avez-vous mis en place de bonnes ou de meilleures pratiques dans votre organisation ?

Plusieurs actions avaient déjà été lancées antérieurement aux réunions ou sont renforcées à la suite des réunions avec l'Afnor Achats Solutions et la Médiation :

- ✓ Le respect des délais de paiement (LME et contractuels) est un objectif majeur des entités de notre Groupe et cet objectif fait l'objet d'un comité de pilotage commun avec pour objectif de fluidifier le traitement des factures et de minimiser les risques de retard
- ✓ La dématérialisation des factures entrantes est une réalité en cours de déploiement dans plusieurs branches du Groupe
- ✓ Une plaquette informative à l'attention des fournisseurs sur les bonnes pratiques de facturation et sur la conformité des factures papier a été éditée et leur est progressivement adressée
- ✓ Chaque branche met en place à l'attention de tous ses collaborateurs concernés un rappel des processus de traitement des factures, et notamment de l'obligation de « réceptionner » les factures ou de les « contester » sans délai. Une note du haut management du Groupe est en préparation
- ✓ Le nouveau portail d'entreprise <http://total.com/fr> offre aux fournisseurs des informations sur la politique achat et il est envisagé de leur permettre à terme de consulter leur « compte » chez Total, cette fonctionnalité est déjà en service dans la branche Marketing & Services
- ✓ Enfin la faculté d'anticiper le paiement existe dans toutes les branches (elle est mise en œuvre au cas par cas, à la discrétion des responsables d'affaires), elle permet de raccourcir le délai de paiement à la limite technique du traitement dans les systèmes d'information

4 – Ces rencontres vous ont-elles permis de mieux identifier les mauvaises pratiques ?

Je n'ai pas décelé autour de la table de mauvaise pratique volontaire ou consciente.

Textes juridiques de référence

Bulletin Officiel des Finances Publiques : extraits – cliquer sur le lien hypertexte pour accéder au texte

[CF – droit de communication et procédures de recherche et de lutte contre la fraude – Conservation des documents – cas particulier du « double original » des factures de ventes créées sous forme informatique et transmises sur support papier](#)

[CF – droit de communication et procédures de recherche et de lutte contre la fraude – Conservation des documents – Articulation de la législation sur le droit de communication et de la loi informatique et libertés](#)

[TVA – Régimes d'imposition et obligations déclaratives et comptables – Règles relatives à l'établissement des factures – transmission par voie électronique des factures](#)

[TVA – Régimes d'imposition et obligations déclaratives et comptables – Règles relatives à l'établissement des factures – Transmission par voie électronique des factures – Dispositions communes aux procédures de transmission des factures par voie électronique](#)

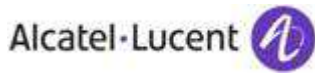
[TVA – Régimes d'imposition et obligations déclaratives et comptables – Règles relatives à l'établissement des factures – Transmissions par voie électronique des factures – Factures sécurisées au moyen de contrôles établissant une piste d'audit fiable](#)

[TVA – Régimes d'imposition et obligations déclaratives et comptables – Règles relatives à l'établissement des factures – Transmission par voie électronique des factures – Factures transmises par voie électronique et sécurisées au moyen d'une signature électronique](#)

[TVA – Régimes d'imposition et obligations déclaratives et comptables – Règles relatives à l'établissement des factures – Transmission par voie électronique des factures – Factures transmises sous la forme d'un message structuré](#)

[TVA – Régimes d'imposition et obligations déclaratives et comptables – Règles relatives à l'établissement des factures – Transmission par voie électronique des factures – Contrôle par l'administration des procédés permettant d'assurer l'authenticité de l'origine, l'intégrité du contenu et la lisibilité des factures électroniques](#)

- ENTREPRISES PARTICIPANTES -



- CONTACTS -



- Martine BOURGADE -

06 26 07 04 07 – 01 53 17 89 63 – martine.bourgade@finances.gouv.fr



- Bruno FREL -

06 07 43 95 – bruno.frel@afnor.org

