



Maîtrise des délais de paiement : transformer la menace en un bénéfice pour l'entreprise

LES CONTRÔLES DE DÉLAIS DE PAIEMENT SE MULTIPLIENT, LES PÉNALITÉS S'AFFICHENT, ET LES SEUILS ONT ÉTÉ RELEVÉS. DE PLUS, NOUS ALLONS ARRIVER DÉSORMAIS DANS UNE PÉRIODE OU LES SOCIÉTÉS QUI ONT ÉTÉ CONTRÔLÉES IL Y A DEUX ANS VONT POUVOIR DE NOUVEAU ÊTRE CONTRÔLÉES, CECI AVEC UN RISQUE DE DOUBLEMENT DE LA PÉNALITÉ, VOIRE BEAUCOUP PLUS COMPTE TENU DE L'AUGMENTATION DU PLAFOND. TROIS QUESTIONS RÉSUMENT LE RISQUE :

- COMBIEN ALLEZ-VOUS DEVOIR FAIRE DE CHIFFRE D'AFFAIRES SUPPLÉMENTAIRE POUR COMPENSER UNE PERTE DE 2 M€ DE RÉSULTAT, CONSÉQUENCE D'UNE SANCTION SUR VOS DÉLAIS DE PAIEMENT ?
- EST-CE QUE LA RÉTENTION DE TRÉSORERIE RÉALISÉE (SOUVENT INVOLONTAIREMENT) VALAIT CE COÛT ?
- QUEL POURRAIT ÊTRE L'IMPACT DE LA PUBLICATION D'UNE TELLE SANCTION SUR VOS RELATIONS FOURNISSEUR ?

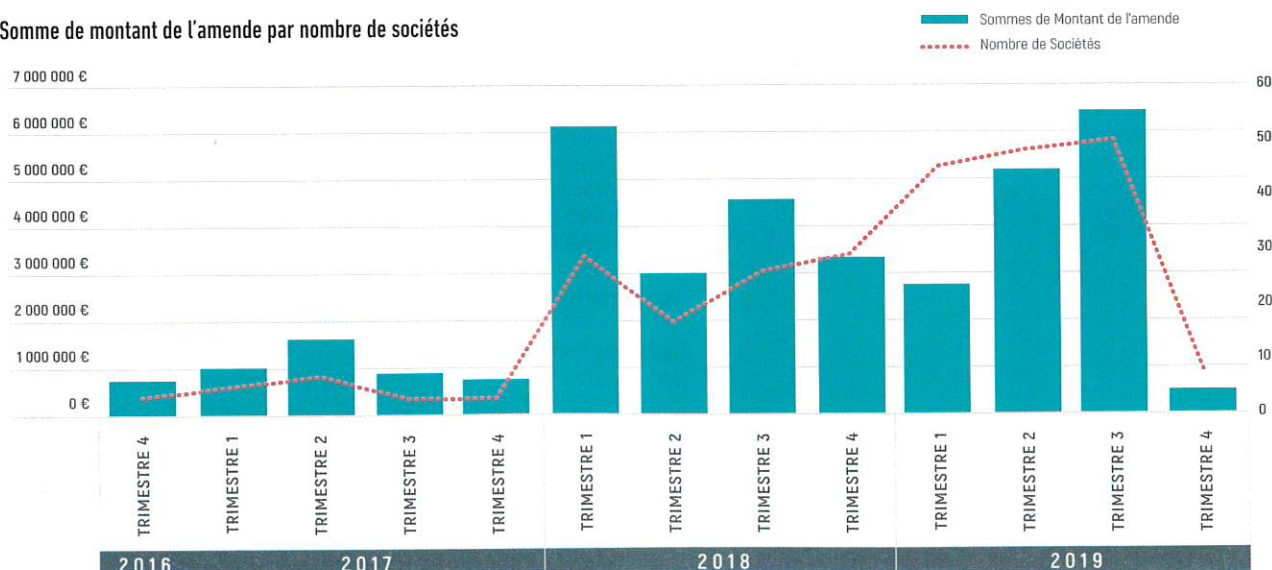


PAR JEAN-MARC ALLOUËT
ASSOCIÉ EN CHARGE DU PÔLE DIGITAL
& DATA ANALYTICS DE BM&A

De plus en plus de contrôles, et une perception parfois sous-estimée des risques.

Entre le 1^{er} janvier 2019 et le 20 juin 2019, 90 pénalités (quasiment autant que sur toute l'année 2018) ont été publiées par la DGCCRF pour non-respect des délais de paiement, pour un montant global de près de 8 M€. Ces derniers jours, nous avons vu arriver les quatre premières amendes dépassant l'ancien seuil de 375 k€, pour des montants allant de 450 k€ à 670 k€. Le 6 mai, quatre acteurs d'un même secteur d'activité (la presse) ont vu leurs condamnations publiées le même jour, ce qui est un signe du caractère désormais systématique de ces contrôles. Enfin, nous constatons que de nombreuses entreprises attendent en ce moment même le résultat de contrôles qui se sont passés parfois il y a plusieurs mois.

Somme de montant de l'amende par nombre de sociétés



4/11/2016

Suivi des publications de sanctions sur le site de la DGCCRF au 5 octobre 2019

- FACE À L'ACCROISSEMENT DU NOMBRE ET DE LA PRÉCISION DES CONTRÔLES, NE PAS SOUS-ESTIMER LE RISQUE.
- GARDER À L'ESPRIT QU'IL EST POSSIBLE DE TRANSFORMER CETTE MENACE EN LEVIER D'AMÉLIORATION DU PROCESSUS ACHAT OU DU CONTRÔLE INTERNE.
- S'APPUYER NÉCESSAIREMENT SUR DES SOLUTIONS DE DATA-ANALYSE ET DATA-VISUALISATION.

Comment procéder par vous-même aux calculs que pourra réaliser l'administration lors d'un contrôle ?

La méthode que nous vous conseillons de suivre pour calculer votre retard de paiement « à la façon de l'administration » est la suivante :

Est-ce que cette sévérité est dictée par le fait que les entreprises chercheraient généralement à se constituer de la trésorerie en retardant ses paiements ? Certes, cela existe, mais comme l'a admis récemment Agnès Pannier-Runacher, secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Economie et des Finances « **Souvent, ce ne sont pas les dirigeants qui sont responsables, c'est simplement de la négligence au sein de l'entreprise.** » Pour preuve de cela, certaines entreprises ont été pénalisées majoritairement sur des retards de paiements intragroupes !

Si l'on se place donc dans un contexte général de non-respect involontaire des délais, comment faire pour les mesurer, les analyser et les réduire ? Bien que certaines fonctions de votre logiciel comptable permettent de sortir l'état des créances fournisseurs ou la balance âgée, cela reste très insuffisant à l'identification et l'analyse réelle des causes de ces délais, et donc à la détermination des actions correctives ou de documentation à mettre en œuvre.

Par exemple, le « délai moyen de règlement global » est une parfaite illustration de potentielles erreurs de perception, et donc de jugement. Ce ratio peut en effet être très trompeur car ce n'est pas la moyenne globale de délai de paiement qui intéresse la DGCCRF, c'est la durée moyenne et le poids financier des seuls retards de paiement. Si vous payez très vite certains de vos fournisseurs, cela ne vous donne aucun « joker » pour tarder plus que de raison « légale » à payer d'autres d'entre eux. Le délai moyen de paiement ne reflète pas du tout cette situation et peut même contribuer à alimenter une impression non fondée d'absence de risque.

1

Collecter l'ensemble des informations disponibles

En général un FEC permet d'avoir la majorité des informations nécessaires. Bien évidemment, si l'on peut disposer d'autres informations propres au cycle Achat (par exemple n° de commande, service acheteur, date d'échéance contractuelle, etc.), il ne faut surtout pas s'en priver car cela pourra être très utile dans la détermination des principales causes de délais de paiement non volontaires.

2

Enlever tout ce qui concerne les fournisseurs étrangers

En effet, les articles L. 441-6 et L. 443-1 du code de commerce visent à protéger les entreprises françaises qui seraient mises en risque par les « mauvais payeurs », ou plutôt les « payeurs tardifs ». La secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Economie et des Finances insiste sur ce point : « On veut que le sujet du paiement des factures dans les temps soit important pour tout dirigeant. On sait qu'une PME sur quatre a des difficultés de trésorerie parce qu'elle est mal payée par ses clients. ». Et les PME ici visées sont bien évidemment les PME françaises, d'autant plus que la question des relations de paiement avec les fournisseurs étrangers n'est pas tranchée par la jurisprudence (les CGV déterminant les conditions de règlement, on pourrait considérer que la règle applicable est celle du pays émetteur...).

3

Ne surtout pas enlever les achats intragroupes !

Ils font très clairement partie du périmètre de contrôle de l'administration et tous les arguments possibles de défense à leur sujet ne seront pas entendus par l'administration. On peut imaginer qu'il doit être particulièrement désagréable de se voir infliger une pénalité de plusieurs centaines de milliers d'euros pour des retards de paiement à des fournisseurs qui font partie de son propre groupe. Et pourtant cela est arrivé !

4

Identifier tous les paiements hors délais

L'échéance de paiement qui sera retenue sera celle qui sera la plus favorable à l'entreprise entre les trois dates légales (60 jours date de facture tel que prévu par la LME, 45 jours + fin de mois ou fin de mois + 45 jours). Cela permet à l'administration d'industrialiser ses contrôles et d'accorder une tolérance pour tenir compte des aléas internes et externes.

5

Pondérer les retards de paiement

Quelques jours de retard sur une facture de plusieurs dizaines de milliers d'euros ne sont pas interprétés comme un mois de retard sur quelques euros. Il faut multiplier le montant de chaque facture réglée en retard par le nombre de jours de retard constaté. C'est la somme de ces retards pondérés par les montants, autrement dit un indicateur de la rétention de trésorerie, qui servira de pivot à l'appréciation de la pénalité par l'administration.

Toute cette première phase de calcul correspond exactement à ce que fera l'administration en cas de contrôle. Si vous avez suivi cette méthode, vous disposez donc désormais de la même vision sur vos délais de paiement que celle qu'aura la DGCCRF.

Après les calculs, l'analyse !

Une fois l'ensemble de ces travaux de calcul réalisé, il faut ensuite passer à la phase d'analyse. Il est temps d'étudier de façon approfondie chacune des situations pouvant contribuer à justifier une pénalité éventuelle :

6

Identifier les retards observés qui sont justifiables

Un retard peut s'expliquer par plusieurs situations pouvant être admises par l'administration, sous réserve qu'elles s'appuient sur des pièces justificatives ou une documentation probante :

- ⇒ Un désaccord avec le fournisseur, auquel cas il faut être en mesure de le prouver, documents à l'appui,
- ⇒ Une erreur manifeste de saisie en comptabilité (erreur de saisie de date, ou double saisie d'une facture par exemple),
- ⇒ Existence d'un accord contractuel avec le fournisseur, sans tomber dans une situation où cet accord serait jugé abusif par l'administration,
- ⇒ Facture reçue très tardivement par rapport à sa date de pièce, mais dans ce cas-là il faudra aussi être en mesure de prouver cet état de fait,
- ⇒ Etc.

7

Assumer ou contester les retards difficiles à justifier

Pour les retards sans explication valable, il va malheureusement falloir se préparer à assumer, c'est-à-dire soit payer la pénalité, soit entrer dans un processus de contestation dont l'issue sera probablement défavorable et qui induira de toute façon des coûts supplémentaires.

8

Faire un bilan objectif

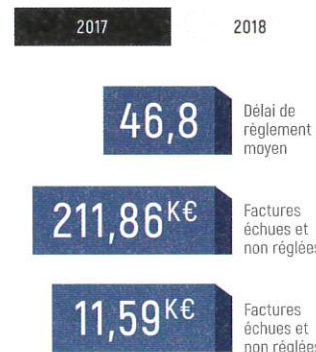
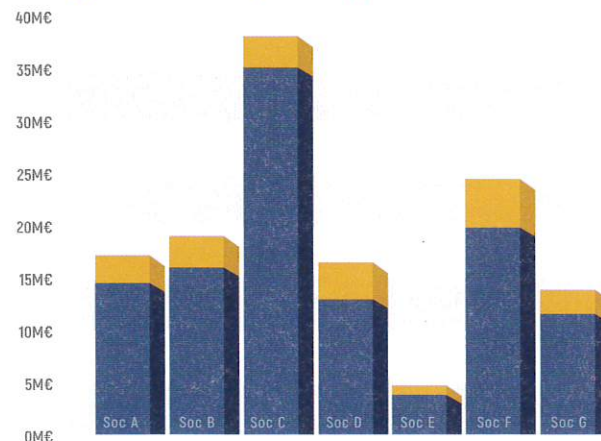
Enfin, il est indispensable de tirer les leçons de tout cela et conclure sur votre capacité à agir sur le contrôle de vos délais de paiement.

- ⇒ Êtes-vous en capacité d'identifier rapidement et exhaustivement les situations de retards de paiement ? Comment cela est-il géré ?
- ⇒ Êtes-vous en mesure d'évaluer quelles sont les factures en retard de paiement qui seront probablement considérées comme inacceptables par l'administration ?
- ⇒ Pour les cas « défendables », vous êtes-vous assuré de documenter suffisamment ? Il est clair qu'il sera fastidieux et incertain de chercher à constituer cette documentation à posteriori des événements et sous la pression du temps du contrôle. L'anticipation n'est ici pas un luxe mais un prérequis.
- ⇒ Avez-vous fait en sorte de profiter de ce diagnostic pour vous améliorer en termes d'organisation, de processus, de comportements à mettre en œuvre pour éviter des retards de paiement involontaires, ou pour documenter correctement des délais de paiement que vous pourriez avoir à justifier lors d'un éventuel contrôle.

Exemple de l'un des visuels de tableau de bord GEO (Global Enterprise Observer) : solution d'investigation comptable conçue et proposée par BM&A

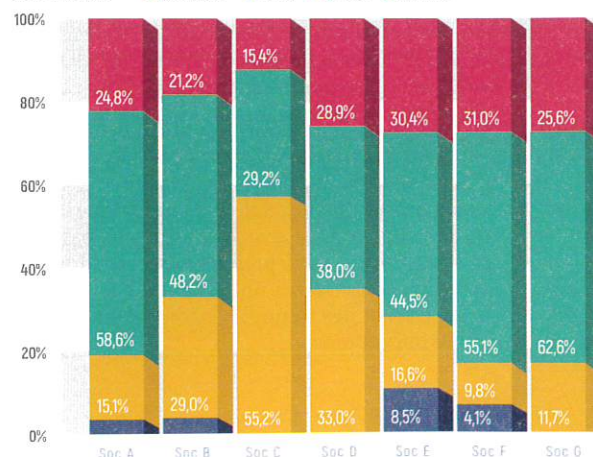
STATUT DES FACTURES PAR SOCIÉTÉ

Facture ● Échue et non réglée au 15/11/2018 ● Réglée à temps ● Réglée en retard



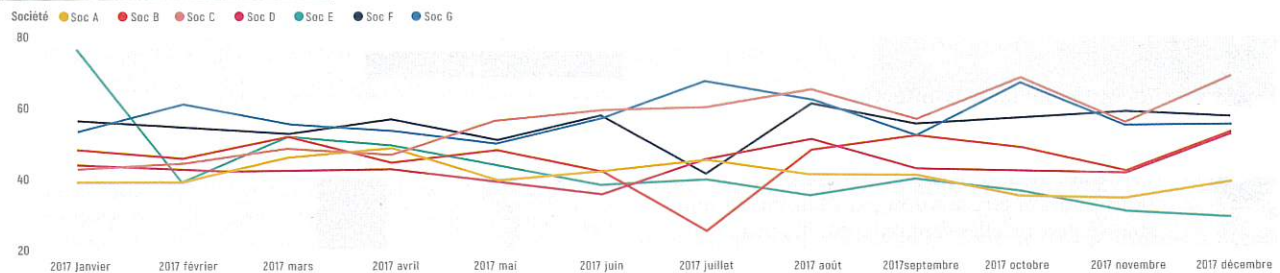
DÉLAIS DE RÉGLEMENT PAR SOCIÉTÉ

Délais de règlement ● 0j. ou moins ● 1 à 30j. ● 30 à 60j. ● plus de 60j.





DÉLAI DE RÉGLEMENT MOYEN PAR ANNÉE, MOIS ET SOCIÉTÉ



L'intérêt du bon usage de la data-analyse et de la data-visualisation

Nous avons constaté à de très nombreuses reprises que le renforcement de la maîtrise des délais de paiement constitue un axe intéressant d'amélioration du contrôle interne. Toute l'information nécessaire étant disponible dans vos systèmes d'information comptables et achats, cette information n'attend que d'être traitée efficacement, c'est-à-dire finement sans que cela ne coûte déraisonnablement cher. Pour cela les techniques d'analyse de données et de datavisualisation actuelles sont particulièrement adaptées et efficaces. Il est aujourd'hui assez simple pour des spécialistes de collecter les données comptables et d'achat, de les passer au tamis d'algorithmes d'analyse, puis d'observer l'évolution tout au long de l'année des différentes situations de retard de paiement constatées ou à venir, que ce soit par filiale, par service, par fournisseur, par nature d'achat... Vous disposez ainsi d'un véritable tableau de bord dynamique de vos situations à risques.

Cet audit « augmenté », pour reprendre un terme à la mode et parfois galvaudé, permet ainsi de « profiler » les situations que l'on peut avoir à traiter et d'en déduire les actions transversales ou spécifiques à mettre en œuvre, comme par exemple :

- ⇒ Documenter le désaccord avec un fournisseur pour sortir certaines factures du périmètre d'un contrôle,
- ⇒ Constaté et résoudre une défaillance dans le processus d'achat d'un des services de l'entreprise,
- ⇒ Conseiller à une filiale de s'inspirer des bonnes pratiques d'autres filiales,
- ⇒ Prévenir certains fournisseurs que leurs factures reçues bien après leur date officielle ne sont pas acceptables en l'état, même si la prestation a été réalisée dans les temps,
- ⇒ Etc.

Ce qui est « magique » lorsqu'on utilise l'analyse de données de façon pertinente, c'est qu'elle permet aussi d'identifier des situations dont on n'aurait même pas eu l'intuition, et qui par conséquent n'auraient probablement pas été contrôlées, restant alors « sous le radar ». On se dote donc d'une sorte de 6^e sens qui nous a parfois amené à découvrir des « perles » en plongeant au cœur des données : fournisseurs fictifs, doubles-paiements, erreurs de TVA, factures reçues après le paiement (avec toutes les questions que cela peut amener), erreurs de montants, erreurs de dates, mauvaises imputations... la liste est encore longue.

Enfin, la mise en place d'un tel dispositif de contrôle peut avoir un effet incitatif/dissuasif. Tout le monde a un jour rencontré ce département qui considère qu'une fois la prestation réalisée par un fournisseur, le règlement de sa facture n'est pas vraiment sur sa liste des priorités, et qui par conséquent ne la validera que lorsque les autres tâches quotidiennes lui en laisseront le temps (ou lorsque le fournisseur passera en mode « harcèlement téléphonique ou épistolaire »). Ce département sera désormais clairement identifié, et il sera facile de lui expliquer les risques financiers qu'il fait courir à l'entreprise. Il est alors probable que le traitement des factures réussisse enfin à se frayer un chemin dans ses tâches quotidiennes importantes.

Transformer la menace en levier d'amélioration

Si le renforcement des contrôles nous pousse donc naturellement, sous la menace, à analyser finement ses délais de paiement sans attendre que l'administration ne le fasse à notre place, cela ne doit surtout pas être notre seul moteur pour réaliser ces analyses approfondies. En effet, outre la réduction du risque de pénalité, il est très probable que cette radiologie de vos relations fournisseurs ait des effets positifs insoupçonnés, qu'ils soient en termes de trésorerie, en termes d'organisation des achats, ou encore en termes de renforcement de votre contrôle interne. Il y a donc de véritables potentiels de retours sur investissement, à condition de ne pas attendre qu'il soit trop tard (l'investissement aura alors cédé la place à la charge sous forme de pénalité). ♦