

18
SEPT
2026

AVIS

Délais de paiement : un enjeu essentiel pour l'activité économique en Île-de-France

Soutenir et développer l'emploi,
l'investissement et la santé
des acteurs économiques

Délais de paiement : un enjeu essentiel pour l'activité économique en Île-de-France



**Soutenir et développer l'emploi,
l'investissement et la santé
des acteurs économiques**

Avis n° 2026-12

Présenté au nom de la commission
Développement économique
par Odile THOMAZEAU, rapporteure,
et présidée par Bernard COHEN-HADAD

18 septembre 2026

La présidente
Valérie MULLER



Cet avis a été adopté :
Suffrages exprimés : 147
Pour : 129
Contre : 3
Abstentions : 15
Ne prend pas part au vote : 0

SOMMAIRE

Introduction	6
1. La lutte contre les retards de paiement reste un défi économique qui affecte particulièrement les entreprises franciliennes	9
1.1_ Les délais de paiement sont un enjeu de politique économique encadré par le législateur	9
1.2_ Les retards de paiement ne sont plus l'exception, mais la norme	13
1.3_ Les retards de paiement immobilisent 15 Mds € de trésorerie au détriment des TPE-PME	17
1.4_ Les entreprises franciliennes sont particulièrement exposées aux retards de paiement	19
1.5_ Acteur économique majeur du territoire, la Région Île-de-France présente le délai global de paiement le plus élevé des régions métropolitaines	21
2. Les retards de paiement sont une « violence économique » pour les entreprises	29
2.1_ Les impacts des retards de paiements sont multiformes et invasifs	32
2.2_ Les retards de paiement révèlent et accentuent les fragilités organisationnelles des entreprises	37
2.3_ L'accompagnement des chefs d'entreprise, essentiel, reste notoirement insuffisant	41
2.4_ Les enjeux de culture et d'éthique, pourtant importants, sont diversement partagés, dans un écosystème où prévaut encore une « inversion des responsabilités »	43

3. Mobiliser tous les leviers pour rétablir une culture du paiement à l'échéance	48
3.1_ Donner aux entreprises les moyens de ne plus subir les retards de paiement	48
3.2_ Faire de la Région Île-de-France un partenaire de confiance des entreprises	60
3.3_ Tableau de synthèse des pistes d'actions identifiées	64
 10 recommandations du Ceser Île-de-France pour mieux protéger les entreprises contre les retards de paiement	72
 Liste des membres de la commission Développement économique	76
 Glossaire	77
 Remerciements	78
 Bibliographie / sitographie	79
 Sources et références	83

Introduction

Le respect des délais de paiement constitue un déterminant majeur de la trésorerie des entreprises. Si ces délais participent au fonctionnement courant de l'activité économique et des relations commerciales, les retards et déséquilibres persistants dans la chaîne des paiements fragilisent durablement la situation financière des entreprises. Ils affectent leurs capacités d'investissement et d'innovation, pèsent sur l'emploi et peuvent compromettre leur pérennité.

Dans un contexte marqué par une dégradation structurelle des comportements de paiement et par l'aggravation des tensions économiques auxquelles sont confrontées les entreprises, la commission Développement économique du Conseil économique, social et environnemental régional d'Île-de-France (Ceser) a souhaité engager une réflexion sur ce qui apparaît comme **l'une des « causes-racines » des fragilités rencontrées par de nombreux acteurs économiques franciliens.**

La question, déjà sous-jacente dans les travaux précédents du Ceser Île-de-France sur l'accès des entreprises de proximité à la commande publique¹, concerne en effet l'ensemble de l'écosystème économique régional : relations de sous-traitance, chaînes de valeur industrielles et de services ou encore interactions entre grandes entreprises (GE), donneurs d'ordre publics, start-ups, très petites entreprises (TPE), petites et moyennes entreprises (PME) et entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Dans cet écosystème, **la Région Île-de-France occupe une position particulière, à la fois en tant que chef de file de la politique de développement économique et en tant qu'acheteur public majeur du territoire** : par l'orientation de ses politiques comme par le volume de ses achats et ses pratiques de paiement, elle influence directement les conditions d'activité des entreprises franciliennes.

Au-delà de la seule conformité aux obligations réglementaires, **les délais de paiement soulèvent des enjeux plus larges de stabilité et de résilience pour les entreprises**, dans un environnement marqué par de fortes incertitudes géopolitiques et économiques. Il emporte aussi **des considérations d'amélioration du climat des affaires, d'éthique et de solidarité** entre partenaires économiques.



Règlementation



Processus



Pratiques et éthique

Pour conduire ses travaux, le Ceser Île-de-France a retenu une méthodologie combinant apports institutionnels et retours d'expérience de terrain. L'analyse repose ainsi sur l'exploitation des données de référence disponibles, des contributions d'autorités publiques et d'experts, complétée par des témoignages d'entrepreneurs sur les impacts économiques et sociaux des retards de paiement, reflétant la diversité des réalités rencontrées par les entreprises franciliennes ainsi que les hommes et les femmes qui les font vivre.

Ce rapport vise à établir **un diagnostic partagé des conséquences des retards de paiement sur le tissu économique francilien**. Au-delà de l'analyse, le Ceser Île-de-France entend **contribuer à une mobilisation collective en faveur de l'amélioration durable des relations entre les acteurs économiques en région**, fondées sur la responsabilité, la confiance et le respect des engagements contractuels. Il souhaite que ce travail impulse une évolution concrète des pratiques, dans la sphère privée comme au sein des administrations publiques, pour **mettre un terme à cette violence faite aux entreprises**.

1

Encadré

Que recouvrent les « délais de paiement » au sens de ce rapport ?

Ce rapport considère les transactions commerciales qui concernent les entreprises dans leur diversité (catégorie, forme juridique, secteurs d'activité), les associations loi de 1901 qui exercent une activité économique, ainsi que les pouvoirs adjudicateurs, collectivités et établissements publics du territoire régional. Il exclut l'analyse :

- des paiements dus aux entreprises par les personnes physiques et les consommateurs, qui relèvent d'un autre cadre juridique,
- des subventions publiques aux acteurs économiques, aux associations et aux collectivités, qui relèvent à la fois d'une autre logique et d'un autre régime réglementaire que celui des transactions commerciales,
- des conditions de crédit bancaires, hors lien avec les délais de paiement commerciaux,
- des situations ayant trait aux litiges commerciaux, qui relèvent des tribunaux de commerce.



PARTIE

01.

1. La lutte contre les retards de paiement reste un défi économique qui affecte particulièrement les entreprises franciliennes

La lutte contre les retards de paiement constitue un enjeu économique majeur, dans une quête d'équilibre entre santé financière des entreprises et souplesse des relations commerciales. Malgré un cadre juridique clair et renforcé au fil des années, les données disponibles montrent que les délais de paiement continuent de se dégrader, passant de simples dérives ponctuelles à une pratique devenue structurelle. Les analyses disponibles constatent ainsi des écarts croissants entre les comportements de paiement selon la taille des entreprises, les secteurs d'activité et les territoires, en soulignant la situation particulièrement préoccupante observée en Île-de-France, où le retard moyen dépasse largement la moyenne nationale.

1.1_ Les délais de paiement sont un enjeu de politique économique encadré par le législateur

Les délais de paiement correspondent à la durée prévue dans un contrat entre la livraison ou la facturation d'un bien ou d'un service par le fournisseur ou le prestataire, d'une part, et le paiement par le client, d'autre part². Concrètement, il s'agit du délai dans lequel il est possible de régler les marchandises ou prestations de services acquises.

**830
Mds €**

*Encours estimé
du crédit
fournisseur fin 2025*

Le respect des délais de paiement constitue un déterminant majeur de la trésorerie des entreprises : le crédit fournisseur représente leur première source de financement, avec un encours estimé par la Banque de France à 830 milliards d'Euros fin 2025, devant le crédit bancaire, évalué à 300 milliards d'Euros³.

C'est pourquoi la loi encadre les délais de paiement applicables aussi bien aux transactions entre professionnels qu'aux relations entre les entreprises et les personnes publiques (cf. encadré 2). **L'inscription de délais « plafonds » dans la réglementation, harmonisés à l'échelle de l'Union européenne⁴, traduit l'importance de cet enjeu de politique économique**, ainsi que la volonté du législateur de prévenir et de sanctionner les pratiques abusives.

Délais de paiement : le cadre réglementaire applicable aux acteurs économiques

Depuis 2008⁶, **les délais de paiement convenus entre les parties à un contrat entre professionnels sont plafonnés par la loi** : le Code de commerce⁷ prévoit que ce délai est établi à 30 jours par défaut⁸ à compter de la date d'émission de la facture et ne peut dépasser 60 jours nets (ou 45 jours fin de mois par convention). Ces délais s'imposent à toute entreprise ayant une activité de production, de distribution et de services, quels que soient son chiffre d'affaires et sa nature juridique. **En cas de retard de paiement, l'acheteur s'expose à des pénalités de retard** (versée pour chaque jour de retard) **et à une indemnité forfaitaire pour frais de recouvrements** (pour chaque facture payée en retard) dont les montants doivent être mentionnés dans les conditions générales de vente (CGV) du fournisseur.

Pour les pouvoirs adjudicateurs (administrations de l'État, collectivités territoriales et leurs groupements, établissements publics), le Code de la commande publique⁹ prévoit un délai de 30 jours maximum à compter de la date d'exécution des prestations, porté à 50 jours pour les établissements publics de santé et 60 jours pour les entreprises publiques. L'acheteur public qui a dépassé le délai maximal de paiement, quelle que soit la part de responsabilité de l'ordonnateur ou du comptable public dans le retard (cf. encadré 4), doit également verser des intérêts moratoires au titulaire du marché (et au sous-traitant s'il est payé directement), ainsi que l'indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement. Dans le cas où le comptable public est responsable du retard de paiement, des intérêts récursoires peuvent être réclamés par l'ordonnateur¹⁰.

Le taux et les modalités de calcul des pénalités de retard et des intérêts moratoires, ainsi que le montant de l'indemnité forfaitaire, sont fixés par voie réglementaire. Les ministères économiques et financiers mettent à disposition des entreprises un simulateur en ligne¹¹ pour estimer le montant des intérêts moratoires d'un marché public dont le règlement intervient au-delà du délai réglementaire.

Face à la persistance des retards de paiement, le sujet continue de faire l'objet d'une attention soutenue des pouvoirs publics : **une proposition de loi déposée par le sénateur Olivier RIETMANN pour renforcer le régime des sanctions applicables est actuellement en discussion au Parlement** (cf. encadré 3). Adopté à l'unanimité par le Sénat en février 2026 et soutenu par le Gouvernement, ce texte est, à la date d'adoption de ce rapport, en attente de son inscription à l'ordre du jour des débats de l'Assemblée nationale.

Par ailleurs, le Parlement a adopté au printemps 2026 une proposition de loi⁵, à l'initiative du sénateur François PATRIAT, qui a créé un **nouveau dispositif destiné à accélérer le recouvrement des factures impayées**. Mise en œuvre par un commissaire de justice pour les créances certaines, liquides, exigibles et non contestées, cette procédure permettra aux créanciers d'obtenir plus rapidement un titre exécutoire, tout en contribuant à une meilleure efficacité du traitement des contentieux par les juridictions commerciales.

Parallèlement, le ministère chargé des TPE-PME a engagé en février 2026 une mobilisation des parties prenantes afin d'agir sur les pratiques et les comportements, dans le cadre d'**un plan global destiné à mieux prévenir les difficultés d'entreprise** (cf. encadré 14).



58,3 M€

Montant cumulé
des amendes
infligées aux
entreprises pour
retard de paiement
en 2025 (DGCCRF)

Retards de paiement interentreprises : vers des sanctions proportionnelles au chiffre d'affaires

Les professionnels qui ne respectent pas les délais de paiement prévus par la réglementation encourent une amende administrative d'un montant de 75 000 Euros pour une entreprise individuelle et jusqu'à 2 millions d'Euros pour les autres catégories d'entreprise, incluant celles soumises au code de la commande publique ; ce montant peut être doublé en cas de récidive dans un délai de deux ans à compter de la date à laquelle la première sanction est déclarée définitive¹². Cette amende est couplée à une publication sur le site internet de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Ces dispositions ont été régulièrement renforcées au fil des lois¹³, conduisant à une augmentation de l'intensité des contrôles et de la publication des sanctions, sur le principe du « name-and-shame ».

En 2025, la DGCCRF annonce avoir procédé au contrôle des délais de paiement de 875 établissements, conduisant au prononcé de 150 avertissements (70 en 2024), 24 injonctions (12 en 2024) et 336 amendes pour un volume de près de 58,3 millions d'Euros (217 amendes et 35,8 millions d'Euros en 2024)¹⁴.

Les auditions conduites par le Ceser convergent pour confirmer l'utilité de cet arsenal répressif pour lutter contre les retards de paiement, mais s'accordent pour estimer que le **montant des amendes autorisé par la loi n'est pas suffisamment dissuasif, en particulier pour les grandes entreprises** – dont le volume d'affaires génère à lui seul un montant important de retards de paiement.

Une proposition de loi déposée en octobre 2025 sur le Bureau du Sénat par Olivier RIETMANN¹⁵, président de la délégation sénatoriale aux entreprises, vise à « dé plafonner » ce montant pour ouvrir la possibilité d'une sanction proportionnelle équivalente à 1 % du chiffre d'affaires mondial hors taxes réalisé au cours du dernier exercice clos. Le texte allongerait de deux à trois ans le délai dans lequel le montant de l'amende peut être doublé en cas de réitération. Il interdirait par ailleurs aux créanciers de renoncer au versement des pénalités de retard (comme cela est prévu actuellement dans le cadre du règlement de marchés publics) pour **protéger les fournisseurs et éviter de conforter certains mauvais payeurs dans leurs pratiques**.

Enfin, **il imposerait l'automatisme du versement des intérêts moratoires par les acheteurs publics**, simultanément au paiement de la facture initiale, afin de limiter les procédures et de solder immédiatement l'ensemble de ces créances auprès des entreprises concernées.

1.2_ Les retards de paiement ne sont plus l'exception, mais la norme

**14,1
jours**

Délai moyen de retard de paiement en France au 1^{er} semestre 2025 (secteurs public et privé ensemble)

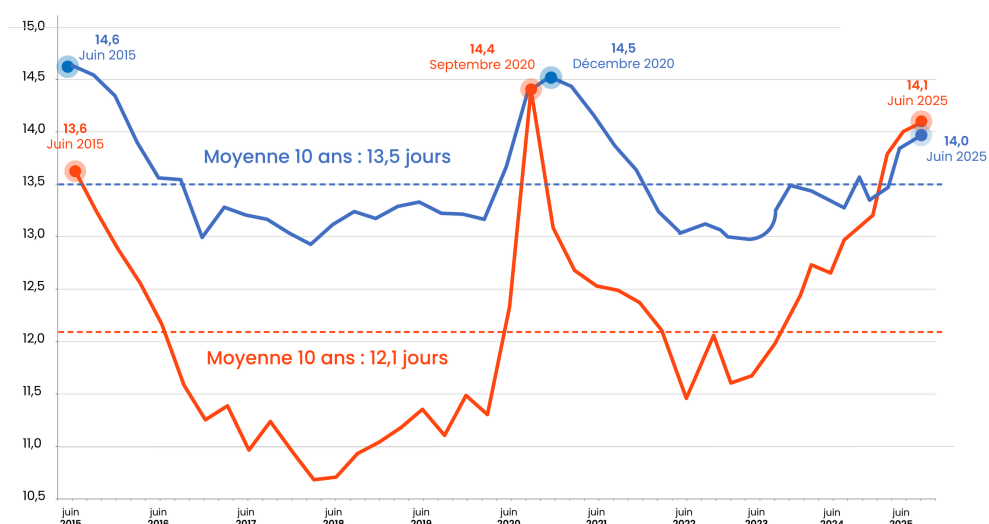
Selon l'Observatoire des délais de paiement¹⁶, adossé à la Banque de France, **les retards de paiement demeurent structurels en France, malgré un cadre juridique stabilisé et des dispositifs de contrôle renforcés.**

La dernière décennie constate une amélioration régulière des délais de paiement sous l'effet combiné des mesures prises depuis 2014 (cf. encadré 3), puis une forte dégradation en 2020 pendant la période de crise sanitaire, suivie d'une courte période d'amélioration puis d'une nouvelle détérioration continue depuis juin 2023. **À fin juin 2025, le retard moyen de paiement atteignait 14,1 jours (clients publics et privés confondus) contre 13,5 jours fin 2024¹⁷.**

+0,6 pts
par rapport à 2024

Cette moyenne cache des réalités différentes entre secteur public et secteur privé, et des comportements de paiement différenciés selon la taille des entreprises concernées.

Infographie 2 : Comparaison France ● / Europe ●
de l'évolution des retards de paiement des structures publiques et privées



Source : audition par le Ceser de M. Frédéric VISNOVSKY, directeur général adjoint honoraire de la Banque de France, ancien Médiateur national du crédit, ancien vice-président de l'Observatoire des délais de paiement, 24 mars 2026.

1.2.1. Dans la sphère privée : les comportements de paiement des grandes entreprises continuent de se dégrader

**13,6
jours**

Délai moyen de retard de paiement interentreprises en France en 2024, supérieur à la moyenne européenne

Le dernier rapport disponible de l'Observatoire des délais de paiement, publié à l'été 2025 à partir des données annuelles 2024¹⁸, constate **une dégradation des comportements de paiement interentreprises, avec un retard moyen de 13,6 jours en 2024**, en hausse d'un jour par rapport à l'année précédente : les progrès observés avant et juste après la crise sanitaire s'estompent. Par ailleurs, sur la même période, la DGCCRF enregistrerait dans ses contrôles une hausse de 42 % du taux d'établissements en anomalie sur des délais de paiement.

14,2
jours

Délai global
de paiement
de l'État en 2024
(max. 30 jours)

19,3
jours

Délai global
de paiement des
collectivités locales
métropolitaines
en 2024
(max. 30 jours)

63,4
jours

Délai global
de paiement des
établissements
publics hospitaliers
en France
métropolitaine
en 2024
(max. 50 jours)

Ce niveau est désormais supérieur à la moyenne européenne : « pendant qu'en Europe le retard moyen fluctuait peu, en un an, en France il augmentait régulièrement et fortement, dérapant d'une journée entre le quatrième trimestre 2023 (12,6 jours) et le dernier trimestre 2024 (13,6 jours) », constate l'Observatoire des délais de paiement (cf. infographie 2). Les Pays-Bas (retard moyen : 3 jours), l'Allemagne (6,6 jours), le Royaume-Uni (11,2 jours), l'Irlande (11,6 jours) et la Belgique (12,7 jours) affichent une performance supérieure à la France, qui se rapproche désormais de l'Espagne (15,6 jours) et de l'Italie (16,5 jours).

En 2024, **les comportements de paiement des grandes entreprises continuent de se dégrader : elles sont les « moins bons payeurs »**, avec des retards qui atteignent en moyenne 14,8 jours pour les entreprises de plus de 200 salariés et 17,8 jours dans celles de plus de 1 000 salariés ; à l'inverse, plus de deux PME sur trois règlent leurs fournisseurs en moins de 60 jours, contre à peine une entreprise sur deux chez les grands groupes (+ 5 points par rapport à 2023). L'Observatoire constate que la dégradation des retards de paiements touche aussi, dans une moindre mesure, les plus petites entreprises, signe de tensions croissantes sur leur trésorerie.

La majorité des secteurs d'activité voient les délais de paiement vis-à-vis des fournisseurs augmenter entre 2023 et 2024, avec un dérapage plus marqué au premier semestre 2025 dans la restauration, l'immobilier et les services assurantiels et financiers¹⁹.

1.2.2. Dans la sphère publique : des résultats contrastés selon la taille et la nature des acteurs

Dans le même temps, le **délai de paiement global de l'État et des collectivités s'améliore, mais cette moyenne masque des résultats contrastés** selon la taille, la typologie des établissements et les territoires.

Selon le dernier rapport disponible de l'Observatoire des délais de paiement (*op. cit.*), **le délai global de paiement des services de l'État s'établissait à 14,2 jours en 2024** (- 0,3 jour / 2023) et **celui des collectivités locales en métropole à 19,3 jours** (- 0,3 jour / 2023), soit en deçà du délai réglementaire de 30 jours.

Le secteur hospitalier demeure néanmoins un point d'attention majeur avec un délai global de paiement moyen fortement dégradé à **63,4 jours en métropole en 2024** (+ 2,2 jours / 2023) ; cette dégradation s'explique principalement par la situation économique tendue des établissements publics de santé : selon la Direction régionale des Finances publiques d'Île-de-France (DRFiP), « les tensions constantes sur la trésorerie disponible et l'impossibilité de contracter de nouveaux emprunts pour l'alimenter, expliquent une grande partie des retards de paiement des hôpitaux »²².

Ordonnateur et comptable public : la répartition des responsabilités dans le paiement des dépenses publiques

À la différence du secteur privé, le point de départ du délai de paiement dans le secteur public correspond à la date de réception de la facture par l'ordonnateur, et non à la date d'émission de la facture par l'entreprise.

Cette gestion des paiements du secteur public local (collectivités et leurs groupements) et des établissements publics répond au principe structurant des finances publiques de séparation de l'ordonnateur et du comptable : l'ordonnateur (acheteur public) a la responsabilité de l'ordonnancement des dépenses et de l'émission des recettes, et donne l'ordre au comptable (services déconcentrés de la Direction générale des Finances publiques) d'assurer les traitements financiers ; le comptable public intervient en aval de la chaîne financière et procède aux contrôles de régularité prévus par la réglementation²⁰. Le principal objectif recherché est un contrôle des modalités de la dépense par un tiers qui n'est pas concerné par la décision puis la gestion de cette dépense.

Le Code de la commande publique (cf. encadré 2) organise **la répartition du délai global de paiement des collectivités locales et des établissements publics de santé entre l'ordonnateur et le comptable public** : pour une collectivité, l'ordonnateur dispose de 20 jours (réception, vérifications, mandatement) à compter de la réception de la facture ou de la demande de paiement conforme aux dispositions du Code de la commande publique²¹, et le comptable public (contrôles et mise en paiement) de 10 jours à compter de la date de réception de l'ordre de paiement et des pièces justificatives transmises par l'ordonnateur. Pour les hôpitaux, la répartition est de 35 jours pour l'ordonnateur et 15 jours pour le comptable.

Du point de vue de l'entreprise fournisseur, **ces deux périodes s'inscrivent juridiquement à l'intérieur d'un « délai global de paiement » unique** qui court en principe, de la réception, par le pouvoir adjudicateur, de la facture ou de la demande de paiement conforme, jusqu'au paiement effectif par le comptable public. Dans les faits, le délai de l'ordonnateur débute donc à la réception de la facture du fournisseur ou à la date de constatation du « service fait », tandis que celui du comptable public commence à la réception de l'ordre de paiement établi par l'ordonnateur. Et pour les entreprises sous-traitantes, le délai de paiement court à compter de la réception par le pouvoir adjudicateur de l'accord, total ou partiel, du titulaire d'un marché sur le paiement demandé.

Pour la Direction régionale des Finances publiques d'Île-de-France : « *la sécurisation des procédures d'utilisation des fonds publics n'est pas incompatible avec l'objectif d'efficacité dans le traitement des paiements : au contraire, **c'est parce que les processus sont pensés pour être efficaces que le traitement est à la fois sûr et conforme aux lois et règlements.*** »²²

Un nouvel indicateur pour mesurer les retards de paiement du secteur public local

Le versement automatique des intérêts moratoires reste une pratique peu répandue pour beaucoup de collectivités territoriales, même s'ils sont dus « *de plein droit et sans autre formalité* »²³ aux termes de la réglementation : « *Les entreprises ne les réclament pas et la DGFIP ne nous oblige pas à les payer. Il n'y a aucune automaticité dans leur calcul et les verser systématiquement représenterait un coût pour nous, nous obligeant à faire appel à de l'emprunt supplémentaire* », explique le directeur des finances d'une intercommunalité francilienne, cité par la Gazette des communes²⁴.

Raison pour laquelle les ministères économiques et financiers souhaitent compléter l'analyse du délai moyen de paiement, jugé trop imprécis, d'une **évaluation de la part des paiements dépassant le délai global de paiement légal de 30 jours, afin de conduire des actions plus ciblées sur ces retards.**

A l'image de ce qui existe déjà pour les dépenses de l'État, la Direction générale des finances publiques (DGFIP) a donc introduit en 2025²⁵ un nouvel indicateur du « *pourcentage des mandats payés au-delà du délai global de paiement* » pour les collectivités territoriales et le secteur public hospitalier. Des cibles progressives ont été fixées afin de réduire dans le temps la part des mandats payés au-delà du délai réglementaire ; « *la réalisation de cet objectif s'appuiera sur la poursuite des actions menées en faveur du **développement du partenariat entre l'ordonnateur et le comptable** en vue de fiabiliser les procédures et de fluidifier la chaîne de la dépense locale* »²⁶.

Exprimé en nombre de mandats, cet indicateur se situe, en 2025, autour de 15 % au niveau national²⁷ et de 21 % en Île-de-France, selon les informations transmises au Ceser par la DRFiP Paris-Île-de-France²⁸.

« *Pertinent dans le suivi des délais de paiement opéré par les collectivités, le nouvel indicateur du taux de paiement à plus de 30 jours pourrait aussi être un préalable à rendre enfin effectif le paiement d'office des intérêts moratoires* »²⁹, selon l'Afigese, réseau national des financiers, gestionnaires, évaluateurs et managers des collectivités territoriales – ce qu'entérine la proposition de loi du sénateur Olivier RIETMANN, dans sa rédaction adoptée en première lecture par le Sénat (cf. encadré 3).

21 %

Part des mandats du secteur public local réglés au-delà du délai réglementaire en Île-de-France en 2025



1.3_ Les retards de paiement immobilisent 15 Mds € de trésorerie au détriment des TPE-PME

Les retards de paiement ont des conséquences financières directes sur les entreprises, dans la mesure où ils grèvent leur trésorerie des sommes qui auraient dû être encaissées à échéance ou en avance de phase, si les délais de paiement convenus avaient été respectés. Les chiffres publiés par la DGFIP (pour le secteur public) et par la DGCCRF (pour les entreprises sanctionnées pour retard de paiement) permettent d'apprécier le niveau des retards, mais pas les montants en jeu, ni le nombre d'entreprises pénalisées. Ces données nationales ne sont par ailleurs pas territorialisées.

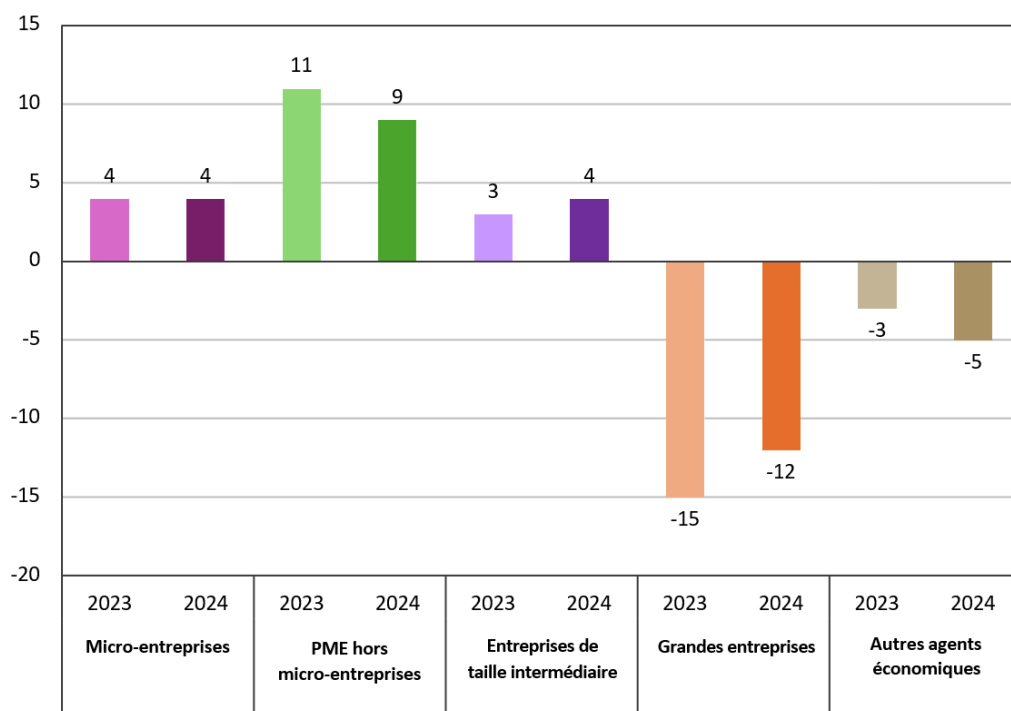
**15
Mds €**

*Volume estimé
du cumul des
retards de paiement
au niveau national
en 2024*

L'Observatoire des délais de paiement procède par estimation à partir des bilans des entreprises, en comparant la situation réelle avec une situation hypothétique sans retard de paiement : **il évalue que la persistance des retards de paiement a pénalisé les TPE-PME à hauteur de 15 milliards d'Euros en 2024** (cf. infographie 3). Ce chiffre correspond à un effet macroéconomique global, mais pas à un stock exact de factures en retard : pour l'Observatoire, la mise en œuvre de la facturation électronique obligatoire (cf. partie 3.1) constitue un enjeu pour permettre une analyse plus fine de la situation³⁰.

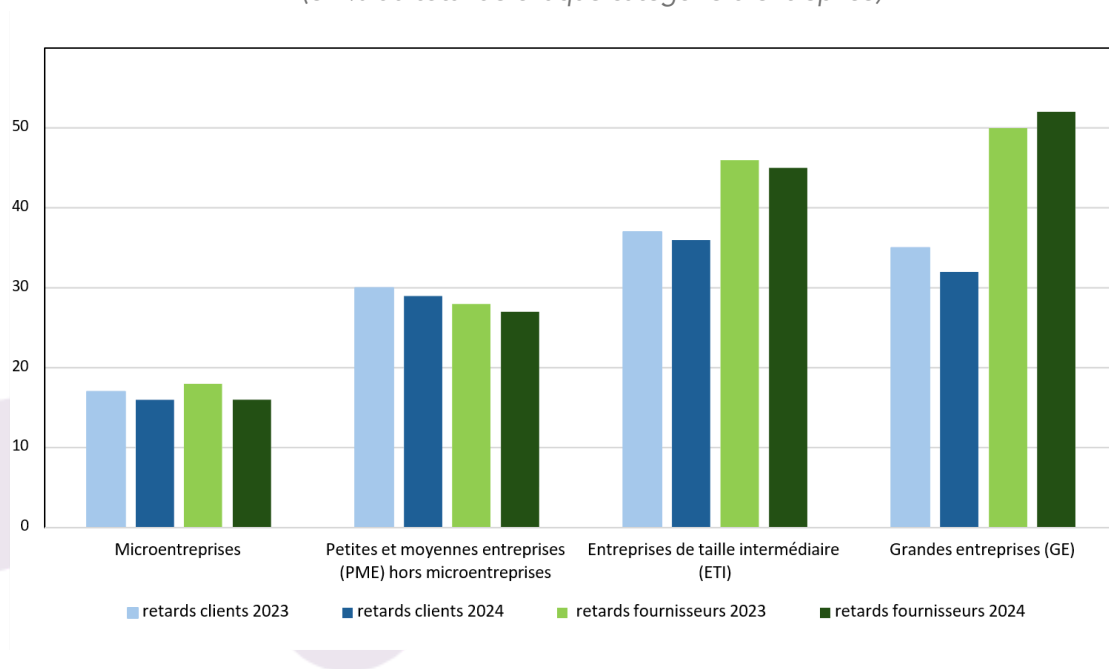
Les écarts de comportement de paiement par taille d'entreprise se sont accentués en 2024 : alors que la part des microentreprises, des PME et des ETI réglant leurs fournisseurs en retard a diminué entre 2023 et 2024, celles des grandes entreprises à l'inverse, a progressé (cf. infographie 4). Cette évolution intervient dans un contexte d'amélioration des délais de règlement de leurs propres clients, contribuant ainsi au renforcement de leur trésorerie. Ce constat interroge les conditions d'un équilibre plus solidaire des relations entre acteurs économiques.

Infographie 3 : Effets en trésorerie d'une absence de retard de paiement en milliards d'Euros (2023-2024)



Source : audition par le Ceser de Mme Hassiba KAABÈCHE, Médiatrice nationale du crédit et vice-présidente de l'Observatoire des délais de paiement, et M. Thomas ALLEN, rapporteur, 19 mai 2026.

Infographie 4 : Part des entreprises payées par leurs clients et payant leurs fournisseurs avec retard, par taille (2023-2024)
(en % du total de chaque catégorie d'entreprise)



Données FIBEN - Banque de France (données à fin août 2025).

Source : audition par le Ceser de Mme Hassiba KAABÈCHE, Médiatrice nationale du crédit et vice-présidente de l'Observatoire des délais de paiement, et M. Thomas ALLEN, rapporteur, 19 mai 2026.

1.4_ Les retards de paiement immobilisent 15 Mds € de trésorerie au détriment des TPE-PME

Malgré l'absence de données publiques consolidées à l'échelle régionale, confirmées par toutes les auditions menées par le Ceser, plusieurs indicateurs permettent cependant **d'approcher le niveau important d'exposition des entreprises franciliennes aux retards de paiement** :

**20
jours**

Délai moyen de retard de paiement en Île-de-France au 1^{er} semestre 2025 (public et privé ensemble)

**+6
jours**

par rapport à la moyenne nationale

- Les derniers travaux disponibles de l'Observatoire des délais de paiement et du cabinet spécialisé Altares³¹ constatent que **la situation est plus dégradée en Île-de-France que sur le reste du territoire national** : le retard moyen de paiement atteint 20 jours dans la région au terme du premier semestre 2025, contre 14,1 jours au niveau national, soit un écart de près de 6 jours. Ce niveau s'est dégradé de 2,6 jours en deux ans. La région Provence-Alpes-Côte d'Azur se situe au deuxième rang, avec un retard moyen de 14,9 jours soit un écart conséquent de 5,1 jours. L'ensemble des autres régions métropolitaines enregistrent des retards moyens compris entre 11,2 et 13,9 jours. (cf. infographie 5)
- La région francilienne se distingue par **une faible proportion de payeurs « sans retard »** : au terme du premier semestre 2025, un tiers seulement règlent leurs fournisseurs à l'échéance prévue, contre 46 % au niveau national.
- Le territoire francilien accueille par ailleurs **un grand nombre de donneurs d'ordre (publics et privés) de portée régionale et nationale, voire internationale ; or, les grandes entreprises sont celles qui affichent les retards de paiement les plus élevés**, dépassant 20 jours au 2^{ème} trimestre 2025.
- S'agissant du seul secteur public local³², le délai global moyen de paiement des acheteurs publics en Île-de-France s'établissait à 21,31 jours en 2025 (21,8 jours en 2024). Bien qu'inférieur au plafond réglementaire fixé à 30 jours, ce délai demeure le plus élevé de l'ensemble des régions métropolitaines. Par ailleurs, **le territoire francilien figurait, en 2023 comme en 2024, en tête des régions métropolitaines où la proportion de collectivités dépassant le délai réglementaire de 30 jours était la plus importante**, à un niveau supérieur à la moyenne nationale (cf. infographie 6). Pourtant, selon la Direction régionale des Finances publiques d'Île-de-France : « *l'organisation administrative particulière de l'Île-de-France, tout comme le caractère multi-partenarial de certaines opérations publiques, ne devrait pas avoir d'effet direct sur les délais de paiement. Chaque acteur public concerné est soumis aux mêmes règles et délais par la réglementation et doit s'assurer de les respecter vis-à-vis de ses fournisseurs.* »³³

31%

Part du PIB
national produit
en Île-de-France
en 2025

6,5
Mds €

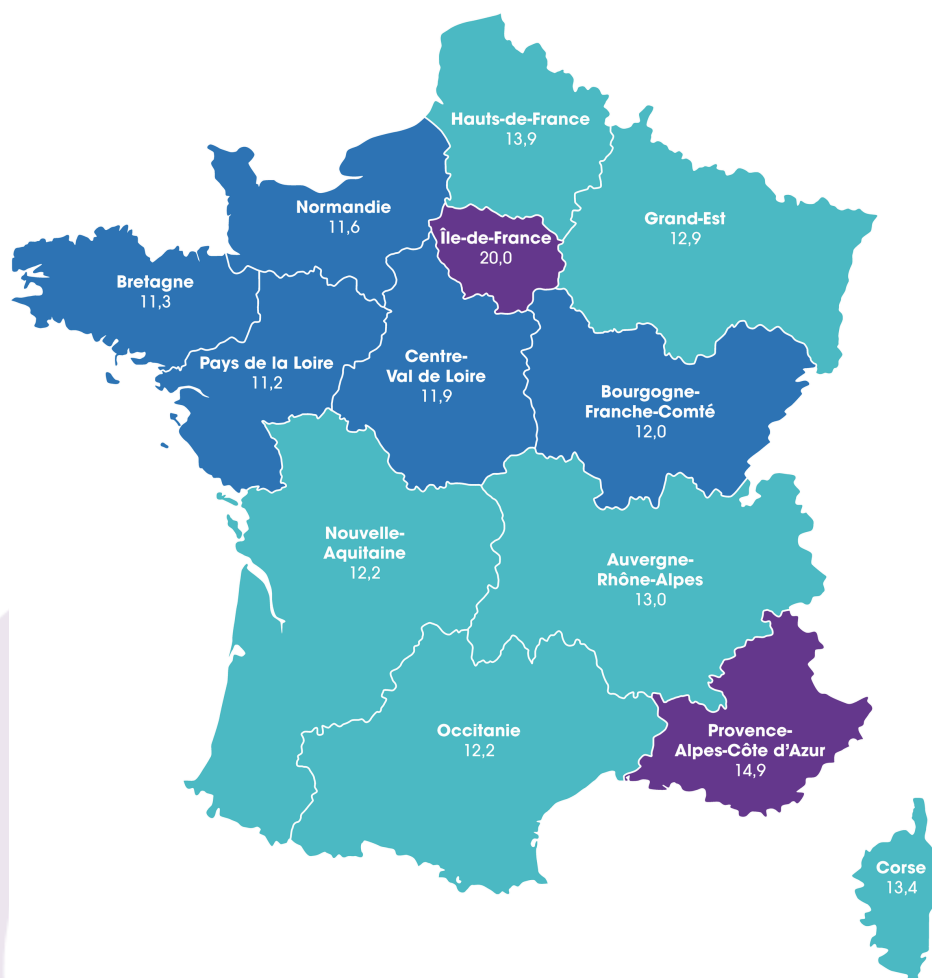
Volume estimé
du cumul des
retards de paiement
au détriment des
entreprises
d'Île-de-France
en 2024

Le coût des retards de paiement pour les entreprises franciliennes est estimé entre 4,5 et 6,5 milliards d'Euros

À partir des données de l'Observatoire des délais de paiement et à l'appui de ce faisceau d'indices, il est possible d'estimer un ordre de grandeur³⁴ crédible du volume de trésorerie dont sont privées les entreprises d'Île-de-France, en tenant compte du poids économique de la région.

Territoire économique stratégique, l'Île-de-France concentre en effet près de 23 % des emplois et produit environ 31 % du PIB national³⁵. Une première extrapolation des données nationales conduirait ainsi à un encours théorique, en 2024, d'environ 4,5 milliards d'Euros de trésorerie immobilisée par les retards de paiement au détriment des entreprises franciliennes, tous secteurs d'activité confondus.

En prenant en compte le fait que les comportements de paiement en Île-de-France apparaissent plus dégradés que la moyenne nationale, ce premier ordre de grandeur peut être réévalué dans **une fourchette comprise autour de 6,3 à 6,5 milliards d'Euros.**

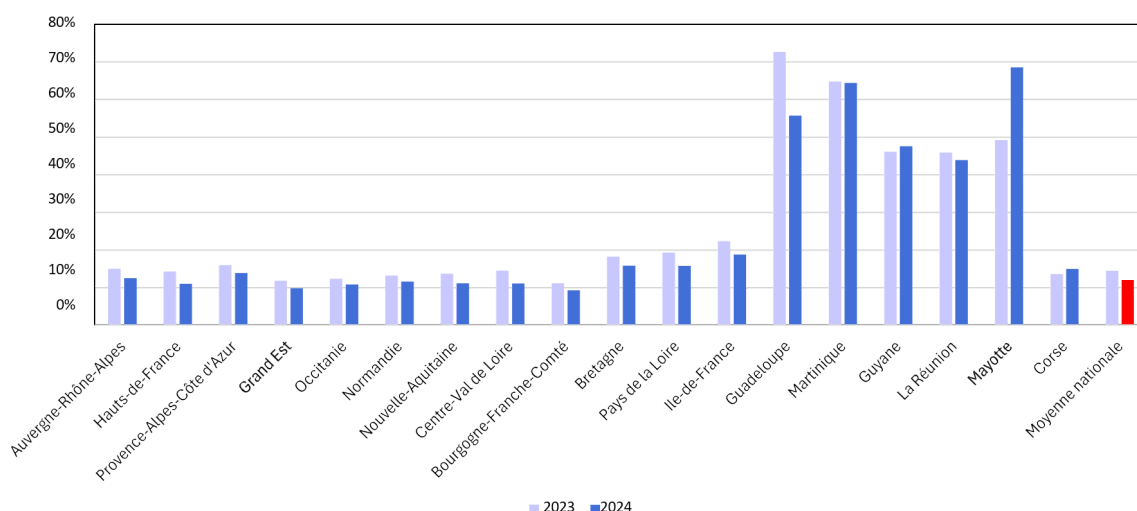


Infographie 5

Carte des comportements de paiement des structures publiques et privées en région (2^{ème} trimestre 2025)

Source : audition par le Ceser de M. Frédéric VISNOVSKY, directeur général adjoint honoraire de la Banque de France, ancien Médiateur national du crédit, ancien vice-président de l'Observatoire des délais de paiement, 24 mars 2026.

Infographie 6 : Proportion des collectivités territoriales avec un DGP supérieur à 30 jours, par région (2023-2024)



Données DGFiP.

Source : audition par le Ceser de Mme Hassiba KAABÈCHE, Médiatrice nationale du crédit et vice-présidente de l'Observatoire des délais de paiement, et M. Thomas ALLEN, rapporteur, 19 mai 2026.

600

Nombre de marchés publics passés chaque année par la Région Île-de-France

1.5_ Acteur économique majeur du territoire, la Région Île-de-France présente le délai global de paiement le plus élevé des régions métropolitaines

Pouvoir adjudicateur soumis aux dispositions du Code de la commande publique, **la Région est un grand acteur économique du territoire régional avec près de 600 marchés publics passés chaque année pour un montant proche du milliard d'Euros annuel et dont 79 % des fournisseurs sont situés en Île-de-France³⁶.**

1 Md €

Volume annuel moyen d'achats de la Région Île-de-France

En comparaison avec les autres collectivités régionales en métropole, **la Région Île-de-France est identifiée comme celle dont le délai global de paiement moyen est le plus élevé**, avec 70,98 jours de retard constatés en 2025 (78,21 jours en 2024), alors que le délai moyen constaté pour l'ensemble est de 28,47 jours (28,31 jours en 2024)³⁷. La Région Nouvelle-Aquitaine occupe le rang suivant avec 48,88 jours, soit un écart de plus de 22 jours avec la situation francilienne (cf. infographie 8).

70,98 jours

Délai global de paiement moyen de la Région Île-de-France en 2025 (DGFiP)

Le Ceser avait d'ailleurs alerté le Conseil régional sur la dégradation des délais de paiement de la collectivité dans ses avis relatifs au budget primitif 2025, au budget supplémentaire 2025 et au budget primitif 2026 de la Région Île-de-France³⁸.

Dans son dernier rapport consacré à la situation financière de la Région publié fin 2025, la Chambre régionale des comptes d'Île-de-France conclut que « le non-respect des délais de paiement par la collectivité est récurrent d'un contrôle à l'autre. Il porte d'abord préjudice aux fournisseurs de la Région. »³⁹

6,1 M€

Montant cumulé
des intérêts
moratoires versés
par la Région
Île-de-France
entre 2019 et 2025
(cf. infographie 7)

Cette situation entraîne, par ailleurs, **des coûts de traitement et le versement de pénalités financières**, lesquelles constituent une charge qui « pèse sur les finances de la collectivité, qui a consacré [entre] 2019 et 2024 près de 5 millions d'Euros à indemniser des fournisseurs. »³⁹ et encore près d'1,5 million en 2025 – auxquels il faut ajouter le coût du recours à des consultants pour épauler les services de la Région dans l'apurement du stock de factures en attente de traitement. **Pour le Ceser Île-de-France, ces dépenses sont d'autant plus regrettables qu'elles ne sont pas mobilisées pour la mise en œuvre des politiques publiques au bénéfice des Franciliens.**

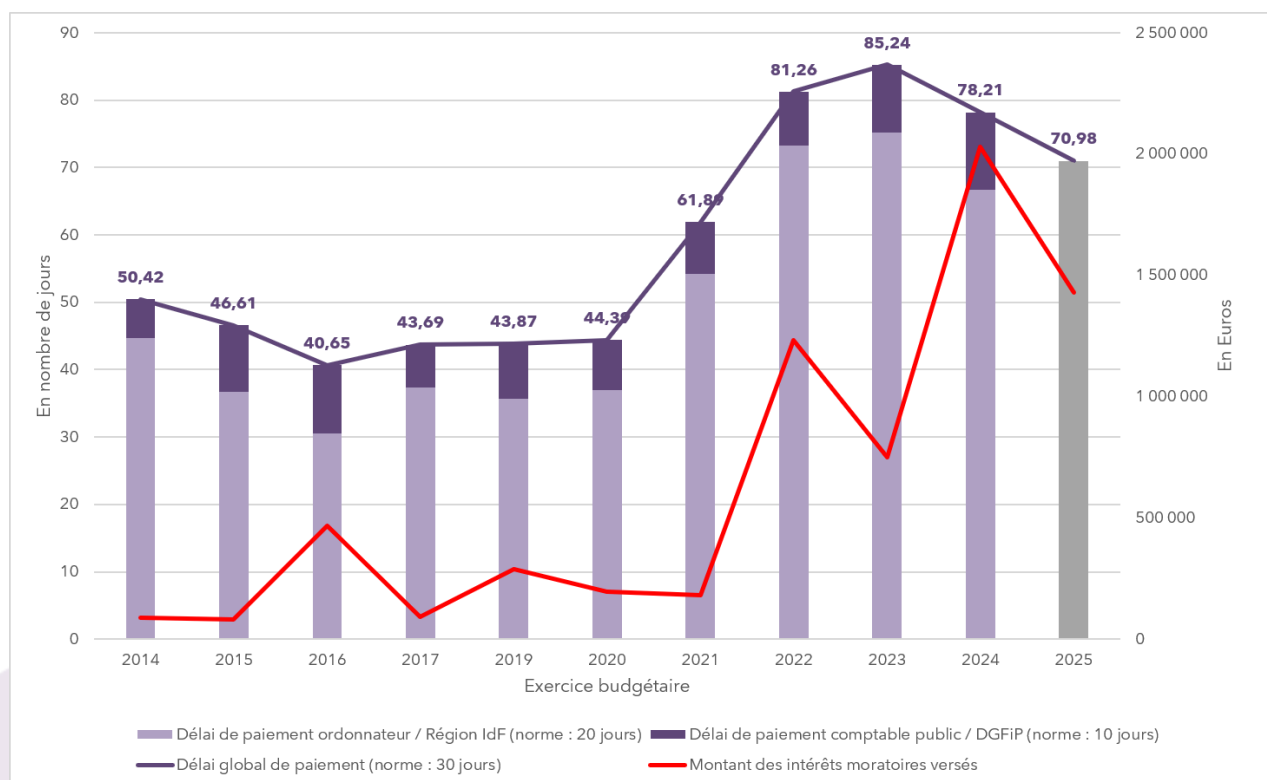


Infographie 7 : Évolution annuelle du délai global de paiement moyen de la Région Île-de-France en nombre de jours (décomposition du délai ordonnateur et du délai comptable public) et du montant des intérêts moratoires versés en K€ (2014-2025)

En nombre de jours	2014	2015	2016	2017	2018*	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Délai ordonnateur	44,70	36,70	30,50	37,35	37,30	35,63	36,91	54,17	73,23	75,22	66,67	NC**
Délai comptable public	5,72	9,91	10,15	6,34	5,11	8,24	7,48	7,72	8,03	10,02	11,54	NC**
Délai global de paiement	50,42	46,61	40,65	43,69	42,41	43,87	44,39	61,89	81,26	85,24	78,21	70,98
En K€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Intérêts moratoires versés	88,6	82,7	467,7	91,9	NC**	290,3	196,6	179,7	1 231,5	750,3	2 029,7	1 428,1

* De janvier à juillet 2018

** NC = non communiqué - 2025 : données détaillées ordonnateur / comptable public non disponibles

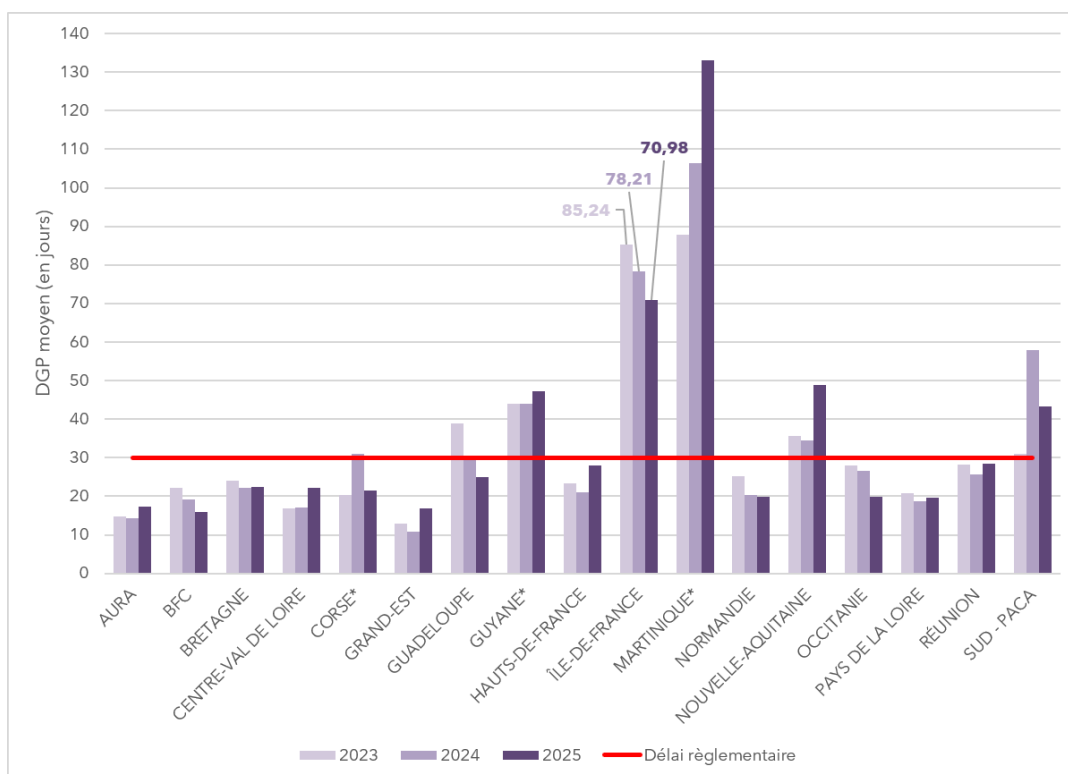


NB : l'année 2018, dont les données ne sont que partielles, ne figure pas sur cette représentation graphique.

Source des données : Région Île-de-France – examen des comptes et de la gestion – exercices 2014 et suivants, rapport d'observations définitives publié le 3 mars 2020, chapitre 3.3.2 pp. 27-28 ; Région Île-de-France – situation financière – exercices 2019 et suivants, rapport d'observations définitives publié le 20 novembre 2025, chapitre 5.2.9, pp. 94-96 - Chambre régionale des comptes d'Île-de-France ; audition par le Ceser de M. Amaël PILVEN, directeur du Pôle Affaires financières, juridiques et patrimoniales de la Région Île-de-France, 8 septembre 2026.

Traitement des données : Ceser Île-de-France.

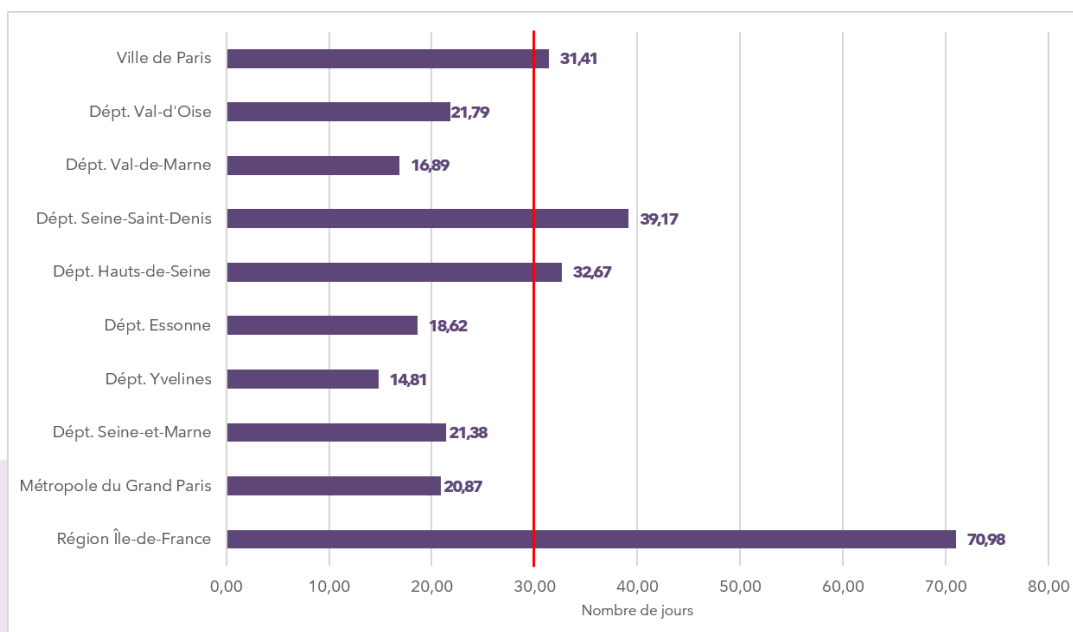
Infographie 8 : Approche comparative : délai global de paiement moyen des régions françaises métropolitaines et d'outre-mer (2023-2024-2025)



* collectivités territoriales à statut particulier

Source des données : DGFIP. Traitement : Ceser Île-de-France.

Infographie 9 : Approche comparative : délai global de paiement moyen des grandes collectivités franciliennes (2025)



N.B. : La Ville de Paris exerce les compétences de la commune et du département (le DGP indiqué dans l'infographie ne comprend pas les mairies d'arrondissement).

Source des données : DGFIP. Traitement : Ceser Île-de-France.

Précaution méthodologique : selon la DRFiP, « les délais de paiement ne peuvent être analysés de manière uniforme : ils dépendent étroitement de la complexité de chaque organisation, ainsi que du volume des opérations et de la nature des dépenses. [...] En comparaison à la Ville de Paris qui réalise un volume important de dépenses récurrentes, la Région Île-de-France réalise davantage de marchés publics d'investissement, avec une complexité qui nécessite des contrôles avancés. »

La dégradation du délai global de paiement de la Région Île-de-France résulte de plusieurs facteurs ayant affecté l'organisation et le traitement des dépenses régionales au cours des dernières années⁴⁰.

Un premier facteur tient au report d'activité consécutif à la crise sanitaire, qui a entraîné un décalage dans le traitement de nombreuses opérations. À cette situation se sont ajoutées des évolutions importantes du cadre budgétaire et comptable, avec la mise en œuvre, au 1^{er} janvier 2023, d'un nouveau référentiel budgétaire et comptable ainsi que du compte financier unique, en remplacement du compte administratif.

Dans le même temps, la Région a repris en maîtrise d'œuvre directe des travaux d'entretien et de maintenance auparavant réalisés directement par les lycées, conformément à des recommandations antérieures de la Chambre régionale des comptes. Cette évolution a entraîné un accroissement significatif des volumes à traiter par l'administration régionale, estimé à environ 5 000 factures supplémentaires par an. Or, des dysfonctionnements dans leur traitement ont été relevés, liés notamment à une formalisation insuffisante des procédures et à l'absence d'interface entre l'outil de gestion des marchés de travaux et le système d'information financier régional.

La montée en charge du « plan d'urgence » en faveur des lycées franciliens⁴¹ a également contribué à cette augmentation des flux. Ce programme représente un budget d'investissement atteignant un milliard d'Euros par an et mobilise environ 1 000 entreprises, ce qui génère un volume particulièrement important de factures à instruire et à payer relevant de marchés complexes.

Face à cette situation, **l'Exécutif régional a indiqué à la Chambre régionale des comptes avoir demandé la mise en œuvre d'un plan d'actions destiné à améliorer le fonctionnement de la chaîne de paiement** et à réduire progressivement les délais de paiement de la collectivité. Par ailleurs, **un audit partenarial a été conduit entre la DRFiP et la Région en 2024/2025 afin d'améliorer l'ensemble de la chaîne de traitement ordonnateur/payeur**. « *La maîtrise du délai global de paiement fait partie des chantiers inscrits dans la feuille de route de l'administration régionale 2026-2028* »⁴².

Ce plan repose tout d'abord sur **des mesures d'évolution et de modernisation des systèmes d'information régionaux**. La généralisation, depuis 2025, d'un nouvel outil de suivi des marchés complexes doit permettre, à terme, d'accélérer, de simplifier et de sécuriser l'exécution des marchés relatifs à la construction et à l'entretien des lycées.

Par ailleurs, un nouveau système d'information financier a été mis en service auprès de l'ensemble des services de la collectivité en mai 2026, dont il est attendu, après interfaçage avec les autres outils régionaux, une meilleure fluidité dans la chaîne de traitement des factures. La « bascule » vers ce nouveau système a cependant généré une interruption temporaire du traitement des factures courantes qui se sont accumulées, occasionnant un nouvel accroissement du stock de factures en attente et dont l'effet sur le délai global de paiement moyen 2026 de la Région se fera certainement ressentir.

Le plan de remédiation prévoit également **une formalisation et une sécurisation accrues des procédures**. À cette fin, deux guides ont été remis en 2025 aux agents en charge des marchés publics régionaux et un programme de formation des agents gestionnaires comptables sera proposé à compter de septembre 2026.

Le plan comprend aussi **une réorganisation des moyens humains**, pour améliorer l'efficacité du traitement des factures, temporairement renforcés par des consultants externes pour résorber le stock de factures en instance.

Des améliorations organisationnelles, soutenues par les développements informatiques mentionnés ci-dessus, sont en outre programmées afin **d'accélérer la transmission des informations nécessaires au paiement, notamment en matière de certification du service fait** : complétude et qualité des pièces justificatives, communication entre les services opérationnels et financiers, renforcement de la traçabilité.

En prolongement de ces actions, **l'audit partenarial conduit entre la DRFiP et la Région pourrait conduire à la signature d'une convention de partenariat** d'ici fin 2026.

Les premiers résultats observés traduisent une amélioration progressive de la situation : **entre 2023 et 2025, le délai global de paiement de la collectivité a diminué de 14,3 jours** (cf. infographies 7 et 8) et la Région indique que **le nombre de mandats rejetés par la DRFiP a été divisé par 2,5 en 2025**, alors même que le nombre de factures mandatées a progressé de 5 %.

Les services de la Région soulignent toutefois l'existence d'un « effet optique » lié au mode de calcul du délai global de paiement : l'apurement de factures anciennes contribue mécaniquement à allonger temporairement l'indicateur, alors même que le délai de traitement des factures courantes peut s'améliorer. Le retour à un niveau conforme à la réglementation dépend donc aussi de l'extinction progressive d'un stock de 158 factures antérieures à l'année 2025 (relevant des travaux menés dans les lycées). **La Région indique ainsi qu'en excluant ce stock, le délai global de paiement des factures de l'année 2025 s'élèverait à 55 jours⁴²** (au lieu de 70,98) – ce qui reste toutefois sensiblement supérieur au délai réglementaire de 30 jours.

**-14,3
jours**

*Diminution
du délai global
de paiement
de la Région
Île-de-France
entre 2023 et 2025*

La Région Île-de-France est candidate à une expérimentation de gestion directe des paiements

La loi dite « 3DS », adoptée en 2022, ouvre la possibilité au législateur de différencier les règles relatives à l'attribution et à l'exercice des compétences applicables au sein d'une même catégorie de collectivités à condition que celles-ci se trouvent dans des « *différences objectives de situation* »⁴³.

À l'appui de cette disposition, la Région Île-de-France s'est portée candidate en septembre 2023 à une expérimentation qui lui permettrait de payer directement ses dépenses « *en toute autonomie, sans la DRFiP* »⁴⁴.

L'exposé des motifs de cette proposition ne fait pas référence à l'objectif de réduction des délais de paiement de la collectivité régionale.

À ce jour, selon les informations transmises au Ceser Île-de-France, la proposition de la Région n'a pas reçu de réponse formelle de l'État.



PARTIE

02.

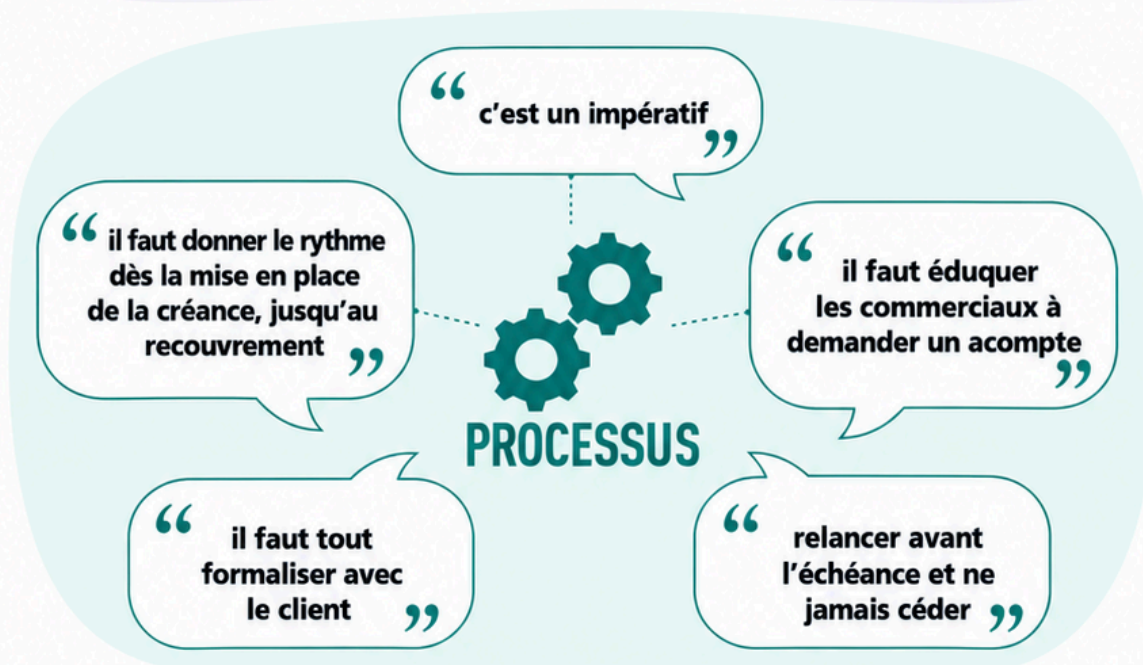
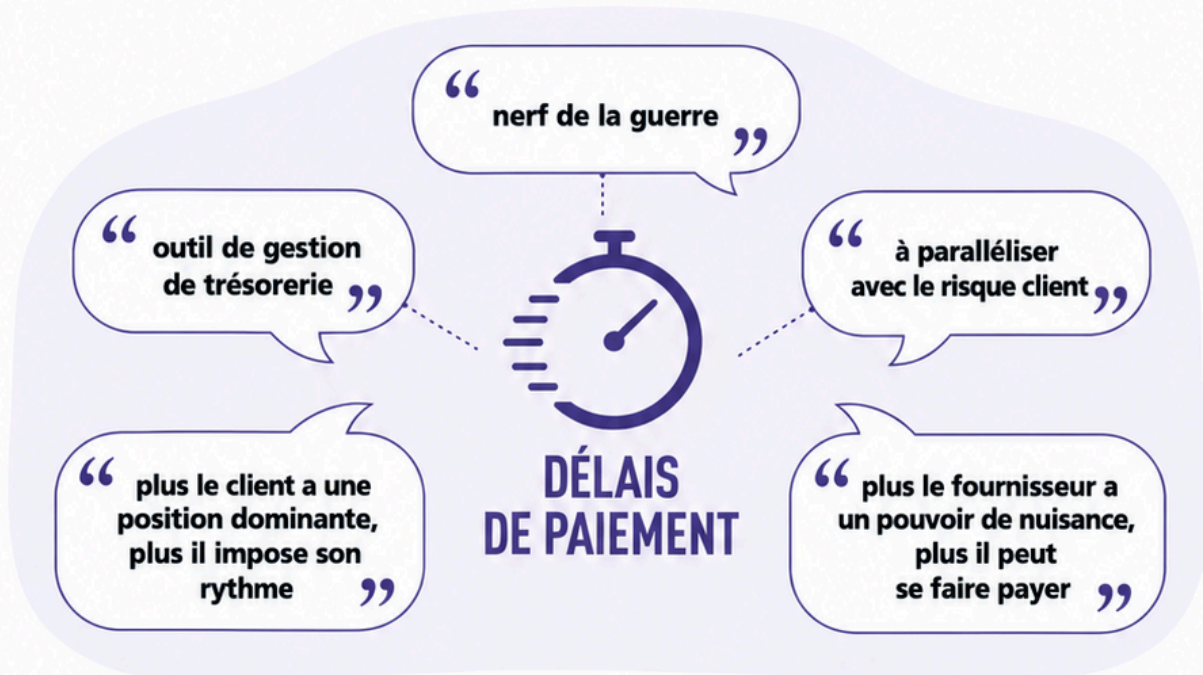
2. Les retards de paiement sont une « violence économique » pour les entreprises

Le respect des délais de paiement constitue un déterminant majeur de la trésorerie des entreprises. Si ces délais permettent de soutenir l'activité et la relation commerciale, les retards et déséquilibres persistants dans la chaîne des paiements fragilisent la santé financière des entreprises et, partant, leurs capacités d'investissement et d'innovation, l'emploi, voire leur pérennité. Ces effets sont d'autant plus marqués dans les écosystèmes économiques fortement structurés en sous-traitance, avec un impact maximal sur les entreprises des derniers rangs.

Au-delà des chiffres, la commission Développement économique du Cese a consacré une partie des travaux de ce rapport à des rencontres de terrain, avec des représentants d'entreprises reflétant la diversité du tissu économique francilien : TPE, PME, ETI, société ayant connu une procédure de redressement, ainsi qu'un administrateur judiciaire intervenant auprès d'entreprises de secteurs et de tailles variés. Cette approche a été complétée par l'audition de personnalités et de structures d'accompagnement et de soutien aux entreprises, notamment le Médiateur des entreprises et la Médiatrice nationale du crédit.

L'ensemble de ces contributions permet de mettre des mots concrets sur les causes et les conséquences des retards de paiement subies par les entreprises, de formuler « sans filtre » leurs attentes ainsi que partager leurs propres expériences de terrain pour sécuriser les conditions de paiement.

Elles mettent en évidence une véritable « violence économique » des retards de paiement, qui s'exerce sur les femmes et les hommes qui font vivre l'entreprise. Cette violence se traduit par l'incertitude qui pèse sur les salariés et leur famille face au risque de perte d'emploi, par la pression permanente exercée sur les dirigeants contraints de piloter leur activité sans visibilité sur leur trésorerie au risque de la cessation des paiements, ainsi que, dans certains cas, par des situations de détresse psychologique ou d'épuisement professionnel. Les verbatims qui suivent illustrent cette réalité.





LÉGISLATION

“ la réglementation ne marche pas ”

“ la loi n'est pas appliquée ”

“ on n'arrive à faire payer les intérêts de retard que si c'est en contentieux ”

“ procédures des grosses entreprises lourdes et longues avant de se faire payer ”

“ grosses exigences dans le BTP ”

“ c'est un rapport de force ”

“ il faut être coercitif car en France on ne respecte pas la règle ”



SECTEUR PUBLIC

“ ectoplasme – totalement anonyme – personne n'est responsable de rien ”

“ c'est juste épouvantable avec les collectivités ”

“ les interlocuteurs des collectivités ne semblent pas avoir la main ”

“ différences de pratiques abyssales entre public anonyme et privé avec des relations personnalisées ”

“ l'Etat et les collectivités devraient donner l'exemple ”

2.1_ Les impacts des retards de paiements sont multiformes et invasifs

2.1.1. En fragilisant la trésorerie de l'entreprise, les retards de paiement dégradent sa santé financière et enclenchent un « effet-domino » interne

Outre les évolutions d'activité et conjoncturelles, les retards de paiement représentent une « cause-racine » majeure des difficultés financières et génèrent **un engrenage de conséquences immédiates et à plus long terme pour l'entreprise qui les subit.**

Ils induisent des coûts supplémentaires, à commencer par le temps nécessaire au suivi, aux relances, à la mise en œuvre de processus spécifiques, voire au recrutement de personnel dédié. Ces coûts seront d'autant plus importants relativement à la taille de la structure que les difficultés auront été le révélateur d'une organisation fragile, voire déficiente.

Les petites entreprises, ainsi que les acteurs économiques peu capitalisés (start-ups, jeunes entreprises innovantes, associations cf. encadré 9) sont particulièrement exposés. Car l'importance des capitaux de la structure conditionne sa capacité à supporter dans la durée une diminution des rentrées de trésorerie ; faute de temps, la spirale défavorable s'accélère.



Les associations sont tout particulièrement sensibles aux conséquences des retards de paiement

Les associations constituent des acteurs économiques spécifiques confrontés également à des difficultés de délais de paiement. Ainsi, selon l'enquête nationale conduite par la Fédération des acteurs de la solidarité, une association de solidarité sur quatre est menacée de disparition à la rentrée 2025, tandis que la moitié voit sa trésorerie se dégrader depuis trois ans⁴⁵.

Les associations apparaissent particulièrement vulnérables aux retards de paiement en raison d'un niveau de capitalisation généralement plus faible que celui des entreprises commerciales. Leurs capacités de constitution de réserves financières demeurent souvent limitées, ce qui réduit leurs marges de manœuvre face aux tensions de trésorerie. Lorsqu'elles interviennent comme prestataires de marchés publics, fournisseurs ou sous-traitants, les retards de paiement peuvent très rapidement compromettre leur capacité à faire face aux dépenses courantes, notamment au paiement des salaires, des cotisations sociales et des fournisseurs.

Cette fragilité est d'autant plus marquée que ces structures, déjà confrontées à une baisse des subventions de l'État et des collectivités, disposent plus difficilement d'un accès au financement bancaire de court terme ou à des outils de couverture du besoin en fonds de roulement.

Les retards de paiement peuvent ainsi produire des effets immédiats sur la continuité de leur activité et sur le maintien des emplois qu'elles soutiennent, au détriment des publics qu'elles accompagnent.

L'effet « rumeur » auprès des partenaires est inévitable et amplifie les difficultés. En particulier, **les assureurs-crédit coupent les encours accordés aux fournisseurs des entreprises concernées** lorsqu'ils ne disposent pas de la visibilité suffisante et/ou lorsque les perspectives d'amélioration ne sont pas tangibles.

L'assureur-crédit : un acteur clé dans le financement de la trésorerie d'entreprise, pourtant encore insuffisamment intégré aux démarches d'accompagnement et de prévention

C'est l'entreprise fournisseur qui est client de l'assureur crédit : elle lui demande d'assurer tout ou partie de son volume de créances (son chiffre d'affaires) avec une société cliente. À cet encours garanti, il ajoute lui-même souvent un encours non garanti, permettant à son client d'avoir un volant de factures « à régler » accru.

Lorsque le fournisseur observe des retards de paiement chez un de ses clients, il va alors le plus souvent prévenir l'assureur. Mais l'entité en difficulté n'est pas systématiquement elle-même en relation avec cet assureur, loin s'en faut. Celui-ci n'a donc pas aisément des éclairages sur les raisons des difficultés. Il prend alors la décision de réduire les garanties octroyées au fournisseur ; celui-ci, par ricochet, va à son tour réduire le volume qu'il octroie sans garantie à son entreprise cliente. Pour l'entreprise, devant faire face à ses difficultés de paiement, c'est alors « la double peine », avec obligation de régler plus vite, plus court, dans un contexte délicat de trésorerie...

L'assureur-crédit sanctionne ce déficit de contacts et donc de perspectives par une décision rapide en cas de difficultés de paiement. Ce même assureur-crédit n'est jamais autour de la table lorsqu'il s'agit de discuter en procédure collective, aux dires unanimes des personnes, entités et organismes sondés par le Ceser. Il faut aussi admettre qu'il n'est pas suffisamment considéré comme un partenaire financier avec lequel on échange au fil de l'eau.

Les assureurs-crédits étant cosignataires de la *Charte de confiance* (cf. encadré 14), gageons que les communications seront progressivement plus fluides au service d'une meilleure anticipation et donc d'une meilleure prévention des difficultés.

Le dirigeant est alors contraint de consacrer une part croissante de son temps à la gestion des tensions de trésorerie et au recouvrement des créances, au détriment du pilotage opérationnel et du développement de son activité. Les plus petites structures se trouvent particulièrement exposées à cette situation, faute de ressources humaines et financières suffisantes pour absorber ces difficultés. L'administrateur judiciaire entendu par le Ceser indique ainsi que près de 95 % des entreprises qu'elle accompagne comptent moins de dix salariés, illustrant la vulnérabilité particulière des TPE.

Le retard des rentrées de trésorerie limite directement la capacité de l'entreprise à investir. Et pourtant : investir, c'est entretenir, renouveler et développer son outil de production et ses marchés ; et innover, c'est prendre un avantage concurrentiel en préparant l'activité future.

À mesure que les difficultés financières s'installent, les inquiétudes gagnent l'ensemble de l'organisation. Faute de visibilité, les décisions deviennent plus contraintes, les projets sont reportés et le climat social peut **progressivement se détériorer**. Dans les situations les plus critiques, **c'est l'emploi lui-même qui sera impacté**, à un terme parfois très court dans les petites entreprises ou les structures faiblement capitalisées.

Le chef d'entreprise, lui-même soumis à forte pression, n'est pas à l'abri d'une **fragilisation personnelle**, d'un sentiment de **solitude**, pouvant conduire à l'**extrême fatigue**, le tout engendrant une **réelle difficulté à faire les bons choix**. Dans certains cas, cette dégradation peut conduire au burn-out, voire à des situations plus graves encore.

2.1.2. Les retards de paiement affaiblissent le socle productif francilien

Lorsqu'une entreprise voit sa trésorerie fragilisée par des retards de paiement, sa capacité à honorer à son tour ses propres engagements peut être affectée. **La défaillance d'un acteur économique n'est ainsi jamais totalement isolée : elle se propage à travers les relations commerciales et les comptes clients, créant un phénomène de « contagion » susceptible d'affecter l'ensemble de la chaîne économique.** Ses effets seront d'autant plus marqués sur les structures faiblement capitalisées ainsi que dans les secteurs fortement organisés en chaînes de sous-traitance, avec un impact maximal sur les entreprises « en bout de chaîne ».

À terme, ces tensions peuvent remettre en cause la capacité de certaines entreprises partenaires **et/ou interdépendantes** à poursuivre leur activité et conduire à de nouvelles défaillances, avec pour conséquence des destructions d'emplois supplémentaires.

Une étude publiée en 2020 par la Banque de France⁴⁶ estime d'ailleurs que **les retards de paiement augmentent la probabilité de défaillance des entreprises de 25 %** (et de 40 % si les retards excèdent un mois). Force est de constater que **le nombre de défaillances d'entreprises recensées en Île-de-France au premier trimestre 2026 est en hausse de 7,6 %** par rapport à la même période de 2025, et que le volume de défaillances d'entreprises cumulé dans la région sur les douze derniers mois s'est avéré supérieur de 45,2 % à celui de 2019⁴⁷, avant la crise du Covid-19 (cf. infographie 10).

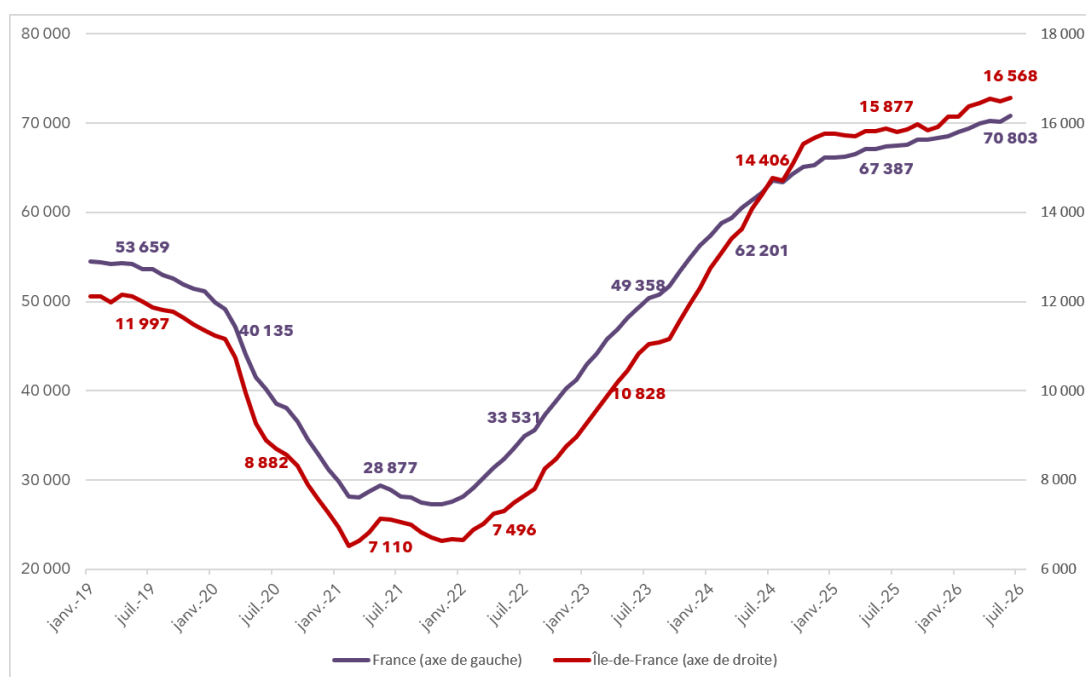
On ne peut pas exclure, à terme, **un lien entre les conséquences en cascade des retards de paiement, le nombre de défaillances d'entreprises et les phénomènes de contraction du tissu productif et de « désindustrialisation ».**

Les retards
de paiement
augmentent de

25 %

la probabilité
de défaillance
d'une entreprise

Infographie 10 : Évolution du nombre de défaillances d'entreprises (tous secteurs) en cumul sur un an en France ● et en Île-de-France ●



Source des données : Banque de France, portail Webstat, consulté le 18 août 2026.
Traitement : Ceser Île-de-France.

Selon l'Insee, plus de 1,16 million d'entreprises ont été créées au plan national en 2025, soit une hausse de 4,9 % sur un an, portée notamment par les microentreprises qui représentent près de deux-tiers de ces créations. La progression des défaillances, en France comme en Île-de-France, ne suffit donc pas, seule, à caractériser une dégradation globale du tissu économique.

En revanche, l'analyse des défaillances par taille d'entreprise met en évidence une hausse plus marquée parmi les entreprises selon le nombre de salariés : entre 2024 et 2025, le taux de défaillance passe de 1,5 % à 2,3 % pour les entreprises de 10 à 49 salariés et de 0,9 % à 1,4 % pour celles de 50 salariés et plus⁴⁸.

7,1

Mds €

Montant estimé des impayés fournisseurs laissés par les entreprises défaillantes en 2025 (France)

Par ailleurs, les études disponibles indiquent que les entreprises défaillantes en 2025 représentaient un chiffre d'affaires cumulé de 35,1 Mds €, en hausse de 51 % par rapport au cumul annuel moyen constaté sur les années précédentes (23 Mds € sur la période 2006-2024). Dans le même temps, ces entreprises ont laissé derrière elles 7,1 Mds € d'impayés fournisseurs, soit une augmentation de 64 % (4,3 Mds € en moyenne sur la période 2006-2024)⁴⁹. Ces montants témoignent du fait que **les défaillances touchent désormais davantage d'entreprises structurantes pour l'économie.**

La lecture parallèle de ces indicateurs fait donc apparaître deux faits majeurs : d'une part, **le tissu entrepreneurial s'élargit, mais sa capacité à se consolider demeure un enjeu majeur** ; d'autre part, **les PME, qui portent une part importante de l'emploi salarié, de l'investissement et de la création de valeur sur les territoires, sont de plus en plus fragilisées.**

2.2_ Les retards de paiement révèlent et accentuent les fragilités organisationnelles des entreprises

2.2.1. L'organisation interne est un facteur déterminant de résistance aux retards de paiement

Les acteurs en soutien auprès des entreprises confrontées à des retards de paiement – qu'il s'agisse de règlements fournisseurs ou de paiement clients – s'accordent pour souligner qu'en amont des processus, c'est d'abord un **sujet d'organisation globale de l'entreprise** qui présente fréquemment des faiblesses : « Les difficultés sont souvent liées à une mauvaise organisation interne : le chef d'entreprise doit savoir exactement ce qui se passe, sinon c'est le début de la fin » avance l'administrateur judiciaire entendu par le Ceser⁵⁰, ajoutant que ce constat est généralisé pour toutes les entreprises se retrouvant ensuite en procédure collective. Le Médiateur des entreprises insiste : « L'organisation interne est clé ».

*« Les difficultés sont souvent liées
à une mauvaise organisation interne :
le chef d'entreprise doit savoir exactement
ce qui se passe, sinon c'est le début de la fin. »*

Carole MARTINEZ, administrateur judiciaire

Et celle-ci doit non seulement « cadencer », mais être fortement connectée aux équipes commerciales, bien davantage qu'aux départements achats, rejoignant les entrepreneurs consultés par le Ceser : « Les dispositifs d'orchestration des relances factures doivent être impérativement connectés avec les équipes commerciales, qui sont à l'origine du rythme donné à la créance, dès la contractualisation ».

2.2.2. La chaîne de traitements, si elle n'est pas rôdée, fluide et connue, amplifie les retards

Cette chaîne recouvre, non seulement les processus au sens strict, mais également les outils et tout l'aspect administratif, facteurs ou non de fluidité des interactions entre parties à chaque étape.

- **Les processus sont aujourd'hui très hétérogènes d'une entreprise à l'autre, selon les moyens et les historiques, et génèrent des frottements.**

En matière de règlement fournisseur, ce sont les étapes qui précèdent la validation de la prestation comme exécutée, puis l'accord de paiement et le règlement effectif. Pour les paiements dus par les clients et à recevoir, il s'agit de la succession et de l'escalade progressives des relances, allant jusqu'à quatre ou cinq, avant l'étape de mise en demeure, voire de procédure contentieuse. Chaque entreprise met son propre rythme... quand il y en a un en place. Ceux qui ont établi et rôdé de telles pratiques attestent de difficultés beaucoup plus contenues, chaque étape étant l'occasion de monter d'un cran supplémentaire la pression.

Il faut donc connaître clairement les processus de son interlocuteur pour intervenir à bon escient, au moment pertinent, en espérant un impact. Le manque d'interlocuteurs identifiés vient encore accroître les difficultés et favorise un « monde totalement anonyme » chez les « gros » - et plus encore dans la sphère publique, selon les acteurs de terrain rencontrés par le Ceser.

- **S'y ajoutent la complexité et l'hétérogénéité des outils d'une entreprise à l'autre** : complexité rendant leur maîtrise en interne inégale et donc leur exploitation en deçà des possibilités ; hétérogénéité qui freine d'autant les connexions inter-entreprises. Soulignons aussi la situation de nombre de très petites et petites entreprises, qui ne disposent d'aucun outil et procèdent encore manuellement dans toute « l'histoire » d'une créance, du contrat au règlement final. Cette hétérogénéité prévaut également dans le secteur public local : les collectivités et leurs groupements, ainsi que les établissements publics locaux, étant libres du choix de leurs solutions de gestion et de facturation.

« Les "délais cachés" échappent aux radars statistiques et aggravent très significativement la situation de trésorerie des entreprises. »⁵³

Chorus Pro : un outil mutualisé dans le secteur public, dont certaines fonctionnalités demeurent sous-utilisées

Depuis 2020, toutes les entreprises transmettent leurs factures à destination de la sphère publique au format électronique via le portail Chorus Pro. À compter du 1^{er} septembre 2026, Chorus Pro deviendra également la plateforme d'émission des factures électroniques des entités publiques vers les structures assujetties à la TVA (entreprises ou autres entités publiques)⁵¹. La sphère publique (État, opérateurs, secteur public local) évoluera ainsi vers une gestion entièrement dématérialisée des flux de facturation, tant pour la réception et l'émission des factures que pour la transmission des données de transaction et de paiement associées⁵².

Si l'utilisation d'un outil unique constitue un facteur d'harmonisation des pratiques au sein de la sphère publique, toutes les fonctionnalités offertes par Chorus Pro ne sont pas aujourd'hui pleinement exploitées, comme en témoigne le Médiateur des entreprises : *« Dans la pratique, l'État verse automatiquement les indemnités de retard, mais toutes les collectivités territoriales ne le font pas systématiquement bien que cette fonctionnalité leur soit techniquement aussi accessible via Chorus Pro. »*

- **La complexité administrative** est également très largement évoquée par les représentants du monde des entreprises, en particulier en matière de validation effective de la prestation, qui peut s'avérer laborieuse dans les structures importantes et pèse ainsi sur les entreprises de taille modeste. Dans le BTP notamment, il faut de manière récurrente, voire mensuelle, envoyer extrait d'immatriculation Kbis ou Registre des métiers, attestation de vigilance Urssaf, attestation de régularité fiscale, etc. pour obtenir la mise en paiement. Certes l'intention première est de lutter contre l'emploi illégal, mais répondre à toutes ces obligations et dans les délais reste lourd et complexe, en particulier pour les « petits » qui ont peu de moyens administratifs, comme en témoigne le dirigeant d'une TPE interrogé dans le cadre de ce rapport : *« Il y a de grosses exigences dans le bâtiment, cela alourdit, il faut dédier une fonction, même partielle »*. Quant au passage par les services achats, il signifie bien souvent un alourdissement, sans tenir compte de la relation client.

En tant qu'observateur privilégié de ces pratiques, le Médiateur des entreprises, Pierre PELOUZET, signale aussi *« un exemple de "fausse bonne idée" relevée dans les médiations est celui des "campagnes de paiement", qui sont une aberration lorsqu'elles ne payent que les factures déjà échues - et non pas les factures qui vont arriver à échéance avant la prochaine campagne »*.

A l'inverse, il plaide auprès des entreprises en faveur *« de l'adaptation du niveau de contrôle interne au montant des factures et [du] recours au contrôle aléatoire [...] qui peut être maîtrisé notamment pour les fournisseurs récurrents et connus. »*

Toutes ces étapes, souvent mises en œuvre au nom de la sécurisation des procédures, viennent alimenter ce qui est communément évoqué sous le terme de « **délais cachés** » : « des pratiques visant à retarder le point de départ des délais de paiement, notamment via des rejets injustifiés de factures dans les outils de facturation [...] qui échappent aux radars statistiques et aggravent très significativement la situation de trésorerie des entreprises »⁵³. Leur encadrement et leur réduction substantielle représentent donc un axe important de progrès, car **la sécurité n'est pas exclusive de l'efficacité**. On peut citer en exemple le travail élaboré sous l'égide de l'Observatoire économique de la commande publique et du Médiateur des entreprises, conduit en collaboration avec les fédérations professionnelles du BTP et les professionnels des marchés publics de travaux (opérateurs économiques, maîtres d'œuvre et maîtres d'ouvrage), qui a conduit à la réalisation d'un guide de bonnes pratiques exemplaire⁵⁴.

2.2.3. La facturation électronique obligatoire : un enjeu sous conditions

La généralisation de la facturation électronique, complexe et coûteuse selon les entreprises ayant ouvert ce chantier, est régulièrement présentée comme une réponse susceptible de résoudre, à terme, une partie des difficultés liées aux délais de paiement. Parmi les bénéfices attendus figurent notamment l'harmonisation de la date d'émission des factures, permettant de déterminer de manière certaine et opposable le point de départ du calcul des délais de paiement, ainsi que celui des intérêts de retard.

Toutefois, **la dématérialisation des échanges ne signifie pas l'automatisme du paiement : la facturation électronique n'intervient, ni dans les processus de validation de la prestation réalisée, ni dans les procédures de relance mises en œuvre par les créanciers**. Or ces deux étapes, qui relèvent de l'organisation interne des parties, jouent un rôle déterminant dans la prévention et la résorption des retards de paiement. Les entrepreneurs rencontrés par le Ceser Île-de-France estiment d'ailleurs que cette réforme ne permettra pas, à elle seule, de résoudre les difficultés observées. Le risque est que « *la facturation électronique améliore surtout la situation des "bons" payeurs, tandis que les "mauvais" payeurs trouveront toujours des moyens de rendre le système plus complexe pour rallonger leurs délais* », comme l'explique Frédéric VISNOVSKY, ancien vice-président de l'Observatoire des délais de paiement⁵⁵.

Les retours d'expérience observés dans plusieurs pays européens ayant déjà généralisé la facturation électronique à l'ensemble des transactions inter-entreprises ne mettent pas en évidence, à ce stade, d'amélioration significative des délais de paiement. C'est notamment le cas en Belgique (où les délais demeurent néanmoins plus favorables qu'en France) ainsi qu'en Italie.

En revanche, **sa mise en œuvre peut constituer une opportunité pour les entreprises d'améliorer leurs procédures internes** – sous réserve qu'elles bénéficient d'un accompagnement adapté – par exemple en supprimant une partie des opérations manuelles sources potentielles d'erreurs.

La facturation électronique devrait en revanche produire **des effets significatifs en matière de traçabilité** : la standardisation des données, qui transiteront par « des plateformes agréées devant respecter des exigences de conception [...] définies par l'administration »⁵⁶, pourra permettre de mesurer précisément les délais réellement pratiqués et d'identifier les situations de retard incontestables - et les actions de contrôle être mieux ciblées (cf. partie 3.1).

« Plus le fournisseur a un pouvoir de nuisance, plus il peut se faire payer. »

Témoignage d'un chef d'entreprise

2.3_ L'accompagnement des chefs d'entreprise, essentiel, reste notoirement insuffisant

Alors qu'il est reconnu que c'est la « tête » de l'entreprise qui montre la direction, décide et donne les impulsions, c'est globalement **un constat d'insuffisance de repères du chef d'entreprise** qui prédomine, par toutes les parties contribuant à leur soutien : la visibilité et l'appropriation des outils et leviers à disposition sont très en deçà du nécessaire.

- **La maîtrise, voire la simple connaissance de la réglementation est très diversement acquise**, étant communément estimé qu'elle ne sert à rien car elle n'est pas respectée, notamment parce qu'elle n'est pas suffisamment contraignante (cf. encadré 3) : « *La réglementation ne marche pas, sauf en face de l'administration publique* » aux dires des entrepreneurs consultés par le Ceser, « *Le Français ne respecte pas la règle* », ou encore : « *Plus le fournisseur a un pouvoir de nuisance, plus il peut se faire payer* ». Or, **la loi n'est pas une option, elle doit s'appliquer à tous**.
- Il en est de même pour les **voies de recours** : il faut savoir actionner sans délai tout recours aux dispositifs de médiation, pour faire face à un mauvais payeur (dispositif interne de médiation lorsqu'il existe dans le secteur public, ou le Médiateur des entreprises) ou bien pour détendre les tensions sur la trésorerie de l'entreprise (par ex. : Urssaf, Médiatrice nationale du crédit en cas de difficultés avec un établissement financier). Comme l'un des entrepreneurs rencontrés en témoigne : « *l'URSSAF a été très "fair" dans la renégociation des délais et le représentant local du Médiateur des entreprises un réel support* ». **N'attendons plus pour généraliser la connaissance de ces précieux recours**.

La Médiatrice de la Région Île-de-France indique qu'elle a pu être amenée à intervenir, saisie d'un différend entre une entreprise et l'administration régionale pour une situation de retard de paiement⁵⁷, pour renouer le dialogue, bien que cela relève prioritairement du périmètre du Médiateur des entreprises. Dans ce cadre, elle a pu procéder à des investigations pour orienter vers le service régional concerné. C'est cependant en marge du cœur d'activité de la cellule Médiation que cette démarche a été menée, alors qu'elle constitue une réelle protection pour la Région en tant qu'acheteur public, dont on attend plus d'exemplarité (cf. partie 3.2).

- Il est aussi manifeste, au travers des rencontres menées, que **certains acteurs-clés dans la mission d'accompagnement des chefs d'entreprises ne sont tout simplement pas au courant d'outils pédagogiques très structurants**, en particulier la Boîte à outils du dirigeant⁵⁸, mise en place au printemps 2025 et accessible à tous, et la *Charte de confiance*⁵⁹, qui a réuni en février et juillet 2026 autour de la table tous les partenaires en situation d'information, de facilitation et de soutien des entreprises aux premiers signaux faibles. Des experts comptables, ou encore des banquiers dans des fonctions très *senior* rencontrés pour les besoins de ce rapport, n'ont pas connaissance des engagements de la Charte qui concernent leur profession, alors que leurs fédérations respectives en sont cosignataires. La Banque de France constate d'ailleurs une mobilisation insuffisante des réseaux territoriaux de ces organisations pour relayer la présentation et la diffusion des outils et dispositifs pédagogiques disponibles⁶⁰.
- On peut donc **questionner l'intensité du rôle joué sur le terrain, dans la durée, des organisations professionnelles et interprofessionnelles comme des instances consulaires**. Il est cependant essentiel que tous les acteurs soient conscients de l'urgence à entreprendre des actions d'information, de formation et d'accompagnement. À titre d'exemple, la Fédération nationale des travaux publics (FNTP) transmet à ses adhérents, dans un format simplifié et accessible⁶¹, les données publiques disponibles sur les délais et retards de paiement des entités publiques. Cette initiative mérite d'être soulignée.
- Les organisations syndicales pourraient aussi participer à cet effort en relayant, auprès de leurs représentants, les dispositifs qui permettent de préserver leur santé, tout en informant et rassurant les salariés autant que possible.

*« Il faut “casser les silos”
et faire alliance entre les dispositifs. »*

Pierre PELOUZET, Médiateur des entreprises

La Médiatrice nationale du crédit et le Médiateur des entreprises s'accordent à dire qu'« *il faut casser les silos et faire alliance entre les dispositifs* » pour amener les entreprises à maturité sur cette culture indispensable à une saine gestion des délais de paiement et plus globalement, à l'exploitation de l'entreprise. Chaque organisation doit donc, pour ses adhérents, de manière transversale et coordonnée avec les autres instances, travailler à une véritable appropriation de ces aides précieuses pour l'entreprise et, partant, pour un bon fonctionnement du crédit inter-entreprises, tout comme avec l'Etat et les collectivités. Il faut également avoir conscience que ces actions doivent être continues, pour pouvoir embarquer au fil de l'eau les nouveaux acteurs, ainsi que les évolutions du cadre : cela relève de la pédagogie de la répétition.

2.4_ Les enjeux de culture et d'éthique, pourtant importants, sont diversement partagés, dans un écosystème où prévaut encore une « inversion des responsabilités »

L'amélioration qu'avait suscitée la crise sanitaire de 2020, embarquant les entreprises, toutes tailles confondues, dans un mouvement de discipline solidaire, aurait pu faire date et influencer durablement les pratiques. Comme en a témoigné le Médiateur national du crédit en fonction à cette période auprès du Ceser : « *Pendant la période de la crise du Covid, le "comité de crise" animé par le Médiateur des entreprises et le Médiateur national du crédit a permis à la fois d'intervenir directement auprès d'une quarantaine d'entreprises pour agir sur leur comportement de paiement, mais aussi d'identifier et de communiquer sur l'engagement des entreprises qui avaient mis en place un paiement accéléré de leurs fournisseurs* »⁶². Depuis, les comportements de paiement, notamment des grandes entreprises, se sont à nouveau dégradés (cf. partie 1.2). **Si cette dégradation peut relever de baisses d'activité ou encore de retards subis par ses propres clients, elle peut aussi, dans certains cas, relever d'une stratégie délibérée** imposée par des entreprises en pouvoir de négociation et donc dans un rapport de force, leur permettant d'assurer leurs besoins de financement au détriment de leurs fournisseurs : c'est alors la « loi du plus fort ».

On peut tirer de cet historique deux enseignements :

1. Les résultats obtenus, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, ne sont jamais acquis de manière définitive.
2. Cette période a pourtant démontré qu'il est possible d'agir collectivement de manière solidaire et responsable : **il faut dorénavant le faire dans la durée.**

Les entrepreneurs rencontrés par le Ceser ainsi que les retours d'expérience des structures d'accompagnement auditionnées soulignent qu'une implication insuffisante du chef d'entreprise nuit à une discipline collective de paiements vertueux. L'implication de « la tête » (des décideurs) est fondamentale : **le délai de paiement devrait faire l'objet d'un indicateur de gestion à part entière dans les comités de direction ou les comités d'éthique**, placé au même niveau d'importance que la régularité opérationnelle ou la satisfaction client, ce qui n'est pas encore le cas actuellement dans les pratiques managériales, des entreprises comme des administrations.

La Banque de France souligne également des pratiques vertueuses pour maintenir le plus fragile, en accordant des délais par exemple : *« Il existe aussi des grands donneurs d'ordre qui aident leur réseau de sous-traitants en période de tension, en particulier quand ils leur sont indispensables, en accordant des délais plus souples. Donc il faut nuancer. C'est une réalité qui est d'ailleurs appréciée dans la notation des entreprises réalisée par la Banque de France »*⁶³. Elle reconnaît cependant que la motivation procède, certes, de la solidarité entre partenaires, mais souvent doublée d'un intérêt bien compris du grand donneur d'ordre à maintenir le flux commercial et donc la relation en bon état de fonctionnement.

Enfin, **l'affacturage** (cf. encadré 12) **souffre encore de réticences culturelles qui limitent toujours son recours large et sans a priori**. Il fait pourtant partie des outils de gestion de trésorerie disponibles, dont les acteurs du secteur ont progressivement élargi l'accessibilité en développant des offres adaptées aux TPE et aux PME. Cette solution présente toutefois certaines limites. Son coût est supporté par l'entreprise cédante, c'est-à-dire précisément par celle qui subit les conséquences des retards de paiement. Par ailleurs, toutes les créances ne répondent pas aux critères d'éligibilité des sociétés d'affacturage. Comme l'a souligné l'ancien vice-président de l'Observatoire des délais de paiement, *« ce dispositif nécessite un volume de créances suffisant pour être viable, ce qui exclut les plus petites entreprises »*⁶⁴.

L'affacturage : un mode de financement qui souffre encore de préjugés

Cette technique du « financement du poste d'exploitation » repose au départ sur le principe d'une remise à un « factor », par le fournisseur, de factures dont il attend le paiement. Le factor va alors lui consentir une avance de trésorerie, moyennant intérêts, dans l'attente que le fournisseur soit réglé et donc en capacité de procéder au remboursement des sommes mises à disposition par le factor.

De manière pratique, la société d'affacturage va analyser l'ensemble des factures émises par le fournisseur, par exemple a posteriori sur un exercice complet ; puis sélectionner les « signatures » (c'est-à-dire les entreprises) pour lesquelles il est prêt à consentir une avance. Le tout représentera alors une enveloppe moyenne mensualisée, que le flux des factures remises et ensuite réglées ne doit pas dépasser.

S'ajoute souvent le principe de « notification », consistant à prévenir chaque client qu'il règlera directement la société d'affacturage et non plus son fournisseur, puisque le factor a déjà versé des fonds à celui-ci : cet usage, simplifiant les flux financiers, continue cependant à être interprété comme un signal annonciateur de difficultés de trésorerie pour l'entreprise ayant recours à l'affacturage. Cette culture doit impérativement changer, car il s'agit, non seulement d'un mode de financement d'exploitation comme un autre mais aussi un levier d'optimisation de trésorerie.

« Bien payer enclenche un cercle vertueux. Si on développe, on donne envie, on embarque tout le monde, tandis que le mauvais payeur ne donne pas envie. »

Patrice MALBERNARD, président d'Angel Team

Au total, il n'est plus acceptable que ce rapport de force dans les règlements inter-entreprises prévale et perdure. Les témoignages sont clairs : cette situation se nourrit de la crainte de réclamer des pénalités à plus fort que soi, par peur du déréférencement ou de la perte de marchés potentiels.

Pourtant, comme un des chefs d'entreprise rencontrés par le Ceser l'affirme, les bénéfices sont collectifs : « *Bien payer enclenche un cercle vertueux – si on développe, on donne envie, on embarque tout le monde – tandis que le mauvais payeur ne donne pas envie* ». Les entreprises se montrent également de plus en plus sensibles à la dimension Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), dont il ne faut justement pas oublier le pilier économique : or, le respect des délais de paiement est un indicateur direct de la manière dont une entreprise inscrit son action dans son écosystème. **Il faut donc à la fois renforcer par la loi le coercitif et encourager/rendre visibles les entreprises vertueuses.**

*Au-delà de la réglementation, les délais de paiement participent d'une responsabilité collective, fondée sur la reconnaissance de l'interdépendance entre les acteurs économiques : « les plus solides contribuent au sort des plus fragiles »⁶⁵. **La violence économique doit laisser place à la solidarité économique et sociale.** Cette exigence interroge tout particulièrement l'exemplarité des grands donneurs d'ordre, qu'ils soient publics ou privés.*



PARTIE

03.

3. Mobiliser tous les leviers pour rétablir une culture du paiement à l'échéance

Le Ceser Île-de-France formule des recommandations tournées vers **l'objectif impératif d'enfin sortir d'un état structurel et endémique de retards de paiements**, pour remettre en circuit actif les quelques **4,5 à 6,5 Mds d'Euros en rétention** (cf. encadré 7) qui font aujourd'hui défaut pour soutenir le développement économique de l'Île-de-France.

*Il n'y a pas de « solution miracle », comme l'ont amplement souligné les acteurs de l'accompagnement des entreprises rencontrés dans le cadre de cette étude, mais un **ensemble de dispositions dont la mise en œuvre doit être à la fois complète, coordonnée et sans délai**. Application et renforcement de la réglementation, amélioration des processus, diffusion des bonnes pratiques et promotion d'une éthique des relations économiques sont indissociables. Leur réussite repose sur une mobilisation collective des pouvoirs publics, des entreprises, des organisations professionnelles et interprofessionnelles et des réseaux consulaires.*

3.1_ Donner aux entreprises les moyens de ne plus subir les retards de paiement

3.1.1. Appliquer la réglementation par tous les moyens

Protéger les entreprises face aux retards de paiement

Pour que la réglementation soit plus « dissuasive » face aux comportements de paiement inappropriés et qu'elle contribue à rétablir un équilibre trop souvent rompu entre les « petits » et les « grands », le Ceser Île-de-France soutient les dispositions inscrites dans la proposition de loi RIETMANN⁶⁶, en particulier :

- **déplafonner le montant des amendes administratives pour retard excessif de paiement** en le portant à 1% du chiffre d'affaires mondial des entreprises ciblées ;
- **allonger de 2 à 3 ans la période pendant laquelle le montant de ces amendes peut être doublé** en cas de récidive ;
- **rendre impossible l'abandon par les créanciers** – contraints ou en situation de dépendance – **de renoncer aux pénalités de retard**.

« Le retard de paiement n'est pas un simple irritant : c'est un transfert de trésorerie des entreprises les plus fragiles vers leurs donneurs d'ordre, à leur détriment. »

Témoignage d'un chef d'entreprise
recueilli par le Ceser Île-de-France

À la date d'adoption du présent rapport, ces dispositions demeurent en cours d'examen par le Parlement. Leur portée dépendra du texte définitivement adopté ainsi que de la publication des décrets d'application nécessaires pour produire les effets attendus.

Automatiser les pénalités et exploiter les données de la facturation électronique pour renforcer les contrôles

Le Ceser Île-de-France préconise **la mise en place d'un dispositif complet, traçable et auditable visant à mieux protéger les entreprises les plus vulnérables** aux conséquences des retards de paiement répétés (TPE, PME, entreprises de l'ESS et associations exerçant une activité économique).

Il recommande d'**automatiser le déclenchement du calcul et du versement des intérêts de retards et des pénalités, condition sine qua non au principe d'interdiction de leur renonciation**. L'adoption des dispositions de la proposition de loi RIETMANN (cf. précédemment et encadré 3) et le déploiement de la facturation électronique obligatoire ouvrent la possibilité de rendre cette automatisation pleinement opérationnelle, en la faisant reposer sur une traçabilité non contestable des factures, des dates de réception et des dates de règlement.

Bien que les modalités de partage et d'utilisation des données issues de la facturation électronique font encore l'objet de travaux au niveau national et ne sont pas stabilisées à ce stade⁶⁷, le Ceser Île-de-France considère que **leur exploitation offre un potentiel important pour améliorer la transparence des pratiques et la régulation des comportements de paiement**. La généralisation de la facturation électronique a d'autant plus de chances d'être acceptée qu'elle s'accompagnera d'un renforcement de l'efficacité des contrôles.

- **Pour la sphère privée** : les contrôles de la DGCCRF ne reposent pas aujourd'hui sur les données issues de la facturation électronique. À terme, si les modalités de partage de ces données entre la DGFIP et la DGCCRF le permettent, celles-ci pourront contribuer à **mieux cibler les contrôles et à renforcer leur efficacité**. Cette évolution serait d'autant plus pertinente que la première phase du déploiement de la facturation électronique, à compter de l'automne 2026, concerne les grandes entreprises et les ETI, tandis que les TPE et PME n'y seront assujetties qu'à partir de septembre 2027 : ce calendrier permet à la DGCCRF d'encourager par ses contrôles les « forts » à faire preuve de diligence.
- **Pour la sphère publique** : la DGFIP dispose, au moins depuis 2025, de données détaillées sur le volume, en nombre et en valeur, des factures réglées hors délai par le secteur public local, qui complètent le suivi du délai global de paiement (cf. encadré 5, partie 1). Ces informations, augmentées des données nouvelles de la facturation électronique, pourront permettre au réseau territorial des Finances publiques de **piloter plus finement ses missions d'accompagnement et de contrôle des collectivités et des établissements publics**. Elles pourront également être mobilisées pour vérifier que les personnes publiques s'acquittent des éventuelles pénalités contractuelles de retard et, pour les marchés soumis au Code de la commande publique, des intérêts moratoires et de l'indemnité forfaitaire prévus par la réglementation, d'autant que Chorus Pro dispose d'une fonctionnalité permettant d'en automatiser le calcul et le paiement (cf. encadré 11).

Mobiliser les organisations professionnelles et interprofessionnelles au service de la transparence des pratiques de paiement

Le Ceser Île-de-France invite les branches et les organisations interprofessionnelles à relayer de manière visible et régulière, auprès de leurs adhérents, les données publiques de la DGFIP relatives aux pratiques de paiement des organismes publics, ainsi qu'aux sanctions prononcées par la DGCCRF concernant les PME, les ETI et GE pour non-respect de la réglementation.

Intermédiaires reconnus entre les entreprises et leur environnement, **ces organisations sont totalement légitimes à diffuser une information objective sur les comportements de paiement pour permettre à leurs adhérents d'apprécier plus finement les risques à prendre ou ne pas prendre liés à leurs relations d'affaires, dans ce contexte généralisé de dégradation des délais de paiement.**

Faire de la cotation Banque de France un levier d'incitation au respect des délais de paiement

Le Ceser Île-de-France recommande que l'évolution engagée du dispositif de cotation de la Banque de France soit poursuivie afin de renforcer la prise en compte des retards de paiement dans l'évaluation financière des entreprises :

- **Pouvoir dégrader de deux crans, au lieu d'un seul actuellement, la cotation attribuée par la Banque de France aux entreprises présentant des retards de paiement caractérisés**, sur la base d'une analyse objectivée et tracée de leur comportement de paiement. Cette mesure pourrait être réservée aux entreprises de taille significative, conformément aux préconisations formulées par les représentants de la Banque de France auditionnés par le Ceser⁶⁸ : « Agir sur des plus petites structures irait à l'encontre de l'esprit de la loi de modernisation de l'économie (LME, cf. encadré 2) qui demande que les « gros » ne séquestrent pas la trésorerie au détriment des « petits » : il faut donc cibler les entreprises relevant des catégories A, B et C », c'est-à-dire les entreprises réalisant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 50 M€.
- **Rendre publique cette dégradation**, tout en l'encadrant compte tenu du caractère sensible de cette information. Pour les entreprises de taille significative, dont l'image, la réputation et les notations extra-financières constituent des actifs stratégiques, cette publicité contribuerait également à renforcer l'effet dissuasif du dispositif.

Ces mesures s'inscriraient dans l'approfondissement des travaux déjà engagés par la Banque de France, avec l'appui du Médiateur national du crédit et du Médiateur des entreprises.

*« Les plus solides contribuent
au sort des plus fragiles. »*

Carole MARTINEZ, administrateur judiciaire

La cotation Banque de France : comment les délais de paiement influencent l'évaluation des entreprises⁶⁹

La cotation attribuée par la Banque de France constitue un outil d'appréciation de la situation financière des entreprises utilisé par de nombreux acteurs économiques, notamment les établissements bancaires. Elle repose sur une analyse combinant des critères quantitatifs, qualitatifs et extra-financiers.

La note se compose de deux éléments : une lettre allant de A à N, qui caractérise un volume de chiffre d'affaires, et un chiffre de 1 à 8 (complété le cas échéant par les mentions « + », « = » ou « - ») qui exprime la santé financière de l'entreprise.

L'analyse quantitative repose principalement sur quatre dimensions : la liquidité de l'entreprise, sa capacité bénéficiaire, son autonomie financière et la structure de son financement.

Elle est complétée par une analyse qualitative fondée sur un entretien approfondi avec le dirigeant, permettant d'apprécier les perspectives de l'entreprise, son environnement économique et ses pratiques de gestion.

Les délais de paiement fournisseurs sont calculés directement par la Banque de France à partir des données comptables figurant dans le bilan de l'entreprise, sans qu'une déclaration spécifique soit nécessaire.

Si, à l'issue de l'analyse quantitative, puis qualitative, la visibilité et le rationnel des délais de paiement fournisseurs ne sont pas clarifiés ni explicables, la Banque de France peut dégrader la cotation de l'entreprise d'un cran. Deux approches sont possibles :

- La première consiste à retraiter l'analyse financière en neutralisant la part de trésorerie résultant du report excessif des paiements fournisseurs. Cette correction peut conduire mécaniquement à dégrader certains ratios financiers et, par conséquent, la cotation.
- La seconde repose sur l'analyse qualitative : lorsque les explications fournies lors de l'entretien ne permettent pas de justifier les pratiques observées, la Banque de France peut considérer qu'elles traduisent un comportement de paiement inadapté et ajuster la cotation en conséquence.

Enfin, des éléments dits « extra-financiers » sont pris en compte afin d'affiner l'appréciation finale (par exemple l'existence d'incidents de paiement ou l'ouverture d'une procédure collective).

Les délais de paiement ne constituent donc pas seulement un enjeu de relation commerciale et de trésorerie : ils influencent également l'évaluation financière de l'entreprise devant impacter ses conditions d'accès au financement.

Faire du respect des délais de paiement un critère de confiance dans la commande publique

Le Ceser Île-de-France appelle également à faire évoluer le cadre applicable à la commande publique afin de mieux prendre en compte le respect des délais de paiement dans les relations entre les acheteurs publics et les entreprises.

Il recommande de permettre à une entreprise titulaire d'un marché public de résilier son engagement, après épuisement des voies de recours prévues, lorsque l'acheteur public ne respecte pas ses obligations en matière de paiement. Il conviendrait par ailleurs, dans cette situation, que les frais déjà engagés par l'entreprise pour l'exécution du marché puissent faire l'objet d'une indemnisation par l'acheteur public⁷⁰. Cette proposition pourrait être travaillée dans le cadre du Conseil national des achats au sein duquel siège des représentants de toutes les parties-prenantes.

Il suggère également d'autoriser les acheteurs publics à écarter des marchés publics, dans des conditions définies par la loi, les entreprises qui persisteraient dans des comportements manifestement contraires à la réglementation en matière de délais de paiement.

Cette logique pourrait également être étendue par la loi à l'**attribution des aides publiques aux entreprises** au titre du développement économique, en inscrivant le respect des délais de paiement parmi les éléments d'appréciation des engagements des bénéficiaires potentiels – tout en tenant compte du caractère discrétionnaire de la subvention.

La mise en œuvre de ces évolutions serait **conditionnée par la publication de statistiques fiables et sourcées sur les délais de paiement** par la DGFIP et la Banque de France, auxquelles les pouvoirs adjudicateurs ainsi que les organismes attributaires de subvention pourraient se référer pour sécuriser leur décision en la fondant sur des données incontestables.

3.1.2. Sensibiliser les entreprises aux dispositifs de prévention, d'accompagnement et de médiation

Le Ceser Île-de-France considère comme « pierre angulaire » de cet accompagnement aux entreprises les aspects suivants :

- Faire connaître les principes concrets d'organisation de la vie d'une créance, de la contractualisation au règlement, en insistant sur la **culture « décomplexée » de l'acompte et de la relance**, assortie de contrôles nécessaires mais strictement suffisants.
- **Sensibiliser le management au pilotage d'un indicateur « délais de règlement fournisseurs »**, emblématique de la qualité de relations fournisseurs, au même titre que toute direction d'entreprise surveille l'évolution du critère de satisfaction de ses propres clients.
- **Rendre lisibles toutes les étapes** des procédures de validation de la créance et **déployer la culture du point d'entrée unique**.
- **Mieux faire connaître les dispositifs de recours** et le rôle du Médiateur des entreprises, national et à l'échelle du territoire, par une communication rapide, ciblée et récurrente.
- En particulier, **partager plus largement la capacité d'accompagnement des URSSAF** en cas de difficulté de trésorerie et **encourager le resserrement des relations entreprise/assureurs crédit**.

À cette fin, **le Ceser Île-de-France demande une mobilisation accrue des organisations signataires de la Charte de confiance, des chambres consulaires et des organisations professionnelles et interprofessionnelles afin de porter à la connaissance des entreprises les outils, dispositifs d'accompagnement et voies de recours** qui leur sont accessibles en cas de retard de paiement (cf. encadré 14). Une attention particulière devra être portée au nouveau dispositif de recouvrement des créances commerciales incontestées créé au printemps 2026⁷¹, dont l'efficacité reposera sur sa bonne appropriation par les chefs d'entreprise et sur sa mobilisation effective lorsque les conditions de recours sont réunies.

Le Ceser Île-de-France invite en particulier les organisations représentatives des entreprises, notamment celles représentées en son sein, à se mobiliser pour planifier ces sessions d'information dès la fin de l'année 2026, dans le prolongement de l'initiative organisée en avril 2026 par la Banque de France d'Île-de-France sous l'égide du préfet de Région.

Afin d'en favoriser l'accessibilité au plus grand nombre, notamment aux artisans, commerçants, travailleurs indépendants et dirigeants de TPE, le Ceser Île-de-France recommande de leur **proposer des formats diversifiés, y compris en distanciel, pour leur permettre d'y participer** compte tenu de leurs disponibilités souvent tardives.

La programmation effective de ces actions et leur suivi dans le temps seront autant de preuves tangibles de l'engagement des organisations concernées en faveur de la prévention des difficultés des entreprises et de la diffusion d'une culture de l'anticipation.

14

Encadré

Des outils pour anticiper, prévenir et traiter les difficultés liées aux retards de paiement

Plusieurs initiatives ont été développées afin d'aider les dirigeants à mieux prévenir les difficultés de trésorerie, à identifier les signaux d'alerte et à mobiliser les dispositifs d'accompagnement existants.

La « **Boîte à outils du dirigeant** » rassemble dans un format synthétique les principaux outils, ressources et contacts utiles aux dirigeants à chaque étape de la vie de l'entreprise, depuis sa création jusqu'à la gestion d'éventuelles difficultés, y compris lors d'une procédure collective. Créée en novembre 2024 sous la gouvernance de la Banque de France, à l'initiative du Médiateur des entreprises et du Médiateur national du crédit dans le cadre d'un « Tour de France » à la rencontre des dirigeants d'entreprise, elle s'articule autour de trois objectifs : développer les capacités d'anticipation grâce à des outils de pilotage adaptés, encourager le recours à l'accompagnement et au règlement amiable des différends et favoriser la prévention par l'utilisation d'outils de diagnostic permettant d'identifier et de traiter les difficultés le plus en amont possible.

<https://www.banque-france.fr/fr/votre-service/entreprises/la-banque-de-france-vous-aide/saisir-la-mediation-du-credit/la-boite-outils-du-dirigeant>

Cette logique de prévention est également au cœur de la **Charte de confiance**, signée en février 2026 par les principaux acteurs de l'accompagnement des entreprises (qu'ils soient publics, par ex. l'URSSAF, privés ou associatifs). Son ambition est de renforcer la coopération entre les 35 signataires pour intervenir dès l'apparition des premières fragilités de l'entreprise, en privilégiant l'anticipation plutôt que la réaction à une situation déjà dégradée. Les signataires s'engagent donc à partager leurs connaissances de terrain et à coordonner leurs interventions afin d'accompagner les entreprises concernées de manière cohérente et transparente, dès les premiers « signaux faibles » susceptibles de révéler une dégradation de leur situation économique ou financière.

<https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/une-charte-de-confiance-pour-mieux-accompagner-les-entreprises>

Des outils pour anticiper, prévenir et traiter les difficultés liées aux retards de paiement (suite)

L'Observatoire des délais de paiement met également à disposition **un guide de bonnes pratiques destiné aux dirigeants d'entreprise**. Celui-ci couvre l'ensemble du cycle de la relation commerciale, depuis l'entrée en relation avec le client jusqu'au règlement final des factures. Fondé sur des retours d'expérience de terrain, ce guide propose des recommandations concrètes visant à réduire les risques de retard de paiement : formalisation des engagements contractuels, clarification des modalités de facturation et de règlement, organisation du suivi des créances ou encore gestion des procédures de vérification du service fait ou des marchandises livrées.

<https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/observatoire-des-delaix-de-paiement-guide-des-bonnes-pratiques-pour-limiter-les-retards-de-paiement>

Enfin, le **Parcours national des achats responsables**, coanimé par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats, vise à promouvoir des relations plus équilibrées et durables entre les donneurs d'ordre et leurs fournisseurs. Il est ouvert à l'ensemble des organisations publiques et privées, quelle que soit leur taille. Fondé sur une démarche volontaire et progressive, le Parcours repose sur la **Charte « Relations fournisseurs et achats responsables »**, actualisée en 2021, par laquelle les signataires s'engagent à respecter dix principes destinés à garantir une relation commerciale responsable et respectueuse des droits et obligations de chacune des parties. Cet engagement peut être prolongé, de manière visible et dans la durée, par **l'obtention d'un label, délivré pour trois ans à l'issue d'un audit permettant de vérifier la mise en œuvre effective des engagements souscrits**. La labellisation effective officialise les engagements de l'entreprise qui le reçoit, évalués chaque année par des organismes agréés, et constitue aussi **une information sur sa qualité de payeur pour de potentiels fournisseurs** : la liste des entreprises, administrations, collectivités et établissements publics labellisés régulièrement actualisée est disponible en ligne.

<https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/les-missions/les-achats-responsables/le-parcours-national-des-achats-responsables>

3.1.3. Faire de l'exemplarité un levier de transformation des pratiques

Le Ceser Île-de-France préconise de **promouvoir, initiatives concrètes à l'appui, une culture de responsabilité et d'éthique dans les relations clients-fournisseurs**, en ciblant prioritairement les grands donneurs d'ordre dont les pratiques ont un pouvoir d'influence et un impact économique déterminant sur le tissu économique régional.

- Il recommande aux chambres consulaires ainsi qu'aux organisations professionnelles et interprofessionnelles **de promouvoir, auprès des grandes entreprises et des ETI, leur engagement dans la démarche d'obtention du label « Relations fournisseurs et achats responsables »**, fondé sur des relations financières équilibrées avec l'ensemble des fournisseurs (cf. encadré 14). Il les invite également à organiser des rencontres de partage d'expérience avec des entreprises déjà labellisées, afin de favoriser la diffusion des bonnes pratiques qu'elles ont mises en œuvre au sein du tissu économique régional. L'évolution annuelle du nombre d'entreprises labellisées en Île-de-France, publié sur le portail de données ouvertes du Gouvernement⁷², constituera un critère de suivi pertinent.
- Il recommande également **la création et la publication d'un indice qualitatif de « bilan des règlements clients/fournisseurs » pour les entreprises soumises à l'obligation de rapport social (plus de 300 salariés)**⁷³. À l'instar du « bilan carbone », cet indicateur aurait vocation à rendre compte, de manière objective et régulière, des pratiques de paiement de l'entreprise et de leur évolution dans le temps.

Il serait d'autant plébiscité que, selon une enquête mandatée par le cabinet spécialisé Arc en juin 2026, 71 % des chefs d'entreprise se déclarent favorables à la création d'une « notation » dédiée aux délais de paiement car *« aujourd'hui, il est facile de savoir si une entreprise est solvable, mais il est impossible de savoir si elle fait partie des bons payeurs ou non »*⁷⁴.

Dans le prolongement des démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), **la prise en compte de cet enjeu dans l'évaluation des performances extra-financières des entreprises contribuerait à mieux valoriser les comportements responsables** et à renforcer les mécanismes de solidarité des grandes entreprises et ETI à l'égard des PME et TPE.

Le Ceser Île-de-France suggère que les modalités de construction de cet indicateur soient étudiées dans le cadre des travaux lancés par l'Observatoire des délais de paiement, sous l'égide de la Banque de France, afin d'en garantir la fiabilité, la comparabilité et l'appropriation par les acteurs économiques⁷⁵.

*« Aujourd'hui, il est facile de savoir
si une entreprise est solvable,
mais il est impossible de savoir si
elle fait partie des bons payeurs ou non. »*

Denis LE BOSSÉ, président du cabinet Arc

Enfin, afin de mieux prévenir les situations de détresse psychologique des chefs d'entreprise, le Ceser Île-de-France préconise de généraliser auprès des entrepreneurs, en particulier de TPE et PME, la diffusion de l'information relative aux dispositifs d'accompagnement proposés par les organisations professionnelles et interprofessionnelles ainsi que par les associations spécialisées, notamment 60 000 Rebonds et APESA et son réseau de « sentinelles ».



Les « sentinelles » APESA : repérer les signaux de souffrance pour agir rapidement⁷⁶

L'association Aide Psychologique aux Entrepreneurs en Souffrance Aigüe (APESA) est née d'une rencontre et d'une réalité de plus en plus manifeste : les difficultés financières des entreprises entraînent toujours une grande détresse psychologique chez les entrepreneurs, qui ont souvent tout investi dans leur entreprise : leur santé, leur patrimoine, leur réseau, leur famille et leur histoire de famille. Dès lors, leur objectif commun était de s'assurer que l'application stricte de la loi n'ignore plus la souffrance humaine.

Le dispositif proposé par l'APESA ne s'arrête pas aux tribunaux de commerce et s'étend progressivement à l'ensemble des acteurs du monde économique afin de former un maximum de « sentinelles » sur les territoires. Plusieurs partenariats ont aussi été initiés avec des structures comme le Conseil national des commissaires aux comptes (CNCC), le réseau BioCoop (réseau de magasins de produits issus de l'agriculture biologique), la Protection sociale des agents généraux d'assurances, l'Urssaf Rhône-Alpes, etc.

Dans un entretien accordé au *Midi Libre* (juin 2025), Martine Tibérino-Champ, présidente d'APESA France, revient sur le rôle des « sentinelles », ces professionnels formés pour détecter les signaux de détresse chez les chefs d'entreprise. Elle y évoque l'urgence d'un soutien psychologique adapté. Un témoignage fort sur la réalité humaine derrière les difficultés économiques : « *Déposer le bilan, c'est un peu comme une euthanasie* ».

En région Île-de-France, les contacts des sentinelles par département sont disponibles via le lien <https://www.apesa-france.com/trouver-apesa>.

3.2_ Faire de la Région Île-de-France un partenaire de confiance des entreprises

3.2.1. Faire de la Région un acheteur public exemplaire

Vis-à-vis des entreprises fournisseurs de la Région

Afin de renforcer la confiance des entreprises dans la commande publique régionale, le Ceser Île-de-France recommande à la Région de **poursuivre les démarches de simplification engagées** tout au long du circuit d'exécution et de facturation des marchés publics.

Il invite également la Région à **renforcer la formation de l'ensemble des acteurs de la chaîne de ses achats publics**, en mobilisant les travaux de l'Observatoire des délais de paiement et de l'Observatoire économique de la commande publique.

Le Ceser Île-de-France préconise que soit systématiquement identifié et **communiqué aux entreprises attributaires des marchés publics régionaux un interlocuteur opérationnel au sein des services régionaux**, susceptible d'être contacté comme « point d'entrée unique » en cas de difficulté ou de retard de paiement.

Afin de favoriser le règlement amiable des différends susceptibles de survenir au cours de l'exécution des marchés publics, **le Ceser Île-de-France invite la Région à informer systématiquement les entreprises attributaires, dès la notification du marché, des dispositifs de médiation** auxquels elles peuvent recourir, ainsi que des contacts et modalités pratiques de saisine.

Il invite également le Conseil régional à **clarifier, dans les statuts de la Médiation de la Région Île-de-France⁷⁷, son périmètre d'intervention à l'égard des entreprises cocontractantes** et le cas échéant, à lui attribuer les moyens et compétences nécessaires au traitement des situations relevant de ce périmètre. Cette évolution constituerait une condition à l'engagement de la Région dans la démarche d'obtention du label « Relations fournisseurs et achats responsables »⁷⁸, conformément à l'engagement n°10 de la Charte associée : « *Créer une fonction de médiateur relations fournisseurs, chargé de fluidifier les rapports internes et externes à l'organisation* »⁷⁹.

Par ailleurs, le Ceser Île-de-France encourage la Région à **intégrer, dans ses processus de gestion financière et comptable, le versement automatique, en cas de retard de paiement, des intérêts moratoires et de l'indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement, simultanément au règlement du principal et sans démarche préalable des entreprises concernées⁸⁰.**

Dans le respect de la répartition des responsabilités entre ordonnateur et comptable public prévue par la réglementation, il invite également la Région à solliciter systématiquement le versement des intérêts récursoires qui lui seraient dûs, lorsque tout ou partie de ce retard est imputable au comptable public.

Enfin, le Ceser Île-de-France recommande à la Région de **s'engager résolument dans la démarche d'obtention du label « Relations fournisseurs et achats responsables »** délivré par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats, en faisant de cette labellisation le cadre de référence d'une amélioration continue de ses pratiques d'achat et de ses relations fournisseurs. Sollicités par le Ceser, les services régionaux indiquent que *« la labellisation constitue une perspective intéressante pour la Région, qui fait néanmoins de l'amélioration de ses délais de paiement un préalable indispensable »*⁸¹. C'est pourquoi cet objectif gagne à être accompagné d'un calendrier de mise en conformité avec les exigences du label et d'une échéance cible pour son obtention, inscrite dans le Schéma régional de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER)⁸², afin d'en assurer le pilotage et le suivi.

Auprès des autres acheteurs publics sur le territoire régional

Pour le Ceser Île-de-France, le respect des délais de paiement constitue un indicateur de responsabilité sociétale et territoriale des organisations.

En tant que membre fondateur du Groupement d'intérêt public (GIP) Maximilien, qui accompagne plus de 300 acheteurs publics dans leurs démarches d'achats responsables, et en tant que pilote d'une centrale d'achat regroupant 1 000 collectivités, établissements publics, établissements scolaires et universitaires du territoire régional, **la Région dispose de deux leviers d'action pour diffuser des pratiques exemplaires dans les relations entre acheteurs publics et fournisseurs.**

Afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de l'achat public à l'échelle régionale, le Ceser Île-de-France suggère :

- **d'intégrer, parmi les critères d'adhésion au GIP Maximilien et à la centrale d'achat régionale, un engagement** des structures acheteuses candidates en faveur du respect des délais de paiement de leurs fournisseurs ;
- **de promouvoir activement la Charte « Relations fournisseurs et achats responsables » auprès des adhérents** et d'assurer le suivi annuel de cette démarche à travers un indicateur d'évolution de la part des adhérents signataires de cette Charte ;
- **d'organiser régulièrement des rencontres, retours d'expérience et échanges de bonnes pratiques entre adhérents consacrés aux leviers opérationnels permettant de réduire les délais de paiement et d'améliorer la relation fournisseurs.**

3.2.2. Adopter une trajectoire réaliste et transparente de mise en conformité avec la réglementation

Le Ceser Île-de-France appelle la Région à **poursuivre les efforts qu'elle a engagés afin d'assurer la pleine conformité de ses délais de paiement avec les exigences réglementaires.**

Il soutient les démarches engagées conjointement par la Région, en sa qualité d'ordonnateur, et par le comptable public, afin d'**améliorer la coordination de leurs processus internes et ainsi de réduire les délais de traitement.**

S'agissant du délai relevant de la seule responsabilité de l'ordonnateur, le Ceser Île-de-France recommande à la Région de **s'inscrire dans une trajectoire d'amélioration**, adaptée à ses contraintes organisationnelles et à la diversité des dépenses qu'elle exécute. Cette démarche gagnera à être **appuyée sur des cibles annuelles chiffrées de réduction de la part des dépenses régionales réglées au-delà du délai réglementaire**, permettant d'identifier les points de blocage et de mettre en œuvre des actions correctives ciblées.

Pour garantir la transparence de cet engagement comme la Région a su le faire dans le cadre de son « budget vert », le Ceser Île-de-France recommande en outre **l'inscription de ces objectifs et cibles dans les documents budgétaires soumis au vote du Conseil régional**, avec un engagement formalisé au budget primitif et une évaluation des résultats dans le compte financier unique.

3.2.3. Renforcer la cohérence entre les pratiques d'achat et la politique de soutien au développement économique de la Région

Afin d'intégrer pleinement le respect des délais de paiement à sa politique d'achat responsable, le Ceser Île-de-France recommande à la Région d'**intégrer le délai global de paiement aux indicateurs de performance de la politique régionale d'achat sous la forme d'un objectif chiffré, a minima conforme aux exigences réglementaires**, approuvée par le Conseil régional dans le cadre du vote du SPASER et évaluée lors de son bilan intermédiaire rendu public tous les deux ans.

Il recommande également que la mise en œuvre de cet objectif s'appuie sur **une organisation des circuits de traitement des factures permettant de donner une priorité opérationnelle aux factures émises par les TPE, PME et structures de l'ESS**, dont la trésorerie est plus exposée aux conséquences des retards de paiement (cf. partie 1).

Il recommande en outre à la Région de **simplifier les procédures de constatation du « service fait » et d'en accélérer la certification, afin de limiter les « délais cachés »**, lesquels, bien que non pris en compte dans le calcul du délai global de paiement, pèsent directement sur la trésorerie des entreprises (cf. encadré 16). Il préconise d'**assurer le suivi de cet engagement sous la forme d'un indicateur d'évaluation inscrit dans le SPASER.**

Cette triple démarche permettrait d'améliorer la visibilité offerte aux entreprises candidates sur les délais prévisibles de règlement des marchés publics régionaux.

Dans la continuité du *Small Business Act* régional adopté par le Conseil régional en 2017⁸³, le Ceser Île-de-France invite la Région à faire évoluer durablement les modalités de paiement de ses marchés publics afin de sécuriser le recours des TPE, PME et structures de l'ESS à la commande publique. Cette orientation pourrait notamment se traduire par la **généralisation des avances et acomptes, pouvant atteindre jusqu'à 80 % du montant engagé**⁸⁴.

Afin d'améliorer la prise en compte des objectifs sur lesquels s'appuie le SPASER, et ce à tous les niveaux de la chaîne d'exécution des marchés publics, le Ceser Île-de-France renouvelle sa recommandation de **préférer la co-traitance à la sous-traitance dans la rédaction de ses marchés publics**.

Enfin, pour soutenir les objectifs de résilience et de souveraineté économique inscrits dans le Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) 2022-2028⁸⁵, et dans le cadre de l'engagement régional en faveur de la prévention des difficultés des entreprises renouvelé au printemps 2025⁸⁶, le Ceser propose :

8 350

bénéficiaires du Pass
Entrepreneur#Leader
financé par
la Région
Île-de-France
en 2025

- d'adresser à chaque entreprise membre du réseau Île-de-France Entreprises⁸⁷ (**5 000 dirigeants d'entreprises en 2025**) ainsi qu'à chaque TPE-PME **bénéficiaire d'une subvention régionale, la Boîte à outils du dirigeant**⁸⁸, accompagnée des coordonnées et modalités de saisine de la Médiation des entreprises et de la Médiation du crédit pour développer le réflexe du recours à la médiation amiable ;
- **d'intégrer au parcours de formation Pass Entrepreneur#Leader**⁸⁹ (**8 350 bénéficiaires en 2025**⁹⁰) **un volet consacré à la gestion et la prévention des difficultés des entreprises**, dans une logique d'éducation financière et de renforcement des capacités de pilotage des futurs chefs d'entreprise.

*« Le respect des délais de paiement
par les donneurs d'ordre publics constitue
un devoir d'exemplarité et un instrument
de politique économique en faveur
de la continuité d'exploitation des entreprises. »*

Témoignage d'un chef d'entreprise
recueilli par le Ceser Île-de-France

Réduire les délais de paiement : retour d'expérience du service facturier commun entre la Ville de Paris et la DRFiP Paris Île-de-France

En Île-de-France, la Ville de Paris (collectivité territoriale à statut particulier qui exerce à la fois les compétences d'une commune, d'un département et d'un établissement public territorial) et la DRFiP ont mis en place, en 2017, un service facturier commun (SFACT) dans le cadre d'une convention de services comptables et financiers.

Ce service constitue un centre unique de réception, de traitement et de paiement des factures. Placé sous l'autorité du comptable public, il rassemble des agents issus à la fois des services de la Ville (ordonnateur) et des Finances publiques (comptable). **Cette organisation mutualisée vise à fluidifier la chaîne de la dépense en supprimant les redondances entre les interventions de l'ordonnateur et celles du comptable public, contribuant ainsi à la réduction des délais de paiement.**

Une gouvernance commune, matérialisée par des réunions régulières d'un comité de pilotage, permet un pilotage partagé des procédures et d'**intervenir conjointement auprès des directions afin de promouvoir les bonnes pratiques de gestion, en particulier en matière de délai d'attestation du « service fait »**. Le SFACT améliore par ailleurs la relation avec les fournisseurs en constituant un interlocuteur unique sur l'ensemble de la chaîne de traitement du paiement.

Les résultats sur les délais de paiement de la Ville de Paris sont corroborés par la Chambre régionale des comptes d'Île-de-France⁹¹ : « Cette organisation présente des avantages indéniables pour les deux parties, tels qu'une fluidification des flux et des échanges en limitant les contrôles redondants, et une centralisation du traitement des factures de la Ville [...] ce qui permet de diminuer les rejets comptables et de réduire les délais de paiement. »

3.2 Tableau de synthèse des pistes d'actions identifiées

Action(s) à mettre en œuvre	Responsable(s) et relais	Horizon cible	Si pertinent : élément probant ou indicateur d'évaluation
Donner aux entreprises les moyens de ne plus subir les retards de paiement			
1. Appliquer la réglementation par tous les moyens			
1.1 Protéger les entreprises face aux retards de paiement			
• Déplaçonner le montant des amendes administratives pour retard excessif de paiement en le portant à 1% du chiffre d'affaires mondial des entreprises concernées. • Allonger de 2 à 3 ans la période pendant laquelle le montant de ces amendes peut être doublé en cas de récidive. • Rendre impossible l'abandon par les créanciers – contraints ou en situation de dépendance – de renoncer aux pénalités de retard.	Principes inscrits dans la proposition de loi « visant à réduire les retards de paiement afin de lutter contre les défaillances d'entreprises », texte déposé par le sénateur Olivier RIETMANN, adopté par le Sénat le 19 février 2026 et transmis à l'Assemblée nationale.	Après adoption, promulgation et publication de la loi.	Maintien des dispositions de la proposition de loi dans le texte final adopté par le Parlement ; effectivité des décrets d'application.
1.2 Automatiser les pénalités et exploiter les données disponibles pour renforcer les contrôles			
• Automatiser le déclenchement du calcul et du versement des intérêts et pénalités de retard (sans démarche particulière des entreprises fournisseurs), condition sine qua non au principe d'interdiction de leur renonciation. • Mobiliser les données produites par la facturation électronique pour organiser des contrôles plus réguliers et mieux ciblés sur les entreprises et organismes publics en retard de paiement.	Pour la sphère privée : DGCCRF Pour la sphère publique : DGFIP/DRFIP N.B. : Le partage et l'utilisation des futures données issues de la facturation électronique est en cours de discussion au sein d'un comité auquel participe l'Observatoire des délais de paiement.	Après adoption et promulgation de la proposition de loi RIETMANN et en fonction du calendrier de mise en œuvre de la facturation électronique obligatoire (sept. 26 pour GE, ETI et sphère publique et sept. 27 pour TPE et PME).	Évolution comparative annuelle : taux de factures payées hors délai réglementaire (Observatoire des délais de paiement). . nombre des audits menés par le réseau territorial des finances publiques auprès des collectivités locales et établissements publics. . nombre de contrôles menés par la DGCCRF sur des entreprises administratives prononcées rapporté au nombre de contrôles

Action(s) à mettre en œuvre	Responsable(s) et relais	Horizon cible	Si pertinent : élément probant ou indicateur d'évaluation
1.3 Mobiliser les branches et organisations interprofessionnelles au service de la transparence des pratiques			
Relayer de manière visible et régulière, auprès de leurs adhérents, les données publiques de la DGFiP relatives aux pratiques de paiement des organismes publics, ainsi qu'aux sanctions prononcées par la DGCCRF concernant les PME, les ETI et GE pour retards de paiement.	Organisations professionnelles et interprofessionnelles.	Mesure applicable immédiatement sans condition préalable. (données publiques disponibles).	Publications et/ou réunions d'information organisées.
1.4 Faire de la cotation Banque de France un levier d'incitation au respect des délais de paiement			
Dégrader de deux crans, au lieu d'un seul actuellement, la cotation attribuée par la Banque de France aux entreprises présentant des retards de paiement caractérisés, sur la base d'une analyse objectivée et tracée de leur comportement de paiement. - Rendre publique cette dégradation, tout en l'encadrant, compte tenu du caractère sensible de cette information.	Banque de France, avec l'appui du Médiateur national du crédit et du Médiateur des entreprises.	Selon évolution des travaux en cours au sein de la Banque de France.	Publication effective encadrée par la Banque de France et son réseau territorial.
1.5 Faire du respect des délais de paiement un critère de confiance dans la commande publique			
Permettre à une entreprise titulaire d'un marché public de résilier le contrat, après épuisement des voies de recours, lorsque l'acheteur public ne respecte pas ses obligations en matière de paiement. Prévoir l'indemnisation par l'acheteur public des frais déjà engagés par l'entreprise pour l'exécution du marché. - Permettre aux acheteurs publics d'écarter des marchés publics, dans des conditions définies par la loi, les entreprises qui persisteraient dans des comportements manifestement contraires à la réglementation en matière de délais de paiement.	Cette proposition pourrait être travaillée dans le cadre du Conseil national des achats publics au sein duquel siègent des représentants de toutes les parties-prenantes.	Sous réserve d'évolution du cadre réglementaire de la commande publique et de la publication de statistiques de référence incontestables par la DGFiP (pour les organismes publics) et la Banque de France (pour les entreprises privées) pour sécuriser la décision des pouvoirs publics.	Modification du Code de la commande publique.
Par extension, inscrire le respect des délais de paiement parmi les éléments d'appréciation des engagements des bénéficiaires potentiels pour l'attribution des aides publiques aux entreprises au titre du développement économique.	Région Île-de-France.		Adoption d'une délibération-cadre par le Conseil régional d'Île-de-France pour encadrer la mise en œuvre de ce principe.

2. Sensibiliser les entreprises aux dispositifs de prévention, d'accompagnement et de médiation				
Sensibiliser les entreprises à la connaissance et la compréhension des principaux dispositifs de gestion, de pilotage, de suivi, de contrôles internes et voies de recours disponibles.	Organisations signataires de la <u>Charte de confiance pour renforcer l'anticipation et la prévention des difficultés des entreprises</u> (février 2026), chambres consulaires (CCI, CMA, CRESS), organisations professionnelles et interprofessionnelles.	Dès fin 2026, dans le prolongement de la réunion de lancement de la Charte de confiance organisée par le préfet de Région (avril 2026).	Nombre de sessions d'information organisées – pilotage par la Banque de France et la DRIETS, sous l'égide du préfet de Région, dans le cadre de l'animation du déploiement territorial de la Charte de confiance.	
3. Faire de l'exemplarité un levier de transformation des pratiques				
Promouvoir la démarche d'obtention du label « Relations fournisseurs et achats responsables ».	Chambres consulaires et organisations professionnelles et interprofessionnelles, avec le soutien du Médiateur des entreprises.	Mesure applicable immédiatement sans condition préalable.	Évolution du nombre d'entreprises labellisées consultable sur le site internet du Parcours national des achats responsables.	
Créer et publier un indice qualitatif de « bilan des règlements clients/fournisseurs » (à l'instar du bilan carbone) pour les entreprises soumises à l'obligation de rapport social (plus de 300 salariés).	Cette proposition pourrait être travaillée dans le cadre de l'Observatoire des délais de paiement, sous l'égide de la Banque de France.	Selon programmation des travaux de l'Observatoire.	Publication effective de l'indice dans le rapport social pour les entreprises concernées.	
Pour mieux prévenir les situations de détresse psychologique, généraliser la connaissance des dispositifs d'accompagnement aux entrepreneurs en difficulté, relevant tant des branches que des organisations interprofessionnelles ou encore des associations spécialisées (par ex. : 60000 Rebonds ou APESA). Privilégier dans cette démarche les chefs d'entreprise de TPE et PME.	Chambres consulaires, organisations professionnelles et interprofessionnelles.	Mesure applicable immédiatement sans condition préalable.	Communication effective auprès des entreprises.	

Action(s) à mettre en œuvre	Horizon cible	Si pertinent : élément probant ou indicateur d'évaluation
Faire de la Région Île-de-France un partenaire de confiance des entreprises		
4. Faire de la Région un acheteur public exemplaire		
Vis-à-vis des entreprises fournisseurs de la Région		
• Poursuivre les démarches de simplification du circuit d'exécution, de facturation et de mise en paiement des marchés publics, en échange avec le comptable public (DRFiP). • Renforcer la formation de l'ensemble des acteurs de la chaîne des achats publics de la Région en s'appuyant sur les travaux de l'Observatoire des délais de paiement et de l'Observatoire économique de la commande publique. • Identifier et communiquer aux entreprises attributaires des marchés publics régionaux un « point d'entrée unique » opérationnel. • Informer systématiquement les entreprises attributaires de marchés publics, dès leur notification, des dispositifs de médiation auxquels elles peuvent recourir ainsi que des contacts et modalités de saisine. • Intégrer au processus régional de gestion financière et comptable le versement automatique des intérêts moratoires et de l'indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement, simultanément au règlement du principal, sans démarche préalable des entreprises concernées. • Clarifier, dans les statuts de la Médiation de la Région Île-de-France, son périmètre d'intervention à l'égard des entreprises cocontractantes et, le cas échéant, lui attribuer les moyens et compétences nécessaires au traitement des situations relevant de ce périmètre. • S'engager dans la démarche d'obtention du label « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR) et en assurer la promotion auprès de ses partenaires.	Mesures applicables sans condition d'évolution légale ou réglementaire, dans le cadre du plan d'amélioration continue des délais de paiement engagé par la Région. Intégration à une future évolution du SI financier de la collectivité. Condition d'obtention du label RFAR (art. 10 de la Charte RFAR). Sous réserve de l'amélioration préalable du délai global de paiement de la Région.	. Évolution annuelle du délai global de paiement moyen de la Région Île-de-France publié par la DGFIP sur data.gouv.fr. . Évolution annuelle de la part des factures fournisseurs payées au-delà du délai réglementaire, en nombre et en montants calculé par la DGFIP/DRFiP.

Vis-à-vis des acheteurs publics sur le territoire régional			
- Intégrer, parmi les critères d'adhésion au GIP Maximilien et à la centrale d'achat régionale, un engagement des structures candidats de respect des délais de paiement fournisseurs. - Promouvoir activement la Charte « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR) auprès des adhérents. - Organiser régulièrement des rencontres, retours d'expérience et échanges de bonnes pratiques entre adhérents en matière de délais de paiements et relations fournisseurs.	Mesures applicables sans condition d'évolution légale ou réglementaire, selon un calendrier défini par la Région.	Mesure du nombre d'adhérents ayant ayant signé la Charte RFAR et évolution annuelle.	
5. Adopter une trajectoire réaliste et transparente de mise en conformité des délais de paiement de la collectivité			
Définir une trajectoire d'amélioration du délai global de paiement de la collectivité régionale, appuyée sur des cibles annuelles chiffrées de réduction de la part des mandats payés au-delà du délai réglementaire, en poursuivant les démarches de simplification des circuits d'exécution, de facturation et de mise en paiement initiées en lien avec le comptable public (DRFIP). À l'image de la démarche engagée en matière de budget vert, inscrire ces objectifs ainsi que leur progression dans les documents budgétaires soumis au vote du Conseil régional. <i>Recommandation de contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales</i>	Dès la préparation du budget primitif 2027.	Vote par le Conseil régional dans le cadre du débat budgétaire 2027 et évaluation de l'atteinte de la cible annuelle dans les prochaines éditions du compte financier unique.	
6. Renforcer la cohérence entre les pratiques d'achat et la politique de soutien au développement économique de la Région			
Intégrer le délai global de paiement aux indicateurs de performance de la politique régionale d'achat sous la forme d'un objectif chiffré, a minima conforme aux exigences réglementaires. <i>Recommandation de contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales</i> Réorganiser le circuit de traitement des factures en accordant une priorité opérationnelle aux factures émises par les TPE, PME et structures de l'ESS dont la trésorerie est plus sensible aux retards de paiement. Simplifier les modalités de constatation du service fait et raccourcir les procédures de certification afin de réduire les « délais cachés » qui précèdent le déclenchement du délai réglementaire de paiement.	Mesures applicables sans condition d'évolution légale ou réglementaire, dans le cadre du plan d'amélioration continue engagé par la Région, en préparation de la prochaine révision du SPASER.	Cible chiffrée inscrite dans le SPASER adopté par le Conseil régional ; évaluation de son atteinte dans le bilan intermédiaire du SPASER rendu public tous les deux ans.	

Action(s) à mettre en œuvre	Horizon cible	Si pertinent : élément probant ou indicateur d'évaluation
Sécuriser le recours des TPE, PME et entreprises de l'ESS à la commande publique, notamment avec la généralisation de la pratique des avances et acomptes, pouvant atteindre jusqu'à 80 % du montant engagé.	Mesures applicables sans condition d'évolution légale ou réglementaire.	Progression du taux d'avances et acomptes pratiqué avec les TPE-PME-entreprises de l'ESS cocontractantes, intégré aux indicateurs d'évaluation du SPASER.
Privilégier la co-traitance par rapport à la sous-traitance dans la rédaction des marchés publics.		
Adresser à chaque entreprise membre du réseau « Île-de-France Entreprises » ainsi qu'à chaque bénéficiaire d'une subvention régionale, la <i>Boîte à outils du dirigeant</i>, accompagnée des coordonnées et modalités de saisine de la Médiation des entreprises et de la Médiation du crédit.		Communication effective et régulière dans le cadre des actions d'animation du réseau.
Intégrer au parcours de formation « Pass Entrepreneur #Leader » un volet obligatoire consacré à la gestion et la prévention des difficultés des entreprises, afin de contribuer à l'effort collectif de sensibilisation et d'accompagnement des dirigeants.		Mise à jour effective du programme en lien avec les organismes de formation prestataires de la Région.

Émet l'avis suivant

10 recommandations du Ceser Île-de-France pour mieux protéger les entreprises contre les retards de paiement

Donner aux entreprises les moyens de ne plus subir les retards de paiement

Afin de mieux protéger les entreprises les plus vulnérables,
le Ceser Île-de-France recommande de :

1. Relever le plafond des amendes administratives pour retard excessif de paiement à 1 % du chiffre d'affaires mondial des grandes entreprises concernées, disposition inscrite dans la proposition de loi à l'initiative du sénateur Olivier RIETMANN^a en cours d'examen au Parlement.
2. Automatiser le calcul et le versement des intérêts et pénalités de retard prévus par la réglementation, sans démarche particulière des entreprises fournisseurs, en s'appuyant particulièrement sur la généralisation de la facturation électronique prévue en 2026/2027.
3. Renforcer l'effet dissuasif de la cotation Banque de France en portant à deux crans, au lieu d'un seul actuellement, la dégradation appliquée aux entreprises de taille significative (chiffre d'affaires annuel supérieur à 50 M€) présentant des retards de paiement caractérisés, pour lesquelles l'image, la réputation et les notations extra-financières constituent des actifs stratégiques.

^a *Proposition de loi visant à réduire les retards de paiement afin de lutter contre les défaillances d'entreprises*, « petite loi » adoptée par le Sénat le 19 février 2026 et transmis à l'Assemblée nationale.

Pour faire du respect des délais de paiement un critère de confiance dans la commande publique, le Ceser Île-de-France recommande de :

4. Modifier le Code de la commande publique pour autoriser une entreprise titulaire d'un marché public à résilier son contrat, après épuisement des voies de recours, lorsque l'acheteur public manque à ses obligations en matière de paiement, avec indemnisation des frais déjà engagés par l'entreprise.

Pour faire du respect des délais de paiement un marqueur de responsabilité, le Ceser Île-de-France recommande de :

5. Promouvoir auprès des grandes entreprises et des ETI le label « Relations fournisseurs et achats responsables »^b, fondé sur des relations financières équilibrées avec l'ensemble des fournisseurs, avec l'appui des chambres consulaires, des branches, des organisations professionnelles et interprofessionnelles.

6. Créer et publier un indice qualitatif de « bilan des règlements clients/fournisseurs » pour les entreprises soumises à l'obligation de rapport social (plus de 300 salariés), à l'instar du bilan carbone, afin de rendre leurs pratiques de paiement plus transparentes, dans le cadre des travaux en cours de l'Observatoire des délais de paiement.



^b Le label « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR), adossé à la norme internationale ISO 20400 : 2017 (achats responsables), est accordé pour 3 ans sous réserve de vérifications annuelles sur des critères majeurs (incluant la qualité de la relation fournisseurs) par un des organismes agréés par la Médiation des entreprises et le Conseil national des achats.

Faire de la Région Île-de-France un partenaire de confiance des entreprises

Pour faire de la Région Île-de-France un acheteur public exemplaire^c, le Ceser Île-de-France recommande de :

7. Définir une trajectoire d'amélioration du délai global de paiement de la collectivité régionale, appuyée sur des cibles annuelles chiffrées de réduction de la part des mandats payés au-delà du délai réglementaire, en poursuivant les démarches de simplification des circuits d'exécution, de facturation et de mise en paiement initiées en lien avec le comptable public (DRFiP). À l'image de la démarche engagée en matière de budget vert, inscrire ces objectifs ainsi que leur progression dans les documents budgétaires soumis au vote du Conseil régional (budget primitif et compte financier unique).

8. S'engager dans le processus de labellisation « Relations fournisseurs et achats responsables » et en assurer la promotion auprès de ses partenaires.

Pour renforcer la cohérence entre les pratiques d'achat et la politique de soutien au développement économique de la Région, le Ceser Île-de-France recommande d'inscrire dans le Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER), adopté par le Conseil régional et évalué dans son bilan intermédiaire rendu public tous les deux ans, les engagements suivants :

9. Intégrer le délai global de paiement aux indicateurs de performance de la politique régionale d'achat sous la forme d'un objectif chiffré, *a minima* conforme aux exigences réglementaires.

10. Réorganiser le circuit de traitement des factures en accordant une priorité opérationnelle aux factures émises par les TPE, PME et structures de l'ESS dont la trésorerie est plus sensible aux retards de paiement. Simplifier les modalités de constatation du service fait et raccourcir les procédures internes de certification afin de réduire les « délais cachés »^d qui précèdent le déclenchement du délai réglementaire de paiement.

^c Ces recommandations complètent les conclusions de l'avis du Ceser Île-de-France n°2025-01 : « La commande publique : un levier de développement de l'économie de proximité en Île-de-France - les enseignements de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 », adopté le 16 juin 2025 (rapporteuse : Morgane GAUQUELIN)

^d voir partie 2.2.2 du rapport, p.40

Annexes

Liste des membres de la commission

Commission Développement économique

Président : Bernard COHEN-HADAD

Rapporteure : Odile THOMAZEAU

Marc-Antoine AYELA
Patrice BEDOURET
Leïla BELILI
René BERTAIL
Thomas BOREL
Jacques BORENSZTEJN
Samia BRAHIMI
Raphaël BRETON
Patrick BRIALLART
Évelyne CIRIEGI
Hervé CUIILLANDRE
Jean-Pierre FAUCHER
Éric FIBLEUIL
Mireille FLAM
Karim GASMI
Morgane GAUQUELIN
Vincent GAUTHERON
Laurent GAUTRET
Errahman GOURARI
Maya HAGEGE
Olivier HUE
Grégoire LECLERCQ
Valérie LESAGE
Catherine LESTERPT
Joëlle MANDEL
Julie NOIR de CHAZOURNES
Marie-Christine OGHLY
Clément ROLL
Lara ROUGE
Thibault SAGUEZ
Nadège SERRE
Alexis THOMASSON

Chargé de mission : Olivier BOURHIS

Glossaire

APESA	Aide Psychologique aux Entrepreneurs en Souffrance
BP	Budget primitif
BTP	Bâtiment et travaux publics
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CESER	Conseil économique, social et environnemental régional
CFU	Compte financier unique
CGV	Conditions générales de vente
CMA	Chambre de métiers et de l'artisanat
CNA	Conseil national des achats
CNCC	Compagnie nationale des commissaires aux comptes
CRESS	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
DGCCRF	Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
DGFIP	Direction générale des Finances publiques
DGP	Délai global de paiement
DRIETS	Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DRFiP	Direction régionale des Finances publiques
ESS	Économie sociale et solidaire
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
FIBEN	Fichier bancaire des entreprises
FNTF	Fédération nationale des travaux publics
GE	Grande entreprise
GIP	Groupement d'intérêt public
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
JORF	Journal officiel de la République française
OECP	Observatoire économique de la commande publique
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PPL	Proposition de loi
RFAR	Relations fournisseurs et achats responsables (Label et Charte)
RSE/RSO	Responsabilité sociétale des entreprises / des organisations
SFACT	Service facturier commun
SPASER	Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables
SRDEII	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
TPE	Très petite entreprise
URSSAF	Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes qui, en partageant leur expertise, ont contribué à la réflexion du Ceser Île-de-France. *Les qualités et fonctions des personnes citées le sont au moment de leur audition par la commission ou le rapporteur.*

Observatoire des délais de paiement

- Hassiba KAABÈCHE, vice-présidente, Médiatrice nationale du crédit (depuis le 24 octobre 2025), directrice générale adjointe des services à l'économie et du réseau de la Banque de France
- Thomas ALLEN, rapporteur, responsable de l'Observatoire des entreprises, direction des entreprises de la Banque de France
- Frédéric VISNOVSKY, ancien vice-président (2022-2025), ancien Médiateur national du crédit (2018-2025)

Médiateur des entreprises

- Pierre PELOUZET, Médiateur des entreprises

Direction régionale des finances publiques Île-de-France et Paris

- Patrice LAROPPE, directeur du pôle Gestion publique / Secteur public local

Direction régionale Île-de-France de la Banque de France

- Alain GERBIER, directeur régional
- Alice CHARLON, déléguée territoriale Grandes entreprises de Paris-La Défense

Bpifrance

- Quentin BOUCLY, directeur financier, Bpifrance Assurance Export
- Florent LEPERT, directeur du financement court terme
- Romuald GIRARDAT, responsable expertise et développement

Région Île-de-France

- Florence LEGROS, Médiatrice de la Région Île-de-France (depuis le 17 décembre 2025)
- Amaël PILVEN, directeur général adjoint, directeur du Pôle Affaires Financières, Juridiques et Patrimoniales

... ainsi que les entrepreneurs et professionnels de l'accompagnement des entreprises qui ont partagé leur expérience

- Patrice MALBERNARD, président d'Angel Team
- Carole MARTINEZ, administrateur judiciaire, associé-gérant du cabinet 2M&associés
- Thibault SAGUEZ, directeur général de Saguez&Partners
- Les représentants des banques membres du comité de la Fédération bancaire française Île-de-France

À leur demande, certains dirigeants d'entreprise entendus dans le cadre de ces travaux ne sont pas nommément cités afin de préserver la confidentialité de leurs témoignages.

Bibliographie/sitographie

Cadre légal et réglementaire

- Directive 2011/7/UE du Parlement européen et du Conseil du 16 février 2011 concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales, JOUE du 23 février 2011
- Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, JORF du 5 août 2008
- Loi n° 2013-100 du 28 janvier 2013 portant diverses dispositions d'adaptation de la législation au droit de l'Union européenne en matière économique et financière, JORF du 29 janvier 2013
- Loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation, JORF du 18 mars 2014
- Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, JORF du 7 août 2015
- Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, JORF du 10 décembre 2016
- Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, JORF du 23 mai 2019
- Loi n° 2026-307 du 23 avril 2026 visant à instaurer une procédure simplifiée de recouvrement des créances commerciales incontestées, JORF du 24 avril 2026
- Proposition de loi visant à réduire les retards de paiement afin de lutter contre les défaillances d'entreprises, texte adopté par le Sénat le 19 février 2026 et transmis à l'Assemblée nationale
- Décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, JORF du 10 novembre 2012
- Décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique, JORF du 31 mars 2013
- Code général des collectivités territoriales, art. L4134-1
- Code de commerce, art. L441-10 à L441-16, art. L. 470-2
- Code de la commande publique, art. L2192-10 à L2192-15, art. R2192-10 à R2192-36

Rapports, documentation et guides pratiques des autorités publiques

- Charte « Relations Fournisseurs & Achats Responsables », Médiateur des entreprises et Conseil national des achats, actualisée en octobre 2021
- Cadre d'objectifs et de moyens de la direction générale des Finances publiques pour 2023-2027, ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique

- Boîte à outils du dirigeant pour mieux connaître les dispositifs existants de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté, Médiation du crédit - Banque de France et Médiateur des entreprises, 2024
- Guide de bonnes pratiques de facturation et de règlement dans les marchés publics de travaux, Direction des affaires juridiques des ministères économiques et financiers avec le Médiateur des entreprises, septembre 2024
- Guide des bonnes pratiques pour limiter les retards de paiement dans les relations interentreprises, Observatoire des délais de paiement, novembre 2024
- Guide de référence de la cotation, Banque de France, janvier 2025
- Observatoire des délais de paiement – Rapport annuel 2024, Banque de France, 10 juillet 2025.
- Comment assurer aux entreprises le règlement de leurs factures dans des délais raisonnables ? Chambre de commerce et d'industrie Paris Île-de-France, septembre 2025.
- Projet annuel de performances (annexe au projet de loi de finances pour 2026) de la mission ministérielle Gestion des finances publiques, Gouvernement, 14 octobre 2025
- Charte de confiance pour renforcer l'anticipation et la prévention des difficultés des entreprises, signée le 10 février 2026 sous l'égide du ministre des Petites et Moyennes entreprises, du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et du Pouvoir d'achat et du Gouverneur de la Banque de France
- Rapport d'activité 2025 de la Direction générale des Finances publiques, ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, 6 mai 2026
- Rapport d'activité 2025 de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, 10 juin 2026

Rapports de la Chambre régionale des comptes d'Île-de-France

- Région Île-de-France – examen des comptes et de la gestion – exercices 2014 et suivants, rapport d'observations définitives, 3 mars 2020
- Situation financière de la Ville de Paris – exercices 2021 et suivants, rapport d'observations définitives, 3 juillet 2025
- Région Île-de-France – situation financière – exercices 2019 et suivants, rapport d'observations définitives, 20 novembre 2025

Délibérations et actes du Conseil régional d'Île-de-France

- Un « Small Business Act » francilien pour favoriser l'accès des TPE-PME à la commande publique régionale, délibération n° CR 2017-044, 9 mars 2017
- Adaptation du statut du Médiateur de la Région Île-de-France, délibération n° CR 2021-031, 23 septembre 2021
- Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation 2022-2028, délibération n° CR 2022-029, 19 mai 2022
- Schéma de promotion des achats responsables de la Région Île-de-France 2022-2028, délibération n° CR 2022-028, 19 mai 2022

- Stratégie régionale pour l'économie sociale et solidaire 2022-2028, délibération n° CR 2022-048, 22 septembre 2022
- Saisine de l'État pour un choc de décentralisation en Île-de-France, délibération n° CR 2023-039, 20 septembre 2023
- Bilan biennal du Schéma de promotion des achats responsables de la Région Île-de-France 2022-2028, rapport n° CR 2024-024, 30 septembre 2024
- Dispositifs régionaux en soutien aux entreprises en difficulté, délibération n° CR 2025-009, 26 mars 2025
- Compte financier unique 2025 de la Région Île-de-France, délibération n° CR 2026-036, 25 juin 2026
- Rapport d'activité 2025 du Médiateur de la Région Île-de-France, mars 2026.

Rapports et avis du Ceser Île-de-France

- Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation 2022-2028, avis n°2022-04, 12 mai 2022 (rapporteur : Vincent Pigache).
- Stratégie régionale pour l'économie sociale et solidaire 2022-2028, contribution, 23 novembre 2002 (rapporteurs : Clément De Souza et Sandrine Verrier).
- La commande publique : un levier de développement de l'économie de proximité en Île-de-France - les enseignements de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, avis n°2025-01, 16 juin 2025 (rapporteuse : Morgane Gauquelin)

Études et documentation

- Michel DIETSCH et Olivier GONZALEZ, Les retards de paiement des clients impactent-ils la probabilité de défaillance des entreprises ?, Bulletin de la Banque de France, n° 227 janvier-février 2020, article n°8.
- Chiffres-clés de la Région Île-de-France 2025/2026, Centre régional d'observation du commerce, de l'industrie et des services de la Chambre de commerce et d'industrie Paris-Île-de-France, avec l'Insee et l'Institut Paris Region, juin 2025.
- Associations de solidarité en voie de disparition – Enquête nationale, Fédération des acteurs de la solidarité, septembre 2025.
- Analyse des délais de paiement 2024 des collectivités territoriales publiées sur le site de Bercy, Fédération nationale des travaux publics, 1^{er} septembre 2025.
- Comportements de paiement des structures publiques et privées en France et en Europe – 1^{er} semestre 2025, Altares, 18 septembre 2025.
- Flash de conjoncture – éléments disponibles au 19 janvier 2026, Centre régional d'observation du commerce, de l'industrie et des services de la Chambre de commerce et d'industrie Paris Île-de-France, janvier 2026.
- Défaillances d'entreprises en France en 2025, AllianzTrade, janvier 2026.
- Situation économique et démographie des entreprises : bilan 2025 et perspectives 2026, BPCEL'Observatoire, Groupe BPCE, février 2026.

Presse

- Gaëlle Ginibrière, *Délais de paiement : la question émergente des intérêts moratoires pour les collectivités*, La Gazette des communes, 12 novembre 2025.
- Louise DARBON, *Pourquoi les retards de paiement sont au plus haut depuis 12 ans*, Le Figaro, 23 juin 2026.

Sitographie

- 60 000 Rebonds
- APESA
- Assises des délais de paiement
- Centrale d'achats de la Région Île-de-France
- Centre régional d'observation du commerce, de l'industrie et des services de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France
- Conseil national des achats
- Data.economie.gouv.fr
- Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
- Direction générale des Finances publiques
- Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités d'Île-de-France
- GIP Maximilien
- Médiateur des entreprises
- Médiatrice nationale du crédit – Banque de France
- Observatoire des délais de paiement
- Parcours national des achats responsables
- Région Île-de-France
- Service-public.gouv.fr : Estimer les intérêts moratoires d'un marché public

Sources et références

- [1] Avis du Ceser Île-de-France n°2025-01 : La commande publique : un levier de développement de l'économie de proximité en Île-de-France - les enseignements de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, adopté le 16 juin 2025 (rapporteuse : Morgane GAUQUELIN)
- [2] Source : Délais de paiement : les règles à connaître, site internet de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), mis à jour le 23 décembre 2025, consulté le 5 février 2026.
- [3] Source : audition par le Ceser de M. Frédéric VISNOVSKY, directeur général adjoint honoraire de la Banque de France, ancien Médiateur national du crédit, ancien vice-président de l'Observatoire des délais de paiement, 24 mars 2026.
- [4] Directive 2011/7/UE du Parlement européen et du Conseil du 16 février 2011 concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales, JOUE du 23 février 2011.
- [5] Loi n° 2026-307 du 23 avril 2026 visant à instaurer une procédure simplifiée de recouvrement des créances commerciales incontestées, JORF du 24 avril 2026.
- [6] Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, JORF du 5 août 2008.
- [7] Art. L441-10 à L441-16 du Code de commerce.
- [8] L'art L. 441-11 II du Code de commerce prévoit des cas dérogatoires pour certains types de prestations ou de produits, par exemple les denrées agricoles et alimentaires périssables, ou des produits saisonniers comme les jouets ou les articles de sport.
- [9] Art. L2192-10 et art. R2192-10 à R2192-36 du Code de la commande publique.
- [10] En application des art. 39 et 40 de la loi n° 2013-100 du 28 janvier 2013 portant diverses dispositions d'adaptation de la législation au droit de l'Union européenne en matière économique et financière, JORF du 29 janvier 2013, et de l'art. 16 du décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique, JORF du 31 mars 2013.
- [11] <https://entreprendre.service-public.gouv.fr/simulateur/calcul/interets-moratoires>
- [12] Art. L. 441-16 et L. 470-2 du Code de commerce ; art. L. 2192-15 du Code de la commande publique.
- [13] La loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation (JORF du 18 mars 2014) a instauré la transformation des sanctions pénales en amendes administratives prononcées directement par la DGCCRF. La loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (JORF du 7 août 2015) a étendu le champ de contrôle de la DGCCRF aux entreprises soumises aux règles de la commande publique et ouvert la possibilité d'infliger plusieurs amendes à une même entreprise pour des manquements répétés. La loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (JORF du 10 décembre 2016) a relevé significativement le plafond des amendes et instauré la publication systématique des sanctions sur le site de la DGCCRF – doublée d'une publication obligatoire, dans un journal d'annonces légales, aux frais de l'entreprise sanctionnée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (JORF du 23 mai 2019).
- [14] Source : Rapport d'activité 2025 de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, 10 juin 2026, p.52.
- [15] Proposition de loi visant à réduire les retards de paiement afin de lutter contre les défaillances d'entreprises, texte adopté par le Sénat le 19 février 2026 et transmis à l'Assemblée nationale.
- [16] L'Observatoire des délais de paiement réalise, à la demande des pouvoirs publics, des analyses et études économiques fondées sur des observations statistiques des comportements des entreprises. Il réunit 80 membres et 35 institutions, administrations et associations professionnelles.
- [17] Comportements de paiement des structures publiques et privées en France et en Europe – 1^{er} semestre 2025, Altares, 18 septembre 2025.
- [18] Observatoire des délais de paiement – Rapport annuel 2024, Banque de France, 10 juillet 2025.
- [19] Source : Altares, op. cit.

- [20] Art. 29 à 42 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, JORF du 10 novembre 2012. Les contrôles de régularité du comptable public portent sur 1. la validité de la dette, qui comprend la vérification de la production, par l'ordonnateur, des pièces justificatives attestant par exemple que la décision de paiement a fait l'objet d'une délibération par l'assemblée délibérante ; 2. la conformité aux marchés publics tels qu'ils ont été contractés ; 3. la présence de la certification du « service fait » par laquelle l'ordonnateur atteste la conformité de la livraison ou de la prestation effectuée à l'engagement contracté.
- [21] Lorsque la date de réception de la demande de paiement est antérieure à la date d'exécution des prestations prévues par le marché, le délai de paiement court à compter de la date d'exécution des prestations.
- [22] Audition par le Ceser de M. Patrice LAROPPE, directeur du pôle Gestion publique / Secteur public local, Direction régionale des finances publiques d'Île-de-France et Paris, 16 avril 2026.
- [23] Code de la commande publique, art. L. 2192-13.
- [24] Gaëlle Ginibrière, 12 novembre 2025, Délais de paiement : la question émergente des intérêts moratoires pour les collectivités, La Gazette des communes.
- [25] Cadre d'objectifs et de moyens de la DGFIP pour 2023-2027, sur le site internet de la DGFIP.
- [26] Projet annuel de performances (annexe au projet de loi de finances pour 2026) de la mission ministérielle Gestion des finances publiques, Gouvernement, 14 octobre 2025, p. 32-33.
- [27] Rapport d'activité 2025 de la Direction générale des Finances publiques, ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, 6 mai 2026, p.34.
- [28] Audition par le Ceser de M. Patrice LAROPPE, directeur du pôle Gestion publique / Secteur public local, Direction régionale des finances publiques d'Île-de-France et Paris, 16 avril 2026.
- [29] Cité dans *La Gazette des communes*, op. cit.
- [30] Audition par le Ceser de Mme Hassiba KAABËCHE, Médiatrice nationale du crédit et vice-présidente de l'Observatoire des délais de paiement, et M. Thomas ALLEN, rapporteur, 19 mai 2026.
- [31] Source : Altares, op. cit.
- [32] L'art. 221 22° de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi « Pacte » (JORF du 23 mai 2019) rend obligatoire la publication du délai global de paiement moyen des collectivités territoriales et de leurs groupements sur le site internet du ministère chargé de l'économie, pour servir de référence à l'information des entreprises. Les chiffres sont disponibles depuis fin 2023, offrant ainsi trois années de recul.
- [33] Audition par le Ceser de M. Patrice LAROPPE, directeur du pôle Gestion publique / Secteur public local, Direction régionale des finances publiques d'Île-de-France et Paris, 16 avril 2026.
- [34] Cette estimation demeure indicative : elle ne prend pas en compte les différences sectorielles, la structure du tissu économique francilien ni la concentration des grands donneurs d'ordre publics et privés en Île-de-France, susceptibles d'accentuer localement les retards de règlement.
- [35] Chiffres-clés de la Région Île-de-France 2025/2026, Centre régional d'observation du commerce, de l'industrie et des services de la Chambre de commerce et d'industrie Paris-Île-de-France, avec l'Insee et l'Institut Paris Region, juin 2025.
- [36] Bilan biennal du Schéma de promotion des achats responsables de la Région Île-de-France 2022-2028, rapport au Conseil régional d'Île-de-France n° CR 2024-024, présenté le 30 septembre 2024.
- [37] Données publiées par la DGFIP, cf. encadré 4.
- [38] Les avis du Ceser Île-de-France sont disponibles sur son site internet : ceser.iledefrance.fr.
- [39] Région Île-de-France – situation financière – exercices 2019 et suivants, rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes d'Île-de-France publié le 20 novembre 2025.
- [40] Les éléments présentés dans les paragraphes suivants croisent les informations issues de 1. l'audition, par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, de la vice-présidente de la Région Île-de-France en charge de l'Économie sociale et solidaire et des Achats responsables et de la direction de la commande publique de la Région, le 3 avril 2025 ; 2. le rapport de la Chambre régionale des comptes d'Île-de-France relatif à la situation financière de la Région Île-de-France délibéré le 1^{er} juillet 2025 ; 3. la réponse de la Région aux observations de la Chambre transmises le 24 septembre 2025 ; 4. l'intervention du vice-président de la Région en charge des Finances, de l'Évaluation des politiques publiques et des Fonds européens devant l'Assemblée plénière du Ceser le 12 décembre 2025 ; 5. l'audition du directeur du Pôle Affaires financières, juridiques et patrimoniales de la Région le 8 septembre 2026.

- [41] Le Plan d'urgence pour les lycées franciliens pour la période 2017-2027 a pour objectif de remettre à niveau le parc des établissements scolaires publics pour que 100% des lycées existants aient fait l'objet d'une opération d'ici 2027 (rénovation, extension, reconstruction, maintenance) ; il a été révisé en 2021 pour inclure l'objectif de création de 9 000 places supplémentaires et le lancement de 20 nouvelles opérations de rénovation patrimoniale.
- [42] Audition par le Ceser de M. Amaël PILVEN, directeur du Pôle Affaires financières, juridiques et patrimoniales de la Région Île-de-France, 8 septembre 2026. Lors de cette audition, il a été indiqué que la Région, attentive aux difficultés rencontrées par ses fournisseurs fragilisés par des retards de paiement, peut, lorsque la situation le justifie, prioriser certains paiements en liaison avec la DRFiP.
- [43] Art. 1^{er} de la loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale, dite loi « 3DS », JORF du 22 février 2022 ; cette disposition est codifiée dans l'art. L1111-3-1 du Code général des collectivités territoriales.
- [44] Délibération du Conseil régional d'Île-de-France n° 2023-039 - Saisine de l'État pour un choc de décentralisation en Île-de-France, adoptée le 20 septembre 2023 (mesure n°40 – « Permettre à la Région Île-de-France de payer en toute autonomie, sans la DRFiP »).
- [45] Associations de solidarité en voie de disparition – Enquête nationale, Fédération des acteurs de la solidarité, septembre 2025.
- [46] Michel DIETSCH et Olivier GONZALEZ, Les retards de paiement des clients impactent-ils la probabilité de défaillance des entreprises ?, Bulletin de la Banque de France, n° 227 janvier-février 2020, article n°8. L'étude ne permet pas d'établir un lien direct de « cause à effet » entre retards de paiement et défaillance : la défaillance est davantage liée à une dégradation de la solvabilité, de la liquidité ou de la rentabilité de l'entreprise – situations que des retards de paiement peuvent contribuer à aggraver.
- [47] Flash de conjoncture – éléments disponibles au 26 juin 2026, Centre régional d'observation du commerce, de l'industrie et des services de la Chambre de commerce et d'industrie Paris Île-de-France, juillet 2026.
- [48] Situation économique et démographie des entreprises : bilan 2025 et perspectives 2026, BPCEL'Observatoire, Groupe BPCE, février 2026.
- [49] Défaillances d'entreprises en France en 2025, AllianzTrade, janvier 2026.
- [50] Entretien avec Me Carole MARTINEZ, administrateur judiciaire, cabinet 2M & associés, 13 avril 2026.
- [51] Chorus Pro restera la plateforme de référence pour la facturation électronique du secteur public à partir de 2026, communiqué de la Direction générale des finances publiques, 18 juillet 2025.
- [52] Les bugs ne sont pas pourtant à exclure : le secteur public local a été impacté par la panne matérielle qui a affecté, courant février 2026, le fonctionnement régulier du logiciel de gestion comptable et financière « Hélios », par lequel la DGFIP échange des flux de données avec les interfaces logicielles des collectivités et leurs groupements ainsi que des établissements publics hospitaliers, en rendant temporairement impossible le traitement de leurs opérations de dépenses ou de recettes. Cf. réponse du ministre de l'Action et des comptes publics, publiée le 21 avril 2026, à la question écrite posée par la députée de la 3^{ème} circonscription du Nord, le 24 février 2026, sur le site internet de l'Assemblée nationale.
- [53] Communiqué de presse commun de la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME), du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), de la Confédération des Grossistes de France (CGF), de la Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP), de la Fédération des Entreprises de Propreté (FEP), de la Fédération Française du Bâtiment (FFB) et du Groupement des Professions de Service (GPS), 1^{er} juin 2026.
- [54] Guide de bonnes pratiques de facturation et de règlement dans les marchés publics de travaux, Direction des affaires juridiques des ministères économiques et financiers avec le Médiateur des entreprises, septembre 2024.
- [55] Audition par le Ceser de M. Frédéric VISNOVSKY, directeur général adjoint honoraire de la Banque de France, ancien Médiateur national du crédit, ancien vice-président de l'Observatoire des délais de paiement, 24 mars 2026.
- [56] Source : réponse écrite de Mme Hassiba KAABËCHE, Médiatrice nationale du crédit et vice-présidente de l'Observatoire des délais de paiement, et M. Thomas ALLEN, rapporteur, aux questions complémentaires du Ceser Île-de-France sur la facturation électronique et l'état des discussions en matière de partage de données, 3 juillet 2026.
- [57] Entretien avec Mme Florence LEGROS, Médiatrice de la Région Île-de-France, 23 juin 2026 ; voir aussi le Rapport d'activité 2025 du Médiateur de la Région Île-de-France, mars 2026 - cas pratique exposé en p.17 : « Factures en attente de traitement dans le cadre d'interventions en lycées franciliens ».

- [58] Boîte à outils du dirigeant pour mieux connaître les dispositifs existants de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté, Médiation du crédit - Banque de France et Médiateur des entreprises, 2024.
- [59] Charte de confiance pour renforcer l'anticipation et la prévention des difficultés des entreprises, signée le 10 février 2026 sous l'égide du ministre des Petites et Moyennes entreprises, du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et du Pouvoir d'achat et du Gouverneur de la Banque de France.
- [60] Entretien avec M. Alain GERBIER, directeur régional Île-de-France de la Banque de France, 29 avril 2026.
- [61] Analyse des délais de paiement 2024 des collectivités territoriales publiées sur le site de Bercy, Fédération nationale des travaux publics, 1^{er} septembre 2025.
- [62] Audition par le Ceser de M. Frédéric VISNOVSKY, directeur général adjoint honoraire de la Banque de France, ancien Médiateur national du crédit, ancien vice-président de l'Observatoire des délais de paiement, 24 mars 2026.
- [63] Entretien avec M. Alain GERBIER, directeur régional Île-de-France de la Banque de France, 29 avril 2026.
- [64] Audition par le Ceser de M. Frédéric VISNOVSKY, directeur général adjoint honoraire de la Banque de France, ancien Médiateur national du crédit, ancien vice-président de l'Observatoire des délais de paiement, 24 mars 2026.
- [65] Entretien avec Me Carole MARTINEZ, administrateur judiciaire, cabinet 2M & associés, 13 avril 2026.
- [66] Proposition de loi visant à réduire les retards de paiement afin de lutter contre les défaillances d'entreprises, texte adopté par le Sénat le 19 février 2026 et transmis à l'Assemblée nationale.
- [67] Réponse écrite de Mme Hassiba KAABÊCHE, Médiatrice nationale du crédit et vice-présidente de l'Observatoire des délais de paiement, et M. Thomas ALLEN, rapporteur, aux questions complémentaires du Ceser Île-de-France sur la facturation électronique et l'état des discussions en matière de partage de données, 3 juillet 2026.
- [68] Entretien avec Mme Alice CHARLON, déléguée territoriale Grandes Entreprises de Paris-La Défense de la Banque de France d'Île-de-France, 29 avril 2026.
- [69] Guide de référence de la cotation, Banque de France, janvier 2025 ; entretien avec la Banque de France d'Île-de-France du 29 avril 2026.
- [70] Proposition émanant de la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME), du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), de la Confédération des Grossistes de France (CGF), de la Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP), de la Fédération des Entreprises de Propreté (FEP), de la Fédération Française du Bâtiment (FFB) et du Groupement des Professions de Service (GPS), communiqué de presse commun du 1^{er} juin 2026.
- [71] Loi n° 2026-307 du 23 avril 2026 visant à instaurer une procédure simplifiée de recouvrement des créances commerciales incontestées, JORF du 24 avril 2026.
- [72] <https://www.data.gouv.fr/datasets/liste-des-labellises-relations-fournisseurs-et-achats-responsables>
- [73] C'est par exemple le cas au Royaume-Uni, dont la réglementation prévoit la publication obligatoire des délais de paiement client et fournisseur des grandes entreprises (source : <https://www.gov.uk/government/publications/business-payment-practices-and-performance-reporting-requirements/duty-to-report-guidance-to-reporting-on-payment-practices-and-performance>).
- [74] Selon Denis LE BOSSÉ, président du cabinet Arc, cité par Louise Darbon, Pourquoi les retards de paiement sont au plus haut depuis 12 ans, Le Figaro, 23 juin 2026.
- [75] Source : communiqué de presse de l'Observatoire des délais de paiement, 10 juillet 2025 : « En 2025, l'Observatoire ambitionne de poursuivre ses réflexions quant à la simplification de la présentation des délais de paiement par les entreprises dans les documents financiers, afin d'améliorer et de promouvoir une plus grande transparence et la bonne application des données exigées par l'arrêté du 20 mars 2017 pris en application de l'article D. 441-4 du Code de commerce. »
- [76] Source du texte de l'encadré : site internet de l'APESA : <https://www.apesa-france.com/>
- [77] Délibération du Conseil régional d'Île-de-France n° CR 2021-031 – Adaptation du statut du Médiateur de la Région Île-de-France, adoptée le 23 septembre 2021.
- [78] À la date d'adoption de ce rapport, les Régions Bretagne et Centre Val-de-Loire sont titulaires du label et, en Île-de-France, les Départements des Hauts-de-Seine et des Yvelines.
- [79] Charte « Relations Fournisseurs & Achats Responsables », actualisée en octobre 2021.
- [80] Interrogés par le Ceser, les services de la Région indiquent en septembre 2026 : « Ainsi que le prévoit le Code de la commande publique, les pénalités (intérêts moratoires et indemnité de recouvrement) sont dues de plein droit aux prestataires en cas de retard de paiement. La Région ne dispose pas de dispositif automatique de versement des pénalités et s'efforce de les verser concomitamment au paiement des factures. »

- [81] Audition par le Ceser de M. Amaël PILVEN, directeur du Pôle Affaires financières, juridiques et patrimoniales de la Région Île-de-France, 8 septembre 2026.
- [82] Délibération du Conseil régional d'Île-de-France n°2022-028 - Schéma de promotion des achats responsables de la Région Île-de-France 2022-2028, adoptée le 19 mai 2022.
- [83] Délibération du Conseil régional d'Île-de-France n° CR 2017-044 - Un « Small Business Act » francilien pour favoriser l'accès des TPE-PME à la commande publique régionale, adoptée le 9 mars 2017.
- [84] Cette recommandation reprend l'avis du Ceser Île-de-France n°2025-01 : La commande publique : un levier de développement de l'économie de proximité en Île-de-France - les enseignements de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, adopté le 16 juin 2025 (rapporteuse : Morgane GAUQUELIN).
- [85] Délibération du Conseil régional d'Île-de-France n°CR 2022-029 - Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) 2022-2028, adoptée le 19 mai 2022.
- [86] Délibération du Conseil régional d'Île-de-France n° CR 2025-009 – Dispositifs régionaux en soutien aux entreprises en difficulté, adoptée le 26 mars 2025.
- [87] Présentation du « Réseau Île-de-France Entreprises » sur le site internet de la Région : « cet écosystème a pour vocation de favoriser l'accompagnement extra-financier des entreprises franciliennes -TPE et PME principalement - via une offre de services dynamique et créatrice de synergies pour l'essor des innovations, des emplois et du développement économique du territoire francilien ».
- [88] Boîte à outils du dirigeant pour mieux connaître les dispositifs existants de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté, Médiation du crédit - Banque de France et Médiateur des entreprises, 2024.
- [89] Présentation du programme de formation du Pass Entrepreneur#Leader sur le site internet de la Région.
- [90] Source : compte financier unique 2025 de la Région Île-de-France, adopté par le Conseil régional d'Île-de-France le 25 juin 2026.
- [91] Situation financière de la Ville de Paris – exercices 2021 et suivants, rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes d'Île-de-France, 3 juillet 2025, pp. 79-80.



CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE

2, rue Simone Veil - 93400 Saint-Ouen-sur-Seine

Email : ceser@iledefrance.fr

www.ceser.iledefrance.fr