

## PROCESSUS CLIENT-VENTES

### Environnement de contrôle

#### Points clés

La relation client adressée dans le cadre de ce processus n'inclut pas la prospection

- Stratégie et Politique Client-Ventes mises à jour régulièrement.
- Processus de validation des ventes, suivi des clients et contentieux (capacité à fournir, volumétrie, rentabilité, conformités, respect des lois locales, clients à risque, ...).
- Revue des risques portant sur les besoins de toutes les parties prenantes (fraude, cyber, RGPD, ...) dès la conception des nouvelles offres, produits et/ou services (particularités relatives aux risques des différents canaux de vente et typologies de clients : rémunération distributeurs, relations clients, obligations marchés publics, ...)
- L'analyse du modèle économique des offres doit être conforme aux normes pour la reconnaissance du CA (IFRS 15, ...).
- Revues annuelles – a minima – de la séparation des tâches « de bout en bout » du processus (jusqu'aux opérations comptables) & habilitations SI.
- Revues annuelles – a minima – des délégations de pouvoir et de signature (ex : validation d'écart de prix catalogue).
- Contrôle d'intégrité de la base contractuelle client (validation des données clients, notamment bancaires, vérifiées contradictoirement auprès du client)
- Évaluation des clients et des intermédiaires (solvabilité, réputation, Devoir de Vigilance, RSE, compliance, RGPD, ...).
- Suivre la rentabilité et la qualité de service fournie au client sur le long terme.
- Revue effectuée au moins annuellement pour vérifier le respect et la performance du processus (ISO 9001 par exemple).

<b>Définition de l'offre et conception du produit et/ou du service</b>	<b>RISQUES</b>  <b>BONNES PRATIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offres non alignées avec orientations commerciales et marketing</li> <li>▪ Rentabilité de l'offre non conforme aux objectifs de l'entité</li> <li>▪ Non-conformités légales et réglementaires (Sapin 2, Devoir de Vigilance, RSE, RGPD, normes, etc.)</li> <li>▪ S'assurer de la présence et du respect des éléments suivants dans le processus de création d'offre de biens et services :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Détermination des ressources ;</li> <li>○ Calcul du coût de production/réalisation ;</li> <li>○ Objectifs de rentabilité ;</li> </ul> </li> <li>○ Définition des prix en accord avec la politique interne et les tendances du marché ;</li> <li>○ Services à inclure dans la réalisation selon l'offre ;</li> <li>○ Etapes de validation au niveau de direction approprié, incluant le service juridique pour la conformité légale.</li> </ul>
<b>Réponse à appel d'offre (AO) et Offres sur mesure (OSM)</b>	<b>RISQUES</b>  <b>BONNES PRATIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prendre un client insolvable, présentant un conflit d'intérêt ou pouvant porter atteinte à la réputation de l'organisation</li> <li>▪ Incapacité de respecter toutes les exigences du cahier des charges de l'appel d'offres</li> <li>▪ Se faire rejeter pour non-conformité aux règles de l'appel d'offres</li> <li>▪ Rentabilité de l'offre non conforme à la stratégie de l'entité</li> <li>▪ Risque de surinvestissement pour répondre à l'AO/OSM</li> <li>▪ Le responsable de la réponse à l'AO/OSM s'assure de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la qualité du client (Réelle existence, licéité de l'activité, solvabilité, conflit d'intérêt, respectabilité, intégrité,...),</li> <li>○ le respect des exigences du client (AO, cahier des charges),</li> <li>○ la solidité du Business Plan (lors de la construction du service comme durant son exécution).</li> </ul> </li> <li>▪ Propositions validées par un comité (commerce, production / technique, finance, juridique, RSE, ...) couvrant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rentabilité</li> <li>○ Faisabilité</li> <li>○ Remises par rapport au catalogue</li> <li>○ Dépendance économique</li> </ul> </li> <li>▪ Les autres fonctions se prononcent systématiquement lorsqu'elles sont concernées :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La Santé Sécurité au travail</li> <li>○ La Sécurité / Cyber Sécurité</li> <li>○ La conformité (GDPR, SAPIN II, DPEF)</li> <li>○ Législations (export, anti-trust, locales, sanctions éco internationale ...)</li> <li>○ Certifications</li> <li>○ RH (compétences à mobiliser)</li> <li>○ Assurances pour couvrir la nouvelle activité</li> </ul> </li> <li>▪ Pilotage des ressources modulant l'investissement selon l'impact potentiel (retour sur investissement, durée/taux de rentabilité de la prestation/offre, réputation sur le marché...).</li> </ul>
<b>Contractualisation (La phase de prospection commerciale est hors scope)</b>	<b>RISQUES</b>  <b>BONNES PRATIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mauvaise protection en cas de litige</li> <li>▪ Mauvaise mesure de la rentabilité</li> <li>▪ Fraude, conflit d'intérêt, corruption</li> <li>▪ Défaut de conformité de l'organisation</li> <li>▪ Respect d'un processus de contractualisation comprenant des clauses et annexes validées par les services concernés (achats, juridique, compliance, sécurité...)</li> <li>▪ Le code de conduite, les chartes (RSE, sous-traitance...) et les clauses réglementaires (anti-corruption, lois d'export, travail illégal...) sont systématiquement adressés dans le contrat de vente.</li> <li>▪ En cas de clauses spécifiques ou imposées par le client, remise en circuit de validation des clauses modifiées/adaptées (impact de pénalités, coût de clause d'audit, niveau de garantie donné, contraintes de sécurité...)</li> <li>▪ Revue et validation multi-services des versions finales des contrats avant leur signature (commercial, technique, juridique, RSE, finance...)</li> </ul>

<b>Gestion des commandes clients</b>	<b>RISQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enregistrement et traitement d'une commande non conforme aux contrats client / conditions standard en l'absence de contrat (prix, paiement, conformité, conflit d'intérêt, atteinte à la réputation,...)</li> <li>Accepter une commande d'un client insolvable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque de fraude               <ul style="list-style-type: none"> <li>Collusion vendeur / acheteur</li> <li>Vente fictive ou non confirmée par le client</li> </ul> </li> <li>Absence de prise en compte des commandes</li> </ul>
	<b>BONNES PRATIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect d'une procédure de gestion des commandes (validation, enregistrement, traitement...) couvrant les risques indiqués</li> <li>Système de prévention de la fraude</li> <li>Respect d'un circuit de validation interne (commercial, technique, conformité, juridique...)</li> <li>Chaque commande doit être formellement validée par le client (et le distributeur le cas échéant) avant son enregistrement (signature devis, commande en ligne...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer du bon délai de traitement des commandes</li> <li>La création et la validation d'une commande ne peuvent pas être le fait d'une même personne (séparation des tâches).</li> <li>Blocage systématique des commandes non conformes (conditions contractuelles non respectées, client inexistant/en litige/bloqué/insolvable, prestation/bien inexistant ou en rupture de stock, informations manquantes/incohérentes...)</li> </ul>
<b>Facturation</b>	<b>RISQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facturation erronée (non conforme à la reconnaissance de la prestation, aux conditions contractuelles et aux lois et réglementations – TVA et informations)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de facturation ou facturation en doublon</li> <li>Risque de fraude (Collusion vendeur / acheteur, ...)</li> </ul>
	<b>BONNES PRATIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réceptions validées par le client (PV de réception, courriel, état de chantier, retours et avoirs...) selon les conditions contractuelles</li> <li>Les éléments de facture (prix, conditions, taxes, incoterm, remises...) sont systématiquement rapprochés du contrat, de la commande, ou de la preuve de réception par le client.</li> <li>Dispositif de validation des factures respectant le principe de séparation des tâches.</li> <li>Blocage automatique des factures non conformes à la commande et/ou conditions contractuelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification automatique des factures sans validation/réception.</li> <li>Rapport périodique des commandes validées mais non réalisées (en-cours) et réalisées mais non facturées</li> <li>Rapprochement automatique des factures avec les réceptions clients et les commandes et/ou contrats.</li> <li>Détection automatique des doublons.</li> <li>Circuit de validation électronique respectant les délégations de signature/pouvoirs en vigueur et la séparation des tâches.</li> </ul>
<b>Comptabilisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>factures à émettre</li> <li>factures</li> <li>créances douteuses</li> <li>impayés</li> <li>commissionnement</li> <li>chiffre d'affaires</li> <li>comptes clients</li> <li>encaissements</li> </ul>	<b>RISQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non exhaustivité</li> <li>Mauvaise affectation de la période</li> <li>Clef comptable erronée (compte, produit, entité, intercos...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque fiscal (dont TVA, déductibilité...)</li> <li>Risque sur l'information financière (retraitements IFRS, taxonomie...)</li> <li>Mauvaise provision des en-cours</li> </ul>
	<b>BONNES PRATIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les en-cours font l'objet d'un suivi et d'une analyse spécifique (conditions contractuelles, avancement, estimations en accord avec les règles internes, pertes à terminaison...)</li> <li>Contrôle périodique entre la facturation et la comptabilité. Les écarts sont analysés et retraités.</li> <li>Écritures d'inventaire (factures à émettre, créances douteuses, provisions pour risques et charges...) systématiquement justifiées, contrôlées et formellement validées avant leurs comptabilisations.</li> <li>Contrôle du calcul de TVA (modalités, taux, assiette...)</li> <li>Justification fiscale des charges et produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des contrôles de supervision permettent d'avoir l'assurance en temps réel de la bonne maîtrise du dispositif :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôles du chiffre d'affaires (exhaustivité, exactitude, bonne période, clef comptable, normes dont IFR15, ...).</li> <li>Revue de cohérence du chiffre d'affaires avec les prévisions (budget/re-prévisions/saisonnalité).</li> <li>Revue des créances clients et des provisions (méthodes de calcul, montants passés en comptabilité...).</li> </ul> </li> <li>Circuit de validation des écritures comptables et du dossier de clôture.</li> </ul>
<b>Encaissements / Décaissements</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>avoirs</li> <li>trésorerie</li> </ul>	<b>RISQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détournement du paiement</li> <li>Absence de paiement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuite d'informations sensibles (données bancaires)</li> <li>Mauvaise allocation / imputation de compte client</li> </ul>
	<b>BONNES PRATIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que la gestion des moyens de paiement est sécurisée (risques internet ou cyber, accès à la caisse, transmission des chèques, enregistrement des RIB et prélèvements...).</li> <li>S'assurer périodiquement que seules les personnes habilitées gèrent des encaissements et décaissements, le lettrage des comptes clients et la comptabilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sites de paiement en ligne certifiés (banques), double authentification...</li> <li>Circuits de validation d'encaissement/décaissement (interfaçage automatique, traitement des écarts, rejets...).</li> </ul>
<b>Gestion du compte client et de la relation client</b>	<b>RISQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mauvaise information client, erronée ou frauduleuse</li> <li>Non-respect des obligations légales (gestion des données sensibles, RIB, conditions particulières, données personnelles...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de recouvrement</li> <li>Réclamations client</li> <li>Absence de suivi de la qualité et satisfaction client</li> </ul>
	<b>BONNES PRATIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérification systématique des modifications des informations client par un appel au client (bancaires et contact)</li> <li>Les droits de création/suppression/modification dans le système d'information doivent être revus périodiquement.</li> <li>Contrôle de supervision périodique des modifications réalisées</li> <li>Contrôle d'attribution des gestes commerciaux et avoirs incluant seuils et double validation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer de l'analyse des balances âgées clients</li> <li>Contrôle et traçabilité des relances des créances client.</li> <li>Procédure de gestion et de suivi des réclamations</li> <li>Dispositif de maîtrise du contentieux et des irrécouvrables</li> <li>Indicateurs de qualité/satisfaction client remontés dans les services appropriés (marketing, production, facturation...)</li> </ul>