

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).

Définition de l'offre et conception du produit et/ou du service

RISQUES

- Offres non alignées avec orientations commerciales et marketing
- Rentabilité de l'offre non conforme aux objectifs de l'entité
- Non-conformités légales et réglementaires (Sapin 2, Devoir de Vigilance, RSE, RGPD, normes, etc.)

BONNES PRATIQUES

- S'assurer de la présence et du respect des éléments suivants dans le processus de création d'offre de biens et services :
 - Détermination des ressources ;
 - Calcul du coût de production/réalisation ;
 - Objectifs de rentabilité ;
- Définition des prix en accord avec la politique interne et les tendances du marché ;
- Services à inclure dans la réalisation selon l'offre ;
- Etapes de validation au niveau de direction approprié, incluant le service juridique pour la conformité légale.

Réponse à appel d'offre (AO) et Offres sur mesure (OSM)

RISQUES

- Prendre un client insolvable, présentant un conflit d'intérêt ou pouvant porter atteinte à la réputation de l'organisation
- Incapacité de respecter toutes les exigences du cahier des charges de l'appel d'offres
- Se faire rejeter pour non-conformité aux règles de l'appel d'offres
- Rentabilité de l'offre non conforme à la stratégie de l'entité
- Risque de surinvestissement pour répondre à l'AO/OSM

BONNES PRATIQUES

- Le responsable de la réponse à l'AO/OSM s'assure de :
 - la qualité du client (Réelle existence, licéité de l'activité, solvabilité, conflit d'intérêt, respectabilité, intégrité,...),
 - le respect des exigences du client (AO, cahier des charges),
 - la solidité du Business Plan (lors de la construction du service comme durant son exécution).
- Propositions validées par un comité (commerce, production / technique, finance, juridique, RSE, ...) couvrant :
 - Rentabilité
 - Faisabilité
 - Remises par rapport au catalogue
 - Dépendance économique
- Les autres fonctions se prononcent systématiquement lorsqu'elles sont concernées :
 - La Santé Sécurité au travail
 - La Sécurité / Cyber Sécurité
 - La conformité (GDPR, SAPIN II, DPEF)
 - Législations (export, anti-trust, locales, sanctions éco internationale ...)
 - Certifications
 - RH (compétences à mobiliser)
 - Assurances pour couvrir la nouvelle activité
- 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...).

Contractualisation (La phase de prospection commerciale est hors scope)

RISQUES

- Mauvaise protection en cas de litige
- Mauvaise mesure de la rentabilité
- Fraude, conflit d'intérêt, corruption
- Défaut de conformité de l'organisation

BONNES PRATIQUES

- Respect d'un processus de contractualisation comprenant des clauses et annexes validées par les services concernés (achats, juridique, compliance, sécurité...)
- 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...)
- 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.
- Revue et validation multi-services des versions finales des contrats avant leur signature (commercial, technique, juridique, RSE, finance...)

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