



# Directeur Administratif et Financier

Module 1 : Pilotage et organisation de la fonction financière

ADF PRO

Pr. Mohamed Wadie LAHOUIRICH

mohamedwadie@outlook.com

## Module 1 : Pilotage et organisation de la fonction financière

- Partie 1 : Structuration de la fonction financière
- Partie 2 : Pilotage de la performance financière
- Partie 3 : Transformations et enjeux de la fonction fin.

## **Partie 1 : Structuration de la fonction financière**

### **Objectifs pédagogiques**

- Identifier les missions fondamentales de la fonction finance
- Comparer différents modèles d'organisation financière
- Utiliser une grille de diagnostic
- Engager une réflexion sur les axes d'amélioration

## **Partie 1 : Structuration de la fonction financière**

### **Missions de la Direction Financière**

- Comptabilité et reporting
- Contrôle de gestion
- Trésorerie
- Fiscalité
- Contrôle interne et gestion des risques
- Support à la stratégie

## Partie 1 : Structuration de la fonction financière

### Missions de la Direction Financière

#### Comptabilité et reporting

- Enregistrement fiable des flux financiers
- Clôtures périodiques
- Etats financiers légaux et consolidés
- Respect des normes

#### Contrôle de gestion

- Elaboration budgétaire
- Suivi des écarts
- Analyse de la performance
- Accompagnement des opérationnels

#### Trésorerie

- Suivi de la position de trésorerie
- Prévisions court/moyen terme
- Gestion des financements
- Optimisation du BFR

## Partie 1 : Structuration de la fonction financière

### Missions de la Direction Financière

#### Fiscalité

- Conformité
- Optimisation

#### Contrôle interne et gestion des risques

- Maîtrise des différents risques
- Faire valoir des procédures fiables

#### Support à la stratégie

- Modélisation
- Planification

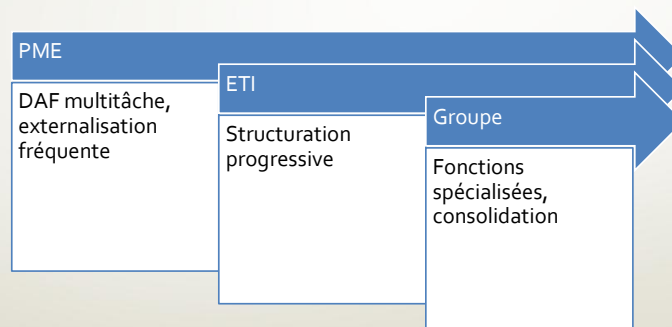
## Partie 1 : Structuration de la fonction financière

### Missions de la Direction Financière

- Quelle est la mission la plus critique dans votre structure ?
- Et surtout pourquoi est-elle la plus critique ?

## Partie 1 : Structuration de la fonction financière

### Organisation selon la taille



## Partie 1 : Structuration de la fonction financière

### Modèles d'organisation

|               |                                                                                                                        |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centralisée   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction unique</li> <li>• Efficience</li> </ul>                             |
| Décentralisée | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie des BU</li> <li>• Plus de souplesse mais aussi de risque</li> </ul> |
| Hybride       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mix selon les besoins</li> <li>• Agilité à rude épreuve</li> </ul>            |

## Partie 1 : Structuration de la fonction financière

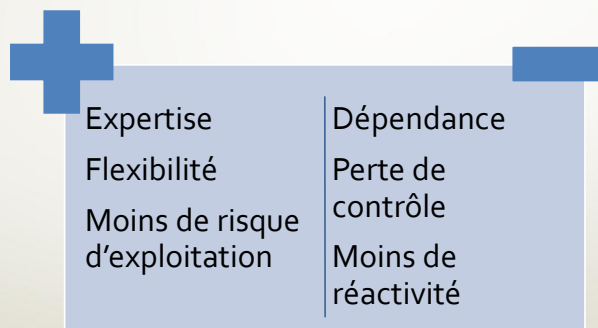
### Matrice Centralisation/Décentralisation

| Critère                     | Organisation Centralisée                                                                                                          | Organisation Décentralisée                                                                                                                    |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Définition                  | Fonctions financières regroupées au siège ou dans un CSP                                                                          | Fonctions financières réparties au niveau des filiales ou BU                                                                                  |
| Prise de décision           | Concentrée au niveau du siège                                                                                                     | Responsabilités financières locales                                                                                                           |
| Processus budgétaires       | Élaborés et pilotés au niveau groupe                                                                                              | Construits au niveau local, puis consolidés                                                                                                   |
| Systèmes d'information      | ERP unique, standardisé, souvent rigide                                                                                           | SI hétérogènes, adaptés localement                                                                                                            |
| Reporting financier         | Uniformisé, remonté selon des normes groupe                                                                                       | Plus diversifié, parfois hétérogène                                                                                                           |
| Relation bancaire           | Gestion centralisée (cash pooling, négociation groupée)                                                                           | Gestion autonome selon entité, relations bancaires locales                                                                                    |
| Pilotage du BFR             | Global, piloté par le siège                                                                                                       | Par entité, selon leurs contraintes opérationnelles                                                                                           |
| Ressources humaines finance | Regroupées dans un CSP ou une direction centrale                                                                                  | Équipes comptables et financières locales                                                                                                     |
| Contrôle interne & audit    | Politique unique, centralisée                                                                                                     | Politique adaptée au contexte de chaque entité                                                                                                |
| Avantages principaux        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleur contrôle global</li> <li>- Réduction des coûts</li> <li>- Uniformité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réactivité locale</li> <li>- Responsabilisation</li> <li>- Meilleure connaissance terrain</li> </ul> |
| Inconvénients principaux    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigidité</li> <li>- Lenteur</li> <li>- Moindre adaptation locale</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques de dérive</li> <li>- Difficulté de consolidation</li> <li>- Surcoûts</li> </ul>              |
| Adapté à...                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupes internationaux intégrés</li> <li>- Activité fortement régulée</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupes diversifiés</li> <li>- Environnements instables ou spécifiques localement</li> </ul>         |
| Approche hybride            | CSP pour les tâches standardisées + autonomie pour les analyses                                                                   | Coordination via DAF groupe + DAF BU                                                                                                          |

## Partie 1 : Structuration de la fonction financière

### Externalisation

Comptabilité, paie, fiscalité, recouvrement...



## Partie 1 : Structuration de la fonction financière

### Externalisation

| Mission financière                               | Stratégique ? | Complexité ? | Recommandation                                                          |
|--------------------------------------------------|---------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1. Gestion de la paie                            | Non           | Faible       | Externaliser via cabinet social                                         |
| 2. Elaboration du budget annuel                  | Oui           | Moyenne      | Internaliser (pilotage DAF indispensable)                               |
| 3. Reporting financier mensuel                   | Oui           | Moyenne      | Internaliser avec automatisation                                        |
| 4. Gestion fiscale locale                        | Non           | Faible       | Externaliser via cabinet fiscal local                                   |
| 5. Consolidation financière groupe               | Oui           | Élevée       | Co-traiter ou internaliser avec expert                                  |
| 6. Analyse ESG / reporting extra-financier       | Oui           | Élevée       | Co-traiter avec cabinet spécialisé                                      |
| 7. Facturation fournisseurs                      | Non           | Faible       | Externalisation possible (BPO)                                          |
| 8. Audit interne / conformité SOX                | Oui           | Élevée       | Confier à auditeur externe ou co-piloter                                |
| 9. Recouvrement clients                          | Non           | Moyenne      | Externalisation partielle (sous seuil) ou internalisation encadrée      |
| 10. Suivi des immobilisations                    | Non           | Faible       | Internaliser ou automatiser via ERP                                     |
| 11. Analyse de rentabilité par produit / segment | Oui           | Moyenne      | Internaliser dans l'équipe contrôle de gestion                          |
| 12. Business plan et modélisation financière     | Oui           | Élevée       | Internaliser (ou appui ponctuel externe expert)                         |
| 13. Relation avec les banques                    | Oui           | Moyenne      | Internaliser (pilotage stratégique par le DAF)                          |
| 14. Trésorerie quotidienne et prévisionnelle     | Oui           | Moyenne      | Internaliser avec outils automatisés                                    |
| 15. Gestion des contrats d'assurance             | Non           | Moyenne      | Co-traiter avec un courtier ou un cabinet spécialisé                    |
| 16. Contrôle budgétaire                          | Oui           | Moyenne      | Internaliser en lien avec les opérationnels                             |
| 17. Gestion des notes de frais                   | Non           | Faible       | Externaliser ou automatiser (outil type Spendesk, Expensya, SAP Concur) |
| 18. Fiscalité internationale                     | Oui           | Élevée       | Externaliser via cabinet fiscal international                           |
| 19. Calcul du coût de revient                    | Oui           | Élevée       | Internaliser (connaissance fine du modèle économique requise)           |
| 20. Clôtures comptables mensuelles               | Oui           | Moyenne      | Internaliser avec processus formalisés et automatisés                   |

## Partie 1 : Structuration de la fonction financière

### Diagnostic de la Direction Financière

| Critère | Intitulé                        | Niveau 0 / (0 pt)   | Niveau 1 / (1 pt)       | Niveau 2 / (2 pts)              | Niveau 3 / (3 pts)                     |
|---------|---------------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|
| 1       | Rôle stratégique de la DAF      | Absent              | Faible influence        | Associée ponctuellement         | Acteur clé du CODIR                    |
| 2       | Organigramme clair              | Inexistant          | Confus ou obsolète      | Partiellement formalisé         | Clair et à jour                        |
| 3       | Répartition des responsabilités | Floue               | Inégale                 | Clarifiée partiellement         | Bien définie et diffusée               |
| 4       | Compétences de l'équipe         | Inadaptées          | Partiellement adéquates | Correctes                       | Excellentes et alignées sur les enjeux |
| 5       | Formation continue              | Aucune              | Occasionnelle           | Planifiée                       | Structurée et suivie                   |
| 6       | Budget prévisionnel             | Non réalisé         | Basique                 | Détail moyen                    | Complet, multi-scenarii                |
| 7       | Suivi budgétaire                | Absent              | Semestriel              | Mensuel                         | Mensuel + forecast                     |
| 8       | Tableaux de bord financiers     | Inexistants         | Simple                  | Elaborés mais partiels          | Complets et dynamiques                 |
| 9       | Reporting au CODIR              | Rare ou informel    | Irrégulier              | Régulier mais limité            | Régulier, synthétique, stratégique     |
| 10      | Clôtures comptables             | Sup. à 15 j         | Entre 10-15 j           | 7-10 j                          | Fast closing < 7 j                     |
| 11      | Gestion de la trésorerie        | Absente             | Tableur manuel          | Plan hebdomadaire               | Suivi quotidien automatisé             |
| 12      | Outils informatiques            | Obsolètes           | Non intégrés            | ERP partiel                     | ERP + BI / automatisations             |
| 13      | Pilotage du BFR                 | Inexistant          | Occasionnel             | Suivi partiel                   | Suivi mensuel avec KPIs                |
| 14      | Analyse financière interne      | Aucune              | Basique                 | Solide sur quelques axes        | Complète, partagée                     |
| 15      | Gestion des risques             | Non prise en compte | Informelle              | Cartographie initiale           | Cartographie + plans d'action          |
| 16      | Contrôle interne                | Inexistant          | Faible                  | Référentiel en place            | Référentiel + tests réguliers          |
| 17      | Fiscalité et conformité         | Irrégulière         | Réactive                | Conforme                        | Conforme + veille active               |
| 18      | Relation banques / financeurs   | Aucune stratégie    | Contacts irréguliers    | Stratégie partielle             | Stratégie relationnelle active         |
| 19      | Communication financière        | Absente             | Technique uniquement    | Vulgarisée                      | Vulgarisée + adaptée aux publics       |
| 20      | Adaptabilité & agilité          | Très rigide         | Peu réactif             | Capacité d'adaptation partielle | Agile et anticipatif                   |

## Partie 1 : Structuration de la fonction financière

### Diagnostic de la Direction Financière

- Etablir le diagnostic de la Direction Financière dans vos structures

## Partie 2 : Pilotage de la performance financière

### Objectifs pédagogiques

- Identifier les grands processus financiers à piloter
- Construire des outils efficaces
- Lire et analyser les écarts

## Partie 2 : Pilotage de la performance financière

### Les 5 grands processus de pilotage

- Budget / Prévisions
- Reporting financier
- Trésorerie
- Clôtures comptables
- Gestion du BFR et des risques

## Partie 2 : Pilotage de la performance financière

### Les 5 grands processus de pilotage

#### Budget / Prévisions

- Budgets annuels, révisés, glissants
- Objectif : Anticiper, affecter les ressources, piloter l'action

#### Reporting financier

- Réalisé vs Budget
- Suivi mensuel / hebdomadaire
- Support à la décision

#### Suivi de la trésorerie

- Plan de trésorerie
- Suivi quotidien ou hebdomadaire
- Objectif : Sécuriser les flux, prévenir les tensions

#### Clôtures comptables

- Fast closing : Clôture en 5-10 jours
- Automatisation des tâches
- Fiabilité de l'information financière

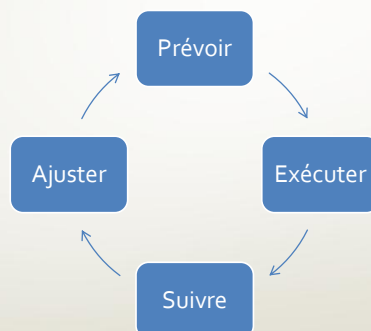
#### Gestion du BFR et des risques

- DSO, DPO, DIO
- Arbitrages croissance / liquidité
- Anticipation des risques

## Partie 2 : Pilotage de la performance financière

### Les 5 grands processus de pilotage

Cycle de pilotage  
Boucle d'amélioration continue



## Partie 2 : Pilotage de la performance financière

### Outils de pilotage : Les indispensables

Tableaux de bord (KPI)

Budget prévisionnel

Forecast

Reporting CODIR

## Partie 2 : Pilotage de la performance financière

### Outils de pilotage : Les indispensables

#### Exemple : Tableaux de bord

| Indicateur                                   | Objectif | Réalisé | Écart  | % Atteinte | Commentaires                         |
|----------------------------------------------|----------|---------|--------|------------|--------------------------------------|
| Chiffre d'affaires (En million)              | 1 200    | 1 080   | -120   | 90%        | Baisse commandes grand compte        |
| Marge brute (En million)                     | 480      | 450     | -30    | 94%        | Hausse coût matières premières       |
| Résultat net (En million)                    | 150      | 110     | -40    | 73%        | Charges fixes élevées                |
| EBITDA (En million)                          | 220      | 190     | -30    | 86%        |                                      |
| Trésorerie nette (En million)                | 300      | 280     | -20    | 93%        | Ralentissement encaissements clients |
| DSO (jours)                                  | 45       | 53      | +8     | -          | Retards clients privés               |
| DPO (jours)                                  | 60       | 58      | -2     | -          | Bonne gestion fournisseurs           |
| BFR (En million)                             | 180      | 210     | +30    | -          | Stocks plus élevés que prévu         |
| Taux de rentabilité nette                    | 12%      | 10%     | -2 pts | -          |                                      |
| Taux de marge opérationnelle                 | 18%      | 16%     | -2 pts | -          |                                      |
| Frais de personnel (En million)              | 250      | 260     | +10    | 104%       | Prime exceptionnelle RH              |
| Taux de productivité (CA / ETP) (M/ETP)      | 15       | 13,5    | -1,5   | 90%        | CA par salarié en baisse             |
| Charges fixes (En million)                   | 380      | 395     | +15    | 104%       | Entretien machines + énergie         |
| CAPEX (En million)                           | 100      | 85      | -15    | 85%        | Report d'un investissement prévu     |
| Stock moyen (En million)                     | 200      | 230     | +30    | -          | Surstockage matières premières       |
| Taux de rotation des stocks (en jours)       | 45       | 52      | +7     | -          |                                      |
| Coût du risque client (En million)           | 10       | 18      | +8     | 180%       | 2 créances en litige                 |
| Nombre de jours de retard moyen fournisseurs | 5        | 4       | -1     | -          | Amélioration                         |
| Nombre de litiges clients en cours           | 2        | 4       | +2     | -          | Hausse sensible                      |
| Nombre de factures en attente de validation  | 10       | 15      | +5     | -          | Problème validation opérationnelle   |
| Temps moyen de clôture comptable (jours)     | 6        | 7       | +1     | -          | Manque de ressources                 |
| Taux d'atteinte du budget                    | 100%     | 92%     | -8 pts | 92%        |                                      |

## Partie 2 : Pilotage de la performance financière

### Outils de pilotage : Les indispensables

#### Exemple : Budget prévisionnel

| Postes                                      | Prévision Année N |
|---------------------------------------------|-------------------|
| <b>I. Produits d'exploitation</b>           |                   |
| Chiffre d'affaires (ventes alimentaires)    | 4 500             |
| Subventions, autres produits                | 100               |
| <b>Total Produits</b>                       | <b>4 600</b>      |
| <b>II. Charges d'exploitation</b>           |                   |
| Achats de matières premières (blé, lait...) | 1 400             |
| Charges de production (énergie, eau...)     | 300               |
| Salaires et charges sociales                | 950               |
| Sous-traitance & maintenance                | 200               |
| Transport et logistique                     | 180               |
| Dépenses marketing & commerciales           | 150               |
| Loyer, assurance, frais généraux            | 120               |
| Dotations aux amortissements                | 250               |
| <b>Total Charges</b>                        | <b>3 550</b>      |
| <b>III. Résultat d'exploitation</b>         | <b>1 050</b>      |
| Charges financières (intérêts emprunts)     | 90                |
| <b>Résultat courant avant impôt</b>         | <b>960</b>        |
| Impôt sur les sociétés                      | 270               |
| <b>Résultat net</b>                         | <b>690</b>        |

## Partie 2 : Pilotage de la performance financière

### Outils de pilotage : Les indispensables

#### Exemple : Budget prévisionnel

| Mois                              | Janv       | Fév        | Mars       | Avril      | Mai         | Juin        | Juil       | Août        | Sept        | Oct         | Nov         | Déc          | Total        |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>Encaissements</b>              |            |            |            |            |             |             |            |             |             |             |             |              |              |
| Ventes TTC                        | 300        | 320        | 360        | 380        | 390         | 400         | 410        | 420         | 430         | 440         | 450         | 500          | 4 800        |
| Autres produits                   | 10         | 10         | 10         | 10         | 10          | 10          | 10         | 10          | 10          | 10          | 10          | 10           | 120          |
| <b>Total encaiss.</b>             | <b>310</b> | <b>330</b> | <b>370</b> | <b>390</b> | <b>400</b>  | <b>410</b>  | <b>420</b> | <b>430</b>  | <b>440</b>  | <b>450</b>  | <b>460</b>  | <b>510</b>   | <b>4 920</b> |
| <b>Décaissements</b>              |            |            |            |            |             |             |            |             |             |             |             |              |              |
| Achats MP                         | 140        | 150        | 160        | 170        | 150         | 150         | 160        | 160         | 160         | 170         | 180         | 200          | 1 960        |
| Salaires                          | 75         | 75         | 75         | 75         | 75          | 75          | 80         | 80          | 80          | 85          | 85          | 85           | 950          |
| Charges fixes                     | 40         | 40         | 40         | 40         | 40          | 40          | 45         | 45          | 45          | 45          | 45          | 45           | 505          |
| Investissements                   | 0          | 0          | 50         | 0          | 0           | 0           | 100        | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 150          |
| Autres charges                    | 20         | 20         | 20         | 20         | 20          | 20          | 20         | 20          | 20          | 20          | 20          | 20           | 240          |
| <b>Total déc.</b>                 | <b>275</b> | <b>285</b> | <b>345</b> | <b>305</b> | <b>285</b>  | <b>285</b>  | <b>405</b> | <b>305</b>  | <b>305</b>  | <b>320</b>  | <b>330</b>  | <b>350</b>   | <b>3 805</b> |
| <b>Trésorerie nette mensuelle</b> | <b>+35</b> | <b>+45</b> | <b>+25</b> | <b>+85</b> | <b>+115</b> | <b>+125</b> | <b>+15</b> | <b>+125</b> | <b>+135</b> | <b>+130</b> | <b>+130</b> | <b>+160</b>  |              |
| <b>Cumul trésorerie</b>           | <b>35</b>  | <b>80</b>  | <b>105</b> | <b>190</b> | <b>305</b>  | <b>430</b>  | <b>445</b> | <b>570</b>  | <b>705</b>  | <b>835</b>  | <b>965</b>  | <b>1 125</b> |              |

## Partie 2 : Pilotage de la performance financière

### Outils de pilotage : Les indispensables

#### Exemple : Forecast

| Poste                          | Réalisé T1 | Réalisé T2 | Prévu T3 | Prévu T4 | Total Année (Forecast) | Budget Initial | Écart Forecast/Budget |
|--------------------------------|------------|------------|----------|----------|------------------------|----------------|-----------------------|
| Chiffre d'affaires             | 1 200      | 1 300      | 1 400    | 1 500    | 5 400                  | 5 000          | +400 (8%)             |
| Achats matières premières      | 500        | 520        | 550      | 580      | 2 150                  | 2 000          | +150 (7,5%)           |
| Charges de personnel           | 300        | 320        | 330      | 340      | 1 290                  | 1 200          | +90 (7,5%)            |
| Autres charges opérationnelles | 100        | 110        | 120      | 130      | 460                    | 480            | -20 (-4%)             |
| Amortissements                 | 50         | 50         | 50       | 50       | 200                    | 200            | 0                     |
| Résultat d'exploitation        | 250        | 300        | 350      | 400      | 1 300                  | 1 120          | +180 (16%)            |
| Charges financières            | 20         | 20         | 20       | 20       | 80                     | 90             | -10                   |
| Résultat net estimé            | 170        | 210        | 260      | 310      | 950                    | 830            | +120 (14%)            |

## Partie 2 : Pilotage de la performance financière

### Outils de pilotage : Les indispensables

#### Exemple : Reporting CODIR – KPI Financiers

| Indicateur              | Objectif | Réalisé | Écart | Tendance |
|-------------------------|----------|---------|-------|----------|
| Chiffre d'affaires      | 1 200    | 1 080   | -120  | ▽ -10%   |
| Résultat d'exploitation | 250      | 220     | -30   | ▽        |
| Résultat net            | 180      | 150     | -30   | ▽        |
| Trésorerie disponible   | 400      | 390     | -10   | ▣        |
| BFR                     | 180      | 210     | +30   | △        |
| DSO (jours)             | 45       | 52      | +7 j  | △        |

## Partie 2 : Pilotage de la performance financière

Outils de pilotage : Les indispensables

Exemple : Reporting CODIR – Suivi CA

| Segment             | Objectif | Réalisé | Écart | % Réalisé | Commentaires        |
|---------------------|----------|---------|-------|-----------|---------------------|
| Grande distribution | 600      | 500     | -100  | 83%       | Chute des commandes |
| Restauration        | 400      | 430     | +30   | 108%      | Bon mois de relance |
| Export              | 200      | 150     | -50   | 75%       | Retard de livraison |

## Partie 2 : Pilotage de la performance financière

Outils de pilotage : Les indispensables

Exemple : Reporting CODIR – Avancement budgétaire

| Ligne budgétaire | Budget Annuel | Réalisé à date | % du budget utilisé |
|------------------|---------------|----------------|---------------------|
| Achats MP        | 2 000         | 1 550          | 78%                 |
| Salaires         | 1 200         | 1 000          | 83%                 |
| Marketing & Com  | 300           | 250            | 83%                 |

## Partie 3 : Transformations et enjeux de la fonction fin.

### Objectifs pédagogiques

- Cerner les mutations du rôle du DAF
- Identifier les tendances impactant la fonction finance
- Identifier les levier d'adaptation
- Se préparer pour les futurs modules de la formation

## Partie 3 : Transformations et enjeux de la fonction fin.

### Le DAF d'hier et d'aujourd'hui

#### DAF classique

Gardien des comptes

Réactif

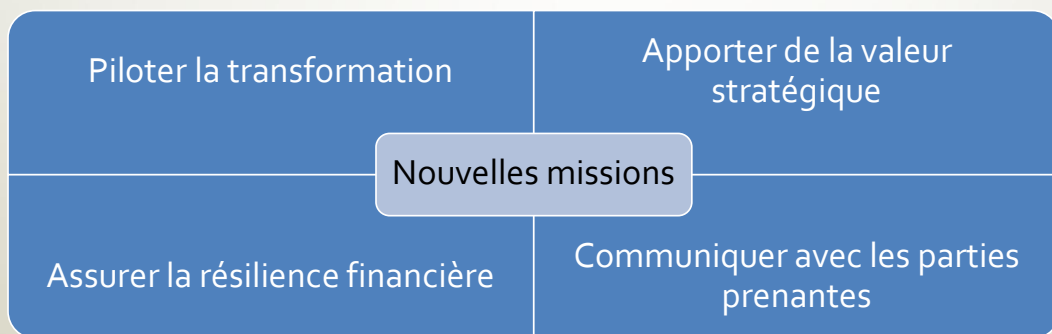
#### DAF Business Partner

Acteur stratégique

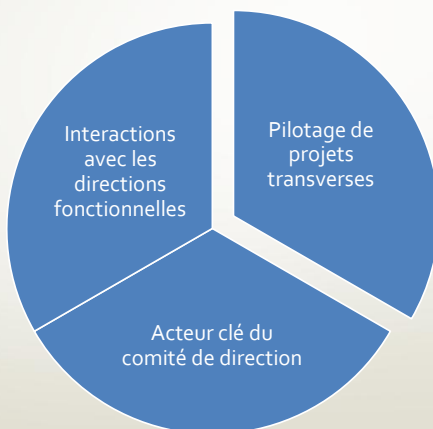
Proactif

Influent

### Partie 3 : Transformations et enjeux de la fonction fin. Nouvelles missions du DAF



### Partie 3 : Transformations et enjeux de la fonction fin. Un rôle élargi et transverse



## Partie 3 : Transformations et enjeux de la fonction fin.

### Posture stratégique



## Partie 3 : Transformations et enjeux de la fonction fin.

### Tendances de transformation



## Partie 3 : Transformations et enjeux de la fonction fin.

### 5 grandes casquettes du DAF moderne

#### Stratège de la performance

- Participe activement à la définition de la stratégie
- Optimise l'allocation des ressources
- Anticipe les impacts financiers des décisions clés

#### Business Partner

- Accompagne les décisions opérationnelles par l'analyse
- Comprend les leviers de performance par BU
- Fait le lien entre les chiffres et la réalité du terrain

#### Leader digital et data-driven

- Pilote la digitalisation des processus financiers
- Met en place des outils de pilotage en temps réel
- Développe une culture de la données dans l'organisation

#### Garant des risques et de la conformité

- Gère les risques financiers, juridiques et fiscaux
- Supervise le contrôle interne et la conformité
- Pilote les audits

#### Manager et communicant

- Encadre et développe les compétences de son équipe
- Pilote le dialogue social et les RH financières
- Assure la transparence vis-à-vis des parties prenantes