




# 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

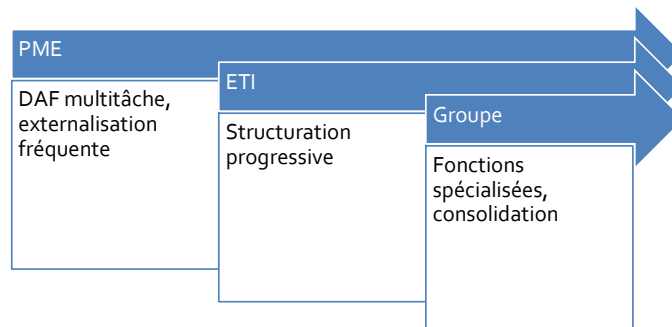
## Partie 1 : Structuration de la fonction financière

### 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

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

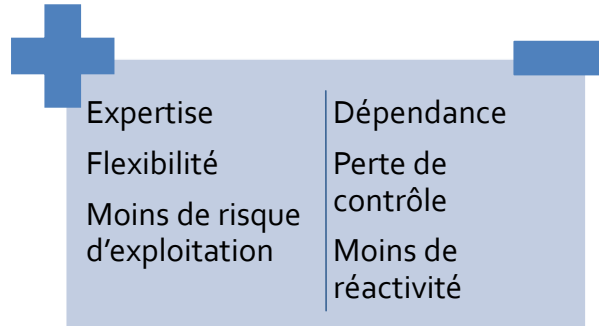
## Partie 1 : Structuration de la fonction financière

### 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	Élaborés 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

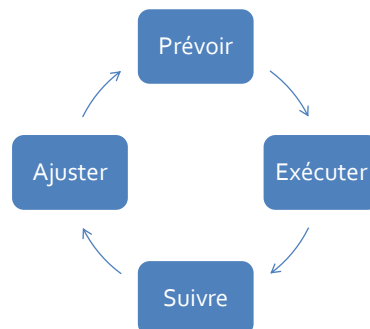
#### Gestion du BFR et des risques

- 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>	
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

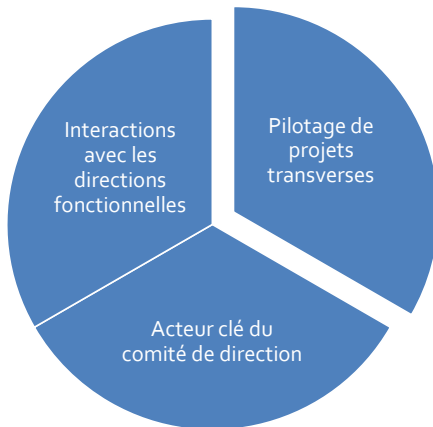
Proactif

Influent

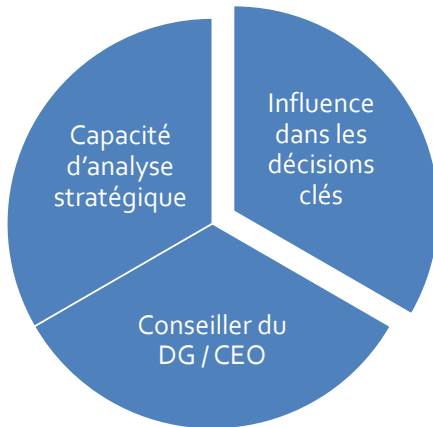
### Partie 3 : Transformations et enjeux de la fonction fin. Nouvelles missions du DAF



### 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