

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التنمية الصناعية وترقية الإستثمار
Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement



LA GESTION FINANCIÈRE



PROGRAMME NATIONAL
DE MISE A NIVEAU DES PME

Édition 2013



LA *GESTION FINANCIÈRE*



Les guides du Programme National de Mise à Niveau des PME (PNMAN-PME) ont été élaborés par l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) avec le concours du Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication, financé par l'Algérie et l'Union européenne.

L'objectif visé à travers ces guides est d'informer de manière simple et pratique toutes les parties prenantes du PNMAN-PME (entreprises, consultants, structures intermédiaires d'appui aux entreprises, etc.), en vue de faciliter leur compréhension et leur accès aux aides mises en place par les pouvoirs publics à travers le PNMAN-PME.

Le contenu des guides n'est pas exhaustif et l'articulation des sujets traités a été élaborée en tenant compte des aides inscrites au Fonds d'affectation spécial N° 302-124, intitulé « Fonds national de Mise à Niveau des PME ».

En fonction du sujet traité, les guides se composent de fiches indiquant les objectifs, les résultats attendus, la population cible, les pré-requis, les activités et le budget estimatif de chaque action de mise à niveau.

Pour connaître les conditions financières et les modalités de financement des actions soutenues par le PNMAN-PME ou pour télécharger les guides, nous vous invitons à consulter le site web de l'Agence : www.andpme.org.dz

L'Agence Nationale de Développement de la PME est à votre disposition pour répondre à toute question relative aux besoins de modernisation de votre entreprise et pour vous accompagner dans la concrétisation de vos projets de développement.

Rachid Moussaoui
Directeur Général de l'ANDPME



PRÉSENTATION DES GUIDES DE MISE À NIVEAU

Le Programme National de Mise à Niveau (PNMAN) prévoit l'octroi de subventions à toute PME algérienne qui adhère au Programme et met en œuvre des actions de mise à niveau éligibles.

Il prévoit les rubriques d'actions éligibles suivantes :

- Le pré-diagnostic
- Le diagnostic
- Les investissements en matériel de productivité
- Le coaching ou accompagnement dans le domaine de l'expertise financière
- Les investissements en technologies et systèmes d'information
- Le coaching ou accompagnement dans le domaine des TIC
- Le coaching ou accompagnement dans le domaine des exportations
- L'encadrement
- Les investissements immatériels
- La certification.
- Le coaching innovation
- ...

Le contenu et les procédures du PNMAN sont disponibles sur le Site de l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) : www.andpme.org.dz

L'ANDPME, en charge de la mise en œuvre du PNMAN, a développé, avec l'appui du Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II), des guides qui en explicitent le contenu, en définissent le contour et identifient les actions qui y sont éligibles. La liste des actions n'est pas définitive. Elle sera enrichie au fur et à mesure de la pratique et des besoins en mise à niveau des entreprises.

Ces guides se présentent comme suit :

1. Le diagnostic et le plan de mise à niveau
2. Les investissements en matériel de productivité
3. La gestion financière
4. Les technologies de l'information et de la communication
5. Le développement commercial
6. Le management
7. La production
8. La qualité

Le présent guide traite de la rubrique n° 3 « **La gestion financière** ».

Introduction	9
AXE 1 : COMPTABILITÉ FINANCIÈRE ET SYSTÈME FINANCIER COMPTABLE POUR PME	
Fiche n° 1 : Mise en place d'une comptabilité financière pour PME	13
Fiche n° 2 : Adaptation des normes IAS/IFRS aux besoins de la PME	16
Fiche n° 3 : Mise en place d'un manuel de procédures comptables	19
Fiche n° 4 : Mise en place d'un système de contrôle interne	22
AXE 2 : COMPTABILITÉ ANALYTIQUE POUR PME	
Fiche n° 5 : Mise en place d'une méthodologie de calcul des couts et des prix de revient	27
AXE 3 : MISE EN PLACE DES OUTILS DE PILOTAGE	
Fiche n° 06 : Procédures d'élaboration d'un plan de financement de l'investissement et d'un plan de financement (business plan)	31
Fiche n° 7 : Mise en place d'un système de pilotage par le contrôle de gestion au niveau de la PME	34
Fiche n° 8 : Procédures d'élaboration des budgets opérationnels	37
Fiche n° 9 : Mise en place d'un système de tableaux de bord	41
AXE 4 : LA GESTION FINANCIÈRE À COURT TERME POUR PME	
Fiche n° 10 : Mise en place d'un système de gestion de la trésorerie	47



Ce guide consacré à la gestion financière s'articule autour des quatre thèmes suivants :

- Comptabilité financière et système financier comptable
- Comptabilité analytique pour PME
- Mise en place des outils de pilotage
- Gestion financière à court terme pour PME

Il s'adresse aux entreprises, bureaux d'études, consultants, associations professionnelles, organismes de formation, centres techniques et autres organismes d'appui aux PME, afin de les aider à comprendre les conditions d'éligibilité à l'appui du PNMAN pour ce domaine.

Le coaching financier découle du diagnostic que l'entreprise doit réaliser dans sa démarche de mise à niveau. Il est conçu pour contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans le cadre de sa stratégie de développement.

La décision d'investissement est du seul ressort de l'entreprise dans les limites fixées par le plan de mise à niveau validé par l'ANDPME.

Des actions pouvant faire l'objet d'un appui par le Programme National de Mise à Niveau (PNMAN) sont identifiées pour chacun des axes de ce guide. Elles sont explicitées et présentées sous forme de fiches.



AXE 1
***COMPTABILITÉ FINANCIÈRE
ET SYSTÈME FINANCIER COMPTABLE
POUR PME***



Fiche n° 1 : Mise en place d'une comptabilité financière pour PME

Objectifs

- Aider la PME à tenir sa comptabilité par ses propres moyens
- Permettre à la PME de garder la trace de tous les événements économiques et financiers qui affectent au quotidien son activité et son patrimoine
- Mettre en place un système d'information comptable et financier d'aide à la décision

Résultats attendus

- Une autonomie de la PME en matière de production et de suivi de l'information comptable
- La PME produit une information financière fiable et contrôlable
- Disponibilité de l'information comptable et financière structurée pour la prise de décision

Population cible

- PME ne disposant pas d'une comptabilité financière en interne
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations de coaching financier

Pré-requis

- Le recrutement d'un cadre comptable
- L'acquisition d'un logiciel de comptabilité S.C.F

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir www.andpme.org.dz pour plus de détails).

Fiche n° 1 : Mise en place d'une comptabilité financière

Activités

L'action se déroule en trois phases:

Phase 1 : Travaux préliminaires

- Une réunion de l'expert avec les responsables de la PME pour expliquer les objectifs et les résultats attendus de l'action
- Prise de connaissance de l'activité et des opérations de l'entreprise en relation avec la comptabilité financière
- Analyse et retraitement de l'information financière existante, ainsi que sa mise en conformité avec les dispositions du S.C.F. et des normes IAS/IFRS
- Identification des besoins en ressources humaines à affecter à la structure comptabilité et finances et élaboration des fiches de poste selon les besoins de la PME
- Identification des besoins en ressources matérielles (moyens informatiques, logiciels de comptabilité, bureaux, supports documentaires et autres, archives, etc.)
- Élaboration d'un plan détaillé des comptes (à 06 chiffres) adapté aux besoins de la PME

Phase 2 : Mise en place et simulation comptable

- L'élaboration d'un manuel comptable détaillé par classe comptable expliquant le mécanisme de fonctionnement des comptes et adapté aux besoins de la PME tout en impliquant l'équipe comptable dans le processus d'élaboration
- La simulation sur les écritures comptables du mois précédent avec sortie du journal général du mois, du grand livre général, de la balance générale, compte de résultat par nature et du tableau des flux de trésorerie par la méthode directe
- La simulation sur les écritures du mois en cours, à réaliser par les comptables, la restitution de cette simulation se fera lors de la phase 03

Fiche n° 1 : Mise en place d'une comptabilité financière

Phase 3 : Travaux comptables de fin d'exercice et élaboration des états financiers

- Restitution et correction de la simulation réalisée par les comptables de l'entreprise comme préconisé lors de la phase 02
- Élaboration des procédures des travaux de fin d'exercice version S.C.F
- Élaboration des procédures de l'annexe aux états financiers
- Sensibilisation des gestionnaires de la PME aux normes IAS/IFRS

Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
 - Troisième cycle en comptabilité et finance ou expert-comptable diplômé ou finaliste
 - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique : maîtrise des normes IAS/IFRS et au moins 3 références dans l'accompagnement et la mise en place d'une comptabilité financière version S.C.F.

Budget

Le nombre de jours de prestations/d'accompagnement de cette action sera en fonction de la taille de la PME de l'ordre de :

- Petite entreprise : 15 jours de prestation \pm 2 j
- Moyenne entreprise : 27 jours de prestation \pm 3 j

Fiche n° 2 : Adaptation des normes IAS/IFRS aux besoins de la PME

Objectifs

- Mettre la comptabilité de la PME en conformité aux exigences des normes IAS/IFRS

Résultats attendus

- Le respect par la PME des dispositions réglementaires et normatives
- La production d'une information financière suffisamment sûre, complète, fiable et transparente
- L'existence au sein de la PME d'une note de synthèse sur l'ensemble des normes applicables à la PME

Population cible

- PME désirant produire des états financiers conformes aux normes IAS/IFRS
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations de mise à niveau de la gestion financière

Pré-requis

- Une comptabilité financière en interne
- La PME dispose d'un cadre comptable et financier

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir www.andpme.org.dz pour plus de détails).

Activités

Cette action se déroule en deux phases :

Phase 1 : Le cadre conceptuel des normes IAS/IFRS et les fondamentaux applicables à la PME

- Réunion avec les responsables de la PME afin d'expliquer les objectifs et les résultats attendus de l'action et de son importance sur la qualité de l'information financière produite
- Constitution du Comité de pilotage des normes IAS/IFRS au niveau de la PME, ce Comité doit regrouper l'ensemble des responsables opérationnels, les missions de ce Comité seront déterminées par l'expert
- Animation d'une journée d'étude au profit des membres du Comité sur le cadre conceptuel des IAS/IFRS et définition des normes applicables à la PME

IAS.1 : Présentation des états financiers :

- Rédaction et présentation par l'expert d'une note de synthèse sur la norme IAS.1 adaptée à la PME
- Analyse et détermination des écarts éventuels entre les exigences de la norme et son application par la PME, conjointement avec le financier de l'entreprise
- Élaboration d'un plan d'action pour la correction des écarts

IAS.2 : Stocks et encours :

- Rédaction et présentation par l'expert d'une note de synthèse sur la norme IAS.2 adaptée à la PME
- Analyse et détermination des écarts éventuels entre les exigences de la norme et son application par la PME, conjointement avec les responsables des achats, de la production, de la gestion des stocks et des finances
- Élaboration d'un plan d'action pour la correction des écarts

IAS.8 : Méthodes comptables, changements d'estimation et erreurs :

- Rédaction et présentation par l'expert d'une note de synthèse sur la norme IAS.8 adaptée à la PME
- Analyse et détermination des écarts éventuels entre les exigences de la norme et son application par la PME, conjointement avec les membres du comité de pilotage
- Élaboration d'un plan d'action pour la correction des écarts
- Élaboration d'un rapport d'étape à faire valider par les responsables de la PME

Phase 2 : Approfondissement des IAS/IFRS

- Réunion avec le Comité de pilotage IAS/IFRS de la PME en vue de répondre aux questions soulevées par les membres du Comité, de débattre de certaines recommandations et de planifier la deuxième phase

IAS.16 : Immobilisations corporelles :

- Rédaction et présentation par l'expert d'une note de synthèse sur la norme IAS.16 adaptée à la PME
- Analyse et détermination des écarts éventuels entre les exigences de la norme et son application par la PME, conjointement avec les responsables des achats, des moyens généraux, de la production et des finances
- Élaboration d'un plan d'action pour la correction des écarts

IAS.17 : Contrats de location (crédit-bail) :

- Rédaction et présentation par l'expert d'une note de synthèse sur la norme IAS.17 adaptée à la PME

Fiche n° 2 : Adaptation des normes IAS/IFRS

- Analyse et détermination des écarts éventuels entre les exigences de la norme et son application par la PME, conjointement avec les responsables des achats, des moyens généraux, de la production et des finances
- Élaboration d'un plan d'action pour la correction des écarts

IAS.18 : Produits des activités ordinaires :

- Rédaction et présentation par l'expert d'une note de synthèse sur la norme IAS.18 adaptée à la PME
- Analyse et détermination des écarts éventuels entre les exigences de la norme et son application par la PME, conjointement avec les responsables des ventes et des finances
- Élaboration d'un plan d'action pour la correction des écarts

IAS.36 : Dépréciation d'actif :

- Rédaction et présentation par l'expert d'une note de synthèse sur la norme IAS.36 adaptée à la PME
- Analyse et détermination des écarts éventuels entre les exigences de la norme et son application par la PME, conjointement avec les responsables des achats, des moyens généraux, de la production, des ventes et des finances
- Élaboration d'un plan d'action pour la correction des écarts

IFRS.1 : Première application du référentiel IAS/IFRS :

- Rédaction et présentation par l'expert d'une note de synthèse sur la norme IFRS.1 adaptée à la PME
- Analyse et détermination des écarts éventuels entre les exigences de la norme et son application par la PME, conjointement avec les membres du comité de pilotage
- Élaboration d'un plan d'action pour la correction des écarts
- Élaboration d'un rapport final à faire valider par les responsables de la PME

Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
 - Troisième cycle en comptabilité et finance ou expert-comptable diplômé ou finaliste
 - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique : maîtrise des normes IAS/IFRS et au moins 3 références dans l'accompagnement des entreprises en matière d'adoption des IAS/IFRS et du S.C.F.

Budget

Le nombre de jours de prestations/d'accompagnement de cette action sera en fonction de la taille de la PME de l'ordre de :

- Petite entreprise : 8 jours de prestation \pm 1 j
- Moyenne entreprise : 16 jours de prestation \pm 2 j

Fiche n° 3 : Mise en place d'un manuel de procédures comptables

Objectifs

- Doter la PME d'un manuel de procédures comptables répondant aux exigences du S.C.F

Résultats attendus

- Le contrôle interne comptable de la PME est renforcé
- L'information financière produite est fiable, pertinente et standardisée
- Les contrôles, interne (audit interne) et externe (commissariat aux comptes), sont facilités

Population cible

- PME disposant d'une comptabilité financière en interne appliquant les normes IAS/IFRS
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations de mise à niveau de la gestion financière

Pré-requis

- Disposer d'un plan des comptes détaillé.

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir www.andpme.org.dz pour plus de détails).

Activités

La réalisation de cette action inclura les activités suivantes :

a. Étape préparatoire : Cadrage de la mission

- Réunion avec le Comité de validation de l'action de la PME
- Prise de connaissance de l'activité et des opérations de l'entreprise

b. Élaboration des procédures d'évaluation et de comptabilisation des immobilisations (en référence au S.C.F. et aux normes IAS/16, IAS/17, IAS/23 et IAS/36)

Cette procédure doit comporter les cas suivants :

- L'entrée de l'immobilisation
- La base amortissable et le mode d'amortissement à pratiquer
- Les tests de dépréciation et la détermination de la perte de valeur

Fiche n° 3 : Le manuel de procédures comptables

- Les sorties de l'immobilisation
- Les dépenses ultérieures relatives à l'immobilisation
- Les immobilisations en cours
- Les immobilisations en crédit-bail

c. Élaboration des procédures d'évaluation et de comptabilisation des stocks (en référence au S.C.F. et aux normes IAS/2, IAS/18 et IAS/36)

Cette procédure doit comporter les cas suivants :

- L'entrée en stocks pour les stocks achetés et produits
- La sortie des stocks pour la consommation ou la vente
- La réintégration de stocks
- Les tests de dépréciation et la détermination de la perte de valeur
- La pièce de rechange provenant des immobilisations

d. Élaboration des procédures d'évaluation et de comptabilisation des comptes de tiers (en référence au S.C.F. et aux normes IAS/18, IAS/19 et IAS/33)

Cette procédure doit comporter les cas suivants :

- Entrée et sortie des comptes fournisseurs et autres créditeurs
- Entrée et sortie des comptes clients et autres débiteurs
- Les dettes envers le personnel et la CNAS et leur règlement
- Les dettes fiscales et leur règlement
- Les créances et dettes sur les associés
- Les recettes et dépenses en attente d'imputation
- Les produits et les charges constatés d'avance
- Les tests de dépréciation et la détermination de la perte de valeur

e. Élaboration des procédures d'évaluation et de comptabilisation des comptes financiers (en référence au S.C.F. et aux normes IAS/39 et IFRS/7)

Cette procédure doit comporter les cas suivants :

- Les entrées et les sorties de valeurs mobilières de placement
- Les chèques et les traites reçus et remis à l'encaissement
- Les chèques émis
- Les opérations de caisse
- Les opérations d'accréditifs

f. Élaboration des procédures d'évaluation et de comptabilisation des comptes financiers (en référence au S.C.F. et aux normes IAS/39 et IFRS/7)

Cette procédure doit comporter les cas suivants :

- Les entrées et les sorties de valeurs mobilières de placement
- Les chèques et les traites reçus et remis à l'encaissement
- Les chèques émis
- Les opérations de caisse
- Les opérations d'accréditifs

g. Élaboration des procédures d'évaluation et de comptabilisation des comptes de capitaux (en référence au S.C.F. et aux normes IAS/1, IAS/12 et IAS/23)

Cette procédure doit comporter les cas suivants :

- Les opérations sur le capital
- La répartition des résultats
- Les emprunts bancaires et leur remboursement
- Les dettes sur contrat location • financement et leur remboursement

h. Élaboration d'un rapport final sur l'action à faire valider par les responsables de la PME

Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
 - Troisième cycle en comptabilité et finance ou expert-comptable diplômé ou finaliste
 - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique : au moins 3 références dans la conception et la mise en place de procédures comptables

Budget

Le nombre de jours de prestations/d'accompagnement de cette action sera en fonction de la taille de la PME de l'ordre de :

- Petite entreprise : 6 jours de prestation \pm 1j
- Moyenne entreprise : 10 jours de prestation \pm 1j

Fiche n° 4 : Mise en place d'un système de contrôle interne

Objectifs

- Doter la PME d'un système de contrôle interne

Résultats attendus

- Une définition claire des responsabilités
- Une meilleure qualification du personnel
- Des procédures de gestion formalisées
- Des mécanismes de protection des biens de l'entreprise

Population cible

- PME désirant mettre en place ou renforcer son contrôle interne
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations de coaching financier

Pré-requis

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir www.andpme.org.dz pour plus de détails)

Activités

La réalisation de cette action inclura les activités suivantes :

- Sensibilisation des responsables de la PME sur la mise en œuvre d'un système de contrôle interne¹
- Prise de connaissance de l'activité et des opérations de la PME
- Identification des composantes du système de contrôle interne à mettre en place, adaptées à la PME
- Mise en place de la composante organisation ; les responsabilités des fonctions clés de la PME doivent être clairement définies par un organigramme²

¹ L'implication des principaux responsables de la PME est fortement recommandée durant cette étape.

² La séparation des fonctions : Elle sera plus ou moins poussée selon la taille de la PME et de son effectif, mais elle doit toujours dissocier l'opérationnel du fonctionnel. L'expert se doit de distinguer les fonctions de :

- Décision (achats, production, commercial, etc.).
- Protection ou de conservation (magasinier, caissier, responsable du parc, etc.)
- Enregistrement (comptabilité financière, comptabilité analytique, paie, etc.)
- Contrôle (contrôle de gestion, audit, etc.)

- Élaboration d'une procédure prévoyant la liste des responsables de la PME pouvant engager la PME vis-à-vis des tiers (système d'autorisation). Cette liste doit être approuvée par la direction de la PME
- Élaboration et mise en place des procédures écrites intégrées de gestion et de comptabilité en présence des responsables concernés

Les procédures suivantes doivent être formalisées en présence des responsables concernés :

Procédure des achats :

- Les commandes
- La réception
- L'enregistrement comptable
- Le règlement des factures
- La gestion des avoirs
- Le suivi des comptes fournisseurs

Procédure des ventes :

- Le prix des ventes
- Les commandes
- L'expédition
- La facturation
- L'enregistrement comptable
- L'encaissement des factures
- L'émission des avoirs
- Le suivi des comptes clients

Procédure des immobilisations :

- Le suivi des mouvements
- L'inventaire physique
- L'enregistrement comptable
- La protection des immobilisations

Procédure des stocks :

- Le suivi des mouvements
- L'inventaire physique

-
- Description des fonctions : Il s'agit de préciser à chaque niveau d'exécution, l'origine des informations à traiter, la façon de les traiter, la périodicité du traitement et les destinataires.
 - Qualification du personnel et les fiches de poste :
Un personnel de qualité constitue un point fort du contrôle interne et inversement, l'expert doit insister sur la qualification du personnel de la PME à travers l'élaboration de plans de formation et de recyclage, ainsi qu'à travers un recrutement ciblé. L'élaboration des fiches de poste par l'expert vient en complément du descriptif des fonctions, elle permet de déterminer le profil de chaque postulant, de fixer ses tâches et d'une façon rationnelle.

Fiche n° 4 : Système de contrôle interne

- L'enregistrement comptable
- La valorisation des stocks
- La protection des stocks

Procédure de trésorerie :

- Les dépenses
- Les recettes
- L'enregistrement comptable
- La protection des valeurs

Procédure de paie :

- La gestion du personnel
- La préparation de la paie
- L'enregistrement comptable
- Le règlement de la paie

Note : L'expert doit veiller à la qualité des documents et supports de l'information utilisés par la PME et éventuellement proposer des formats qui en facilitent l'exploitation et le classement. Les documents doivent comporter un espace réservé aux contrôles et autorisations nécessaires avant leur enregistrement.

Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
 - Troisième cycle en comptabilité et finance ou expert-comptable diplômé ou finaliste
 - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique : au moins 3 références dans la mise en place de systèmes de contrôle interne

Budget

Le nombre de jours de prestations/d'accompagnement de cette action sera en fonction de la taille de la PME de l'ordre de :

- Petite entreprise : 8 jours de prestation \pm 1 j
- Moyenne entreprise : 12 jours de prestation \pm 2 j

AXE 2
***COMPTABILITÉ ANALYTIQUE
POUR PME***



Fiche n° 5 : Mise en place d'une méthodologie de calcul des coûts et des prix de revient

Objectifs

- Doter la PME de mécanismes de calcul des coûts et des prix de revient

Résultats attendus

- La connaissance des différents coûts et des prix de revient au sein de l'entreprise : par activité, par produit, par commande ou par centre de responsabilité
- L'amélioration de la rentabilité des activités de l'entreprise
- Les conditions pour la mise en place d'un système de pilotage par le contrôle de gestion à travers le calcul des coûts et prix de revient

Population cible

- PME ne disposant pas d'une comptabilité analytique ainsi que celles ayant des difficultés à calculer leurs coûts et prix de revient d'une manière fiable
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations de coaching financier

Pré-requis

- Disposer d'une comptabilité financière
- Disposer d'un responsable financier à coacher

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir www.andpme.org.dz pour plus de détails).

Activités

Cette action se déroule en deux phases :

Phase 1 : Les préalables à la mise en place et les travaux préparatoires

- La sensibilisation des responsables de la PME à la comptabilité analytique et la désignation du Comité de validation de l'action
- La prise de connaissance de l'activité et des opérations de l'entreprise
- L'évaluation de l'existant en matière de système d'information comptable et de gestion ainsi que la méthode empirique utilisée par la PME pour le calcul de ses coûts et prix de revient

Fiche n° 5 : Calcul des coûts et des prix de revient

- L'identification des activités, des sous-activités, des centres d'analyse (principaux et auxiliaires) et des centres de responsabilité (centre de coûts et de profit)
- L'analyse de la typologie des charges de la PME (directes, indirectes, fixes, variables, contrôlables et non contrôlables)
- La proposition aux responsables de la PME de deux méthodes de calcul des coûts et prix de revient
- Le choix de la méthode de calcul des coûts et des prix de revient par le Comité de validation
- La désignation du cadre analytique à cocher par l'expert
- La modélisation de la méthode de calcul retenue

Phase 2 : La mise en place de la méthode de calcul des coûts et prix de revient adaptée à la PME

- L'élaboration des fiches techniques de calcul des coûts et des prix de revient
- La mise en place de la méthode de calcul retenue
- La réalisation d'une première simulation sur un produit cible de la PME sélectionné par le Comité de validation
- L'analyse et l'interprétation des résultats de la première simulation et présentation au Comité de validation
- La réalisation d'une deuxième simulation au moins, sur d'autres produits, par le responsable financier sous la supervision de l'expert et présentation au Comité de validation
- La validation par le Comité

Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
 - Troisième cycle en comptabilité et finance ou expert-comptable diplômé ou finaliste ou ingénieur production
 - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique : au moins 3 références dans la conception et la mise en place de méthodes de calcul des coûts et prix de revient

Budget

Le nombre de jours de prestations/d'accompagnement de cette action sera en fonction de la taille de la PME de l'ordre de :

- Petite entreprise : 12 jours de prestation \pm 2 j
- Moyenne entreprise : 20 jours de prestation \pm 2 j

AXE 3
***MISE EN PLACE
DES OUTILS DE PILOTAGE***



Fiche n° 6 : Procédures d'élaboration d'un plan de financement de l'investissement et d'un plan de financement (business plan)

Objectifs

- Doter la PME d'une méthodologie de planification des investissements et de leurs financements

Résultats attendus

- Un outil de pilotage et une feuille de route à moyen terme permettant à la PME d'avoir une meilleure visibilité
- Une méthodologie de choix optimal en matière d'investissements et de modes de financement
- Un instrument de négociation en vue d'obtenir les financements bancaires les plus avantageux

Population cible

- PME désirant mettre en place une méthodologie propre d'élaboration d'un business plan
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations de coaching financier

Pré-requis

- PME disposant d'une stratégie de développement formalisée
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations de coaching financier
- PME disposant d'une comptabilité aux normes IAS/IFRS

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir www.andpme.org.dz pour plus de détails).

Activités

La réalisation de cette action comporte notamment les activités suivantes :

- Réunion avec l'ensemble des responsables de la PME afin d'expliquer les objectifs et les résultats attendus de l'action et désignation d'un Comité de pilotage de l'action. Le Directeur Général ou le gérant, les responsables opérationnels et le financier de l'entreprise doivent figurer dans ce Comité

Fiche n° 6 : Élaboration d'un business plan

- Mise en place des procédures d'élaboration du plan d'investissement sur trois ans

a) Le plan d'investissement

L'expert doit impliquer tous les membres du Comité de pilotage, car il s'agit d'un choix stratégique conditionnant la survie et la croissance de la PME.

Le plan d'investissement doit comprendre les éléments suivants :

- Les investissements immatériels
- Les investissements matériels
- La variation des besoins en fonds de roulement (la détermination des variations des besoins en fonds de roulement doit tenir compte des bilans de N-1, de N, de N+1 et de N+2)
- Les remboursements d'emprunts :
 - Bancaires
 - En crédit-bail

b) Le plan de financement

Le plan de financement sur 3 ans doit comprendre les éléments suivants :

- La capacité d'autofinancement (CAF)
- La détermination de la CAF nécessite l'élaboration des comptes de résultat prévisionnels de N, de N+1 et de N+2
- Les apports en capitaux propres
- La détermination des apports en capitaux propres sur la base des engagements des propriétaires de la PME
- Les financements externes
- Les emprunts bancaires à moyen terme
- Le financement par crédit-bail
- Les cessions d'investissements
- L'élaboration d'une procédure de cohérence et d'équilibre entre le plan d'investissement et le plan de financement
- Une simulation sur l'élaboration d'un plan d'investissement et d'un plan de financement doit être réalisée par l'expert en impliquant les membres du Comité de pilotage de la PME

L'expert doit enfin élaborer un canevas pour les documents suivants :

- Un plan d'investissement
- Un plan de financement
- Un bilan prévisionnel
- Un compte de résultat prévisionnel

Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
 - Troisième cycle en comptabilité et finance ou expert-comptable diplômé ou finaliste
 - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique : au moins 3 références dans l'élaboration des business plan

Budget

Le nombre de jours de prestations/d'accompagnement de cette action sera en fonction de la taille de la PME de l'ordre de :

- Petite entreprise : 5 jours de prestation \pm 1 j
- Moyenne entreprise : 8 jours de prestation \pm 1 j

Fiche n° 7 : Mise en place d'un système de pilotage par le contrôle de gestion au niveau de la PME

Objectifs

- Doter les responsables de la PME d'un instrument de pilotage et de contrôle de gestion

Résultats attendus

- Le système de gestion existant de la PME est complété par la mise en place d'une nouvelle fonction permettant de tendre vers le contrôle – maîtrise, préalable à l'amélioration de la compétitivité de la PME
- L'introduction d'outils modernes de pilotage de la PME (budgets, calcul des coûts, tableaux de bord, etc.), de mesure des performances collectives et individuelles
- La réalisation de l'interface entre l'information de gestion et l'information comptable de la PME est réalisée, permettant une meilleure prise de décision
- L'évaluation de la performance globale de la PME et de la performance individuelle de chacune de ses composantes est facilitée

Population cible

- PME voulant implanter un système de contrôle de gestion
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations de coaching financier

Pré-requis

- L'existence d'un système d'information de gestion et comptable fiable
- Des candidats au poste de contrôleur de gestion

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir www.andpme.org.dz pour plus de détails).

Fiche n° 7 : Système de pilotage par le contrôle de gestion

Activités

Cette action se déroule en deux phases :

Phase 1 : Les conditions de mise en place d'un système de contrôle de gestion

Les activités à réaliser durant cette phase incluent les activités suivantes :

- Sensibilisation des responsables de la PME à la mise en œuvre d'un contrôle de gestion
- Prise de connaissance de l'activité et des opérations de l'entreprise
- Positionnement de la structure contrôle de gestion dans l'organigramme de la PME
- Définition du profil du contrôleur de gestion de la PME et élaboration de sa fiche de poste
- Nomination du contrôleur de gestion de la PME
- Formalisation du processus de contrôle – maîtrise
- Identification des centres de responsabilités de la PME en impliquant le contrôleur de gestion désigné :
 - Les centres de coûts productifs
 - Les centres de coûts non productifs
 - Les centres de chiffre d'affaires
 - Les centres de profits
- La formalisation (en cas d'absence d'un business plan) des objectifs à moyen terme de la PME
- Élaboration des procédures budgétaires :
 - Budgétisation par fonction
 - Budgétisation par centre de responsabilité
- Élaboration d'un rapport d'étape validé par la PME

Phase 2 : La mise en place d'un système de contrôle de gestion adapté à la PME

Les activités à réaliser durant cette phase incluent les activités suivantes :

- Implantation d'un système simple d'information de gestion et d'information financière permettant de mesurer les coûts, les marges et les résultats en impliquant le contrôleur de gestion et avec la collaboration des responsables des structures opérationnelles et comptables

Fiche n° 7 : Système de pilotage par le contrôle de gestion

- Élaboration des procédures de tableaux de bord et de reporting :
 - Tableaux de bord par fonction
 - Tableaux de bord par centre de responsabilité
- Élaboration des procédures de contrôle budgétaire :
 - Contrôle budgétaire par fonction
 - Contrôle budgétaire par centre de responsabilité
- Élaboration des procédures de mesure des performances :
 - Mesure des performances par fonction
 - Mesure des performances par centre de responsabilité
- Validation des procédures par le Comité

Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
 - Troisième cycle en comptabilité et finance ou expert-comptable diplômé ou finaliste
 - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique : au moins 3 références dans la conception et la mise en place du système de contrôle de gestion

Budget

Le nombre de jours de prestations/d'accompagnement de cette action sera en fonction de la taille de la PME de l'ordre de :

- Petite entreprise : 14 jours de prestation \pm 2j
- Moyenne entreprise : 24 jours de prestation \pm 2j

Fiche n° 8 : Procédures d'élaboration des budgets opérationnels

Objectifs

- Doter la PME d'un outil de planification et de contrôle budgétaires

Résultats attendus

- Un système d'élaboration de tous les budgets opérationnels et un système de suivi et de contrôle budgétaires
- Un ensemble d'indicateurs de gestion prévisionnelle

Population cible

- PME désirant mettre en place une planification budgétaire
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations de mise à niveau de la gestion financière

Pré-requis

- L'existence d'une comptabilité financière
- Un contrôleur de gestion à coacher

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir www.andpme.org.dz pour plus de détails).

Activités

Cette action se déroule en deux phases :

Phase 1 : Les procédures d'élaboration des budgets et contrôle budgétaire des ventes et de la production

Les activités à réaliser durant cette phase incluent les éléments suivants :

- Sensibilisation des responsables de la PME à la planification budgétaire et désignation du Comité de validation de l'action
- Désignation du responsable budgétaire de la PME (le contrôleur de gestion ou le financier selon les cas)
- Prise de connaissance de l'activité et des opérations de l'entreprise
- Élaboration des procédures budgétaires de l'activité commerciale

Fiche n° 8 : Élaboration des budgets opérationnels

Ces procédures doivent comporter :

- Une méthode simple de prévision des ventes
- Un programme quantitatif des ventes ventilées par période et par produit ou par région selon les cas
- Un budget des ventes ventilées par période, par produit ou par région selon les cas
- Un budget des frais de vente (en distinguant la partie fixe et la partie variable)

Note : L'expert doit élaborer les modèles de tableaux et autres formulaires à utiliser dans ce cadre

- L'élaboration d'une procédure de contrôle budgétaire périodique de l'activité commerciale :
 - Le budget des ventes
 - Le budget de frais de vente
- L'élaboration des procédures budgétaires de l'activité production. Ces procédures doivent comporter :
 - Une méthode simple de prévision de la production en tenant compte du programme de ventes et des capacités de production de la PME
 - Un programme quantitatif de la production ventilé par période et par produit
 - Un budget de consommations de matières premières et autres consommations
 - Un budget d'utilisation de la main-d'œuvre de production
 - Un budget des frais fixes de production
 - Les prévisions en matière de stock final de produits finis suivant la stratégie de la PME

Note : L'expert doit élaborer les modèles de tableaux et autres formulaires à utiliser dans ce cadre

- L'élaboration d'une procédure de contrôle budgétaire périodique de l'activité production :
 - Le programme de production
 - Le budget de consommation des matières premières
 - Le budget de la main-d'œuvre de production
 - Le budget des frais fixes de production

Fiche n° 8 : Élaboration des budgets opérationnels

Phase 2 : Les procédures d'élaboration des budgets et contrôle budgétaire des approvisionnements et de la trésorerie

- L'élaboration des procédures budgétaires de l'activité approvisionnement. Ces procédures doivent comporter :
 - Une méthode simple de prévision des approvisionnements en tenant compte du programme de production
 - Un programme quantitatif des achats ventilés par période, par catégorie de matières premières et autres achats
 - Un budget des achats
 - Un budget des frais sur achats
 - Les prévisions en matière de stock final de matières premières suivant la stratégie de la PME

Note : L'expert doit élaborer les modèles de tableaux et autres formulaires à utiliser dans ce cadre

- L'élaboration d'une procédure de contrôle budgétaire périodique de l'activité approvisionnement comprenant :
 - Le programme des achats
 - Le budget des achats des matières premières
 - Le budget des frais sur achats
- L'élaboration des procédures budgétaires de l'activité trésorerie :
 - Budget des encaissements
 - Budget des décaissements
 - Budget global de la trésorerie
 - L'expert doit élaborer les modèles de tableaux et autres formulaires à utiliser dans ce cadre
- L'élaboration d'une procédure de contrôle budgétaire périodique de l'activité trésorerie comprenant :
 - Le budget des encaissements
 - Le budget des décaissements
 - Le budget global de trésorerie

Fiche n° 8 : Élaboration des budgets opérationnels

- La réalisation d'une simulation intégrée sur l'élaboration des budgets opérationnels
- La validation de l'action par le Comité
- L'élaboration d'un rapport final validé par la PME

Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
 - Troisième cycle en comptabilité et finance ou expert-comptable diplômé ou finaliste ou ingénieur production
 - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique : au moins 3 références dans la conception et la mise des procédures budgétaires

Budget

Le nombre de jours de prestations/d'accompagnement de cette action sera en fonction de la taille de la PME de l'ordre de :

- Petite entreprise : 7 jours de prestation \pm 1 j
- Moyenne entreprise : 12 jours de prestation \pm 2 j

Fiche n° 9 : Mise en place d'un système de tableaux de bord

Objectifs

- Doter la PME d'un outil de pilotage de la performance et d'alerte

Résultats attendus

- Le système de gestion de la PME est renforcé
- Les responsables de la PME ont une vision synthétique des principaux indicateurs de leur activité

Population cible

- PME désirant mettre en place un système de tableaux de bord
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations de coaching financier

Pré-requis

- L'existence d'un système de contrôle de gestion
- Un contrôleur de gestion à coacher

Pour bénéficier des avantages de la mise à niveau, certaines conditions (ancienneté, domaine d'activité, situation financière...) doivent être respectées (voir www.andpme.org.dz pour plus de détails).

Activités

La réalisation de cette action inclut :

- La sensibilisation des responsables de la PME à l'importance des tableaux de bord et désignation du Comité de validation de l'action
- La prise de connaissance de l'activité et des opérations de l'entreprise et identification des structures opérationnelles

Fiche n° 9 : Système de tableaux de bord

L'expert doit tenir compte des principes de conception de tableaux de bord pour PME suivants :

- Le tableau de bord doit être adapté à l'organigramme de la fonction concernée
- Le contenu du tableau de bord doit être synoptique et abrégé
- La rapidité d'élaboration du tableau de bord et de sa transmission
- Le lien tableaux de bord et budgets opérationnels

L'entreprise peut créer d'autres tableaux de bord en fonction de ses spécificités et la présence de fonctions particulières (exemples : laboratoires, succursales, qualité, hygiène et sécurité, maintenance...)

- L'élaboration du tableau de bord commercial :
 - La conception d'un modèle de tableau de bord commercial
 - Le choix des indicateurs commerciaux pertinents
 - Le mode de présentation des indicateurs (écarts entre objectifs et résultats, ratios, graphiques etc.)
 - La procédure de reporting à partir du tableau de bord commercial
 - La simulation de l'exploitation du tableau de bord commercial
- L'élaboration du tableau de bord production :
 - Conception d'un modèle de tableau de bord production
 - Choix des indicateurs de production pertinents
 - Mode de présentation des indicateurs (les écarts entre objectifs et résultats, les ratios les graphiques, etc.)
 - Procédure de reporting à partir du tableau de bord production
 - Simulation de l'exploitation du tableau de bord de production
- L'élaboration du tableau de bord approvisionnements :
 - Conception d'un modèle de tableau de bord des approvisionnements
 - Choix des indicateurs pertinents de la fonction approvisionnements
 - Mode de présentation des indicateurs (les écarts entre objectifs et résultats, les ratios les graphiques, etc.)
 - Procédure de reporting à partir du tableau de bord approvisionnements
 - Simulation de l'exploitation du tableau de bord des approvisionnements de la PME : elle doit être réalisée avec le responsable des approvisionnements

Fiche n° 9 : Système de tableaux de bord

- L'élaboration du tableau de bord financier :
 - Conception d'un modèle de tableau de bord financier
 - Choix des indicateurs pertinents de la fonction finance
 - Mode de présentation des indicateurs (les écarts entre objectifs et résultats, les ratios les graphiques, etc.)
 - Procédure de reporting à partir du tableau de bord financier
 - Simulation de l'exploitation du tableau de bord financier
- L'élaboration du tableau de bord ressources humaines :
 - Conception d'un modèle de tableau de bord ressources humaines
 - Choix des indicateurs pertinents de la fonction ressources humaines
 - Mode de présentation des indicateurs (les écarts entre objectifs et résultats, les ratios les graphiques, etc.)
 - Procédure de reporting à partir du tableau de bord ressources humaines
 - Simulation de l'exploitation du tableau de bord ressources humaines
- L'élaboration d'un tableau de bord synthétique pour la Direction Générale :
 - Conception d'un modèle de tableau de bord DG
 - Choix des indicateurs pertinents pour la DG
 - Mode de présentation des indicateurs (les écarts entre objectifs et résultats, les ratios les graphiques, etc.)
 - Procédure de reporting à partir du tableau de bord
 - Simulation de l'exploitation du tableau de bord

Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
 - Troisième cycle en comptabilité et finance ou expert-comptable diplômé ou finaliste ou ingénieur production
 - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique : au moins 3 références dans la conception et la mise en place de tableaux de bord de gestion

Budget

Le nombre de jours de prestations/d'accompagnement de cette action sera en fonction de la taille de la PME de l'ordre de :

- Petite entreprise : 5 jours de prestation \pm 1 j
- Moyenne entreprise : 8 jours de prestation \pm 1 j



AXE 4
***LA GESTION FINANCIÈRE
À COURT TERME POUR PME***



Fiche n° 10 : Mise en place d'un système de gestion de la trésorerie

Objectifs

- Doter la PME d'un système de gestion de la trésorerie

Résultats attendus

- La connaissance de la situation en tout instant de la trésorerie de la PME
- Un outil de gestion des flux de trésorerie

Population cible

- PME désirant implanter un système de gestion de trésorerie
- PME ayant adhéré au PNMAN et ayant élaboré un diagnostic approuvé par l'ANDPME et incluant des recommandations de coaching financier

Pré-requis

- L'existence d'une comptabilité financière
- L'existence d'un logiciel de gestion de trésorerie
- Un responsable trésorerie à coacher

Activités

La réalisation de cette action inclut :

- La sensibilisation des responsables de la PME sur les enjeux de la mise en place d'une gestion de la trésorerie
- L'élaboration des procédures de trésorerie comprenant :
 - Une procédure des décaissements
 - Une procédure des encaissements
 - Une procédure d'enregistrements et de suivis comptables
 - Une procédure de protection des valeurs
- L'élaboration d'un système d'information sur la trésorerie comprenant :
 - Les informations sur les encaissements et outils de maîtrise et d'activation des recouvrements
 - Les informations sur les décaissements et outils de maîtrise et d'activation des décaissements
 - Les informations sur l'environnement bancaire de la PME

Fiche n° 10 : Gestion de la trésorerie

- L'élaboration des procédures budgétaires de trésorerie comprenant :
 - Budget des encaissements
 - Budget des décaissements
 - Budget de trésorerie globale
 - Plan de trésorerie (financement ou placement)
- L'élaboration d'une procédure de contrôle budgétaire concernant :
 - Les encaissements
 - Les décaissements
 - Le solde global de trésorerie
- L'élaboration du tableau de bord de gestion de la trésorerie
- L'élaboration d'une procédure de reporting de trésorerie
- L'élaboration d'une synthèse sur les conditions de banque applicables à la PME pour mieux les contrôler à l'effet de minimiser les frais financiers à court terme

Note : L'expert doit élaborer les modèles de tableaux et autres formulaires à utiliser dans ce cadre

- L'élaboration d'un rapport final validé par la PME

Profil de l'expert

- Qualification/Compétences :
 - Troisième cycle en comptabilité et finance ou expert-comptable diplômé ou finaliste ou ingénieur production
 - Langue : maîtrise du français
- Expérience générale : au moins 10 ans d'expérience professionnelle
- Expérience spécifique : au moins 3 références dans la conception et la mise en place de systèmes de gestion de trésorerie

Budget

Le nombre de jours de prestations/d'accompagnement de cette action sera en fonction de la taille de la PME de l'ordre de :

- Petite entreprise : 6 jours de prestation \pm 1 j
- Moyenne entreprise : 10 jours de prestation \pm 1 j







Guides

« Mise à Niveau des PME »

1. Le diagnostic et le plan de mise à niveau
2. Les investissements en matériel de productivité
- 3. La gestion financière**
4. Les Technologies de l'Information et de la Communication
5. Le développement commercial
6. Le management
7. La production
8. La qualité



AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE LA PME
Siège Direction Générale

34, Avenue Mohamed Belkacemi, les Annassers, Alger, 16000

E-mail : contact@andpme.org.dz

Tél. : +213 21 47 06 44/47 - 021 77 40 36

Fax : +213 21 47 06 93 - 021 47 06 86



Ce guide a été réalisé avec le concours du PME II, Programme cofinancé par l'Union européenne et l'Algérie.