

 FORMATION EN LIGNE

CERTIFICAT EXÉCUTIF

Analyse Financière, Reporting & Tableaux de Bord

MODULE 2 : CASH & CRÉATION DE VALEUR : MAÎTRISER LA
CAF ET SES LEVIERS



ANIMÉ PAR

Pr. Ghizlane EL GUENNOUNI

Docteure en Sciences de Gestion
Spécialiste en Finance d'entreprise,
reporting et Contrôle de Gestion
Enseignante - Chercheuse
Responsable des programmes Grande
Ecole de Commerce
Experte formatrice auprès de plusieurs
organisations (nationales et
internationales)

24 Mai 2026 | De 14h00 à 16h00 (GMT+1)

ADF PRO est une académie accréditée par QAHE et IFGICT, et organisation signataire des IFC Principles for Learning, dans le cadre de l'initiative Grow Learn Connect portée par IFC, institution membre du Groupe de la Banque Mondiale



 www.adf-pro.com



 www.adf-pro.com

Rappel – Les acquis du Module 1

- Compréhension du chiffre d'affaires
- Analyse des marges commerciales et industrielles
- Lecture de l'EBE et du résultat d'exploitation
- Interprétation des SIG
- Lecture dynamique des SIG

Pourquoi parler aujourd'hui du cash ?

- Le cash est devenu stratégique pour les entreprises.
- Les banques analysent davantage les flux que le résultat.
- La croissance peut dégrader la trésorerie.
- Les crises récentes ont renforcé l'importance de la liquidité.
- Le cash conditionne la survie de l'entreprise.
- La création de valeur dépend de la génération durable de liquidités.

Transition entre les SIG et la CAF

- Les SIG expliquent la performance comptable
- La CAF mesure le potentiel de génération de cash
- Une marge élevée ne garantit pas une bonne trésorerie
- Les flux opérationnels deviennent essentiels
- La lecture financière complète la lecture comptable
- Le manager doit comprendre les deux logiques

Objectifs pédagogiques du module 2

- Comprendre la logique de la CAF.
- Identifier les leviers d'amélioration du cash.
- Relier exploitation et trésorerie.
- Analyser la qualité financière de la performance.
- Détecter les risques liés à la liquidité.
- Construire une logique de création de valeur.

Pourquoi la CAF est-elle importante ?

- La CAF représente le cash potentiel généré par l'activité.
- Elle mesure la capacité interne de financement.
- Elle constitue un indicateur de solidité financière.
- Elle reflète la qualité de la performance.
- Elle permet de financer les investissements.
- Elle réduit la dépendance bancaire.

Définition de la CAF

La CAF représente le surplus potentiel de trésorerie dégagé par la propre activité de l'entreprise, avant répartition de résultat, et ce pour faire face à ses engagements en s'autofinançant. Il s'agit donc de l'argent disponible pour :

- Réaliser des investissements de renouvellement (dotations aux amortissements) ou d'expansion (bénéfice non distribué), et financer l'augmentation du BFR.
- Couvrir la dépréciation de l'actif immobilisé de l'entreprise (dotations aux provisions) ou faire face à des risques et charges probables (provisions durables pour risques & charges)
- Rémunérer les actionnaires (dividendes).

Comment interpréter concrètement la CAF ?

- Une CAF élevée traduit souvent une activité saine.
- Une CAF faible peut révéler une fragilité financière.
- Une croissance forte ne garantit pas une bonne CAF.
- Une bonne CAF améliore l'autonomie financière
- Les décisions opérationnelles influencent directement la CAF
- La CAF devient un outil de pilotage stratégique

Résultat comptable vs Cash réel

- Le résultat suit une logique comptable.
- Le cash suit une logique d'encaissement.
- Certaines charges n'impactent pas immédiatement la trésorerie.
- Les délais clients influencent fortement le cash.
- Les stocks immobilisent des ressources.
- Une entreprise rentable peut manquer de liquidités.

Exemple concret – Entreprise rentable mais fragile

- Hausse du chiffre d'affaires de 25%.
- Allongement des délais clients.
- Stocks importants pour soutenir la croissance.
- Résultat positif mais trésorerie négative.
- Besoin accru de financement bancaire.
- Risque de tension financière.

Méthodes de calcul de la CAF

Méthode additive	Méthode soustractive
Part du résultat net	Part de l'EBE
Réintègre les charges non décaissées	Retire les charges décaissables
Déduit les produits non encaissables	Ajoute les produits encaissables
Vision comptable corrigée	Vision flux d'exploitation
Très utilisée en analyse financière	Très utilisée en analyse de gestion
Approche fréquente dans la pratique bancaire	Permet de comprendre la formation du cash

Les charges non décaissées

- Les amortissements
- Les provisions
- Ces charges réduisent le résultat sans sortie de cash
- Elles traduisent souvent une logique prudentielle
- Leur réintégration améliore la CAF
- Elles rapprochent le résultat de la logique financière

Les produits non encaissables

- Les reprises sur provisions
- Les subventions virées au résultat
- Les produits calculés
- Ces éléments augmentent le résultat sans encaissement
- Ils doivent être retraités
- Ils permettent d'obtenir une CAF réaliste

Exemple détaillé de calcul de CAF

- Résultat net : 1 500 K MAD
- Amortissements : 400 K MAD
- Provisions : 150 K MAD
- Reprises : 50 K MAD
- CAF finale : 2 000 K MAD
- Interprétation : forte capacité de financement interne

Lecture financière de la CAF

- CAF élevée : activité saine
- CAF faible : fragilité potentielle
- CAF négative : destruction de valeur
- Une CAF croissante traduit souvent une amélioration opérationnelle
- La stabilité de la CAF rassure les financeurs
- La tendance est aussi importante que le niveau

CAF et performance opérationnelle

- La CAF dépend fortement des marges
- L'amélioration de l'EBE améliore souvent la CAF
- Les coûts influencent directement la génération de cash
- Les décisions commerciales impactent les flux
- Le pilotage opérationnel devient essentiel
- Le cash résulte des choix managériaux

Premier levier – Optimisation des marges

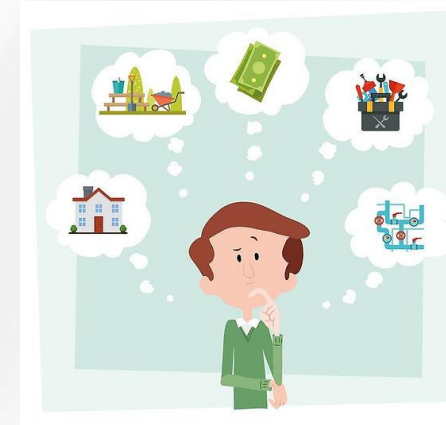
- Révision des prix de vente
- Amélioration du mix produit
- Réduction des coûts variables
- Maîtrise des charges fixes
- Optimisation de la productivité
- Amélioration de la rentabilité opérationnelle

Exemple réel – Industrie

- Réduction du taux de rebut
- Baisse des pertes matières
- Amélioration de la marge industrielle
- Diminution des coûts cachés
- Amélioration de la CAF
- Gain de compétitivité durable

Deuxième levier – Maîtrise des charges

- Identifier les charges destructrices de valeur
- Réduire les frais généraux inutiles
- Optimiser les achats
- Contrôler la consommation énergétique
- Réduire les coûts cachés
- Améliorer l'efficacité opérationnelle



Charges utiles vs charges inutiles

- Certaines charges soutiennent la croissance
- D'autres détruisent la rentabilité
- Le manager doit arbitrer les dépenses
- La logique économique prime sur la logique comptable
- Les coûts cachés doivent être identifiés
- Les décisions doivent créer de la valeur

Troisième levier – Maîtrise du BFR

- Le BFR peut consommer massivement du cash
- Les créances clients immobilisent des ressources
- Les stocks représentent un cash bloqué
- Les délais fournisseurs influencent la trésorerie
- La gestion opérationnelle impacte directement le cash
- Le BFR devient un levier stratégique

Impact des délais clients

- Allongement des délais = tension de trésorerie
- Les commerciaux peuvent dégrader le cash
- Le suivi du recouvrement devient essentiel
- Les conditions de paiement doivent être pilotées
- La croissance du CA peut masquer un problème de cash
- La qualité du portefeuille client influence la CAF



Impact des stocks

- Les stocks élevés immobilisent du cash
- Le surstockage augmente les coûts
- Les ruptures perturbent l'exploitation
- La rotation des stocks devient stratégique
- Une mauvaise prévision dégrade la trésorerie
- Le pilotage logistique influence la CAF

Impact des fournisseurs

- Les délais fournisseurs soutiennent temporairement le cash
- Les négociations fournisseurs sont stratégiques
- Les tensions fournisseurs peuvent fragiliser l'activité
- Le pilotage des échéances devient essentiel
- Le fournisseur participe indirectement au financement
- Un équilibre doit être trouvé



Quatrième levier – Politique d'investissement

- Tous les investissements ne créent pas de valeur
- Importance du ROI
- Analyse des flux futurs générés
- Importance du délai de récupération
- Les mauvais investissements détruisent le cash
- Le pilotage stratégique devient essentiel

CAF et investissements

- Une CAF forte finance les projets
- Une CAF insuffisante augmente la dépendance bancaire
- Les investissements doivent générer de futurs flux
- La croissance doit rester soutenable
- Le cash finance l'innovation
- La stratégie dépend de la génération de ressources

CAF et remboursement des dettes

- Les banques analysent principalement la CAF
- Le ratio CAF / Dette est très utilisé
- Une CAF faible augmente le risque financier
- La capacité de remboursement rassure les créanciers
- Le cash conditionne l'accès au financement
- La solvabilité dépend des flux futurs



CAF et création de valeur

- La valeur ne provient pas uniquement du bénéfice
- La génération durable de cash crée la valeur
- Le cash soutient la croissance future
- Les investisseurs privilégient les entreprises génératrices de liquidités
- La performance doit être durable
- La création de valeur repose sur la capacité d'autofinancement



Les erreurs fréquentes des entreprises



- Croissance non maîtrisée
- Surinvestissement
- Mauvaise gestion du BFR
- Pilotage insuffisant des coûts
- Absence de prévisions de trésorerie
- Confusion entre résultat et cash

Questions à débattre

- Pourquoi une entreprise rentable peut-elle faire faillite ?
- Comment le commercial influence-t-il le cash ?
- Pourquoi les amortissements améliorent-ils la CAF ?
- La croissance crée-t-elle toujours de la valeur ?
- Quels services influencent directement le BFR ?
- Comment améliorer durablement la CAF ?



Synthèse générale du module 2

- La CAF est un indicateur stratégique
- Le cash doit être piloté au quotidien
- La rentabilité seule ne suffit plus
- Les décisions opérationnelles impactent la trésorerie
- La création de valeur repose sur le cash durable
- Le manager moderne doit maîtriser ces leviers