



 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

Passage du TFR avant retraitement au TFR après retraitement

- Les 4 retraitements clés :
 - Redevance de crédit-bail
 - Charges de personnel extérieur
 - Charges de sous-traitance
 - Subvention d'exploitation

Pourquoi retraiter le TFR ?

- Rendre les soldes plus comparables d'une entreprise à l'autre.
- Corriger certains choix juridiques ou comptables qui biaisent la lecture économique.
- Mieux apprécier la performance réelle d'exploitation.
- Reconstituer une vision économique plus fidèle avant analyse des SIG.

Vue d'ensemble des retraitements

- Crédit-bail : réintégration économique comme si le bien était détenu.
- Personnel extérieur : reclassement partiel en charges de personnel.
- Sous-traitance : ajustement de la consommation externe selon l'analyse recherchée.
- Subvention d'exploitation : impact sur la lecture de la production et de la rentabilité.

1. Redevance de crédit-bail – avant retraitement

- Avant retraitement, la redevance est enregistrée en charges externes.
- Elle diminue directement l'EBE.
- Le bien financé n'apparaît pas à l'actif de l'entreprise.
- Lecture parfois défavorable de la performance opérationnelle.

1. Redevance de crédit-bail – après retraitement

On assimile le crédit-bail à un investissement financé.

Retraitement :

- sortie de la redevance des charges externes
- ventilation en amortissement + charge financière

Effet : amélioration de l'EBE et lecture économique plus pertinente.

2. Charges de personnel extérieur

- Intérimaires, consultants ou personnel mis à disposition figurent souvent en services extérieurs.
- Pour l'analyse économique, une partie peut être reclassée en charges de personnel.
- Objectif : mesurer le coût réel du facteur travail mobilisé par l'entreprise.

3. Charges de sous-traitance

- La sous-traitance est comptablement une charge externe.
- En analyse financière, elle peut être isolée pour apprécier le niveau réel d'intégration de l'activité.
- Impact direct sur la valeur ajoutée et sur son interprétation économique.

4. Subvention d'exploitation

- Produit destiné à compenser certaines charges ou soutenir l'activité.
- **Avant retraitement** : intégrée parmi les produits d'exploitation.
- **Après analyse** : isolée pour distinguer performance économique et soutien externe.
- Permet de juger la rentabilité intrinsèque de l'activité.

Message clé à retenir

- Le retraitement ne modifie pas la réalité économique.
- Il améliore sa lecture analytique.
- Le passage du TFR avant au TFR après retraitement permet d'obtenir une vision plus économique, plus comparable et plus utile à la décision.