

## Enjeux stratégiques et priorités 2017 du Directeur Financier en Afrique francophone :

### Le Directeur Financier renforce son rôle de Business Partner au sein de l'entreprise

Les Directeurs Financiers en Afrique francophone souhaitent plus que jamais être au cœur du développement de l'entreprise et participer au processus de prise de décision au niveau du top management. C'est ce que révèle le cabinet de conseil et d'audit PwC dans la dernière édition de son étude « *Enjeux stratégiques et priorités 2017 du Directeur Financier en Afrique francophone* ».

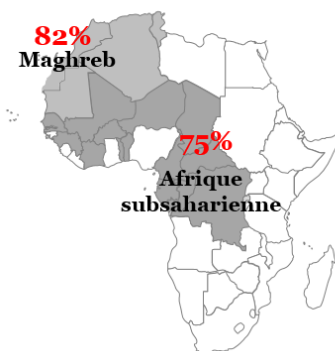
En plus de sa contribution à des projets stratégiques comme l'expansion à l'international, le Directeur Financier mène au quotidien plusieurs chantiers comme l'amélioration du reporting de gestion, la réduction des délais des clôtures comptables, la mise en place de projets SI qui le lient étroitement à la Direction Générale et à l'ensemble des directions opérationnelles de l'entreprise.

L'évolution de la fonction finance se heurte néanmoins à des défis humains complexes parmi lesquels la gestion des carrières, la formation ainsi que le recrutement de nouveaux collaborateurs.

Pour faire face à ces défis, continuer à se positionner en tant que partenaire stratégique et participer à la transformation de la fonction finance, le Directeur Financier doit tirer pleinement parti des nouvelles technologies disruptives comme le big data, la blockchain, la data analytics ou la robotisation qui transforment les modèles économiques et sociaux en Afrique.

### 80% des Directeurs Financiers en Afrique francophone sont optimistes dans leurs prévisions pour l'année 2017, contre seulement 54% en 2016

Confiance des Directeurs Financiers par région dans les prévisions 2017



Les Directeurs Financiers sont très optimistes dans leurs prévisions 2017 et les perspectives de croissance de leurs entreprises. En effet, **ils sont 82% à se montrer confiants dans les pays du Maghreb et 75% dans les pays d'Afrique subsaharienne.**

Cet optimisme se traduit notamment par la volonté des Directeurs Financiers de se développer à l'international.

La stratégie d'expansion s'oriente vers l'Afrique francophone pour plus de 94% des répondants, un choix certainement justifié par la jeunesse de la population africaine de plus en plus instruite, l'émergence de sa classe moyenne et la diversité de ses ressources naturelles.

L'étude a également révélé que de plus en plus de Directeurs Financiers souhaitent développer leurs activités en Afrique anglophone.

Aujourd'hui, l'Afrique anglophone fait figure de potentiel moteur de croissance et attire de plus en plus les entreprises. **Plus de 41% des Directeurs Financiers interrogés affirment vouloir y investir contre seulement 10% l'année dernière.**

Toutefois, la volonté des Directeurs Financiers d'internationaliser leurs activités se heurte à plusieurs obstacles.

Il existe des difficultés spécifiques à chaque région. Les sujets d'ordre sécuritaire et géopolitique sont des contraintes qui agissent comme un frein à la stratégie d'expansion pour plus de 56% des Directeurs Financiers basés au Maghreb.

Les Directeurs Financiers d'Afrique subsaharienne accordent, quant à eux, une grande importance aux difficultés liées à la réglementation et à la fiscalité, comme l'explique Douty Fadiga, Associé chez PwC en Afrique francophone (Côte d'Ivoire) :

*« Pour l'Afrique subsaharienne, le principal obstacle est la réglementation et le manque d'harmonisation des législations. La négociation des standards panafricains a pour objet d'instaurer un droit des affaires harmonisé mais encore faut-il que ces résolutions entrent en pratique. A cela s'ajoutent les contraintes fiscales, très pesantes pour les entreprises. »*

L'accès au financement reste également un obstacle qu'ils doivent surmonter : **31% des répondants considèrent que la question de l'accès au financement est au cœur de leurs challenges.**

### **Parmi les chantiers majeurs menés par les Directeurs Financiers en 2017, l'optimisation du cash disponible reste leur priorité n°1**

L'optimisation du cash disponible au sein de l'entreprise reste la priorité absolue des Directeurs Financiers. En effet, **plus de 78% des répondants privilégient l'optimisation du cash disponible pour améliorer la gestion de la trésorerie.**

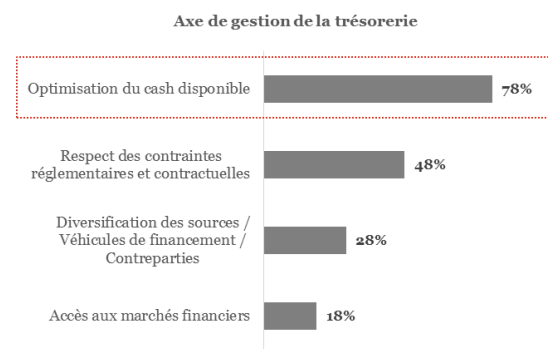
Pour atteindre cette ambition, plusieurs chantiers sont menés au sein du département trésorerie : 71% des répondants se tournent vers la sécurisation des flux et 78% d'entre eux choisissent de mettre en place de solutions de cash management (cash pooling par exemple) même si des contraintes réglementaires importantes existent, notamment en Afrique subsaharienne.

La gestion du cash peut être facilitée par des investissements en solutions informatiques comme le souligne Tom Cools, Directeur chez PwC en Afrique francophone, en charge des activités de Conseil en finance et trésorerie :

*« L'accès au financement est plus compliqué pour les PME en Afrique. Les entreprises doivent faire face non seulement à la frilosité des banques, mais aussi à une spirale négative de recouvrement de créances et à l'augmentation des insolvabilités. La gestion du cash peut être facilitée par des investissements en solutions informatiques qui permettent à tout moment d'avoir une vision du cash de l'entreprise. La mise en place d'un système de trésorerie permet également de renforcer le dispositif du contrôle interne. »*

En somme, mener une stratégie de maîtrise du cash permet de répondre aux impératifs de la trésorerie et de contrer les problématiques de financement souvent bloquantes pour les PME.

Le deuxième chantier majeur est l'amélioration des systèmes d'information (SI). En effet, **72% des répondants affirment vouloir améliorer leurs SI pour gagner en qualité et en rapidité** et ainsi mieux piloter l'activité et permettre une prise de décision plus efficace. Pour atteindre cet objectif, les Directeurs Financiers privilégient principalement la mise en place de nouveaux outils d'analyse de données ainsi que la refonte du dispositif de planification.

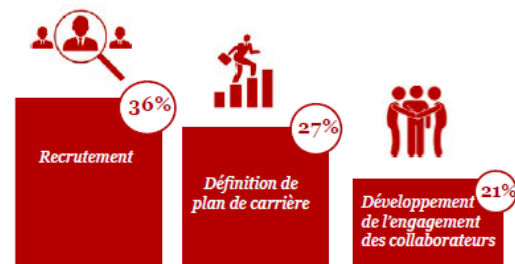


## Capital humain : un défi au cœur des priorités des Directions financières

Les problématiques RH figurent également au premier rang des priorités du Directeur Financier, parmi lesquelles le recrutement et la définition de plans de carrière.

L'étude révèle que **36% des Directeurs Financiers interrogés ont des difficultés à recruter des profils techniques et près du tiers d'entre eux rencontrent des difficultés dans la définition de plans carrière des collaborateurs.** Mais les Directeurs Financiers sont aussi confrontés à d'autres défis de taille comme l'implication, la motivation et la rétention des collaborateurs.

Les principales difficultés rencontrées dans la gestion des talents :



Par ailleurs, notre étude met l'accent sur l'importance du développement des « soft-skills » comme l'explique Mohamed Rqibate, Associé chez PwC Maroc :

*« À compétences égales, les soft-skills font toute la différence ! Ce sont justement les compétences humaines, notamment le leadership et la communication qui permettent aux collaborateurs de se distinguer et d'évoluer plus rapidement vers des postes de management. »*

La capacité à développer les compétences internes pour s'adapter au rythme effréné des ruptures technologiques apparaît également comme un des enjeux majeurs auxquels sont confrontées les Directions financières.

### Accompagner la transformation numérique, un nouveau défi pour les Directeurs Financiers

Aujourd'hui, les nouvelles technologies sont peu exploitées par les entreprises, que ce soit en interne ou avec les différents partenaires de l'entreprise (banques, fournisseurs, etc.).

L'utilisation du Big Data, de la blockchain ou encore la robotisation des processus permettront aux Directeurs Financiers de renforcer leur capacité décisionnelle et d'actionner un levier redoutable de compétitivité.

Noël Albertus, Directeur Général de PwC Advisory Maghreb et Afrique Francophone, est confiant quant à l'impact de l'innovation dans la transformation des entreprises africaines notamment dans le secteur financier. Il affirme à ce sujet :

*« Demain, la blockchain transformera encore plus profondément le secteur financier, permettant de sécuriser, de réduire les coûts des transactions, tout en facilitant les échanges monétaires entre les entreprises. »*

Les exemples de technologies à exploiter par les Directeurs Financiers sont multiples : le Big Data, la blockchain, le data analytics, la RPA (Robotic Process Automation), la digitalisation des processus, etc. Les ruptures technologiques apparaissent incontestablement comme un levier de transformation de la fonction finance renforçant ainsi le rôle du Directeur Financier, qui tendrait à devenir un pôle d'analyse prédictif performant, créateur de valeur pour toute l'entreprise.

### **Méthodologie**

L'étude « Enjeux stratégiques et priorités 2017 du Directeur Financier » a été menée de décembre 2016 à mars 2017. 100 Directeurs Financiers ont répondu à un questionnaire en ligne dont 64% sont basés au Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie, Mauritanie) et 36% en Afrique subsaharienne (Côte d'Ivoire, Togo, Sénégal, République démocratique du Congo, Mali et Bénin). 7 Directeurs Financiers ont témoigné dans le cadre d'interviews menées par PwC. Les répondants appartiennent à des entreprises de divers secteurs d'activité (industrie, transport et logistique, distribution, services, banque et assurance).

## **A propos de PwC au Maroc**

PwC développe au Maroc des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil créatrices de valeur pour ses clients, privilégiant des approches sectorielles. Au Maroc, PwC développe cette approche à travers deux entités juridiques, membres du réseau international PwC : **PwC Maroc** (Audit, Expertise comptable et Conseil fiscal) et **PwC Advisory** (Stratégie et Consulting, Transactions et Conseil juridique).

PwC Maroc et PwC Advisory travaillent en étroite collaboration avec l'ensemble des autres entités membres du réseau international PwC. Elles peuvent ainsi faire bénéficier leurs clients des expertises techniques et sectorielles de l'ensemble du réseau et apporter ainsi des prestations à haute valeur ajoutée.

PwC au Maroc rassemble aujourd'hui 10 Associés et 200 collaborateurs. Ceci lui permet d'offrir à ses clients, depuis Casablanca, une réactivité, une proximité et une connaissance accrue du tissu économique local.

Fortes de leurs compétences sectorielles et de leurs expertises métiers, nos équipes de conseil au Maroc constituent un pôle d'excellence qui a vocation à accompagner nos clients partout au Maghreb et en Afrique francophone.

PwC a par ailleurs renforcé son activité de Conseil en stratégie par le rachat de Booz & Company et le lancement de la marque Strategy &.

En Afrique, PwC est présent dans 34 pays et a une équipe composée de plus de 9000 collaborateurs. Les entités des pays francophones d'Afrique regroupent à elles seules 1000 collaborateurs répartis dans 23 pays.

« PwC » fait référence au réseau PwC et/ou à une ou plusieurs de ses entités membres, dont chacune constitue une entité juridique distincte. Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)

### **Pour suivre l'actualité de PwC au Maroc**

Rendez-vous sur <http://pwcmaroc.pwc.fr/>

Retrouvez PwC au Maroc sur **Facebook** et sur **LinkedIn**

Réagissez avec le hashtag **#DAFAfrique2017**