

Priorités 2023 des Directions Financières au Maroc

Garder le cap face à l'incertitude



Garder le cap face à l'incertitude

Cette première édition de l'étude des priorités des directeurs financiers au Maroc vise à identifier les défis ainsi que les enjeux majeurs auxquels sont et seront confrontés les Directions Financières à court terme et sur un horizon de 3 ans.

Malgré un contexte marqué par des tensions géopolitiques, une forte inflation et une accentuation des risques climatiques, autant de facteurs susceptibles d'assombrir la vision des directeurs financiers, ces derniers demeurent confiants dans leurs perspectives de croissance bien qu'ils s'inquiètent des challenges qui les attendent.

Cette étude a pour objectif de mettre en évidence à la fois les inquiétudes et les efforts déployés par les Directions Financières à court et moyen terme pour gagner en performance et en efficacité.

Par ailleurs, et au-delà des agrégats financiers, thermomètre usuel (responsabilités inhérentes) des Directions Financières; donner du sens aujourd'hui aux équipes au quotidien en les formant sur les métiers de demain notamment sur la Data ou la RSE est devenu primordial et même garant de la réussite de tout projet.

« **Garder le cap** » en maintenant une agilité à toute épreuve avec une anticipation de l'avenir tout en fournissant de la confiance face à l'incertitude. La création de valeur se fera avec l'intégration de toutes les dimensions dans les réflexions financières : recrutement, rétention des talents, digitalisation, RSE, ... Tel est le défi que les Directions Financières s'approprient aujourd'hui à relever.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Les chiffres clés

78% des directeurs financiers sont confiants dans les perspectives de croissance de leurs entreprises

92% des Directions Financières envisagent d'investir dans la digitalisation de la fonction finance à court terme.

54% des grands groupes interrogés publient un rapport extra-financier, contre seulement **28%** d'entreprises de tailles intermédiaire et réduite.

69% des Directions Financières envisagent de faire évoluer leur modèle budgétaire à court terme.

Top 3 risques pour l'année 2023 :
Inflation - Impacts de la guerre en Ukraine
- Pandémie

Axe de développement N°1 :
Les compétences Data.



Mohamed Rqibate
Associé,
PwC au Maroc

Sommaire

Synthèse des priorités 2023 des Directions Financières

Vers l'installation d'un état de « permacrise » ?

Comment développer les nouvelles compétences du financier ?

Comment intégrer les enjeux RSE ?

Conclusion : 5 actions essentielles pour garder le cap

Méthodologie

Contacts et remerciements



Quels sont les principaux risques identifiés pour 2023 ?

Dans un contexte extrêmement tendu, marqué par l'incertitude, les Directions Financières estiment que l'atteinte de l'objectif de performance est tributaire de la qualité des outils mis en place pour améliorer les processus prévisionnels et de pilotage de la rentabilité.

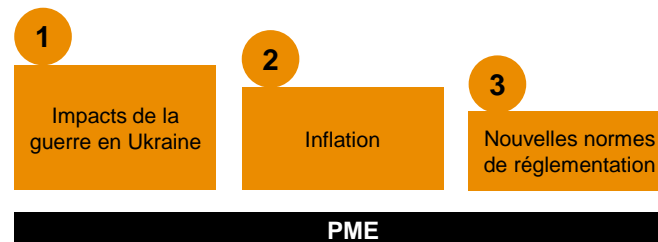
Une évolution qui ne peut se faire indépendamment de la dimension humaine. La mise en œuvre de ces projets nécessite le déploiement de compétences inédites au sein de la fonction finance autour des sujets IT et Data.

La recherche et la rétention de ces talents devient de ce fait l'une des préoccupations majeures des Directions Financières qui envisagent dès à présent d'intensifier leurs investissements en formation afin d'appréhender au mieux les transformations et évolutions à venir.

Parole de DAF

"Il est primordial de lancer des actions de formation à court terme et de former les équipes aux nouveaux enjeux pour qu'ils puissent gagner en agilité, gagner en efficacité et surtout pour qu'elles soient aptes à mener des réflexions orientées CASH et à faire parler les chiffres»."

3 principaux risques à anticiper en 2023



Une confiance en baisse à court et moyen terme

Au Maroc, le taux de confiance ressenti quant aux perspectives de croissance est de 78% pour l'année 2023, avec une hausse de 2 points sur horizon de 3 ans.



Perspectives
de croissance
sur l'année

78%

Confiants

22%

Inquiets

Perspectives
de croissance
à 3 ans

80%

Confiants

20%

Inquiets

Vers l'installation d'un état de « permacrise » ?



Maîtriser l'inflation : une priorité au maintien de la marge

L'inflation identifiée comme principal risque avéré et attendu sur les 3 prochaines années a atteint des niveaux élevés au Maroc.

Quels sont les leviers activés pour faire face à cette situation instable ?

Afin de sécuriser leur rentabilité, **la mise en œuvre d'action d'efficacité pour compenser l'impact sur la marge suivi par la répercussion sur les prix de vente sont les principaux leviers identifiés par les Directions Financières**; En effet, dans un environnement où le pouvoir d'achat est limité, la répercussion sur le prix de vente ne peut être envisagé comme réponse systématique.

Quels sont les leviers utilisés pour maîtriser l'inflation ?

Actions d'efficacité pour compenser ou limiter l'impact sur la marge

34%

Répercussion sur les prix de vente

30%

Pression sur les fournisseurs

21%

Absorption dans la marge

15%

Optimisation des processus prévisionnels...

Après deux années ayant imposé des évolutions profondes dans les paradigmes et dans les orientations stratégiques, l'incertitude liée au contexte géopolitique, aux difficultés d'approvisionnement et la hausse des prix des matières premières continuent de mettre sous tension les prévisions des Directions Financières.

Parole de DAF

“La Direction Financière a un rôle à jouer dans l'évaluation de la profitabilité de croissances internes et externes, d'autant plus dans ce contexte incertain nécessitant différents scénarios.”

Près de **27%** des Directions Financières se disent insatisfaites de leur processus budgétaire et plus de **50%** souhaitent mieux cadrer les processus budgétaires et intégrer les prévisions financières et opérationnelles dans leur stratégie.

Au vu du contexte économique éventuel, envisagez vous de faire évoluer votre approche budgétaire ? Si oui, quelles évolutions sont envisagées ?

Pas d'évolution prévue

31%

Prévisions glissantes (Rolling forecast)

25%

Approche par scénarios

24%

Modèles d'analyses prédictives

17%

Budget base zéro

3%

... vers une industrialisation

Pour optimiser les processus prévisionnels et les rendre plus agiles et adaptés au contexte actuel, les Directions Financières identifient différents leviers à enclencher.

Le cadrage du processus apparaît comme le premier axe d'amélioration, notamment pour mieux coordonner les efforts de toutes les parties prenantes.

Les Directions Financières souhaitent mieux intégrer les prévisions opérationnelles dans les prévisions financières afin d'offrir une vision 360 aux dirigeants.

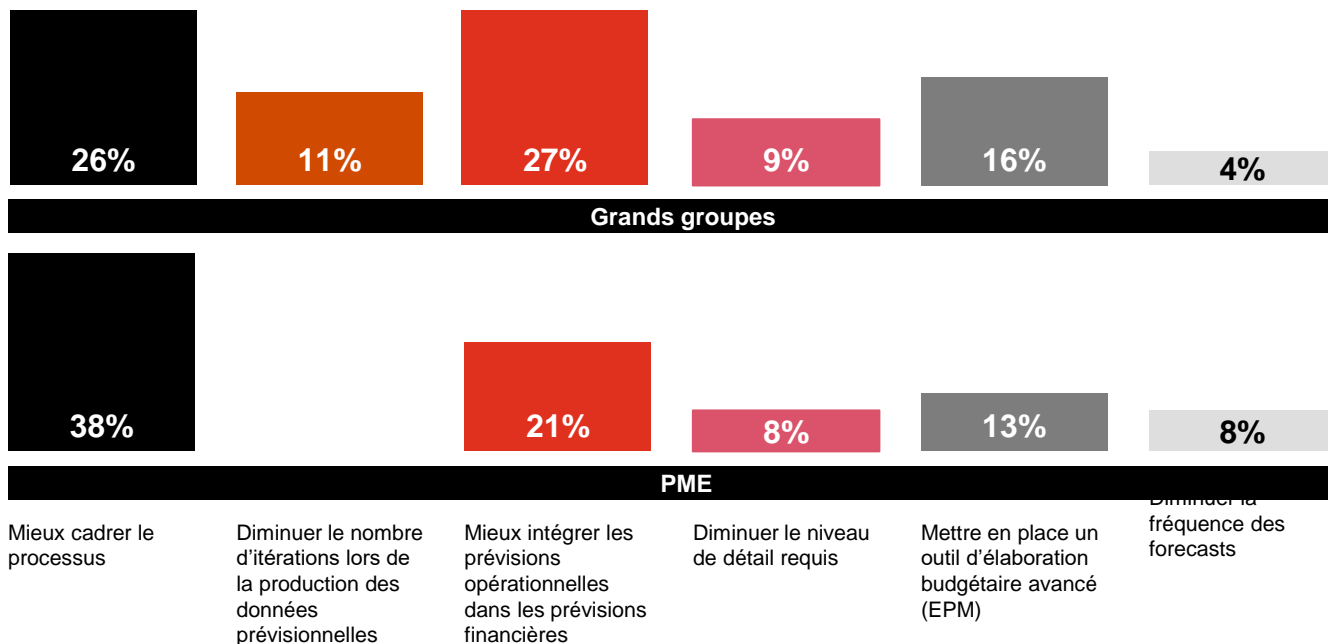
Parole de DAF

"La Direction Financière est responsable aujourd'hui du pilotage de la performance à travers son bras armé qui est le contrôle de gestion."

Parole de DAF

"Gardien du temple" le Directeur financier se doit de se doter de l'ensemble des outils à même de lui permettre de jouer pleinement son rôle »

A court terme, quels leviers envisagez-vous de mettre en œuvre pour optimiser le processus d'élaboration budgétaire ?



Évolutions des modèles de pilotage de la performance : quelles tendances ?

Les Directions Financières sont aujourd'hui plus que jamais sollicitées par les directions générales et par les actionnaires pour apporter des réponses concrètes et pragmatiques aux différents enjeux identifiés.

À peine sorties d'une pandémie mondiale, dont a résulté une décroissance économique, traduite par une baisse de la demande et des investissements, les entreprises doivent faire face aujourd'hui à une crise tout aussi impactante qui résulte de la situation géopolitique en Europe et de l'impact de cette situation sur les chaînes d'approvisionnement et sur les économies nationales. De ce fait, le pilotage de la performance et par son biais la maîtrise des risques financiers et opérationnels, devient une nécessité teintée d'urgence.

Pilotage de la performance dans un contexte difficile.

Dans un contexte tendu et difficile, l'accès à une information financière fiable et concrète devient primordial avant toute prise de décision, les directeurs financiers se retrouvent alors dans à un dilemme : comment trouver le juste équilibre dans les analyses à produire et devenir plus agiles dans les prévisions tout en ayant des ressources limitées et des référentiels budgétaires très souvent jugés figés et obsolètes ?

En termes d'outils, seulement 49% des interrogés se déclarent satisfaits de leur modèle de pilotage alors que près de 27% se déclarent insatisfaits.

En effet, les outils mis en place aujourd'hui ne se caractérisent pas par leur agilité, nécessaire pour piloter sur des temps courts en période d'incertitude. Les solutions technologiques ont beaucoup évolué au cours des dernières années mais ces évolutions ne sont pas très utilisées par les Directions Financières.

L'objectif premier étant de fournir sereinement à l'organisation les éléments chiffrés qui permettront de prendre des décisions éclairées, en particulier pour orienter les investissements et générer ainsi croissance et rentabilité.

+ 77 % des DAF souhaitent optimiser le processus prévisionnel et 84% d'entre eux envisagent la digitalisation des processus budgétaires. Les périodes d'incertitudes ont l'apanage de révéler les limites de tous modèles et dispositifs de pilotage. Des limites qui s'articulent autour des processus non cadrés, une granularité insuffisante ou tout simplement un manque de coordination entre les unités financières et les opérationnels.



+ 78 % des DAF souhaitent optimiser le processus prévisionnel et 84% d'entre eux envisagent la digitalisation des processus budgétaires. Les périodes d'incertitudes ont l'apanage de révéler les limites de tous modèles et dispositifs de pilotage. Des limites qui s'articulent autour des processus non cadrés, une granularité insuffisante ou tout simplement un manque de coordination entre les unités financières et les opérationnels.

Ces limites empêchent le dispositif de pilotage de garder sous contrôle des modèles économiques bousculés par l'inflation, les difficultés d'approvisionnement ... ou toutes autres perturbations

Pour la majorité des dirigeants financiers, l'enjeu clé des prochains mois est d'anticiper les évolutions de toutes les composantes du modèle économique de l'entreprise (depuis l'évolution des coûts des matières premières jusqu'à celle des comportements des consommateurs finaux), et d'apporter des réponses financières et/ou opérationnelles adaptées pour préserver les marges de l'entreprise.

Dans ce contexte, la pratique du costing se renforce : le suivi des coûts de revient et des "Break-even points" devient plus fin, régulier et rigoureux. Cela permet aux entreprises d'ajuster leur stratégie de pricing, leur couverture des risques marché, leurs cycles de production, voire leur modèle opérationnel (externalisation ou suspension de certaines activités).

Près de 50% des Directions Financières souhaitent s'orienter vers des modèles plus dynamiques : prévisions glissantes ou approche par scorecard. Des modèles aptes à permettre à l'entreprise de réagir rapidement aux tendances du marché et de lui offrir les moyens de piloter sa stratégie et sa vision de manière plus opérationnelle.

Afin de jouer pleinement le rôle de Business Partner, qui lui a été assigné depuis plusieurs années, la direction financière doit avoir la capacité à fournir une information fiable, basée sur l'exploitation et la maîtrise d'un volume important de données.

Des outils technologiques à même de porter les efforts de la Direction Financière dans le traitement de la Data et dans la recherche de la mise en place de processus clairs. Ces nouvelles compétences sont également à considérer par les directeurs financiers sur les prochaines années.



Kenza Sabouni
Directrice,
PwC au Maroc

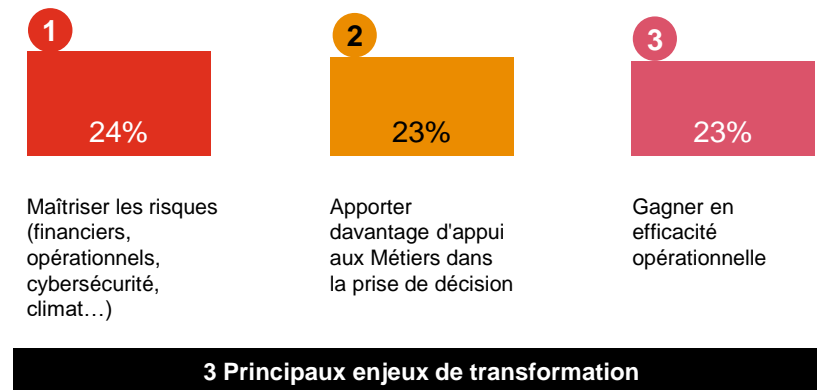
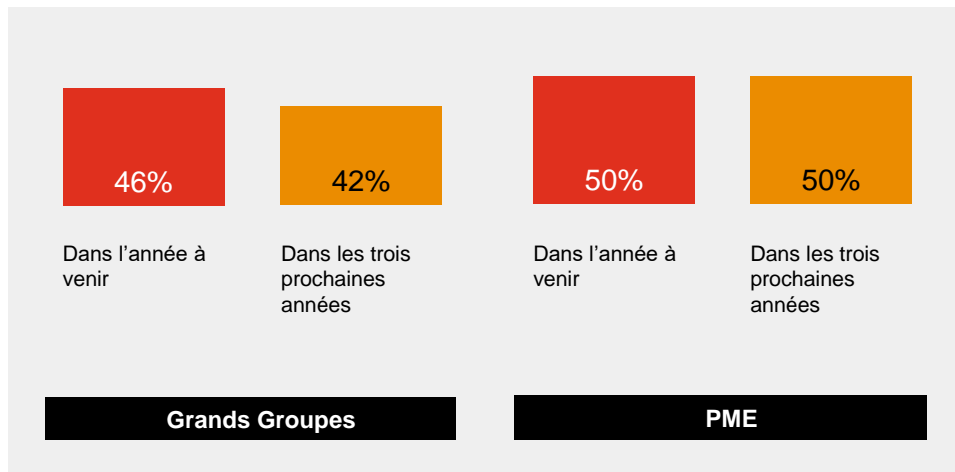


Amine Eddaif
Senior Manager,
PwC au Maroc

Malgré l'incertitude, la transformation reste un enjeu des Directions Financières

Transformer des Directions Financières devient inéluctable à un horizon maximum de 3 ans. Malgré le contexte actuel ou peut être considérant ledit contexte, plus de 50% des Directions Financières envisagent des transformations à court et à moyen terme.

Envisagez-vous de faire évoluer votre Direction Financière ? Si oui à quel horizon ?

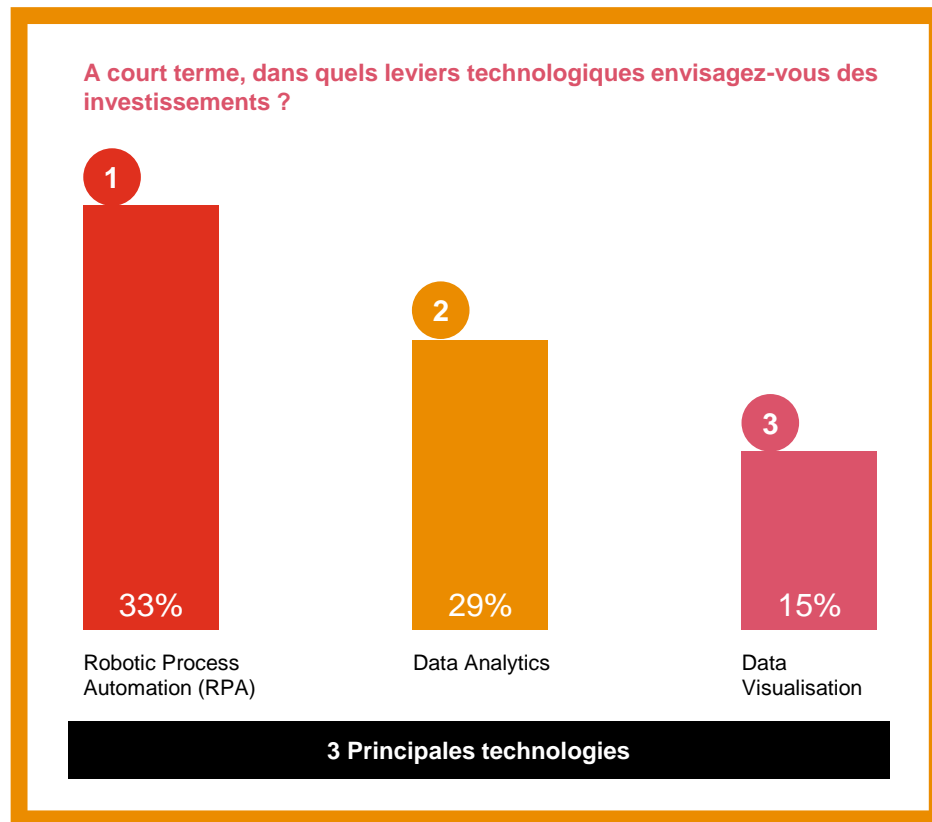


Un investissement toujours soutenu sur la digitalisation

Pour répondre à leurs enjeux de transformation, **92% des Directions Financières envisagent d'investir dans la digitalisation** de la fonction Finance à court terme.

Depuis quelques années et avant la crise sanitaire, plusieurs entreprises marocaines précurseurs avaient opté pour une transformation profonde de leurs Directions Financières pour accompagner leur croissance.

A l'aube de 2023, l'étude révèle que les technologies qui feront l'objet d'investissements prioritaires sont les projets autour de la Robotic Process Automation & de la Data qui font écho à la volonté des Directions Financières de gagner en efficacité opérationnelle et d'apporter davantage de valeur aux métiers.



Les Directions Financières et comptables marocaines subiront une profonde mutation dans les 5-7 années à venir

Dans un contexte de révolution digitale, toutes nos entreprises marocaines doivent s'adapter et faire preuve d'agilité afin de mener à bien leur transformation numérique.

Dans le cadre de nos interactions quotidiennes avec nos clients de toutes tailles et des entretiens réalisés pour les besoins de notre étude, nous constatons une pression accrue sur les Directions Financières et comptables pour **fournir des informations de meilleure qualité, plus rapidement, plus efficacement et à moindre coût.**

Aujourd'hui, les collaborateurs des Directions Financières et comptables sont souvent submergés par un volume important de travaux, avec des tâches répétitives, ce qui augmente le risque d'erreur et laisse très peu de temps à l'analyse. Ce phénomène est accentué pendant les périodes de clôture de fin de mois, qui nécessitent des travaux additionnels de calculs et de rapprochement nécessaires à la fiabilité de la donnée produite.

La plupart de ces collaborateurs reconnaissent cette situation et expriment clairement le souhait au regard de leur parcours académique et/ou de leur expérience professionnelle accumulée, être focalisés sur des travaux d'analyse, de conception et de participation à la prise de décision.

La digitalisation des Directions Financières répond à ces attentes fortes des collaborateurs, des dirigeants et de l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise.

La transformation digitale permet de faire gagner les Directions Financières en efficacité, en fluidité et en temps

Avec les technologies RPA (Robotic Process Automation) et/ou Data analytics, appelées no code/low code, il est possible de créer des solutions pour automatiser l'ensemble des tâches répétitives et chronophages (Ex : saisie des opérations, rapprochement bancaire, réconciliation, établissement des déclarations fiscales, etc.)

La Direction Financière devrait être à même de maîtriser les potentialités offertes par les innovations technologiques afin de renforcer leur rôle de business partner capable d'aider la direction générale dans sa prise de décision, qu'elles soient d'ordre opérationnel ou stratégique.

Enfin, la digitalisation des tâches ne peut pas fonctionner à terme si les collaborateurs ne sont pas en mesure de piloter et contrôler son usage. Il sera donc important pour les années à venir d'accompagner l'**upskilling et le reskilling** de l'ensemble des collaborateurs de la fonction finance sur les outils d'automatisation.



Hind Barakat
Associée- Expert comptable,
PwC au Maroc

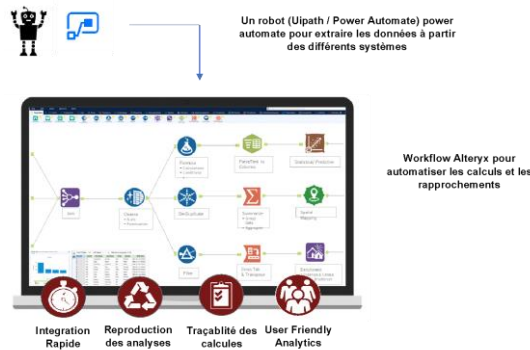


Said Atchani
Directeur- Data analytics & RPA expert,
PwC au Maroc



Cas d'utilisation - Clôture mensuelle et rapprochement des données comptables

Pour le processus de clôture, plusieurs rapports doivent être extraits de divers systèmes informatiques et ensuite formatés pour la comptabilisation ou pour faire des calculs nécessaires à la clôture. En tirant partie de la RPA (Power Automate) et d'Alteryx, nous avons créé une solution qui extrait des rapports et formate les données pour permettre enfin de comptabiliser sur l'ERP de l'entreprise sans intervention humaine



Avantages obtenus :
+150 heures de travail économisées chaque année !



Comment développer les nouvelles compétences du financier ?

De nouvelles compétences à développer

82% des Directions Financières ont une idée claire de leurs besoins sur les 3 prochaines années.

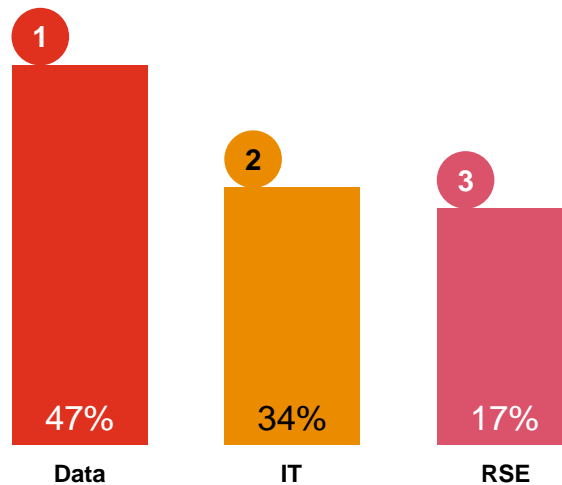
La DATA, l'IT et la RSE sont les compétences les plus recherchées et mettent en évidence la transformation inéluctable des métiers de la fonction finance.

Cette transformation impose une montée en compétences des collaborateurs sur des sujets inédits.

Parole de DAF

“Les talents doivent maîtriser les fondamentaux financiers mais doivent aussi s'adapter et adopter la culture de la performance. Les soft skills sont tout aussi importants.”

Nouvelles compétences à développer en priorité au sein des équipes Finance



Parole de DAF

“Il faut des profils « business partner » et non pas des profils « reporting »”

La transformation des processus et des métiers financiers

Faire face à l'incertitude et traiter des masses d'informations toujours croissantes

Ces deux dernières années, l'épisode « Covid-19 » a prouvé qu'il est nécessaire pour les Directions Financières de pouvoir réunir et analyser rapidement des masses d'informations internes et externes. En effet, Covid-19, guerre en Ukraine, contexte inflationniste ne sont que quelques exemples du climat général d'incertitude que les Directions Financières doivent pouvoir appréhender et modéliser sous différents scénarii afin de pouvoir orienter la stratégie des organisations.

Entre les données internes (master data, ventes, indicateurs de performance ...) et les données externes (tendances marché, chiffres de la concurrence, cours de bourse ...), la volumétrie des informations et données à traiter explose et les outils classiques comme Excel sont considérés comme obsolètes.

Le financier du futur : un business partner outillé

Le rôle du financier dépasse aujourd'hui le simple reporting pour devenir un business partner et aiguiller la Direction Générale dans ses prises de décisions. Grâce aux outils d'intelligence artificielle, ce dernier doit pouvoir modéliser et simuler plusieurs « business cases » pour prendre en compte l'incertitude majeure à laquelle les organisations font face (inflation, rupture de la chaîne d'approvisionnement, baisse du pouvoir d'achat, mesures politiques nouvelles, changements stratégiques ...).

Power BI, Alteryx, Tableau et autres équipements de business intelligence deviennent des must-have permettant à des utilisateurs sans compétences informatiques importantes d'analyser, de modéliser et de visualiser la Data aussi Big soit elle et de pouvoir la restituer sous forme de reportings « sexy ». attractifs et captivants visuellement.



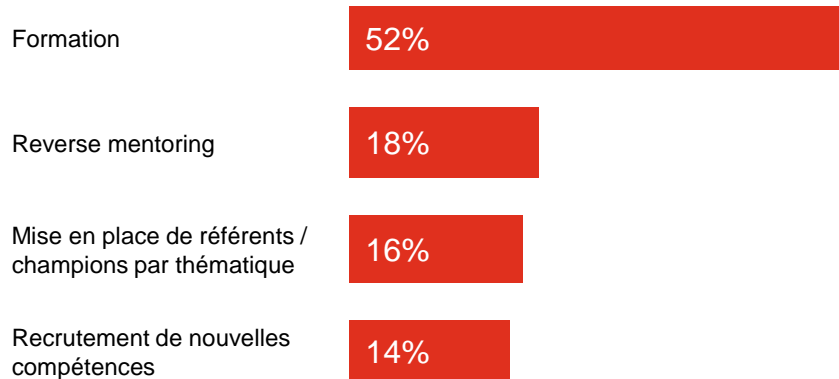
Bouchra Bennani
Senior Manager,
PwC au Maroc



Former plutôt que recruter

Pour acquérir les compétences dont elles ont besoin, l'écrasante majorité des Directions Financières se tournent vers des solutions en interne, mettant en place des **cursus de formation** pour assurer l'acquisition des compétences. Le recrutement de nouvelles ressources reste peu employé.

Leviers de développement des compétences digitales des équipes



Les enjeux “talents” pour les années à venir

Confrontées aux bouleversements mondiaux des deux dernières années, accélérant la digitalisation et inscrivant la gestion de l'incertitude dans le quotidien, les Directions Financières anticipent des transformations de fond de leurs métiers autour de la data.

L'impact des deux dernières années a également été ressenti dans la capacité à attirer et à retenir les talents sur un marché en tension sur des expertises clés.



Quels sont vos enjeux d'évolution des équipes pour les années à venir ?

L'anticipation des transformations de vos métiers

28%

La rétention de vos talents

23%

L'attractivité de votre entreprise

17%

La disponibilité des compétences requises

13%

Les prétentions salariales

9%

Attirer et retenir les talents

les défis à relever

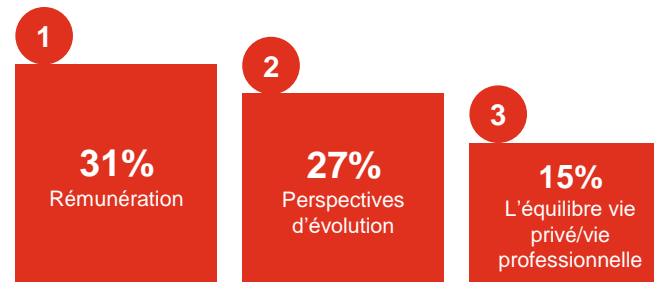
L'attractivité des talents reste un point focal des enjeux des Directions Financières au Maroc, quelle que soit leur taille. Confrontées aux enjeux de transformation de leurs fonctions, la bataille est rude sur les expertises purement financières mais également sur les nouvelles compétences clés capables de structurer la fonction de demain.

Pour les grands groupes, ces talents recherchent trois critères majeurs : un niveau de rémunération, des perspectives d'évolution ainsi que l'équilibre vie privée / vie professionnelle qui vient fermer le podium. Ces critères soulignent la recherche d'une certaine équité et reconnaissance dans le mode de fonctionnement de l'entreprise.

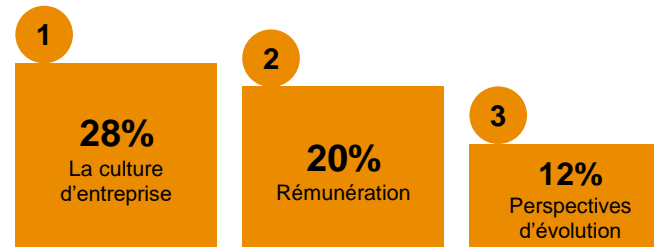
Dans le cas de la PME, la culture d'entreprise devient l'élément le plus important du choix des talents devant la rémunération et les perspectives d'évolution, sans doute en raison des spécificités des entreprises familiales et notamment de la prédominance de la relation intuitu personae

Plus généralement, ces chiffres reflètent les évolutions constatées depuis plusieurs années chez les nouvelles générations quant à la place accordée au travail, à l'importance de la culture d'entreprise et à la quête de sens au quotidien.

Les 3 principaux critères d'attractivité des talents



Grands groupes



PME

Attraction/Rétention des talents

Performance dans un contexte de transformation profonde

Les entreprises ont été confrontées à une transformation majeure et structurelle de leur environnement.

A La situation macro-économique teintée d'une forte incertitude, à l'impact de la stratégie de plus en plus présente dans le quotidien, et à la révolution digitale que subit le métier s'ajoute un profond changement dans les attentes des collaborateurs.

Trois défis majeurs se présentent au Directeur financier et plus globalement aux Directions du capital humain :

- Quelles compétences clés de demain ? les connaissons nous ?
- Comment retenir nos talents ?
- Comment redéfinir la performance dans un environnement avide de collaboratif, de sens et d'impact sociétal ?

La transformation de l'environnement de la fonction financière est indéniable. L'épisode Covid véritable accélérateur de la digitalisation des opérations de la fonction, ainsi que l'hyper ouverture des entreprises sur leur environnement ont considérablement renforcé la place de la data comme élément fondamental des activités. Si les besoins se concentraient jusqu'alors sur la maîtrise opérationnelle, technique et l'intégrité des processus d'acquisition et de production de la donnée, ils sont principalement axés aujourd'hui sur l'analyse, la prospective et la gestion d'incertitudes.

Parole de DAF

“C'est important d'avoir des profils qui ont été exposés à différentes choses, il faut savoir travailler avec les uns et ne pas exaspérer les autres, avoir une intelligence émotionnelle pour que l'équipe fonctionne. Il faut trouver des collaborateurs avec des profils complémentaires pour constituer l'équipe financière.”

L'étude nous révèle en effet que les compétences recherchées sont principalement la Data, l'IT ainsi que la RSE. Ceci semble dessiner un horizon plutôt à moyen terme.

Cependant, il est intéressant de relever que la fonction finance est toujours dans un stade de Build au Maroc. Plusieurs projets structurants sont aujourd'hui dans les pipes des Directions Financières nécessitant l'intégration de compétences jusque-là inédites au sein de la fonction finance. Celles-ci sont évidemment clés pour concevoir les outils, redesigner les processus et définir les socles de fonctionnement de demain.

Ces projets, au-delà d'être menés à bien par des collaborateurs compétents doivent être accompagnés par une montée en compétence générale dont les principaux leviers activés aujourd'hui sont la formation pour la grande majorité et la mise en place de référents.

Dans ce contexte d'évolution de fond, les Directions Financières s'accordent à dire que l'enjeu de rétention des talents est prioritaire. La rétention des talents ne se fait plus uniquement à travers la rémunération, donner du SENS au quotidien devient un atout majeur.

Le collaborateur se pose plusieurs questions aujourd'hui :

- Mon travail a-t-il du sens pour moi ?
- Mérite-t-il autant de temps ? (si oui,) que m'apporte-t-il ? mes efforts sont-ils reconnus ?
- Suis-je fier de travailler dans cette entreprise ? pour son impact sociétal ?
- Comment suis-je considéré en tant qu'individu dans l'entreprise ? La culture d'entreprise me correspond-elle ?

Autant de questions auxquelles font face aujourd'hui les entreprises de façon globale et notamment la fonction finance.

Il est indispensable de savoir faire évoluer les modes de travail vers plus de transversalité et de collaboratif et de redonner du sens aux collaborateurs. Un sens qui doit trouver son essence dans une vision inclusive, soutenue par une culture de la transparence, du travail d'équipe, du respect de la vie personnelle et de l'impact sociétal.

Ainsi apparaissent sans surprise, les outils et leviers de rétention qui s'articulent autour des principaux éléments suivants :

- Les perspectives d'évolution
- La culture d'entreprise
- L'équilibre vie privée / vie professionnelle
- La politique RSE

En parallèle de ces problématiques, la notion de performance doit être revisitée.

Celle-ci, longtemps déclinée à partir des processus dans une vision très opérationnelle, doit porter les dimensions citées plus-haut que sont la collaboration, le SENS de l'action, l'impact sociétal, ...

Les systèmes de management de la performance évoluent de manière radicale de telle sorte à impliquer chaque collaborateur dans une performance collective globale. Ainsi, le collaborateur ne perçoit plus son activité et sa performance dans un périmètre restreint ou très spécifique. Il ne se sent plus déconnecté mais bien comme un maillon sans quoi l'entreprise dans sa globalité ne peut atteindre son ambition.

Les entreprises, suite à ces transformations multidimensionnelles, se voient donc dans la nécessité de redéfinir des visions en phase avec les enjeux actuels, de réinventer leurs modèles en y introduisant la dimension technologique et de déployer des systèmes de management capables de générer de la performance collective dans un tout nouveau système de valeurs.



Ali Saaidi
Manager, People & Organization,
PwC au Maroc



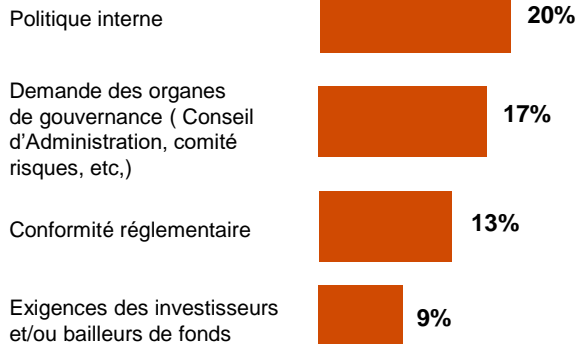


**Comment intégrer
les enjeux RSE ?**

Du volontaire au réglementaire

Les groupes qui publient un rapport extra-financier le font majoritairement pour des raisons internes, de conformité réglementaire ou encore pour répondre aux exigences des investisseurs et/ou bailleurs de fonds :

Les principales raisons :



Parole de DAF

“Bien que la stratégie RSE ne soit pas clairement formalisée, de par notre métier et de la vision du fondateur du groupe, les actions RSE ont toujours été au cœur des préoccupations, aussi bien sur le volet environnement que sur les aspects sociaux liés au genre entre autres.”

54% des Grands

Groupes interrogés ont indiqué publier un rapport extra-financier

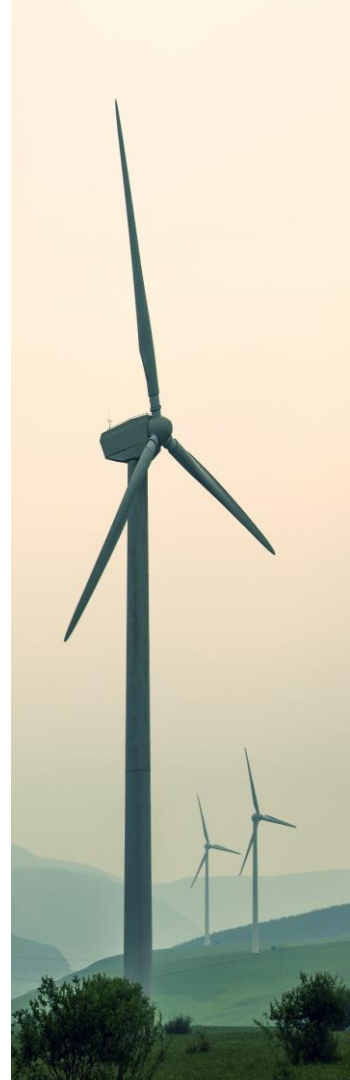
...contre seulement **28%** pour les entreprises de **tailles intermédiaire et réduite.**

Parole de DAF

“Nous ne publions pas de rapport RSE, mais une fonction RSE existe bel et bien au sein de notre organisation.”

Parole de DAF

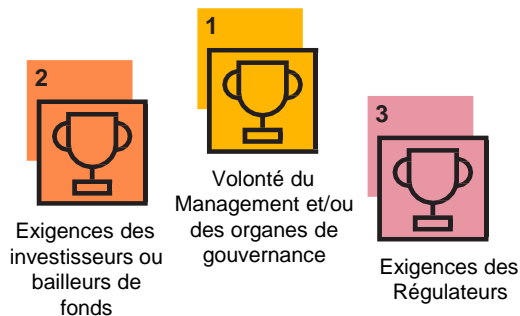
“Notre banque est pionnière en termes de RSE, mais nous pensons que tout est à faire en termes de réglementation.”



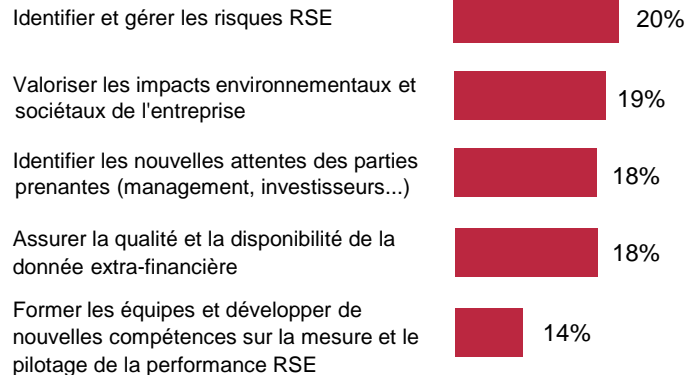
Une intégration des enjeux RSE par les Directions Financières

Des attentes plus fortes que les années précédentes en termes de production et de communication d'informations extra-financières par la Direction Financière soutenues par...

..dans un contexte où la mise en œuvre de la dimension RSE au sein de la Direction Financière soulève plusieurs défis



43% des Directions Financières interrogées ont indiqué avoir été impliquées dans la mise en place d'indicateurs de suivi des réductions des émissions Carbone

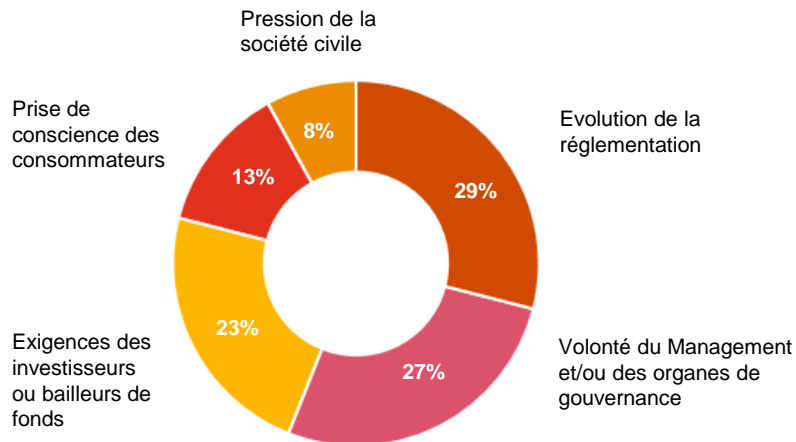


Parole de DAF

"Pour les besoins du Groupe, la DF est impliquée au niveau de l'élaboration du reporting extra financier (remontée des encours et engagements selon les critères du développement durable, remontée budgétaire RSE ..)."

Les perspectives d'avenir

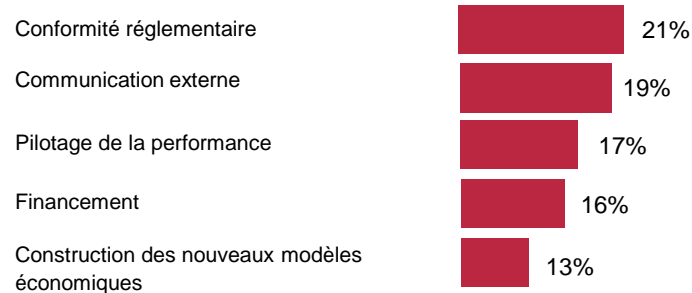
Le développement de la communication extra-financière est amené à s'accélérer davantage compte tenu des éléments suivants:



Parole de DAF

"La notion de RSE est intégrée par obligation (par rapport aux obligations groupe), ce qui a créé un ADN local."

Ce qui pourrait impacter plusieurs domaines d'activité de la direction Financière et nécessiter des évolutions



Près de **1/3** des DAF interrogés estiment que la **digitalisation de l'élaboration du reporting extra financier** (collecte de données, choix des indicateurs, consolidation...).

Évolutions réglementaires et perspectives en termes de reporting extra-financier :

Depuis plusieurs années, le développement durable devient un sujet prioritaire pour les dirigeants. Poussé à la fois par de **profondes évolutions sociétales**, que la pandémie a d'ailleurs renforcé et par une **réglementation nationale ambitieuse en matière de finance durable** au niveau de plusieurs pays, le rôle de l'entreprise est en train de se redéfinir profondément au travers de la définition de leur raison d'être en se donnant un sens nouveau qui allie **enjeux business et contribution sociétale** sous forme de recherche d'impact.

Ces évolutions vont notamment transformer l'écosystème des Directions Financières en donnant une **dimension plus stratégique à l'information extra-financière** qui sera un élément clé pour les parties prenantes et les investisseurs.

La montée en puissance des enjeux ESG définira désormais la performance de l'entreprise. Le reporting ESG devra garantir la viabilité, non plus seulement économique, mais également sociétale et environnementale des nouveaux modèles d'activité (à savoir la neutralité carbone, la gestion des ressources non renouvelables, l'éthique des affaires, la santé sécurité au travail...).

L'objectif du reporting extra-financier est de faire en sorte que les parties prenantes et investisseurs disposent des informations nécessaires pour évaluer **les risques et les opportunités ESG** liés aux **activités d'une entreprise**. Et pour cela, l'entreprise en question doit mettre en place des contrôles encadrant la production et la divulgation des informations non-financières qui soient aussi robustes que ceux encadrant la préparation des états financiers annuels.



L'Europe a finalisé en 2022 un projet de directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité (CSRD). Elle s'appliquera dès 2025 sur la base du reporting 2024. La CSRD va notamment permettre les actions suivantes :

- Étendre le champ d'application des obligations d'information à de nouvelles entreprises (européennes mais également non-européennes).
- Accroître substantiellement le niveau d'informations requises.
- Étendre la responsabilité du Comité d'Audit au reporting de durabilité.
- Renforcer le contrôle interne pour le reporting de durabilité.
- Exiger de la part de toutes les entreprises la vérification des informations de durabilité.

Le Maroc n'est pas en reste. En effet, le pays a connu depuis 2015, avec la ratification de l'**Accord de Paris** et l'**élaboration de la NDC** (Contribution Nationale Déterminée) une réelle accélération réglementaire touchant tous les volets du développement durable. La signature du pacte **Qualit'air** en 2015 et la publication en 2016 du **guide de l'AMMC sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises et le reporting ESG** ont constitué les prémices de la mobilisation et de l'implication du secteur privé et ont préparé l'entrée en vigueur de **la circulaire n° 03/19 de l'AMMC** relative aux opérations et informations financières où le reporting ESG est devenu réglementaire pour les émetteurs faisant appel public à l'épargne.

Si à priori la circulaire ne concerne que peu d'entreprises marocaines à ce jour, force est de constater que **son impact a été majeur et a constitué un premier pas significatif** pour garantir la transparence et améliorer l'attractivité du marché des capitaux, qui sera probablement amené à se généraliser à un plus nombre d'entreprises, porté notamment, par une **réglementation internationale de plus en plus contraignantes à l'export** entre autres. Par ailleurs, à l'international (SEC et Fondation IFRS), proposent d'informer sur les risques liés aux changements climatiques qui sont raisonnablement susceptibles d'avoir une incidence importante sur leurs activités, leurs résultats d'exploitation et leur situation financière.



Ce mouvement international dans le processus de normalisation s'accompagne d'une **forte demande d'alignement**, qui est **la pierre angulaire d'un reporting pertinent et comparable dans le monde entier**. Toutes les parties prenantes s'accordent sur des principes clés tels que l'urgence d'avancer et d'aboutir à des normes communes de reporting de durabilité, de qualité équivalente à celles des reportings financiers. En effet, **la performance des entreprises sera définie à l'avenir par la performance globale, qui va bien au-delà de l'unique performance financière**.

Enfin, force est de constater que pour le Maroc, **les données ESG partagées sont peu ou pas vérifiées** étant donné qu'il n'y a pas d'obligation d'audit ou de certification à ce jour, pouvant ainsi mettre en cause la fiabilité de l'information. Aussi, et comme établi par la CSRD en Europe, **le maillon relatif à la vérification et l'audit du reporting extra financier** représente un jalon important pour assurer une complète transparence et fiabilité des données extra-financières dans la perspective de les **rendre aussi impactantes que les données financières**.

En somme, et **au-delà de l'aspect relatif à la conformité réglementaire**, **le reporting extra-financier est un outil majeur** pour renseigner les investisseurs sur la santé des entreprises, indépendamment de leurs tailles et de leurs secteurs d'intervention. L'intégration des enjeux ESG dans le cœur de business des entreprises ouvre ces dernières à des **opportunités nouvelles** et **réduit leur exposition à des risques** pouvant impacter négativement, de façon directe ou indirecte, leur **rentabilité financière**.



Mehdi Aouni,
Directeur, CMAAS
PwC au Maroc




Souad Lalami,
Manager, ESG
PwC au Maroc



Les 5 actions essentielles pour garder le cap

Face à l'incertitude, les Directions Financières ont plus que jamais besoin de garder le cap et de mettre l'accent sur 5 actions essentielles :

- 1. Poursuivre et développer l'agilité** sur l'ensemble des processus prévisionnels et réels, en intégrant différentes natures de données (financières, opérationnelles, ESG), en dépassant les frontières de la finance pour appréhender les différents facteurs de risques (inflation, pénurie, etc.).
- 2. Accélérer la digitalisation et la capacité à traiter la data** non seulement pour des raisons de recherche d'efficacité mais également pour mieux anticiper les comportements des clients et des marchés, dans un contexte économique marqué par une incertitude et une volatilité fortes
- 3. Développer le capital humain** pour que les compétences au sein de la fonction finance soient adaptées aux nouveaux métiers et enjeux auxquels elle sera confrontée à court et moyen terme.
- 4. Assumer son rôle en matière d'ESG** notamment sur la communication, le financement, le reporting, le pilotage de la performance... Les Directions Financières ont une contribution majeure à apporter à l'ensemble de l'entreprise et sa stratégie RSE.
- 5. Etre à l'affût des changements de modèles économiques** complexes et rapides notamment avec l'accélération des e-Business et meta-Business,...; des évolutions durables du coût de l'énergie et des modèles de financement des activités.



*“Il n'est pas de vent favorable
pour celui qui ne sait où il va”
Sénèque*

Contacts



Mohamed Rqibate
Associé,
PwC au Maroc
mohamed.rqibate@pwc.com



Méthodologie

En quelques chiffres



+50

Réponses de Directions Financières



10

Directions Financières interviewées



10

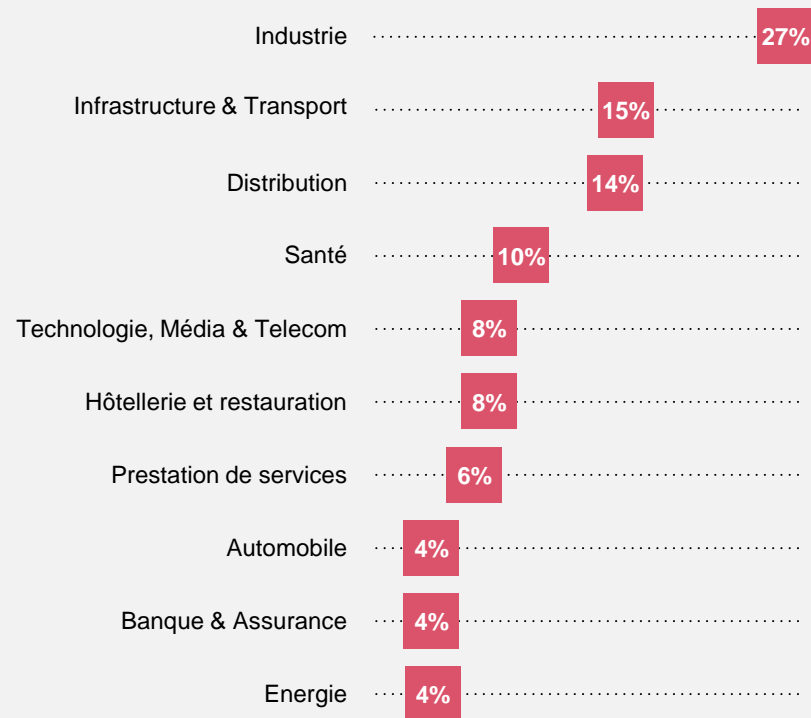
Secteurs d'activité



1

Questionnaire en ligne

Répartition par secteur d'activité



Remerciements

PwC au Maroc remercie l'ensemble des Directions Financières qui ont participé à cette étude pour leurs points de vue et leurs retours d'expérience enrichissants.

Nous remercions également toutes les personnes ayant contribué à cette étude pour leur implication.

À propos de PwC France et Maghreb

En France et au Maghreb, PwC développe des missions de conseil, d'audit et d'expertise juridique et fiscale pour des organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Fortes de plus de 6 000 collaborateurs, ses équipes pluridisciplinaires conjuguent leurs savoir-faire au sein d'un réseau international de plus de 328 000 personnes dans 152 pays.

PwC France et Maghreb a pour ambition stratégique de devenir l'acteur de référence de la création de confiance et de la transformation durable des entreprises, en ligne avec la stratégie mondiale du réseau PwC, The New Equation.

Rendez-vous sur pwcmaroc.pwc.fr/

Téléchargez l'étude

Scannez le QR code
et accédez à l'étude



Priorités 2023 des Directions Financières au Maroc

Garder le cap face à l'incertitude

