

Enjeux stratégiques et priorités 2017 du Directeur Financier en Afrique francophone

Enquête



Édito



Noël Albertus,

*Managing Partner
PwC Advisory Maghreb et Afrique
francophone*

“

Dans un environnement morose et incertain, l'Afrique fait figure d'exception.

Avec une progression rapide de la population qui devrait doubler d'ici 2050, une croissance économique forte, une classe moyenne émergente et une population jeune, de plus en plus urbaine, l'Afrique affiche son optimisme. 80% des dirigeants financiers sondés dans notre enquête se disent sereins et optimistes quant aux perspectives de croissance à court terme.

Plus encore, notre enquête démontre que ***l'Afrique croit en elle-même.***

89% des entreprises d'Afrique francophone sondées disposent d'une stratégie à l'international. 94% de ces entreprises investissent dans leur propre sous-région, tandis que 41%, d'entre elles, se tournent en priorité vers l'Afrique anglophone.

Les exemples sont nombreux de pays africains qui sont aujourd'hui cités comme des modèles de croissance et d'innovation. D'autres nations développant des visions régionales, voire continentales, s'érigent en hubs financiers, industriels, logistiques, technologiques et commerciaux.

Ces facteurs poussent les entreprises nationales et internationales à se positionner sur les marchés africains.

Bien entendu, l'Afrique fait encore face à d'immenses défis politiques et sécuritaires, humains, d'infrastructures, de l'amélioration de l'environnement des affaires, de l'intégration régionale, etc.

Parallèlement, le continent africain a démontré une capacité surprenante à développer des solutions adaptées à ses spécificités.

Dans un monde de plus en plus digital et connecté, le développement d'approches innovantes en Afrique est impressionnant. Dans un continent où le niveau d'utilisation des services financiers reste assez faible, les plateformes de paiements mobiles se sont multipliées au point de révolutionner le secteur bancaire en Afrique.

Bien qu'elles aient un impact sur leur fonctionnement, notre enquête démontre que les directions financières ne tirent pas suffisamment partie des avancées technologiques (robotisation, intelligence artificielle, big data, blockchain, etc.) pour faire du numérique un levier de transformation de la fonction finance.

L'année dernière, notre enquête a fait ressortir que le Directeur Financier s'orientait vers un rôle de « Business Partner » au sein de l'entreprise.

Si l'évolution du rôle de la fonction finance reste une priorité pour les dirigeants financiers, des contraintes continuent de peser et agissent comme un frein à l'atteinte de cet objectif, parmi lesquelles le manque de compétences internes.

La capacité à développer les compétences nécessaires pour tirer pleinement parti des innovations technologiques apparaît dès lors comme un des enjeux majeurs auxquels sont confrontées les directions financières. Elles disposeront ainsi des moyens pour améliorer leur fonctionnement interne, gagner en efficacité et renforcer leur rôle de partenaires stratégiques des entreprises.

En vous souhaitant une bonne lecture.

”

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Noël Albertus', written over a horizontal line.

Remerciements

Nous tenons à remercier tous les dirigeants financiers qui ont consacré du temps à répondre à notre questionnaire, et plus particulièrement les Directeurs Financiers interviewés qui ont activement contribué à cette enquête en permettant une meilleure compréhension des enjeux actuels et perspectives de la fonction finance



BMCE BANK OF AFRICA
البنك المغربي للتجارة الخارجية إفريقيا



مصرف الزيتونة
BANQUE ZITOUNA



Sommaire

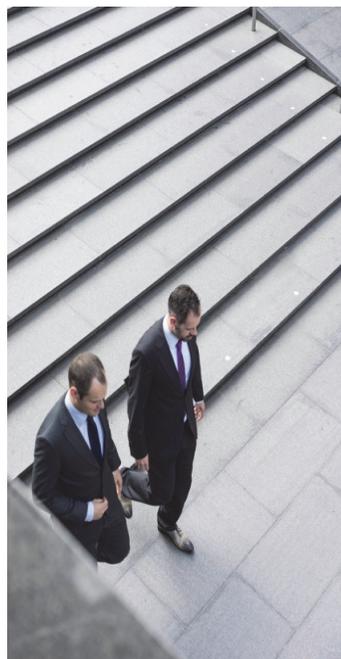
Synthèse

6



Méthodologie & échantillon

8



Les priorités 2017 du Directeur financier en Afrique francophone

11



Aller plus loin

40



2. *Synthèse*



Les Directeurs Financiers sont **très optimistes** dans leurs prévisions (80% vs. 54% en 2016)
Le **continent africain** reste la destination phare pour la stratégie d'expansion à l'international



des Directeurs Financiers souhaitant s'internationaliser continuent à privilégier l'**Afrique francophone** comme destination



des Directeurs Financiers favorisent l'optimisation du cash pour améliorer la gestion de la trésorerie



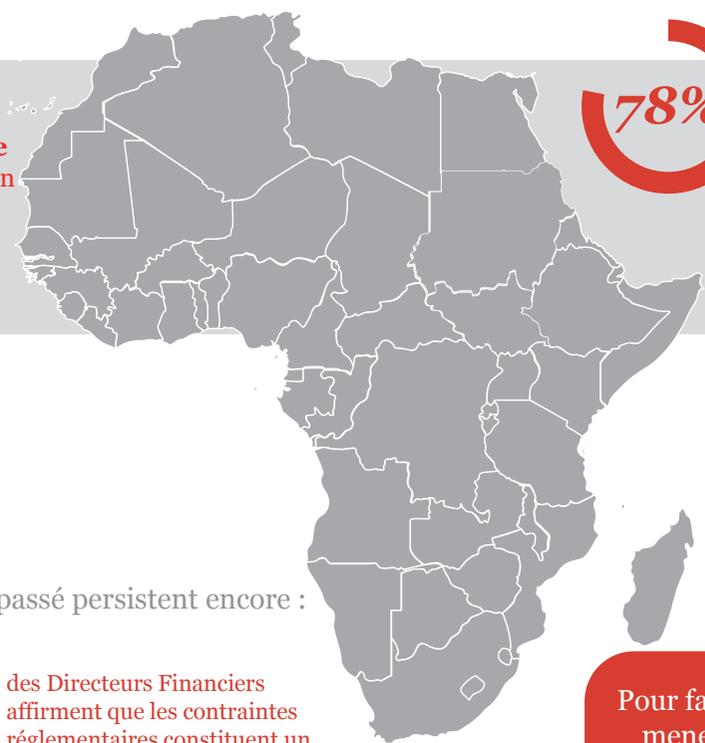
des Directeurs Financiers souhaitent améliorer les SI pour mieux piloter l'activité et mesurer la performance



des Directeurs Financiers prévoient également d'investir en **Afrique anglophone**



des Directeurs Financiers recherchent des profils financiers ayant des compétences en IT et digital



Mais les difficultés déjà identifiées par le passé persistent encore :

31% des Directeurs Financiers affirment rencontrer des difficultés dans le financement de leurs projets d'expansion

41% des Directeurs Financiers affirment que les contraintes réglementaires constituent un frein au déploiement de la stratégie d'expansion

43% des Directeurs Financiers placent le manque de compétences internes comme principal frein à la réussite des projets de transformation

49% des Directeurs Financiers recherchent en priorité des profils techniques (contrôleur de gestion, fiscaliste, trésorier)

49% des Directeurs Financiers ont des difficultés à améliorer le reporting de gestion pour faciliter les conditions de prise de décision

36% des Directeurs Financiers rencontrent des difficultés dans le recrutement des collaborateurs

Pour faire face à la complexité des différents chantiers à mener, les Directeurs Financiers doivent opter pour une approche qui intègre pleinement les nouvelles technologies qui sont en train de transformer le business en Afrique.

L'utilisation de ces nouvelles technologies permettra de faire évoluer la fonction finance en un **pôle d'analyse performant, créateur de valeur** pour toute l'organisation.

Cette « **digitalisation** » de la fonction finance permettra au Directeur Financier de réaffirmer son rôle de « **Business Partner** ».

2. *Méthodologie & échantillon*





Enquête menée sur 3 mois à partir de Décembre 2016



Questionnaire en ligne



7 interviews de Directeurs Financiers



100 dirigeants financiers ont répondu à l'enquête



10 Pays: Maroc, Algérie, Tunisie, Mauritanie, Côte d'Ivoire, Mali, Bénin, Sénégal, République Démocratique du Congo et Togo



des répondants sont des Directeurs Financiers



des entreprises participantes sont cotées en bourse

Méthodologie de l'étude

L'enquête « Enjeux stratégiques et priorités 2017 du Directeur Financier en Afrique francophone », menée par PwC, a impliqué la participation d'une centaine de directeurs et responsables financiers de 10 pays africains.

Sept interviews ont été réalisées par des responsables PwC, les autres réponses ont été recueillies à travers un questionnaire en ligne établi et envoyé par PwC.

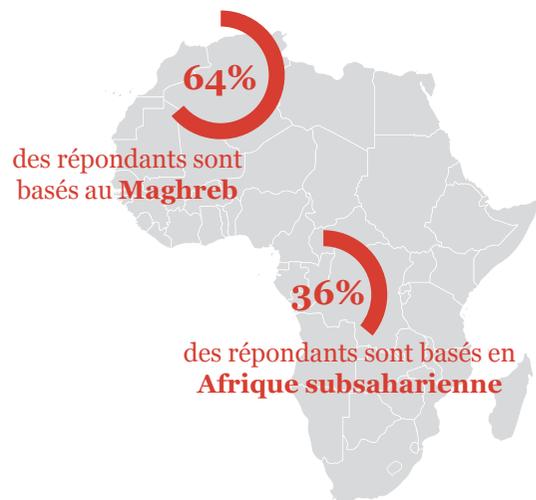
L'enquête s'articule autour de 5 thématiques :

- Stratégie & expansion ;
- Pilotage de la performance ;
- Transformation de la fonction finance ;
- Financement et trésorerie ;
- Capital humain

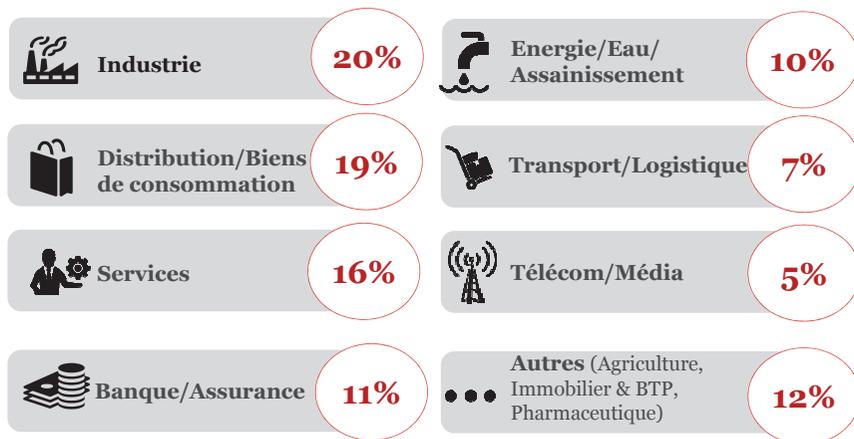
Pour certaines questions, les répondants avaient la possibilité de choisir plusieurs réponses. Le pourcentage total pour ces questions peut donc être supérieur à 100%.

Des comparaisons ont été effectuées entre les réponses obtenues dans le cadre de cette enquête et celles obtenues lors de la précédente édition.

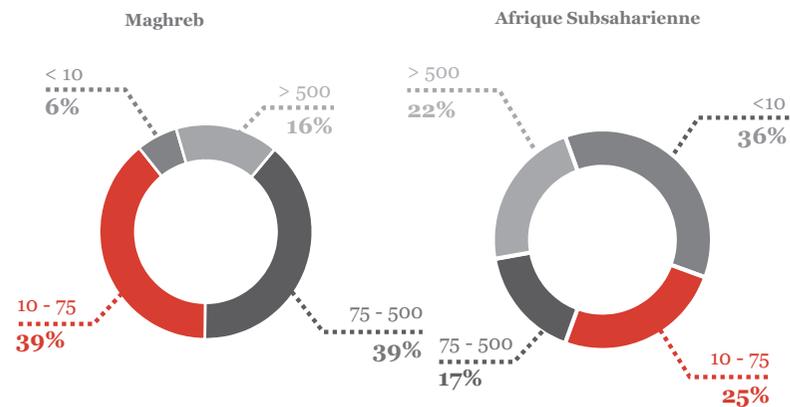
Dimension géographique



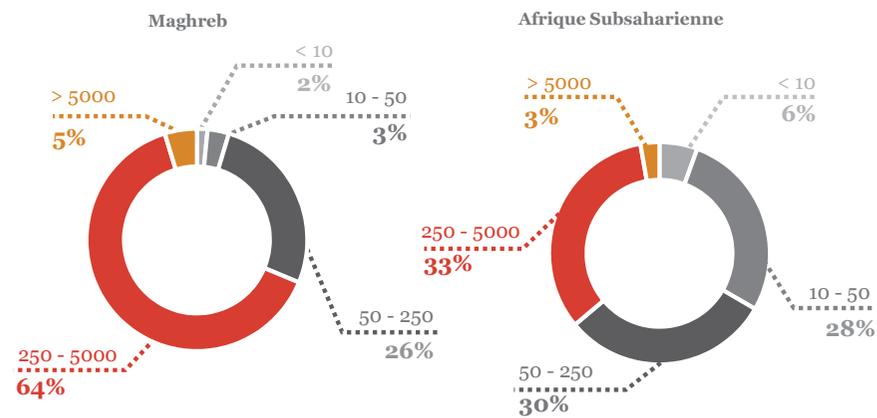
Secteur d'activité



Chiffre d'affaires (en millions d'euros)



Effectif



**3. *Les priorités
2017
du Directeur
Financier
en Afrique
francophone***



5 thématiques pour le Directeur Financier en Afrique francophone

<i>1. Stratégie & expansion</i>	<i>13</i>
<i>2. Pilotage de la performance</i>	<i>18</i>
<i>3. Transformation de la fonction finance</i>	<i>23</i>
<i>4. Financement et trésorerie</i>	<i>30</i>
<i>5. Capital humain</i>	<i>35</i>

3.1 *Stratégie & expansion*

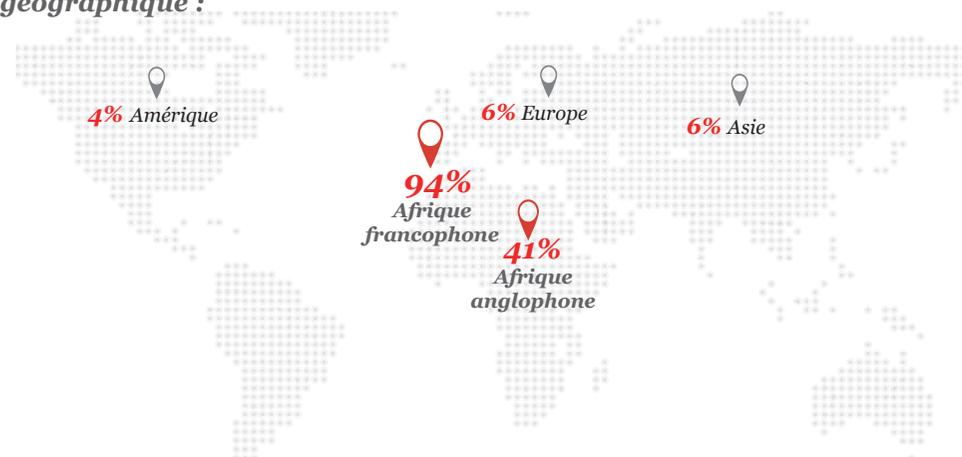


La stratégie d'expansion des entreprises est tirée par la conquête du continent africain

A retenir

- Les Directeurs Financiers sont plus optimistes dans leurs prévisions: 80% contre 54% en 2016
- La stratégie d'expansion des entreprises continue à être orientée vers l'Afrique avec une tendance à la hausse pour l'Afrique anglophone
- Pour plus de la moitié des Directeurs Financiers, les principaux obstacles à l'expansion sont de nature réglementaire et sécuritaire
- Les Directeurs Financiers affirment privilégier une stratégie de croissance à plusieurs axes

Répartition des investissements des répondants par zone géographique :



Cap sur l'Afrique

L'Afrique francophone est la destination la plus prisée par les entreprises dont la stratégie est tournée vers l'international (88% Etude 2016)

L'Afrique anglophone est une destination attractive qui gagne de plus en plus de terrain. 41% des entreprises souhaitent y investir, contre seulement 10% en 2016.



Avis de Moncef Klouche
Associé responsable Strategy &
Casablanca, Maroc

Beaucoup d'entreprises sont entrées dans une nouvelle phase de leur développement en Afrique, caractérisée par une plus grande sophistication des marchés sur lesquels elles opèrent.

Gagner des parts de marchés, lancer de nouveaux produits, améliorer ses marges sont autant de défis qui se posent désormais avec une nouvelle acuité sur le continent. Si les grands groupes internationaux ont longtemps capitalisé sur une certaine avance technologique, cette époque est désormais révolue. Les grands groupes font désormais face à des marchés plus consolidés où les champions locaux viennent jouer un rôle de plus en plus important.

Le continent reste cependant un formidable relais de croissance pour des entreprises dont les sièges sont souvent situés dans des environnements où les perspectives de croissance économique sont nettement plus modérées. Ce nouveau contexte appelle donc un réexamen du modèle de croissance pour ces grands groupes en Afrique. Privilégier de nouvelles formes de partenariats stratégiques avec cette nouvelle génération de champions africains constitue l'un des fondements de ce nouveau modèle.

En dépit d'un optimisme croissant, des difficultés restent à surmonter en Afrique pour les Directeurs Financiers

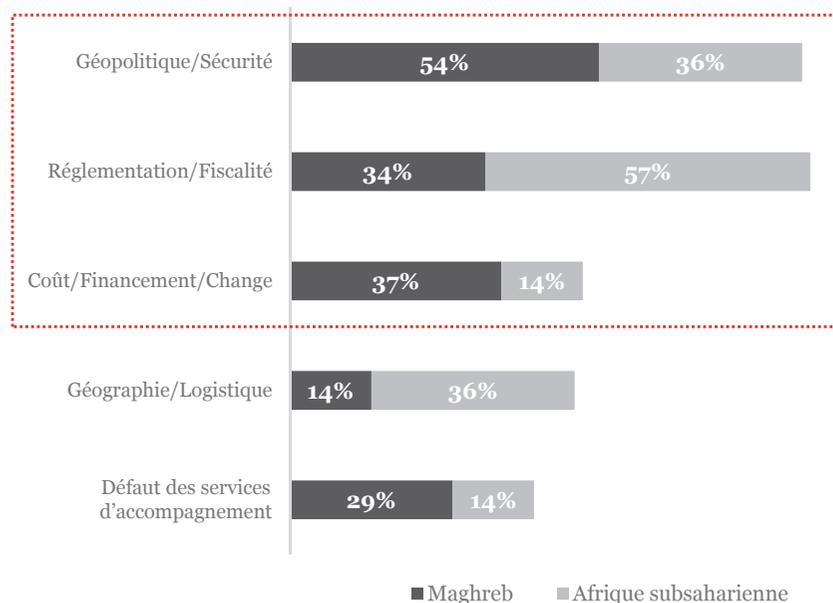
84%

des Directeurs Financiers considèrent la **croissance des pays africains** comme une **opportunité** pour leur développement (contre 69% en 2016)

80%

des Directeurs Financiers sont **optimistes** dans les prévisions de l'année 2017 (contre 54% en 2016)

Les difficultés rencontrées dans le cadre de l'expansion internationale



« 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 »

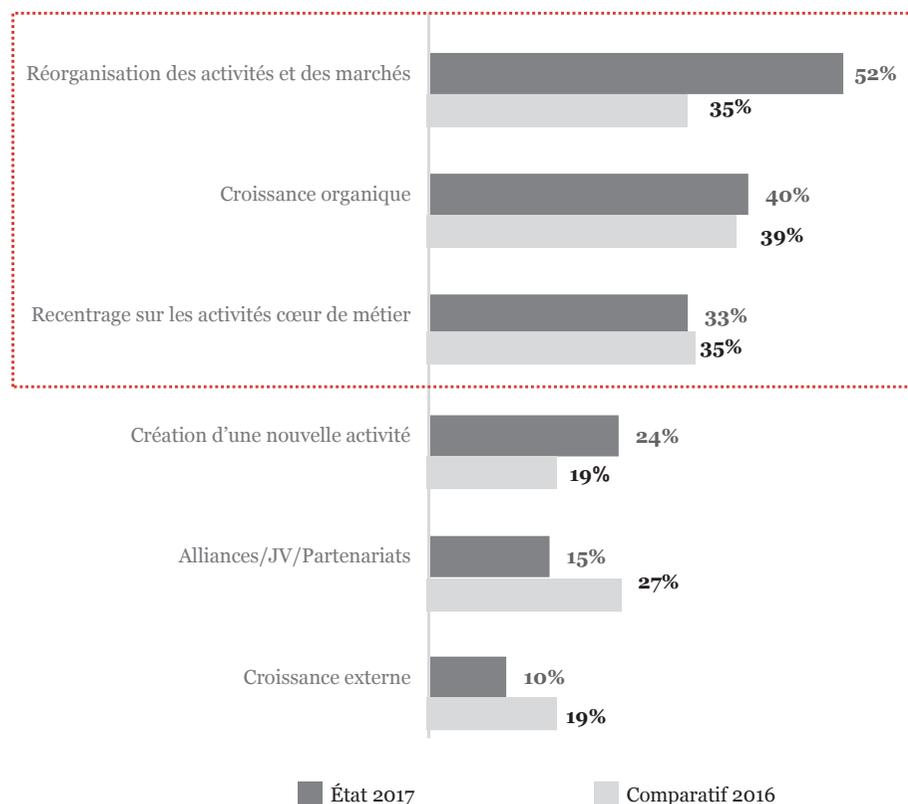
Douty Fadiga, Associé PwC Afrique francophone

« Pour concrétiser notre volonté de développement dans le continent africain, nous devons repenser notre modèle de financement qui représente le principal frein à notre expansion. Une fois notre stratégie élaborée, nous recourons à des services d'accompagnement pour la phase d'implémentation pour être bien conseillés »

Walid Hbaieb – Banque Zitouna (Tunisie)

La stratégie d'expansion repose sur plusieurs axes de développement

Les Directeurs Financiers misent sur plusieurs axes pour le déploiement de leur stratégie d'expansion :



Avis de Douly Fadiga
Associé PwC Afrique francophone
Abidjan, Côte d'Ivoire

L'Afrique aujourd'hui, c'est plus d'un milliard d'habitants, un chiffre qui doublera à l'horizon 2050. Derrière cette croissance démographique, plusieurs opportunités sont à saisir pour créer une croissance inclusive et durable pour le continent. Plusieurs éléments contribuent au développement des pays africains :

- **L'environnement favorable** : l'Afrique se présente aujourd'hui comme un continent qui affiche de bonnes performances en termes de croissance économique. C'est notamment le cas de la Côte d'Ivoire ou du Sénégal, il en va de même pour d'anciens pays en guerre comme le Libéria ou la Sierra Leone.

- **Le cadre réglementaire** : plusieurs référentiels communs existent entre les pays africains, comme le référentiel comptable OHADA, la réglementation bancaire commune (UMOA), la coopération entre les pays de la CEMAC ainsi que la libre circulation des personnes. A cela, s'ajoutent plusieurs réformes des systèmes publics et réglementaires qui ont été menées et qui améliorent le climat des affaires.

- **L'émergence d'une classe moyenne très vaste** : la croissance économique n'est plus portée par l'exportation de produits mais par la consommation et l'investissement dans les infrastructures, une nouveauté pour le continent africain. En effet, une classe moyenne relativement jeune, instruite et disposant d'un pouvoir d'achat important s'étend dans les principales zones urbaines. À cela, s'ajoute la diaspora des jeunes qui rentrent de l'étranger pour s'installer et travailler dans leur pays d'origine boostant ainsi la consommation.

- **Volonté politique** : les pays de l'Afrique subsaharienne affichent clairement une volonté d'évoluer « ensemble ». En unissant les atouts des différents pays, plusieurs pistes de croissance sont à explorer. Sans oublier la présence d'hommes politiques issus d'institutions communautaires africaines comme la BCEAO, la BOAD ou d'autres institutions de coopération africaine, qui sont animés par un esprit de collaboration africain.

Tous ces éléments font qu'une vague d'optimisme se diffuse sur le continent et partout dans le monde. Les études positives se multiplient et démontrent le potentiel du continent africain.

Derrière la montée en puissance de la BMCE Bank of Africa, une stratégie d'expansion panafricaine bien étudiée



Zouhair El Kaissi

Directeur Pôle Finances &
Participations Group BMCE
Bank of Africa
Casablanca, Maroc



BMCE Bank en chiffres :

- Produit Net Bancaire en 2016 : 1,2 milliard d'euros
- 100 collaborateurs dans la fonction finance
- Une forte présence à l'international : Europe, Afrique (Etats de l'UEMOA et Afrique de l'Est...)

“

Notre stratégie d'expansion est tournée vers l'international, plus spécifiquement vers le continent africain. En effet, 40% du résultat net part du groupe est généré par nos activités à l'international, avec 30% provenant de nos différentes filiales en Afrique subsaharienne. Nous sommes fiers d'être parmi les premiers groupes bancaires marocains à s'être implantés dans cette région.

Pour notre expansion à l'international, le comité exécutif du groupe sous l'autorité du président, assure le pilotage stratégique du groupe et évalue les opportunités de développement et d'extension d'activités à l'international. Au sein de la direction financière, nous intervenons sur le volet faisabilité et évaluation financière du projet.

L'évaluation de la faisabilité par la direction financière passe par l'appréciation des impacts financiers liés aux investissements en projet. Les investissements réalisés en Afrique subsaharienne se font en devises et sont consommateurs en fonds propres de la banque, ce qui requiert d'affiner les plans de refinancement et de trésorerie en devises, ainsi que les plans de capitalisation prévisionnels afin d'assurer au groupe une croissance harmonieuse tout en respectant les différentes exigences réglementaires.

Après l'implantation, notre but est de doter nos filiales de tout ce dont elles ont besoin pour pouvoir être autonomes tout en restant liées au central. Nous procédons ainsi à la formation de l'équipe de la fonction finance présente sur place et à l'implémentation des outils de gestion financière.

”

3.2 *Pilotage de la performance*



L'amélioration des systèmes d'information, un investissement nécessaire pour mieux piloter l'entreprise

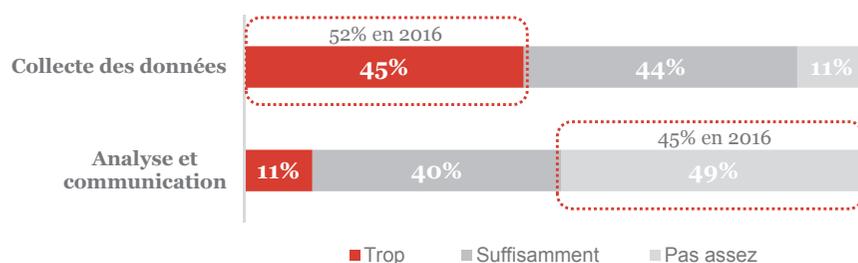
A retenir

- 3 Directeurs Financiers sur 4 sont satisfaits de leurs indicateurs de performance
- Cependant, 45% des Directeurs Financiers affirment toujours passer trop de temps dans la collecte et le traitement des données aux dépens de l'analyse et la communication
- L'amélioration des SI pour mieux piloter l'entreprise est la principale préoccupation des Directeurs Financiers
- La mise en place de nouveaux outils d'analyse de données et la refonte du dispositif de planification sont les principaux chantiers SI pour 2017



des Directeurs Financiers sont satisfaits des indicateurs opérationnels et financiers de leur département

Temps imparti par activité dans le pilotage de la performance



Des Directeurs Financiers souhaitent **apporter des améliorations dans les SI** pour mieux piloter leurs activités et mesurer la performance

« Grâce à notre investissement massif pour l'amélioration continue de notre système d'information, le contrôle de gestion est aujourd'hui autonome pour accéder à l'information et se concentre pleinement sur l'analyse plutôt que sur la collecte des données »

Walid Hbaeib – Banque Zitouna (Tunisie)

« Heureusement à la BMCE, nous sommes bien outillés. L'essentiel pour moi c'est d'accéder à des données fiables le plus rapidement possible »

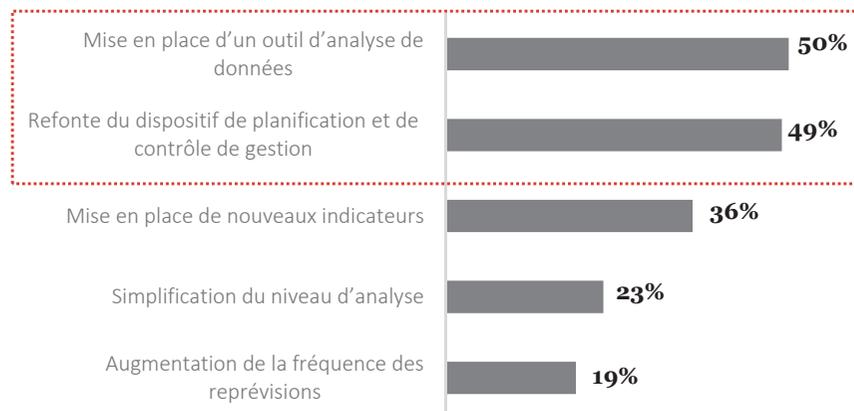
Zouhair El Kassi – BMCE Bank (Maroc)

Les Directeurs Financiers mènent plusieurs chantiers pour améliorer le pilotage de la performance



Les Directeurs Financiers misent principalement sur la mise en place d'outils permettant l'analyse des données et sur l'amélioration voire la refonte de leur dispositif de planification actuel

Actions à mettre en place pour améliorer le dispositif de pilotage



« Le volume de nos données a radicalement augmenté. Par conséquent, l'automatisation complète des processus est au cœur de nos préoccupations »

Sawsan Benzidia – Casa Transport (Maroc)



*Avis de Georges Louis Lévard
Associé PwC Afrique francophone
Kinshasa, République Démocratique du Congo*

L'environnement économique en Afrique francophone est marqué par la croissance rapide des marchés, l'évolution des réglementations (comptables, prudentielles, environnementales), ainsi que l'accélération des mutations technologiques.

Dans cet environnement, les entreprises doivent pouvoir s'adapter et disposer d'indicateurs stratégiques pour le pilotage de la performance, qui leur permettent de s'adapter et d'anticiper toujours plus.

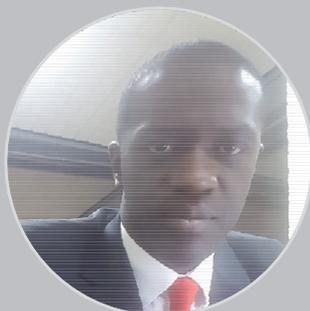
Ce besoin de pilotage financier à la fois plus réactif et plus prédictif, se traduit souvent pour les directions financières par la recherche d'optimisation des dispositifs de pilotage et par le réalignement régulier de ce dispositif sur les évolutions stratégiques.

Le Directeur Financier se doit de suivre ces évolutions, pour anticiper et répondre aux besoins de sa Direction Générale et pour intégrer sa direction financière dans un dispositif plus global de pilotage de performance cohérent.

De plus en plus, le Directeur Financier joue ainsi un rôle important pour améliorer le dispositif du pilotage de la performance, par la mise en place d'outils d'analyse de données, la standardisation des processus les plus consommateurs de temps, l'investissement dans les ERP, etc.

Ces différents leviers lui sont aujourd'hui indispensables pour garantir la fiabilité de l'information financière, l'efficacité des processus opérationnels et pour lui permettre de jouer désormais un véritable rôle de Business Partner, de force de propositions et de contributeur clé dans l'aide à la décision, auprès des Directions Générales et Opérationnelles de sa société.

L'amélioration du pilotage de la performance est au cœur des préoccupations de la direction financière



Soumahoro Hamed

Directeur Administratif et
Financier, CIE
Abidjan, Côte d'Ivoire



Compagnie Ivoirienne d'Electricité en chiffres :

- 762,2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015
- 4 470 collaborateurs dont 209 à la fonction finance

“

Nous sommes l'unique fournisseur et distributeur d'énergie électrique en Côte d'Ivoire. Dès lors, nous bénéficions énormément de l'appui de l'Etat. Dans le cadre de nos projets de développement sur le marché local, le volume de nos données augmente de manière exponentielle. L'augmentation non maîtrisée des données représente une des défaillances de notre système de pilotage. Pour y faire face, nous misons principalement sur la mise en place de tableaux de bord pouvant faciliter l'analyse des données.

D'un autre côté, la situation de monopole nous oblige à améliorer en permanence le suivi des performances. En ce sens, l'une des actions déjà entreprises est la création d'un service au sein de notre direction financière dit « appui transverse » dédié principalement à la production d'indicateurs de performance et qui coordonne avec toutes les entités du groupe.

Quant à la réussite de nos chantiers portant sur l'efficacité de notre système de pilotage, nous la devons principalement à notre organisation en interne qui implique que la direction financière joue le rôle de point de jonction entre toutes les autres entités et qu'elle les accompagne en amont (fournir données et informations) et en aval dans tous les déploiements stratégiques. ”

Le pilotage de la performance industrielle requiert un suivi fin et optimal de l'activité

Nathalie Joubert

Directrice Financière et
Directrice Générale Adjointe
de Sicable



Sicable en chiffres :

- 19,8 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015
- 70 collaborateurs, dont 5 en département finance
- Une forte présence en Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Mali..)

“ De par son historique, ses activités et son ambition, SICABLE se positionne comme un acteur majeur du développement de la Côte d'Ivoire et de la sous-région.

Les coûts des matières premières, les frais d'approche importants, la variation des cours des métaux ainsi que le délai de paiement des clients, impliquent un pilotage très fin. Ces derniers ayant un impact à posteriori sur la trésorerie donc sur le financement des projets de développement. Un des plus gros challenges de la direction financière est l'analyse des écarts entre les prévisions de trésorerie et les réalisations.

Nous disposons de plusieurs indicateurs d'efficience tant au niveau de la direction financière que dans les autres directions de la société.

Nous tenons à garder notre modèle de gestion de trésorerie qui se caractérise par l'absence d'impayés tant envers les fournisseurs que par les clients.

La décision d'investissement ainsi que le management des projets sont effectués en lien avec la direction industrielle dans le cadre du suivi financier. La comptabilité est notre point de départ et notre point d'arrivée.

”

3.3 *Transformation de la fonction finance*



Transformation de la fonction finance, un impératif pour l'année 2017...

A retenir

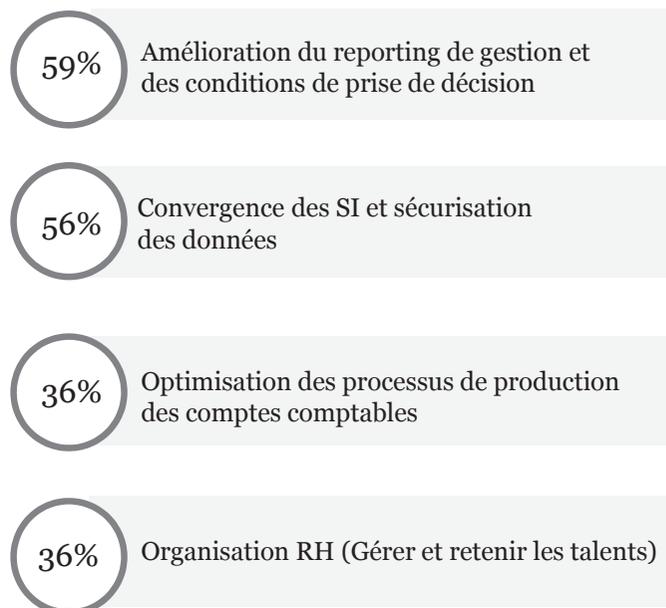
- L'amélioration du reporting de gestion et les conditions de prise de décision sont les principaux objectifs de transformation de la fonction finance
- Un fort besoin d'optimisation des processus de production des comptes comptables est noté en Afrique subsaharienne
- Le manque de compétences internes et la concurrence avec d'autres projets internes sont les principaux freins des projets de transformation

« La complexité croissante de la réglementation (IFRS, fiscalité...) nous impose une agilité pour s'adapter et optimiser le processus de clôture afin d'informer nos actionnaires valablement et en temps voulu »

Rachid Nadil – NAFTAL (Algérie)

Les principaux chantiers de la transformation de la fonction finance pour 2017 :

Maghreb



Classement

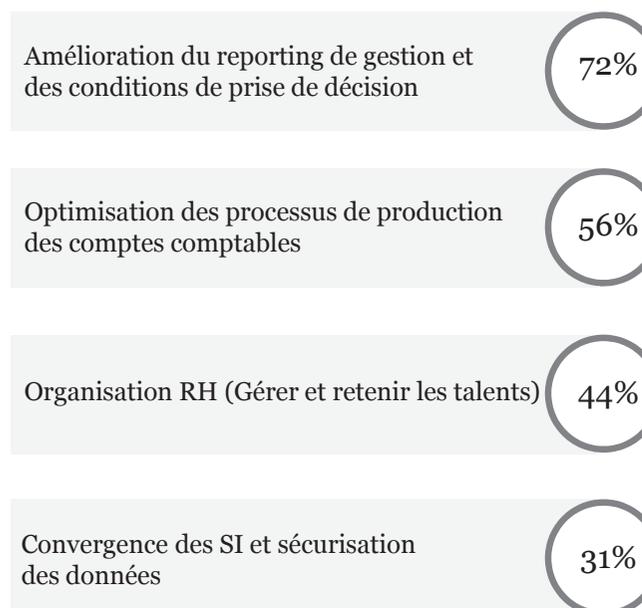
01

02

03

04

Afrique subsaharienne

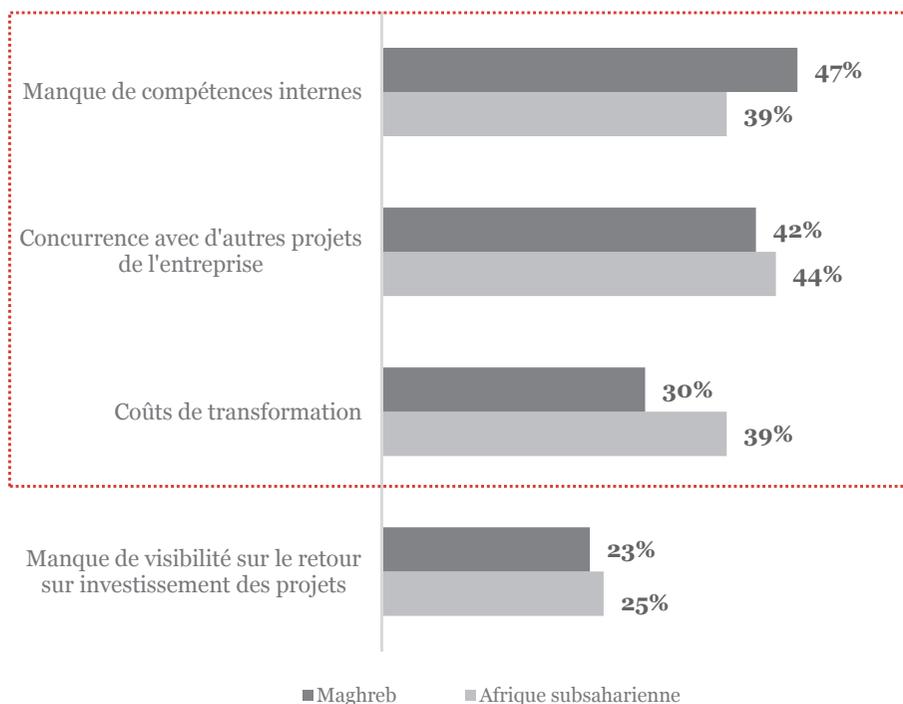


... dont la mise en œuvre reste très compliquée !



Les principaux obstacles avancés par les Directeurs Financiers à la mise en œuvre de la transformation de la fonction finance sont d'ordre **humain, organisation interne et financier**

Freins rencontrés dans la transformation de la fonction finance



Avis de Nizar Yaiche
Associé PwC Afrique francophone
Tunis, Tunisie

Transformation de la fonction finance : un défi humain avant tout !

Les projets de transformation de la fonction financière sont très souvent confrontés à une principale difficulté qui est la nécessité de doter les projets de profils maîtrisant le « change management » dans ses deux volets technique et communicationnel. Ce n'est que dernièrement que l'expertise autour du « change » a été reconnue comme indispensable à la réussite des projets de transformation et à ce titre, l'appel de prestataires externes peut s'avérer utile, non seulement en termes d'apport d'expertise, mais en plus à travers un regard externe, une neutralité, etc...

L'insertion des projets de transformation dans la stratégie globale de l'entreprise renforce son succès

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, les entreprises lancent des projets souvent axés sur le développement commercial (lancement de nouveaux produits), d'optimisation de coûts, etc.. Les projets de transformation de la fonction finance se retrouvent rarement dans le top 3 des priorités du Top Management.

Plus globalement, les projets sont substantiels lorsqu'ils découlent de la stratégie globale de l'entreprise, où il deviennent un prérequis et un élément stratégique.

L'Afrique est en train de vivre une vraie révolution portée par les nouvelles technologies et le numérique

Principaux facteurs qui ont contribué au développement du numérique en Afrique :

01

La diffusion massive du téléphone mobile au sein de la population africaine : le mobile est le principal support de développement de l'économie

02

L'émergence de villes de plus en plus connectées (taux de pénétration dépassant les 80%), globalisées (plusieurs villes africaines figurent au top des hubs les plus attractifs dans le monde) et innovantes (développement de la Fintech)

03

Les retards cumulés en termes d'infrastructures poussent aujourd'hui l'Afrique à faire des sauts technologiques importants

04

La jeunesse de la population : l'Afrique compte près de 200 millions de jeunes entre 15 et 24 ans et hébergera d'ici 2040 la plus grande population active au monde (1 milliard d'individus)

05

La volonté de diversification économique de certains pays africains encore trop dépendants des exportations de matières premières

Le numérique a permis aux entreprises d'adapter leurs offres de services pour conquérir le marché africain

E-commerce

L'émergence de start-up en fintech proposant des services de paiements en ligne aux personnes ne détenant pas de compte bancaire. Exemple : "PayDunya" au Sénégal ou encore "WeCashUp" au Kenya

Digital banking

Au Sénégal, la banque " Manko" propose une offre de service adressée aux personnes travaillant dans le secteur informel, qui couvre une grande partie des offres d'une banque traditionnelle: services de paiement, compte épargne, assurance, etc.

Transfert d'argent

Le volume de transfert d'argent vers l'Afrique est très important. Les exemples d'entreprises qui proposent ce service sont multiples : "Amney" au Cameroun, "Mergims" au Rwanda, etc.

Marchés financiers

Au Kenya, M-Pesa permet l'accès aux marchés de capitaux à tout citoyen à travers un simple mobile



Le business des entreprises change, mais souvent ces nouvelles technologies sont peu exploitées en interne par des fonctions support comme la fonction finance

Les Directeurs Financiers peuvent tirer profit des innovations technologiques pour transformer la fonction finance

Notre constat

Complexité des chantiers de transformation de la fonction finance

L'étendue et la complexité des chantiers à mener par le Directeur Financier en Afrique présentent un défi de taille, que ce soit en termes de coûts, de moyens humains et techniques, de temps ou d'efficacité.

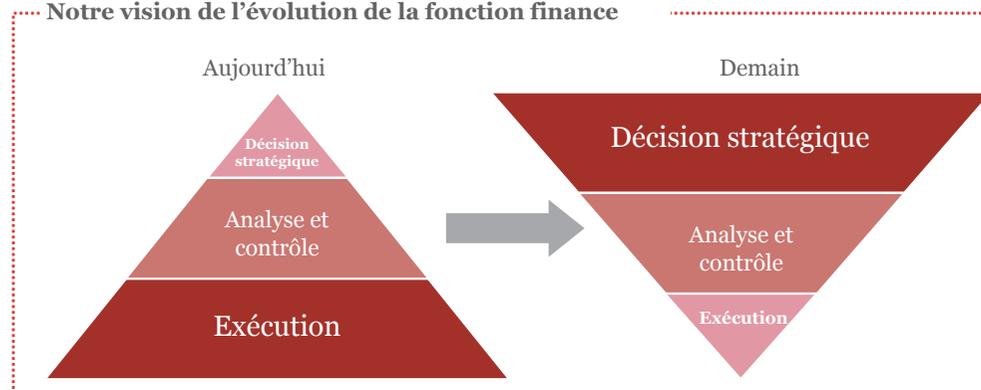
Notre proposition

Miser sur les ruptures technologiques pour transformer la fonction financière

Une opportunité de transformation majeure de la fonction finance se présente aux Directeurs Financiers grâce aux nouvelles technologies telles que l'utilisation du Big Data ou encore la robotisation des processus.

Le Directeur Financier doit être capable d'adapter, voire de transformer son modèle opérationnel en fonction des nouvelles orientations stratégiques prises par l'entreprise afin de renforcer sa capacité décisionnelle et d'actionner un levier redoutable de compétitivité.

Notre vision de l'évolution de la fonction finance



Pourquoi?

Le Directeur Financier travaille de plus en plus en étroite collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise : commercial, supply chain, opérations, marketing, etc.

En menant une transformation digitale de sa fonction, le Directeur Financier renforcera son rôle de « Business Partner » en devenant un pôle d'analyse prédictif performant, créateur de valeur pour toute l'entreprise et sera plus connecté avec le business.

Comment?

Pour réussir la digitalisation de la fonction finance, il faut :

- Déployer une stratégie cohérente au niveau de toute l'organisation
- Transformer les modèles opérationnels existants en conséquence
- Développer des capacités de leadership sur les problématiques numériques
- Étendre les compétences des talents recherchés à des compétences en IT, en statistiques, en Data science...

Quelle technologie ?

Les technologies à introduire au sein des directions financières sont multiples, on cite :

- La blockchain
- Les « Analytics » et le Big Data
- La digitalisation des processus
- La robotisation

4 leviers technologiques clés pour transformer la fonction finance



Blockchain

Développer l'architecture Blockchain pour les transactions financières permet de :

- Réaliser des transactions instantanées
- Réduire les coûts en supprimant les tiers de confiance (intermédiaires)
- Sécuriser les flux financiers et lutter contre la fraude
- Permettre aux différents intervenants du « trade finance » (banques, fournisseurs, acheteurs) d'enregistrer les documents directement sur une seule blockchain pour un traitement plus automatisé, réduisant ainsi les délais et le coût (par exemple : multiples vérifications, émissions de lettres de crédit)



Analytics & Big Data

La mise en place des outils « Analytics » permet une exploitation de données optimale :

- Collecte, organisation et analyse de grands ensembles de données (Big Data)
- Réalisation des reporting dynamiques, évolués et capables d'alerter
- Réalisation de modélisations économiques et financières
- Contrôle en temps réel (croisement de données, détection des incohérences,...)
- Réalisation d'analyses prédictives poussées



Digitalisation des processus

Faire évoluer les processus existants à des processus digitalisés.

La digitalisation de processus comme le Procure-to-Pay et Order-to-Cash peut se traduire comme suit :

- Dématérialisation de l'acte d'achat/vente
- Mise en place de factures électroniques et automatisation de l'acquisition des données des factures (nom, montant, date, etc.)
- Dématérialisation de la chaîne de validation des factures et des bons à payer à travers la mise en place de workflow dans le circuit d'approbation
- Mise en place de moyens de paiement adaptés : e-mandats, télé règlement, paiement mobile et nouveaux paiements électroniques (e-wallet)



Robotisation (Digital workforce)

La technologie de robotisation est mise en place dans des secteurs comme la banque et l'assurance, où l'ensemble des tâches administratives, comptables ou contractuelles répétitives et à moindre valeur ajoutée sont en train d'être automatisées.

Les utilisations de la RPA pour une direction financière sont multiples :

- Génération de rapports sur différents systèmes
- Amortissement des immobilisations
- Rapprochements comptables
- Processus de clôture de fin de mois
- Calcul et saisie de provisions
- Automatisation des contrôles qualité
- Saisies manuelles comptables diverses
- ...

Exemples de leviers technologiques

Un projet de transformation majeur pour l'atteinte des nouvelles orientations stratégiques du groupe



Rachid Nadil

Directeur Financier Naftal
Alger, Algérie



Naftal en chiffres :

- 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016
- 32 000 collaborateurs, dont 950 dédiés à la fonction finance

“

Nous menons actuellement un vaste programme de développement, nommé « plan de développement et de modernisation à horizon 2030 » dont le but est d'atteindre les grands standards internationaux en matière de distribution (capacités de stockage), de développement du réseau des stations de service (amélioration des infrastructures, extension du réseau, etc.). Ce programme aura nécessité une enveloppe de plus 3,3 milliards d'euros.

Pour atteindre notre objectif, nous avons entamé plusieurs chantiers (systèmes d'information, optimisation de la gestion de trésorerie, ressources humaines, etc.) afin d'améliorer la performance et la rentabilité de NAFTAL.

Un des principaux enjeux est « l'optimisation du cash » afin de dégager des sources de financement pour l'entreprise ; c'est dans cette optique qu'on a entamés un chantier trésorerie dont l'objectif est de disposer d'une bonne gestion des échéances ; c'est-à-dire pouvoir simuler les situations prévisionnelles de trésorerie de la société (encaissements et décaissements) pour ainsi optimiser les placements.

Au niveau des systèmes d'information, nous réalisons actuellement un audit global des systèmes existants et des interfaces entre eux. Nous veillons à mettre en place des orientations SI alignées avec la stratégie métier de l'entreprise. ”

3.4 *Financement et trésorerie*



L'optimisation du cash disponible est toujours la priorité absolue des Directeurs Financiers

A retenir

- L'optimisation du cash disponible au sein de l'entreprise reste la première préoccupation des Directeurs Financiers
- La sécurisation des flux avec la mise en place des systèmes de trésorerie efficaces permettant de renforcer le dispositif de contrôle interne sont toujours les principaux défis des Directeurs Financiers
- La mise en place de solutions de cash management est également un levier d'optimisation, même si des contraintes réglementaires importantes existent, notamment en Afrique subsaharienne
- La gestion de trésorerie reste très opérationnelle et se limite à la notion de gestion des flux

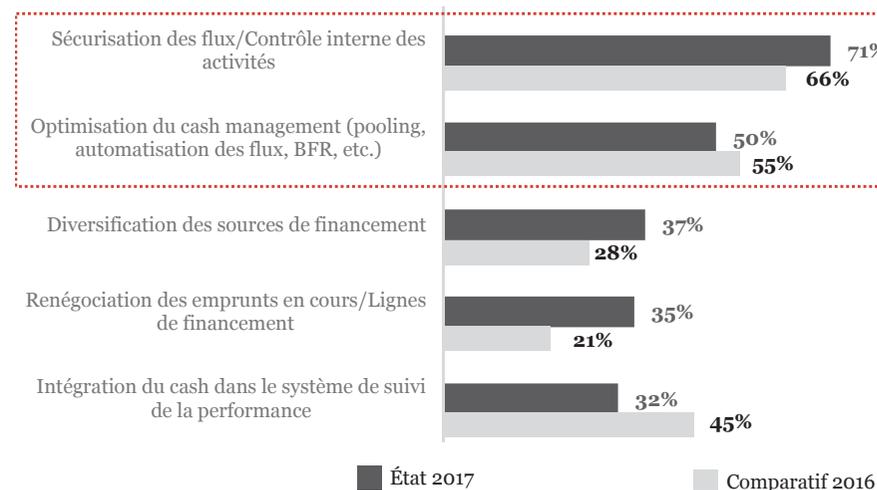


des Directeurs Financiers placent l'optimisation du cash disponible comme principal axe de gestion de trésorerie

« Au niveau de la trésorerie groupe, le désarrimage du franc CFA à l'euro représente le risque le plus important auquel nous sommes exposés »

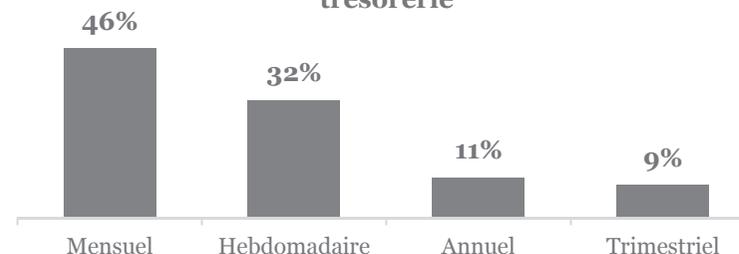
Nathalie Joubert – Sicable (Côte d'Ivoire)

Principaux projets du département trésorerie



des répondants se basent sur un modèle de prévision de liquidité « cash in – cash out »

Rythme de réalisation des prévisions de trésorerie



La réglementation, un enjeu stratégique dans la gestion de trésorerie



« En Afrique subsaharienne, les entreprises sont souvent confrontées à des difficultés dans leurs échanges transfrontaliers, du fait de divergences intra-régionales en matière d'interprétation ou d'application de dispositions fiscales, douanières, etc. »

Douty Fadiga, Associé PwC Afrique francophone



Avis de Tom Cools
Directeur PwC Advisory
Casablanca, Maroc

Depuis la crise de 2008, les objectifs des dirigeants ont évolué. A l'ambition de croissance à travers la maîtrise des coûts s'est associée une stratégie de maîtrise et de gestion du cash.

Cash-management, un impératif de bonne gestion

Le « cash management » repose sur une transversalité au sein de l'entreprise et couvre les deux principaux cycles de l'entreprise: un cycle client, à travers des encaissements, et un cycle fournisseurs et stocks à travers l'optimisation des flux sortants. Elle repose également sur une bonne gestion prévisionnelle de trésorerie.

Notre étude fait ressortir l'importance que représente l'optimisation de cash disponible au sein de l'entreprise, à travers des modèles de prévisions court-termistes et un modèle de liquidité cash-in/cash-out. Ceci est encore plus vrai pour les PME en Afrique, où l'accès au financement est plus compliqué. Les entreprises doivent faire face non seulement à la frilosité des banques, mais aussi à une spirale négative de recouvrement de créances et 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.

Le cash pooling : un levier essentiel de la performance financière

Un deuxième levier d'optimisation du cash management, et pas des moindres est le « cash pooling ». Cette solution de gestion de trésorerie permet de concentrer l'ensemble de la liquidité disponible (comptes débiteurs et créditeurs) et d'équilibrer tous les comptes de l'entreprise. En Europe, cette solution est proposée par toutes les banques. Cependant, en Afrique, beaucoup de difficultés de réglementation, notamment sur les devises se posent. La non-harmonisation des lois et des problèmes d'alignement de régimes fiscaux, complique ainsi son implémentation.

Le financement, nerf de la guerre des grands projets d'infrastructures



Sawsan Benzidia

Directrice Pôle Support Casa
Transport
Casablanca, Maroc



Casa Transport en chiffres :

- 17,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016
- 34 collaborateurs au sein de l'entreprise

“

Nos besoins de financement sont clairement définis, nous établissons nos prévisions annuellement et les révisons chaque trimestre.

Notre principal bailleur de fonds pour le financement de nos projets est l'Etat marocain à travers le FART (Fonds d'Accompagnement des Réformes du Transport routier urbain et interurbain) qui finance 70% des fonds propres ainsi que le remboursement du service de la dette liée aux investissements, la Commune de Casablanca, la Région du Grand Casablanca et le Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social. Nous avons également recours à d'autres sources de financements externes. Nous avons en effet souscrit à des lignes de crédit à long terme avec les banques de développement ainsi que les banques internationales.

Les travaux de réalisation ou d'extension des lignes de tram que nous menons sont très coûteux et à ce stade sont non rentables (7,4 millions d'euros de déficit sur la ligne du tramway) ; l'Etat marocain est le garant de nos souscriptions d'emprunts. Nos principaux partenaires financiers sont les banques de développement, les banques locales et les banques internationales. ”

Gestion de liquidité, un défi pour les banques islamiques



Walid Hbaeb

Chief Financial and Support
Officer Banque Zitouna
Tunis, Tunisie



Banque Zitouna en chiffres :

- *Produit Net Bancaire en 2016 : 38,8 millions d'euros*
- *915 collaborateurs (dont 25 en fonction finance)*
- *Un réseau de 103 agences en Tunisie*

“ Après l’obtention de l’agrément en Octobre 2009, ce n’est qu’en Juin 2010 que la banque Zitouna est entrée en activité. Nous sommes un groupe très jeune avec un rythme de croissance soutenu et qui enregistre de très bonnes performances. En effet en termes d’agrégats, nous nous sommes emparés de 4% des parts du marché tunisien; un taux remarquable après seulement 6 ans d’activité et en compétition avec près de 23 acteurs locaux.

Compte tenu de la spécificité de notre domaine d’activité, « la finance islamique », il nous est interdit de recourir au marché local monétaire mais aussi au marché interbancaire. Dès lors, nous rencontrons en permanence des difficultés au niveau de la gestion de notre trésorerie que nous surveillons de près par le calcul régulier de ratios à respecter.

Enfin, les banques islamiques souffrent d’une inadéquation entre leur offre et certaines demandes des clients qui impacte négativement la rentabilité et la gestion de trésorerie. C’est le cas notamment du segment « Corporate Clients » qui est demandeur de certains produits comme l’escompte commercial et les découverts en compte dont nous ne disposons pas. Dès lors, nous concentrons nos efforts pour pouvoir lui offrir des produits alternatifs qui seraient tout aussi compétitifs que nos autres produits corporate. ”

3.5 *Capital
humain*

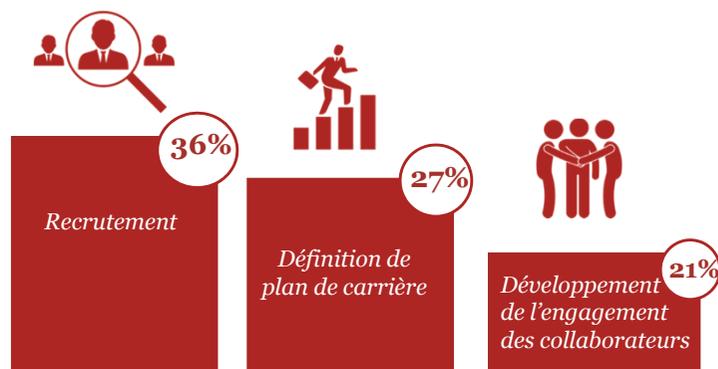


Des perspectives de carrière claires. À la clé, rétention, implication et motivation des collaborateurs

A retenir

- Le recrutement et la définition de plan de carrière sont les principaux défis des Directeurs Financiers
- Les directions financières enregistrent un faible turn-over
- Les profils techniques sont les plus recherchés au sein des directions financières. La maîtrise des nouvelles technologies est de plus en plus souhaitée
- Les Directeurs Financiers rencontrent des difficultés pour développer les « soft skills » chez leurs collaborateurs

Les principales difficultés rencontrées dans la gestion des talents :



« Faire adhérer le personnel à la culture de l'entreprise est un choix gagnant. En interne, il se traduit par une hiérarchie de proximité et un très faible turn-over »

Hamed Soumahoro – CIE (Côte d'Ivoire)

Les dirigeants financiers affirment toujours que **le turn-over de leurs équipes est plus faible** par rapport aux autres fonctions de l'entreprise

66% 2017

72% Étude 2016

La majorité des directions financières de notre échantillon privilégie la **montée en compétences des ressources internes** pour acquérir une nouvelle compétence spécifique avant le recrutement ou le recours à des prestataires externes

78% 2017

72% Étude 2016

« Nous faisons face au vieillissement de nos effectifs, ce qui menace la transmission du savoir au sein de notre entreprise. Pour contrer ce problème, nous insistons principalement sur la formation de nos collaborateurs pour les faire monter en puissance »

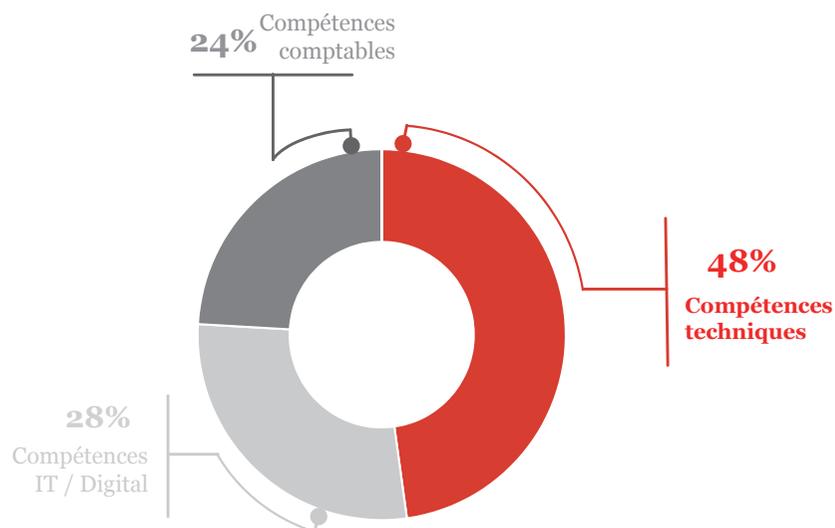
Rachid Nadil – NAFTAL (Algérie)

« Nous plaçons le capital humain au cœur de notre stratégie. Pour la définition du plan de carrière par exemple, nous privilégions la mobilité de nos collaborateurs, que ce soit une mobilité interne ou géographique »

Zouhair El Kassi – BMCE Bank (Maroc)

Les Directeurs Financiers recherchent des profils techniques maîtrisant de plus en plus les nouvelles technologies

Les compétences recherchées en priorité en 2017



Les **compétences techniques** sont les plus recherchées au sein des directions financières. Le top 3 des compétences est le suivant :

-  **Contrôleur de gestion**
-  **Fiscaliste**
-  **Trésorier**



Le « **contrôleur de gestion** » est toujours à la tête du classement comparé à l'année dernière

Les compétences en **IT et Digital** sont de plus en plus recherchées

28%

15%

Étude 2016

« Nous avons conscience de la complexité du domaine de notre activité, c'est la raison pour laquelle nous tenons à former et à accompagner nos nouvelles ressources en interne »

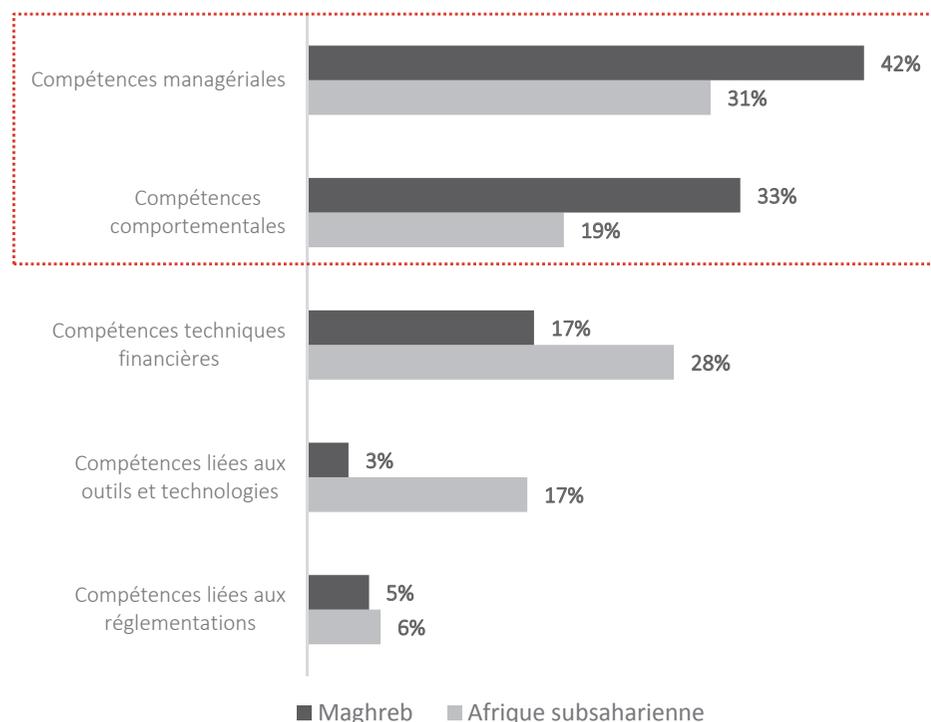
Sawsan Benzidia – Casa Transport (Maroc)

« Les profils les plus difficiles à trouver sur le marché local sont des profils techniques et expérimentés, particulièrement le profil de chef de trésorerie »

Alioune Ibrahima Ba – SENELEC (Sénégal)

Au-delà des compétences techniques, les « soft skills » représentent toujours un défi pour les Directeurs Financiers

Compétences les plus difficiles à développer chez les collaborateurs



Avis de Mohamed Rqibate
Associé PwC Audit
Casablanca, Maroc

Savoir fédérer son équipe autour d'un projet de transformation

La dimension RH est une composante importante pour conduire et réussir les grands projets de transformation des entreprises (réorganisation, dématérialisation ou passage au numérique,...) Pour arriver à fédérer les collaborateurs, il est très important de les associer en amont dans une démarche de co-conception, de communiquer et de les informer tout au long du projet et enfin, de ne pas négliger les aspects liés à « l'accomplissement d'un projet d'entreprise commun », qui est un très bon moyen d'implication des collaborateurs.

Suivre une telle démarche garantit non seulement la réussite du projet, mais crée le sentiment de responsabilisation et d'engagement tant recherché par les entreprises.

Le digital s'impose de lui-même, il est inévitable !

Il est très important de souligner que tous les métiers strictement techniques sont amenés à disparaître du fait des évolutions technologiques inévitables (numérique, robotisation...). L'avènement des technologies poussera les entreprises à repenser différemment leurs modèles. Les métiers d'exécution respectant une procédure précise seront automatisés et les métiers de conception, d'analyse ou de contrôle seront au contraire, plus renforcés.

À compétences égales, les soft skills font toute la différence !

Les Directions Financières n'ont peut-être pas totalement intégré, à ce jour, les compétences humaines (soft-skills) dans leur processus de recrutement.

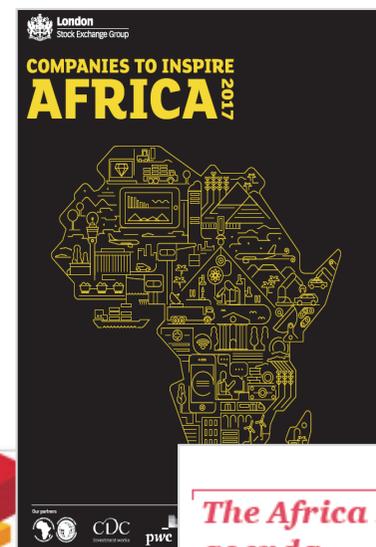
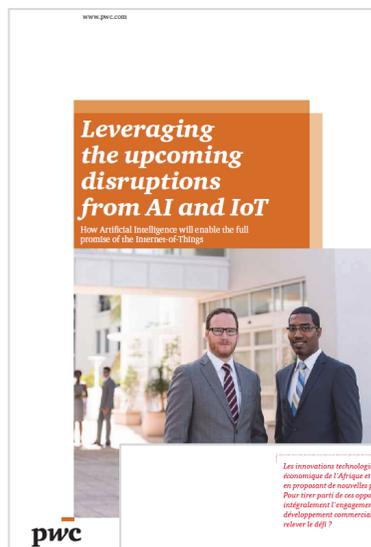
La majorité des entreprises suivent un processus classique qui se limite principalement à l'évaluation des compétences techniques requises par le poste.

De plus, 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.

4. *Aller plus
loin*



Publications PwC



Contacts

Noël Albertus

Managing Partner, PwC Advisory Maghreb et Afrique Francophone
noel.albertus@ma.pwc.com

Leila Sijelmassi

Associée Audit, PwC Maroc
leila.sijelmassi@ma.pwc.com

Réda Loumany

Associé, PwC Advisory (Maroc)
Reda.loumany@ma.pwc.com

Mohamed Rqibate

Associé Audit, PwC Maroc
mohamed.rqibate@ma.pwc.com

Moncef Klouche

Associé, Strategy& PwC Afrique francophone
moncef.klouche@strategyand.fr.pwc.com

Pierre-Antoine Balu

Associé, PwC Afrique francophone (Maroc)
pierre-antoine.balu@fr.pwc.com

Tom Cools

Directeur, PwC Afrique francophone (Maroc)
tom.cools@ma.pwc.com

Nizar Yaiche

Associé, PwC Afrique francophone (Tunisie)
nizar.yaiche@tn.pwc.com

Philippe Couderc

Associé, PwC Afrique francophone (Algérie)
philippe.couderc@fr.pwc.com

Souleymane Coulibaly Soro

Associé, PwC Afrique francophone (Côte d'Ivoire)
souleymane.coulibaly@ci.pwc.com

Douty Fadiga

Associé, PwC Afrique francophone (Côte d'Ivoire)
d.fadiga@cm.pwc.com

Nadine Tinen

Associée Tax, PwC Afrique francophone (Cameroun)
nadine.tinen@cm.pwc.com

Valéry Kapnang

Associé, PwC Afrique francophone (Cameroun)
valery.kapnang@cm.pwc.com

Georges Louis Levard

Associé, PwC Afrique francophone (République Démocratique du Congo)
georges-louis.x.Levard@cd.pwc.com

Magatte Kébé Diagne

Senior manager, PwC Afrique francophone (Sénégal)
magatte.kebe@sn.pwc.com



© 2017 PwC Advisory. Tous droits réservés. Dans ce document, « PwC » fait référence au réseau d'entités juridiquement distinctes membres de PricewaterhouseCoopers International Limited (« PwCIL »), dont chaque entité membre est une personne morale indépendante. Les informations contenues dans le présent document ont un objet exclusivement général et ne peuvent en aucun cas être utilisées comme un substitut à une consultation rendue par un professionnel. En tout état de cause, en aucun cas la responsabilité de PricewaterhouseCoopers Advisory et/ou de l'une quelconque des entités membres du réseau PwC ne pourra être engagée du fait ou à la suite d'une décision prise sur la base des informations contenues dans le présent document. Ce document est protégé selon les lois du copyright. Ce document contient des informations qui sont la propriété de PricewaterhouseCoopers Advisory.