

BAROMETRE BDO DES DAF ET DES LEADERS FINANCIERS À L'ÈRE DU DIGITAL :

QUELLES PRIORITÉS ET PERSPECTIVES ?

Le Baromètre BDO des DAF et des Leaders Financiers, axé sur la dynamique de la transformation digitale au sein des fonctions financières, se positionne comme une boussole stratégique incontournable. Conçu pour naviguer à travers le paysage du 'New Normal', ce baromètre vise à optimiser l'impact des leaders financiers en leur fournissant des insights actionnables, catalysant ainsi la création de valeur au sein de l'entreprise.

Cher(e)s lectrices et lecteurs,

Nous sommes heureux de vous présenter le «Baromètre BDO des DAF et des Leaders Financiers». Cette édition spéciale plonge au cœur du monde en constante évolution des Directeurs Administratifs et Financiers (DAF) ainsi que des leaders financiers, mettant en lumière cinq aspects clés qui façonnent leur rôle et leur avenir.

Dans cette analyse, nous avons examiné en détail les préoccupations prioritaires des DAF à l'heure actuelle. Des défis financiers aux enjeux liés à la conformité réglementaire, nous avons exploré ce qui occupe leur esprit au quotidien.

Nous avons également souligné les compétences clés que les DAF d'aujourd'hui doivent posséder pour réussir dans un environnement en perpétuelle évolution. Au-delà des compétences techniques traditionnelles, nous avons identifié les qualités qui les démarquent, notamment la pensée analytique, la créativité et la capacité à gérer le changement.

Dans ce contexte de transformation digitale, le rôle d'orchestre du DAF dans l'élaboration du plan d'affaires prend une importance cruciale. Nous avons exploré comment les DAF dirigent l'ensemble de la stratégie d'entreprise en alignant les objectifs financiers sur la vision globale et en contribuant à la création de valeur grâce à des décisions éclairées.

Pour une gestion efficace, disposer des indicateurs pertinents est essentiel. Nous avons identifié les indicateurs de performance les plus appropriés pour permettre aux DAF de piloter la performance de manière éclairée, en tenant compte des indicateurs financiers traditionnels et des nouveaux indicateurs liés à la transformation digitale.

Enfin, la transformation digitale et le Big Data sont au cœur des discussions. Nous avons recueilli les avis des DAF au sujet de ces enjeux fondamentaux et exploré comment ils perçoivent l'impact du numérique sur leurs fonctions.

Ce baromètre est le fruit d'une enquête approfondie, de l'expertise de nos analystes et de la contribution précieuse des DAF et des leaders financiers eux mêmes. Nous espérons qu'il vous fournira un éclairage précieux sur les réalités et les perspectives de ces professionnels dans un monde en constante mutation.

Bonne lecture.

Zakaria FAHIM

Managing Partner – Head of Advisory



Sommaire

Présentation de l'étude	03
Expertise en Focus : Opinions Éclairées	08
Préoccupations prioritaires des DAF marocains en 2023	11
Quelles compétences clés pour un directeur financier à l'ère du digital ?	18
Plan d'affaire actuel du point de vue financier	20
Un pilotage de performance de plus en plus efficace	22
La Data au cœur de la Transformation digitale	24
Cadrage stratégique : La roue du CFO	27
Conclusion et prochaines étapes	29
Remerciements	30



CERTIFICAT TRANSFORMATION DIGITALE ET LEADERSHIP FINANCIER

● À propos

BDO et Groupe ISCAE collaborent pour offrir un certificat novateur en Transformation Digitale et Leadership Financier, en phase avec la digitalisation croissante du marché financier. Ce partenariat unit expertise en finance et excellence académique, équipant les professionnels pour diriger dans cet environnement digital. Allant au-delà d'une formation standard, le programme développe des compétences cruciales en gouvernance digitale, gestion des risques, et amélioration de la performance, favorisant une gestion financière avancée et compétitive.

● Déroulement

La durée du cycle de formation est de 20 jours étalés sur une période de 3 mois. Le programme est construit à travers un contenu composé de :

- Une Conférence inaugurale
- 8 séminaires thématiques
- Meet Up avec les animateurs pour les besoins de coordination pédagogique
- Travail en sous-groupes, suivi et coaching des équipes de projets de transformation digitale
- Supports E-learning en sus, selon les moyens pouvant être mobilisés par les parties

● Modules

- Séminaire 1 :** Big Data & Data Analytics
- Séminaire 2 :** I.A – Aspects Conceptuels & Pratiques
- Séminaire 3 :** Cloud
- Séminaire 4 :** Blockchain
- Séminaire 5 :** Crypto-Actifs
- Séminaire 6 :** Digitalisation du Cash Management avec vue sur IOT
- Séminaire 7 :** Cyber Sécurité
- Séminaire 8 :** Présentation des projets de Transformation Digitale

Présentation de l'étude

● Contexte

Grâce aux avancées continues des technologies de l'information et de la communication, la transformation digitale révolutionne l'ensemble des organisations que ce soit sur le plan économique, social, organisationnel ou encore des métiers et cultures d'entreprises. Actuellement, les entreprises n'ont d'autres choix que d'embrasser ce virage pour améliorer leur efficacité opérationnelle, réduire les coûts à toutes les échelles et rester ainsi compétitives.

A l'échelle internationale, le débat sur la digitalisation ne cesse de s'amplifier surtout au lendemain de la pandémie de la Covid-19. Le monde s'est tourné massivement vers l'espace « cyber » : une multiplicité d'acteurs économiques et sociaux s'en emparent pour innover et accélérer leur transformation digitale et répondre aux effets critiques sur leur activité. Face à de telles conséquences, des mesures adéquates ont été prises en compte par les pouvoirs publics en vue de soutenir les projets de transformation digitale, tels que le plan « Transformation numérique 2021-2027 » de la commission européenne.

A l'instar des initiatives mondiales, le Maroc a mis en œuvre plusieurs stratégies et programmes en vue d'accélérer sa transformation digitale notamment « Maroc Digital 2020 » et « Horizon 2025 ». Désormais, les DAF marocains sont amenés sans cesse à revoir leur business model et les mécanismes de création de valeur en adoptant les stratégies de digitalisation. Ils doivent rapidement s'adapter aux nouvelles technologies de digital pour pouvoir évoluer avec l'écosystème et ainsi ne pas rater le train qui les conduira à une croissance optimale. Cependant, la réussite de la stratégie de transformation digitale est un véritable défi, qui rebat toutes les cartes, la grande question est de savoir comment piloter et réussir ce changement de fonctionnement et de structure ?

Ainsi, l'ambition de cette étude est d'identifier les défis ainsi que les enjeux majeurs auxquels sont et seront confrontés les DAF à l'ère du digital.

5 GRANDS AXES STRUCTURENT L'ANALYSE



Présentation de l'étude

● Avis d'expert

Le digital n'est plus une option ; c'est une nécessité. Les résultats du baromètre le soulignent clairement. Les responsables financiers qui n'intègrent pas le digital dans leur stratégie opérationnelle s'exposent à de grands risques, notamment la perte de compétitivité et l'obsolescence. Ce document est une ressource cruciale pour maîtriser les défis et opportunités de la transformation digitale.

L'urgence d'intégrer le digital dans votre stratégie opérationnelle est palpable. Une mise en œuvre tardive peut avoir des conséquences financières et stratégiques. Les compétences en analyse de données sont devenues aussi cruciales que l'expertise financière traditionnelle. Les responsabilités du DAF s'étendent désormais bien au-delà de la gestion des finances ; elles englobent une vision stratégique globale de l'entreprise.

De plus, les indicateurs financiers traditionnels ne sont plus suffisants pour un pilotage efficace. Une compréhension des métriques liées au digital est indispensable pour rester compétitif. Enfin, ignorer la transformation digitale et l'impact du Big Data n'est pas une option. Ce sont des réalités inévitables que les DAF doivent embrasser pour devenir les leaders de demain.

Les associés et professionnels de BDO au Maroc à travers leur accompagnement des clients et partenaires sont conscients de la nécessité de prendre ces résultats au sérieux. Le virage « digital » est une opportunité à saisir pour le bon pilotage de la performance à la fois sur les plans organisationnels que financier.

Mostafa FRAIHA

CEO de BDO au Maroc et Head of Audit



Présentation de l'étude

● Méthodologie

1. Les ateliers de réflexion

Le design de recherche le plus adapté à notre étude est le design exploratoire descriptive dans la mesure où il s'agit d'une compréhension d'un corps social formé par les DAF marocains. La méthode qualitative a été privilégiée comme point d'ancrage de cette étude, puis utiliser cette dernière pour élaborer et administrer un instrument qui permettra de générer des données qui seront analysées quantitativement.

En effet, l'organisation des ateliers de réflexion, objet de l'exploration, nous a permis de confronter nos propositions théoriques à l'épreuve des faits.

2. Questionnaire

La technique fondamentale de l'enquête quantitative est le questionnaire. Ce dernier est considéré comme étant l'instrument d'analyse le plus utilisé et le plus illustratif des méthodes quantitatives.

En effet, il s'agit d'une forme fondamentale de collecte des données pour les études puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées.

Dans notre étude, nous avons identifié sept dimensions : préoccupations prioritaires des DAF marocains en 2023, les compétences clés pour un directeur financier à l'ère du digital, le plan d'affaire actuel du point de vue financier, le pilotage de performance de plus en plus efficace et la Data au cœur de la transformation digitale.

Pour créer les items, nous avons eu recours à la revue de littérature et les résultats des entretiens semi-directifs réalisés auprès des directeurs financiers, au cours desquels ces cinq dimensions avaient été évoquées et nous avons repris les termes mentionnés par ces derniers.

Le questionnaire support de cette analyse a été administré auprès d'un panel de 150 directeurs administratifs et financiers appartenant aux entreprises marocaines et en Afrique subsaharienne. 94 réponses ont été reçues, soit un taux de participation de 62%.

Nous avons effectué un pré-test du questionnaire auprès de six directions financières.

Présentation de l'étude

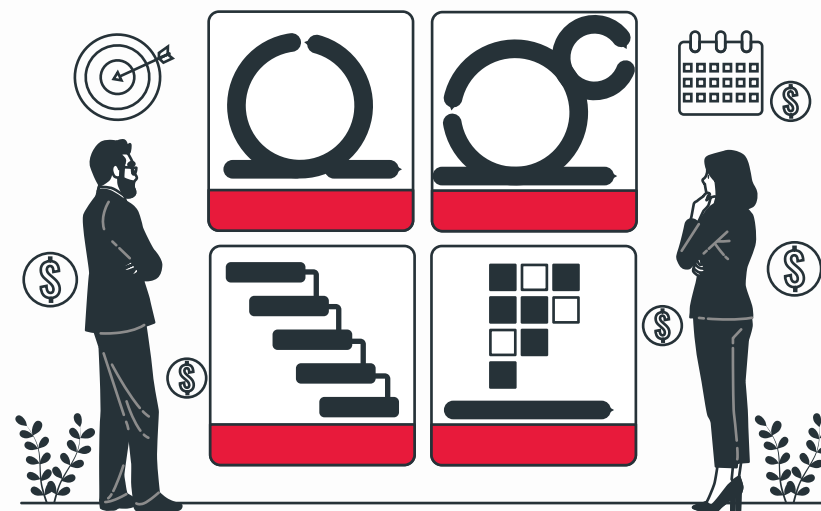
Nous leur avons demandé de remplir dans un premier temps le questionnaire et d'indiquer ensuite les problèmes qu'ils avaient pu rencontrer dans la compréhension des questions ou dans les réponses présentées.

Nous avons choisi d'utiliser la technique du debriefing qui présente l'avantage de ne pas influencer les répondants au fur et à mesure de la lecture du questionnaire en communiquant trop d'informations, contrairement à la méthode des protocoles verbaux. Ce prétest a permis, d'une part, d'éliminer des erreurs dans la formulation des questions, et d'autre part, d'améliorer le contenu de certains scénarios, en les rendant plus précis et proches de la réalité.

Nous avons administré le questionnaire grâce à une fonctionnalité web communément appelée google forms, outil de notre partenaire Microsoft, les réponses sont compilées automatiquement, ce qui permet d'éviter les doublons des personnes qui répondent au questionnaire et seules les personnes n'ayant pas complété le questionnaire sont relancées automatiquement.

3. Le terrain de l'étude

Les éléments de questionnements et les thématiques qui sont ressortis des ateliers de réflexion sont structurés pour être administrés à un panel plus large constitué des directions financières des entreprises marocaines et de l'Afrique subsaharienne. Au total, c'est un panel de 150 DAF/CFO représentatif qui a été interrogé à distance.



Expertise en Focus : Opinions Éclairées

● Le panel en quelques chiffres

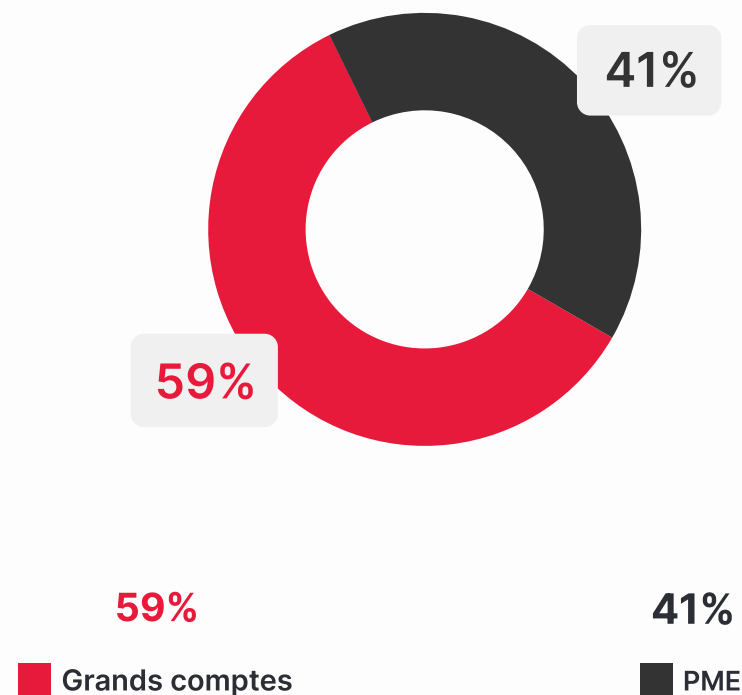
Dans cette étude, nous avons constitué un échantillon non probabiliste, obtenu sur la base d'un choix raisonné, donc de convenance. L'accent est davantage mis sur l'exemplarité de l'échantillon que sur sa taille. Un échantillonnage de convenance a été utilisé auprès d'un panel des directeurs financiers qui exercent dans le périmètre du Maroc et certains pays de l'Afrique subsaharienne.

94 réponses de DAF/CFO sur la base d'un sondage en ligne dont **74 Hommes** et **20 femmes**.



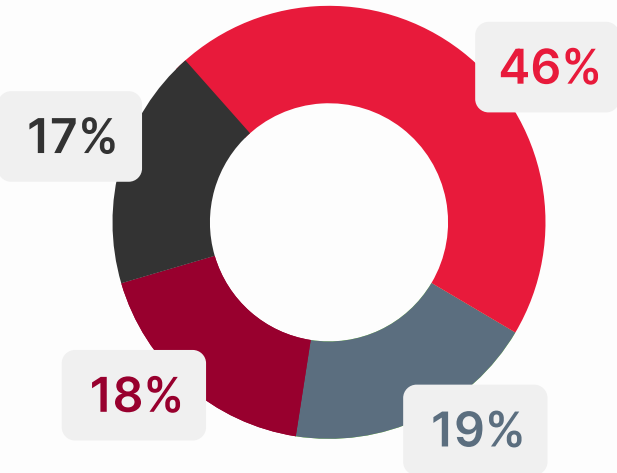
● Taille des entreprises

Effectif



Expertise en Focus : Opinions Éclairées

Chiffre d'affaires



46%

Plus que 5M €

Des entreprises réalisent un CA plus de 5M €

18%

Entre 1,5M € et 5M €

Des entreprises réalisent un CA situé entre 1,5M € et 5M €

19%

Moins de 500.000 €

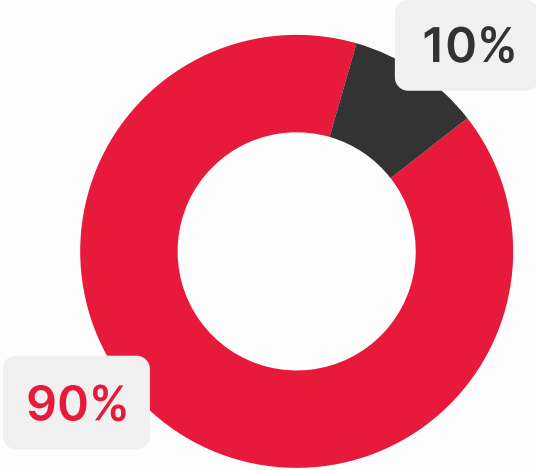
Des entreprises réalisent un CA moins de 500.000 €

17%

Entre 500.000 € et 1M €

Des entreprises réalisent un CA situé entre de 500.000 € et 1M €

● Répartition géographique



90%

Entreprises marocaines

Des directions financières des entreprises marocaines

10%

Entreprises de l'Afrique subsaharienne francophones

Des directions financières des entreprises de l'Afrique subsaharienne francophones

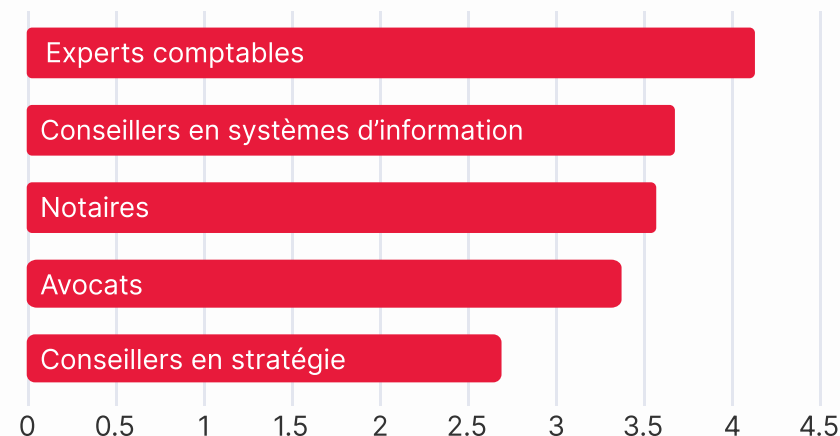
Préoccupations prioritaires des leaders financiers en 2023

● L'expert-comptable : partenaire de confiance pour les directions financières

La stratégie digitale ne doit pas son succès seulement à la sélection et l'exploitation des ressources technologiques mais et surtout, à l'identification des ressources humaines, financières et techniques appropriées, la mise en place de structures organisationnelles capables d'en faire une exploitation optimale pour réussir le « digital business strategy » et participer ainsi à la création de valeur.

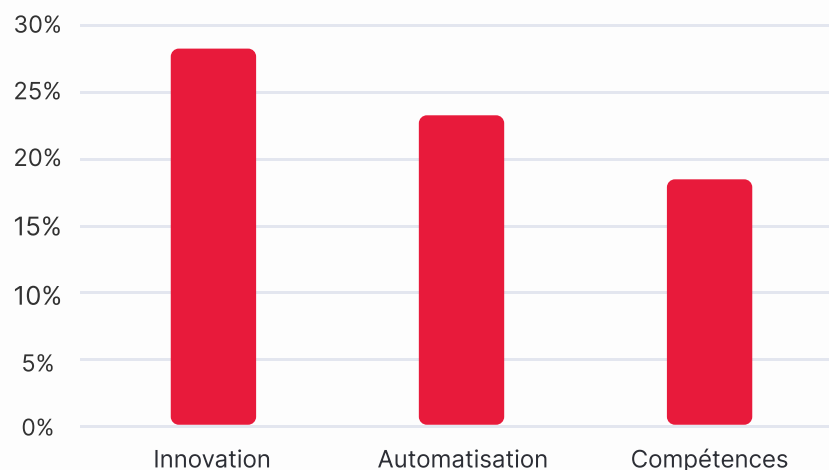
Ce positionnement met en avant le rôle central de l'expert-comptable en tant que partenaire de confiance pour conseiller et aider ses clients dans leurs choix des stratégies adaptées. En effet, les compétences, les qualités et les expériences de ce professionnel en termes de : maîtrise des techniques d'audit, du diagnostic, de management des risques et élaboration des plans de développement ainsi que ses connaissances des modèles organisationnels, des règlements et textes juridiques, procédures de gestion, pratique du pilotage et du cadrage de programmes, l'accompagnement au déploiement, etc, présentent des atouts considérables pour le bon pilotage des stratégies de transformation digitale.

Le taux moyen de confiance accordé aux commissaires aux comptes et aux experts comptables en général par les financiers interrogés est de 4,17 pour l'année 2023.



Les principaux leviers de compétitivité pour réussir la transformation digitale

La transformation digitale d'une entreprise implique l'adoption et l'intégration de technologies numériques pour améliorer son efficacité opérationnelle, sa prise de décision, ses interactions avec les clients, et la création de nouveaux modèles d'affaires. En effet, elle doit être basée sur une culture d'innovation et d'agilité, l'automatisation des processus de gestion et ressources humaines compétentes comme étant les principaux leviers identifiés par l'étude.



La transformation digitale réussie d'une entreprise dépend d'une approche stratégique qui intègre la culture d'entreprise, les processus, les personnes et la technologie. En adoptant les bons leviers, les entreprises peuvent réussir leur transformation digitale et se positionner comme des leaders du marché.

L'ère numérique transforme les règles du jeu, et le baromètre BDO des DAF et des Leaders Financiers ne fait que confirmer cette réalité universelle. La transformation digitale a élargi le spectre des responsabilités des DAF pour inclure des aspects comme la gestion des données, l'analyse prédictive, et la stratégie digitale.

Les outils digitaux ne sont pas de simples gadgets ; ils sont des instruments de pilotage stratégique. Ils offrent une flexibilité et une réactivité accrues, essentielles dans nos marchés en rapide mutation.

Les DAF doivent être des architectes de la valeur, utilisant la data pour construire des stratégies robustes. Les métriques traditionnelles ne suffisent plus, une nouvelle gamme d'indicateurs digitaux est nécessaire pour naviguer dans le paysage économique actuel.

En tant qu'expert-comptable et Fondatrice de G&G Professional Services, je vous invite à voir au-delà des chiffres et à embrasser la transformation numérique comme le levier incontournable de votre succès futur.



Ndèye Marième FALL

Expert-comptable, Fondatrice et Associée Directrice
Générale de G&G Professional Services SAS



L'optimisation financière est une priorité essentielle



Afin de rester compétitives, de gérer efficacement leurs ressources financières et de maximiser leur rentabilité près de 73% des Directions Financières se disent que la gestion des dépenses de production et la gestion des frais généraux, peut améliorer l'efficacité et permettre aux équipes financières de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Les principales préoccupations en termes de gestion des risques

Dans un monde VUCA (Volatile, Incertaine, Complexe et Ambiguë), les DAF estiment que l'atteinte de l'objectif de la réussite de la transformation digitale est tributaire de la bonne maîtrise des risques et plus particulièrement:

- **Le risque financier** : La transformation digitale peut être coûteuse. Les directions financières doivent s'assurer que les avantages de la ladite stratégie dépassent les coûts d'investissement ;
- **Le risque de fidélisation des ressources humaines** : Les directions financières doivent s'assurer que les ressources humaines sont préparées aux changements et qu'elles ont les compétences dont elles ont besoin pour réussir dans un environnement digital. En effet, la transformation peut entraîner des changements importants dans la culture, les processus et les systèmes d'une entité ;
- **Réalisation des projets informatiques** : la réalisation de nouvelles applications peut entraîner des problèmes d'intégration, de compatibilité et de communication entre les systèmes, ce qui peut perturber les opérations de gestion.



Les principales préoccupations en termes de gestion des risques

Le temps où la digitalisation de la DAF se limitait à l'activation des modules comptabilité/paie/Immobilisation sur l'ERP acquis à grands frais est révolu. Les leaders des fonctions finances mènent systématiquement des projets plus intégrés couvrant des domaines plus complexes tels les achats, les services généraux, la gestion budgétaire mais plus généralement tous les processus et systèmes concourant à l'établissement de comptes annuels fiables dans le respect des échéances fiscales et légales.

Ainsi, le CRM qui était plutôt l'affaire des commerciaux et s'arrêtait à la prise de la commande client est désormais solidement interfacée avec les applications de la finance. Les budgets et les projets de digitalisation de la sphère finance sont en constante augmentation.

Il reste toutefois que de nombreuses opportunités offertes par les nouveaux outils numériques demeurent encore sous-exploités par les leaders financiers tels que la GRC, les outils BI, L'IA et bien d'autres.

Les défis à surmonter pour atteindre la maturité numérique sont de trois ordres :

- **La fonction finance** : Elle doit, par la digitalisation réussie de ses processus, accroître sa crédibilité et s'affirmer comme la principale source d'information financière et même non financière de l'entreprise. L'un des bénéfiques est l'élaboration de tableaux de bord pertinents.
- **L'entreprise** : Elle doit mener systématiquement une réflexion pour intégrer la fonction informatique et la digitalisation comme support principal de sa stratégie globale et élaborer en conséquence un schéma directeur avec des projets intégrés et cadencés dans le temps
- **L'Etat** : Le poids financier des projets (équipements et formation) ralenti considérablement la digitalisation dans notre zone. L'Etat devrait prendre des mesures fiscales et douanières fortes d'incitation à l'investissement dans les équipements numériques et réduire la fiscalité sur les formations associées.

 **Hady DRAME**

Managing Partner & ILP
BDO Francophone West Africa



Quelles sont les 3 priorités de votre entreprise pour 2023 ?

L'étude révèle que l'accroissement du CA, l'amélioration de rentabilité et la fidélisation des talents sont les principales priorités identifiées par des Directions Financières.



Quelles compétences clés pour un directeur financier à l'ère du digital ?

Les Directions Financières Interrogées ont une idée claire de leurs besoins en compétences sur les prochaines années. En effet, Le leadership, stratégie, SI et digital sont les compétences les plus recherchées et mettent en évidence la transformation inéluctable des métiers de la direction financière. Cette transformation impose une montée en compétences des collaborateurs sur des sujets inédits.



Transformation Digitale : Défis et Opportunités pour les Leaders Financiers

Aujourd'hui, la digitalisation est sur toutes les lèvres, mais malheureusement le sujet n'est qu'à son balbutiement au Maroc. En effet, très peu d'initiatives sont entreprises aujourd'hui par nos financiers marocains, à part la dématérialisation des paiements à travers les différents portails des banques et des administrations et peut-être les générations automatiques d'écritures comptables permises par les systèmes d'information intégrés. Et ce dernier n'est l'apanage que des grandes structures qui ont les moyens de s'offrir des systèmes d'information aussi performants.

Pour moi, la digitalisation pourrait répondre à 2 besoins importants :

1. **Productivité** : Analyser au lieu de comptabiliser. Par exemple il existe aujourd'hui des systèmes de bureau d'ordre électronique qui reconnaissent le fournisseur et de là permettent non seulement de suivre l'état d'avancement de cette facture chez l'ensemble des services, en rapprochant avec le bon de commande initial jusqu'à sa comptabilisation.
2. **Sécurité** : en évitant les fraudes de règlement. Aujourd'hui un règlement peut être préparé en total sécurité sur la base d'une facture reçue sur une plateforme qui au travers du système OCR (logiciel de reconnaissance de caractères) et de son machin

learning permet de reconnaître le fournisseur, de comparer les éléments facturés par ceux commandés, et de préparer un ordre de virement en fonction du RIB paramétré et des échéances prédéfinies.

Et pour réussir tout cela, il faudrait agir sur 4 aspects importants :

1. Prioriser les uses cases les plus pertinents en fonction de leur impact pour ne pas se disperser.
2. S'assurer de la qualité des données existantes d'où la nécessité de mettre en place une datawarehouse avec des données fiables et segmentées.
3. Mettre l'organisation nécessaire : en effet des métiers nouveaux ont vu le jour tel que les Data scientist qui développent des modèles statistiques et algorithmes complexes.
4. Et enfin, créer l'état d'esprit et les comportements nécessaires au travers de la conduite de changement.

Youssef EL IRAKI

DGA – Administration et Finances
Auto Nejma



Les principales préoccupations en termes de gestion des risques

Par ailleurs, il existe de nombreuses qualités et compétences qui peuvent faire la différence entre les directeurs financiers (DAF). Parmi les plus importantes dans le cadre de cette étude, on peut citer :

- Etre en mesure d'anticiper les risques à fort impact financier est une compétence cruciale pour un DAF, car cela permet de protéger la santé financière de l'entreprise, de prendre des décisions éclairées et de préparer l'entreprise à faire face aux défis et aux opportunités du monde des affaires en constante évolution.
- Être en mesure de piloter la transformation digitale de l'entreprise : Le DAF doit être à l'aise avec les technologies numériques émergentes et comprendre comment elles peuvent être appliquées pour améliorer les opérations financières et administratives de l'entreprise. Cela inclut l'utilisation de l'analyse de données, de l'intelligence artificielle, de l'automatisation des processus, de la cybersécurité et d'autres solutions technologiques pertinentes. Le DAF doit être en mesure d'anticiper les tendances technologiques et de les intégrer de manière stratégique dans les activités de l'entreprise.
- Contribuer dans la stratégie de l'entreprise : Le DAF doit être un leader capable de penser de manière stratégique et de s'adapter rapidement aux changements du marché. Les conditions économiques et commerciales peuvent évoluer rapidement, et le DAF doit être capable d'ajuster les stratégies financières en conséquence. L'agilité est essentielle pour répondre aux nouvelles opportunités et aux défis qui se présentent dans le monde numérique.

Les Directeurs Administratifs et Financiers de demain devront posséder des qualités spécifiques pour relever les défis de manière efficace. En effet, la majorité des DAF croit en l'amélioration continue, la collaboration régulière, l'efficacité financière et la prise d'initiative comme des qualités essentielles pour réussir leur stratégie de transformation.

Plan d'affaire actuel du point de vue financier

Absolument, la digitalisation a eu un impact majeur sur le plan d'affaire de toute entreprise à l'heure actuelle et continuera probablement à le faire à l'avenir. Ceux qui ne s'adaptent pas à la nouvelle tendance risquent de perdre leur compétitivité voire leur pérennité.

Un plan d'affaire qui évolue pour s'adapter à la transformation digitale implique que l'entreprise effectue des changements profonds sur le plan stratégique et fonctionnel. Et cela passe, bien évidemment, par l'intégration continue d'outils technologiques et la mise en place d'une veille sur les évolutions du marché et les pratiques de consommation pour construire des offres dans l'air du temps.

Cette adaptation peut être difficile à mettre en œuvre, et il existe de nombreuses entraves qui peuvent empêcher sa réussite, dans le contexte de notre étude, les DAF citent notamment :

“ La pression concurrentielle qui peut être un moteur puissant de la transformation digitale, mais elle peut également être une entrave si une entreprise est en retard par rapport à ses concurrents dans l'adoption des technologies numériques ”.

“ Faire face aux mouvances de l'environnement macroéconomique n'est pas aisé, plusieurs mesures doivent être entreprises pour atténuer les impacts ”.

“ Dans certains secteurs, les entreprises sont soumises à des réglementations strictes en matière de sécurité des données, de confidentialité, de protection des consommateurs, etc. La conformité aux réglementations tout en poursuivant la transformation digitale peut être compliquée ”.

“ La transformation digitale peut être coûteuse, notamment en ce qui concerne le financement de nouvelles technologies, la formation du personnel et le développement de nouvelles infrastructures. Les entreprises peuvent être réticentes à investir massivement sans garantie de retour immédiat sur leur investissement ”.

Plan d'affaire actuel du point de vue financier



Pour surmonter ces freins, les DAF interrogés croient en l'adaptation d'une approche proactive, l'implication des parties prenantes clés, la communication sur les avantages de la transformation digitale, l'investissement dans les compétences et les technologies nécessaires, et l'alignement stratégique avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Un pilotage de performance de plus en plus efficace



Tout le monde est d'accord pour dire que la bonne gestion de la performance financière est cruciale pour assurer la stabilité de l'entreprise et à prendre des décisions éclairées pour son avenir.

Néanmoins, la création de la valeur dans le monde actuel exige une gestion de la performance plus sophistiquée que celle reposant seulement sur les données financières.

Plusieurs voix s'élèvent alors afin d'attirer l'attention sur l'effet potentiel des dimensions de performance non financière et l'intérêt de ces aspects trouve actuellement des oreilles attentives dans les sphères des directions financières. Pour gérer la performance à l'heure actuelle, nous avons demandé aux DAF si les KPI classiques mesurés sont suffisants pour la création de valeur ? 97% des réponses indiquent la nécessité accrue de développer de nouveaux KPI.

Un pilotage de performance de plus en plus efficace

Cette conséquence est naturelle à l'ère du digital, ainsi les DAF utilisent des indicateurs spécifiques pour mesurer et suivre les résultats financiers et opérationnels liés à la transformation digitale de l'entreprise. Ces indicateurs les aident à évaluer l'efficacité des initiatives digitales. Certains KPI incluent :

Taux de conversion en ligne ★★★★★

Cet indicateur mesure le pourcentage de visiteurs d'un site web qui effectuent une action souhaitée, comme un achat, une inscription ou une demande d'informations. Il est essentiel pour évaluer l'efficacité des efforts marketing et l'expérience utilisateur en ligne.

Coût d'acquisition client digital ★★★★★

Il mesure le coût moyen nécessaire pour acquérir un nouveau client par le biais de canaux numériques tels que la publicité en ligne, les médias sociaux, le marketing par e-mail, etc. Une maîtrise de celui-ci indique une efficacité accrue dans les dépenses marketing digitales.

Taux de rétention client en ligne ★★★★★

Cet indicateur mesure le pourcentage de clients qui continuent à faire des affaires avec l'entreprise sur le long terme. Un taux de rétention élevé indique une satisfaction client durable et le succès des initiatives digitales axées sur la fidélisation.

Coûts et économies liés à la digitalisation ★★★★★

Les DAF devraient suivre les coûts liés à la mise en œuvre des initiatives digitales ainsi que les économies réalisées grâce à l'automatisation et à l'efficacité accrue des processus.

Retour sur investissement (ROI) des campagnes digitales ★★★★★

Le ROI mesure l'efficacité des dépenses publicitaires et marketing en ligne. Il permet d'évaluer si les initiatives digitales ont généré un retour financier positif.

Indicateurs de cybersécurité ★★★★★

Les DAF doivent également surveiller les indicateurs de sécurité informatique pour s'assurer de la protection des actifs numériques et prévenir les cyberattaques.

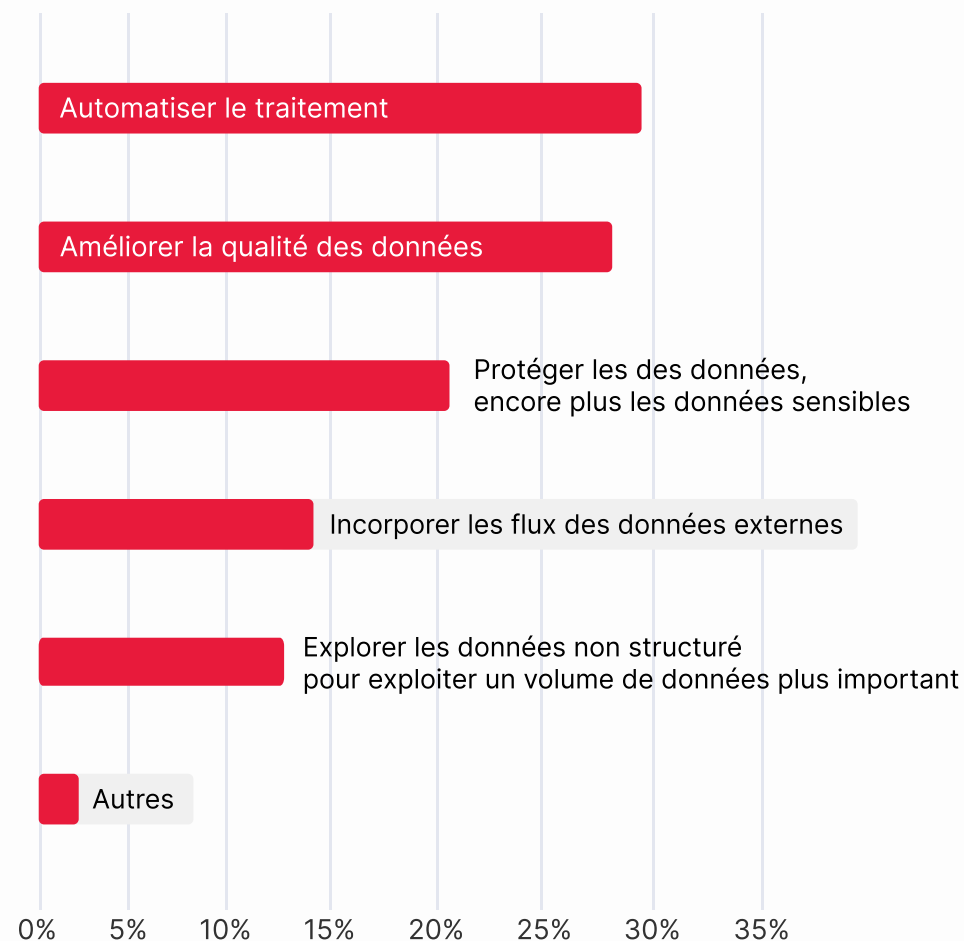
La Data au cœur de la Transformation digitale

Au cours des dernières années, la transformation digitale a apporté des changements majeurs dans la manière dont les entreprises opèrent et gèrent leurs finances. Cela a entraîné une évolution et une progression de la fonction du DAF dans plusieurs domaines clés :

- Automatisation des processus ;
- Accès en temps réel aux données ;
- Prise de décision basée sur les données ;
- Gestion des risques améliorée ;
- Collaboration et communication améliorées ;
- Innovation et agilité.

Lorsqu'on leur demande dans quelle mesure la transformation digitale a fait évoluer et progresser la fonction du DAF ? Plus de 80 % des participants déclarent que le nouveau rôle du directeur financier s'est élargi en ce qui concerne les technologies de l'information et la gestion des données. Elles ont permis d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la prise de décision et la gestion des risques, tout en encourageant une culture d'innovation et d'agilité.

En effet, la majorité des avis ont accordé l'importance à l'automatisation du traitement, l'amélioration de la qualité et la protection des données comme étant des actions que les DAF souhaitent entreprendre à l'occasion de la transformation digitale de leur direction.

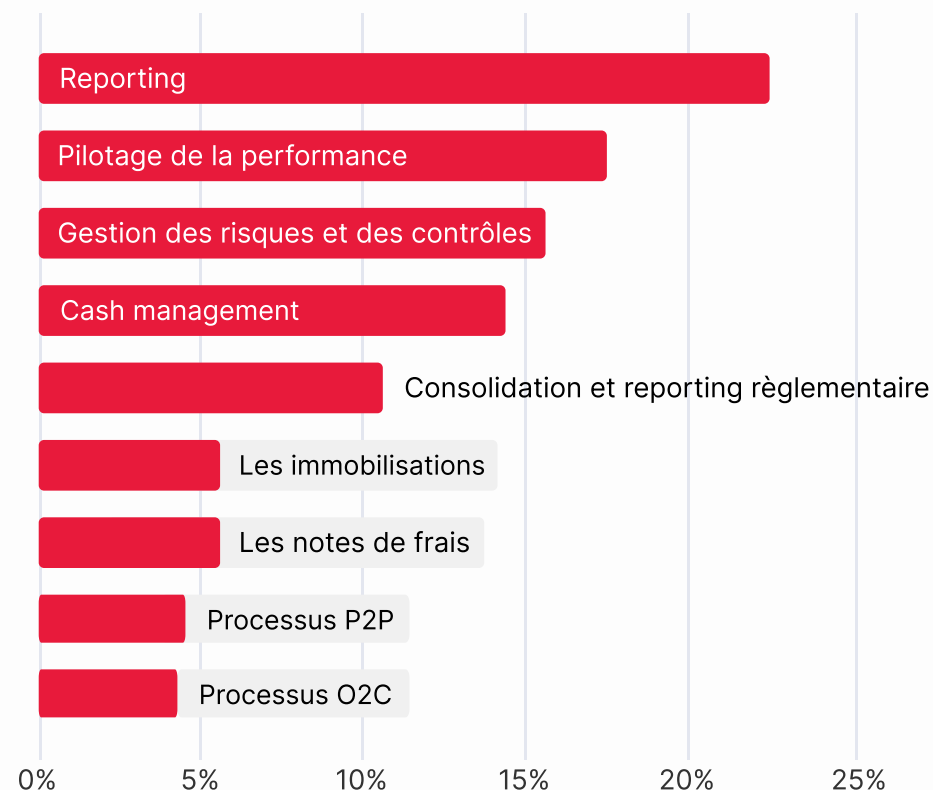


La Data au cœur de la Transformation digitale

Nous avons demandé aux participants d'indiquer les processus qu'ils considèrent les plus concernées par la digitalisation. Les principaux classés dans le top trois sont :

- Reporting
- Pilotage de la performance
- Gestion des risques

D'après les DAF interrogés, la digitalisation de ces processus permet aux entreprises d'améliorer leur performance et leur compétitivité et également de mieux répondre aux besoins de leurs clients et de leurs collaborateurs.



Cela reflète le fait que la finance et la digitalisation a un impact profond sur le métier du DAF. Il est probable que cette tendance se poursuive dans les années à venir, avec de nouvelles avancées technologiques qui continueront à remodeler le rôle du DAF dans le contexte du digital.

La Data au cœur de la Transformation digitale

La transformation digitale a un impact considérable sur la fiabilité des données, l'efficacité mais aussi l'agilité des processus de la finance d'entreprise.

Au Maroc, nous avançons à plusieurs vitesses. La grande majorité de nos entreprises (TPME) utilisent des ERPs fermés, limités, qui n'ont pas évolué avec la technologie.

Absence d'Automatisation des processus financiers : L'automatisation des tâches comptables et financières est de plus en plus courante. Les systèmes d'intelligence artificielle et de machine learning sont utilisés pour automatiser la saisie comptable, la gestion des factures, la budgétisation, la prévision, et d'autres processus financiers répétitifs. Cela permet aux professionnels de la finance de gagner du temps et de se concentrer sur des tâches plus stratégiques à forte valeur ajoutée.

Absence de déclinaison sur le Mobile : Absence d'utilisation de Tableaux de Bord permettant aux financiers d'être plus autonomes sur la confection de leurs indicateurs et reportings.

Il est très important aujourd'hui de noter que les financiers doivent avoir une culture du Digital (Upskilling) et des Technologies qui leur permet de challenger les autres fonctions de l'entreprise quant à l'utilisation :

- Du Cloud Computing
- De la Data & l'Analytics
- De l'IA
- De l'utilité de la Blockchain
- ...

Ces connaissances permettent de comprendre les besoins de l'entreprise, de voir les opportunités à saisir afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience.

Mohamed SAAD

Directeur Général Adjoint/ Deputy CEO
Bourse de Casablanca/Casablanca Stock Exchange



La Roue du CFO : Guide du Digital en Micro-Finance

La "Roue du CFO" est un outil conçu pour naviguer les leaders financiers à travers les nuances de leur rôle à l'ère du numérique. Elle encapsule des domaines tels que la conformité, le financement, la rentabilité, l'amélioration des flux de trésorerie, et le leadership stratégique, entre autres.

Dans un monde marqué par la digitalisation, les régulations fluctuantes et les attentes des parties prenantes, la "Roue du CFO" sert de boussole. Elle aide à identifier les domaines nécessitant une attention spéciale, tout en créant un alignement stratégique entre les objectifs financiers et les ambitions globales de l'entreprise.

La transformation digitale actuelle fait évoluer les DAF au-delà des gardiens des finances de l'entreprise, en acteurs stratégiques dotés de compétences diversifiées. La "Roue du CFO" propose une feuille de route pour cette transformation, aidant à identifier les opportunités, à gérer les risques et à devenir des partenaires de valeur pour l'organisation.

Dans le contexte des IMF, la digitalisation est un passage obligé pour optimiser la gestion des risques et améliorer la rentabilité. Le mobile banking, par exemple, permet d'atteindre un plus grand nombre de clients, alignant ainsi la technologie avec les principes de la "Roue du CFO".

La "Roue du CFO" offre ainsi un cadre permettant aux leaders financiers des IMF de naviguer à travers les complexités de la digitalisation, tout en alignant les objectifs financiers avec les ambitions sociales et économiques, contribuant ainsi à une micro-finance plus inclusive et efficiente dans l'ère du numérique.

Abderahim Grine
COO de BDO Rabat et Nord



Cadrage stratégique : La roue du CFO

● La Roue du CFO - Un Cadre pour le Leader Financier

La «Roue du CFO» est un outil de gestion holistique conçu pour guider les Directeurs Administratifs et Financiers (DAF) et autres leaders financiers à travers les multiples facettes de leur rôle dans l'ère du numérique. Cette roue englobe des domaines clés tels que la conformité, le financement, la rentabilité, l'amélioration des flux de trésorerie, et le leadership stratégique, pour n'en nommer que quelques-uns.

Dans un environnement en constante évolution, marqué par la digitalisation, les réglementations fluctuantes et les attentes croissantes des parties prenantes, la «Roue du CFO» sert de boussole pour naviguer à travers ces complexités. Elle permet non seulement de mettre en évidence les domaines qui requièrent une attention particulière, mais aussi de créer un alignement stratégique entre les objectifs financiers et les ambitions globales de l'entreprise.

Ce cadre est particulièrement essentiel dans le contexte actuel de transformation digitale. Les DAF ne sont plus de simples gardiens des finances de l'entreprise, ils sont désormais des acteurs stratégiques qui doivent maîtriser une gamme de compétences diversifiée. La «Roue du CFO» offre une feuille de route pour cette transformation, aidant les leaders financiers à identifier les opportunités, à gérer les risques et à devenir des partenaires de valeur pour l'ensemble de l'organisation.

Amine BAAKILI
COO Casablanca & Sud BDO au Maroc



Les DAF et la transformation digitale

Pour la plupart des DAF, la digitalisation a été toujours limitée à la dématérialisation, à la gestion électronique des documents et au système d'archivage électronique, à la signature électronique, et au meilleur des cas, à l'optimisation et la refonte du système d'information.

Est-ce suffisant ? La réponse est bien entendu non. Il faut, en effet, passer à une autre vitesse permettant de tirer profit de la transformation digitale tous azimuts.

Pour réussir une transformation digitale, les DAF doivent assurer la conduite du changement grâce à leur connaissance des flux de gestion, compte tenu des objectifs stratégiques de l'entreprise.

En tant que gardiens des finances et des engagements budgétaires, leur implication dans la transformation digitale constitue une condition de réussite par leur participation aux comités de direction regroupant également les DSI et les DRH, un Trio dont la contribution est indispensable pour la réussite de tout projet de transformation.

Les DAF doivent donc relever plusieurs défis notamment acquérir une maîtrise et une expertise de la Data, être à jour des avancées technologiques émergentes et être capables d'identifier et de satisfaire les besoins des dirigeants et des investisseurs en matière d'analyse et de reporting en temps opportun.

En conclusion, la transformation digitale devient un élément clé dans la définition du rôle des DAF, et pour réussir la transformation digitale de leurs entreprises, les DAF gagnent à être conseillés et suffisamment orientés dans la mise en œuvre des projets de transformation.



 **ADNENE ZGHIDI**

Expert-Comptable, Managing
Partner BDO Tunisie



L'impact numérique sur la fonction DAF

Dans l'univers numérique actuel, la digitalisation pour les DAF dépasse la simple dématérialisation. Elle englobe la gestion électronique des documents, le système d'archivage numérique, la signature électronique, et va jusqu'à la rénovation du système d'information.

Suffisant ? Non, il est crucial d'accélérer la cadence pour exploiter au mieux la transformation numérique.

Pour une digitalisation réussie, les DAF doivent piloter le changement, s'appuyant sur leur expertise en gestion et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Leur rôle dans la transformation numérique est essentiel, notamment au sein des comités de direction avec les DSI et DRH. Leur collaboration est fondamentale pour la réussite des projets de transformation.

Les défis pour les DAF incluent la maîtrise de la Data, le suivi des innovations technologiques, et la capacité à répondre aux exigences des dirigeants et investisseurs en termes d'analyse et de reporting en temps réel.

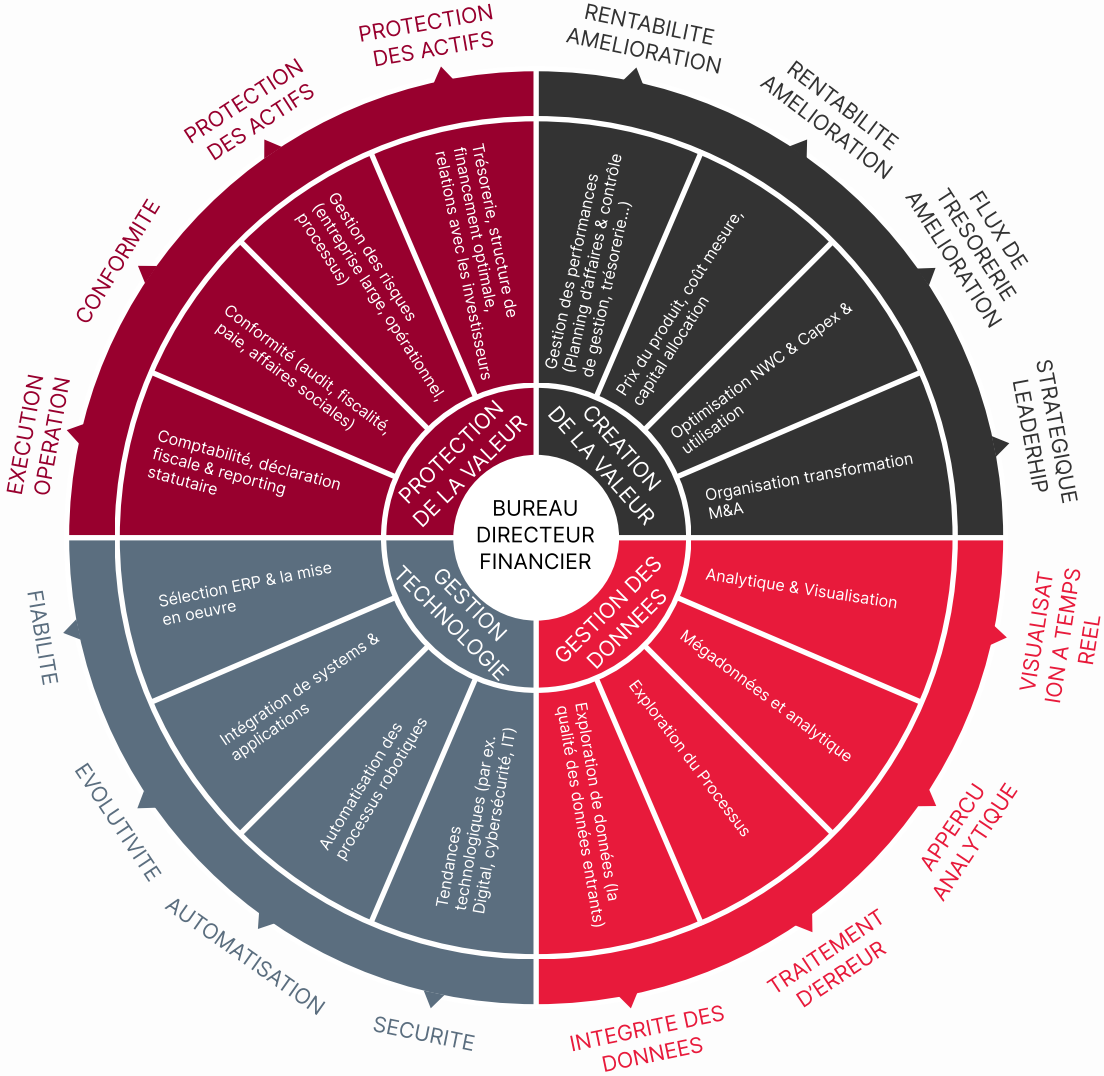


 **AMINE ZERHOUNI**

Managing Partner BDO Algérie



La Roue du CFO



Conclusion et prochaines étapes

La réussite de la stratégie digitale réside bien plus dans sa capacité à développer les performances des usagers à accepter les changements fonctionnels et/ ou structurels induits, mais aussi et surtout, à créer et maintenir un isomorphisme entre le capital informationnel et la valeur attendue par les parties prenantes.

Cela passe, entre autres, par l'acquisition et le développement de compétences internes, la mise en place d'organisations agiles voire adaptatives, l'appropriation de connaissances internes et/ou externes issues des « best practices », le management des risques associés, la réingénierie des processus pour inscrire chacune des parties prenantes dans la dynamique de la stratégie digitale, etc.

En bref, la stratégie digitale ne doit pas son succès seulement à la sélection et l'exploitation des ressources technologiques mais et surtout, à l'identification des ressources humaines, financières et techniques appropriées, la mise en place de structures organisationnelles capables d'en faire une exploitation optimale pour réussir le « digital business strategy » et participer ainsi à la création de valeur.



Remerciements

Nous tenons à exprimer notre gratitude la plus sincère à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce baromètre. Votre expertise, vos insights et votre engagement ont été essentiels pour donner vie à ce document.

Un remerciement spécial aux experts du secteur qui ont partagé leur «Expertise en Focus : Opinions Éclairées». Vos contributions ont non seulement enrichi le contenu, mais aussi apporté une profondeur et une nuance qui ne pouvaient être obtenues autrement.

Nous adressons également nos plus sincères remerciements aux Directeurs Administratifs et Financiers (DAF), aux Directeurs Généraux Adjointes (DGA) en charge de la finance, ainsi qu'à tous ceux qui ont pris le temps de répondre à notre questionnaire. Vos perspectives ont été inestimables pour le succès de cette initiative et ont grandement aidé à façonner notre compréhension des enjeux financiers actuels.

Un grand merci également à nos clients et partenaires pour leurs précieux retours et études de cas, qui ont permis de compléter une vue globale de l'état actuel et des perspectives de notre domaine.

Enfin, un grand merci à l'équipe de rédaction, d'analyse et de conception qui a travaillé inlassablement pour rassembler, analyser et présenter les données de façon cohérente et impactante.

Votre soutien continu inspire et motive notre quête d'excellence et d'innovation dans le secteur. Nous sommes impatients de poursuivre cette collaboration fructueuse dans les éditions futures du baromètre.





BDO Morocco



BDO Morocco



tkane@bdo.ma



BDO Maroc - Siège Social 119, Bd
Abdelmoumen, Casablanca - Maroc

