



Priorités 2026 des Directions Financières

La finance en mouvement





La Finance en mouvement



Mohamed Rqibate
Team Assurance Leader
PwC Maroc



Kenza Sabouni
Associée Audit
PwC Maroc

2026, année d'innovations et de confirmation pour les Directions Financières

Dans un environnement mondial marqué par des tensions géopolitiques, des pressions économiques persistantes et une digitalisation accélérée, la fonction financière doit renforcer sa capacité d'anticipation et de pilotage. L'intégration des exigences ESG, la maîtrise des risques et l'optimisation des performances deviennent centrales.

Au Maroc, ces transformations s'ajoutent à des évolutions locales structurantes : réformes fiscales, transition énergétique, modernisation industrielle et essor des infrastructures. La Direction Financière s'impose ainsi comme un acteur stratégique, moteur de résilience et de création de valeur durable.

Une dynamique positive se dessine : portée par l'innovation, le digital et l'attractivité croissante du pays, la fonction financière dispose aujourd'hui de leviers puissants pour transformer les défis en opportunités.

Pour répondre à ce double enjeu d'innovations et de confirmation, cette 4^e édition de notre étude sur les priorités des Directions Financières explore comment **le rôle de la fonction Finance évolue autour de 3 dimensions :**

- **Contribuer à la réinvention des modèles d'affaires**
- **Garantir la confiance des parties prenantes**
- **Conjuguer efficacité et attractivité**

Nous espérons que cette étude - enrichie par des retours d'expérience et cas d'usage technologiques concrets - vous donnera toutes les clés pour penser et construire le futur de votre fonction Finance.

Nous vous en souhaitons une très bonne lecture !

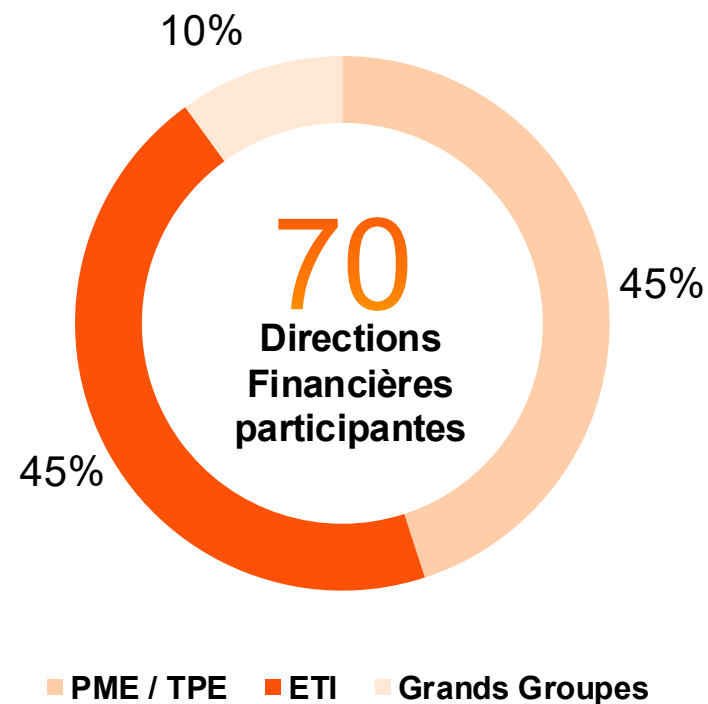
A découvrir dans cette édition

- Des insights recueillis auprès de plus de 70 dirigeants financiers et experts de 10 secteurs différents, offrant une analyse structurée des tendances majeures et des enjeux de transformation de la fonction Finance.
- Les points de vue de nos experts sur les enjeux clés de la fonction Finance : réinvention des modèles d'affaires, performance globale, fiabilité des données, nouveaux modèles d'organisation, IFRS 18 et gouvernance financière.
- Créer de la valeur grâce à la donnée : croiser données financières, extra-financières et fiscales pour améliorer l'analyse, renforcer la conformité et enrichir la performance globale.
- Adoption de l'IA dans la Finance : retour d'expérience sur les premiers usages de l'IA générative au sein des opérations financières et sur les conditions nécessaires pour en faire un véritable levier de productivité et de création de valeur.

Présentation du profil des répondants

10 Secteurs d'activité représentés

13 Dirigeants interviewés



Secteur	Répondants
Banque & Assurance	35.3%
Industrie	19.6%
Santé	11.8%
Distribution	9.8%
Technologie, Média et Télécom	9.8%
Automobile	5.9%
Energie & Utilités	2.0%
Infrastructure & Transport	2.0%
Immobilier	2.0%
Secteur Public	2.0%

Cette année, nous explorons l'évolution des rôles de la Direction Financière à travers 3 dimensions



Réinventer les modèles d'affaires

Dans un contexte où les dirigeants considèrent la réinvention des modèles d'affaires comme une condition de survie, le rôle de la Direction Financière s'étend vers davantage de projection, d'analyse et d'anticipation.

En s'appuyant sur la donnée, l'IA et un pilotage plus dynamique, la Finance devient un acteur clé pour éclairer les choix stratégiques et accompagner les transformations majeures de l'entreprise.



Garantir la confiance des parties prenantes

Dans un environnement où les exigences réglementaires se renforcent — de l'application d'IFRS 18 à l'augmentation des obligations fiscales et de transparence — la confiance devient un pilier clé de la performance financière. Les Directions Financières doivent garantir une donnée fiable, sécuriser les risques, renforcer le contrôle interne et assurer une conformité exemplaire. Elles jouent aussi un rôle accru dans la gouvernance de la donnée et la modernisation des pratiques, afin de fournir des informations robustes, cohérentes et alignées sur les standards internationaux.



Conjuguer efficacité et attractivité

Avec une pression accrue sur les coûts et les ressources, l'efficacité devient essentielle pour les Directions Financières : optimiser le pilotage des activités, digitaliser les processus et renforcer les modèles organisationnels permet de gagner en performance. En parallèle, l'attractivité de la fonction repose sur le développement de nouvelles compétences — data, technologie, IA — et sur la capacité à offrir un environnement de travail moderne et valorisant pour retenir les talents clés.

Sommaire



		Page
1	Baromètre 2026 des Directions Financières	06
2	Réinventer les modèles d'affaires	14
3	Garantir la confiance des parties prenantes	20
4	Conjuguer efficacité et attractivité	32
5	Index	40

Baromètre 2026 des Directions Financières

1



La confiance des dirigeants financiers dans les perspectives de croissance reste stable malgré l'imprévisibilité de l'environnement économique

L'économie du Royaume a encore plus testé la résilience des dirigeants marocains en 2025 à travers des effets d'annonce positifs atténués par une période de forte imprévisibilité, marquée tant par les enjeux sociétaux au niveau national que par l'instabilité géopolitique et économique au niveau mondial.

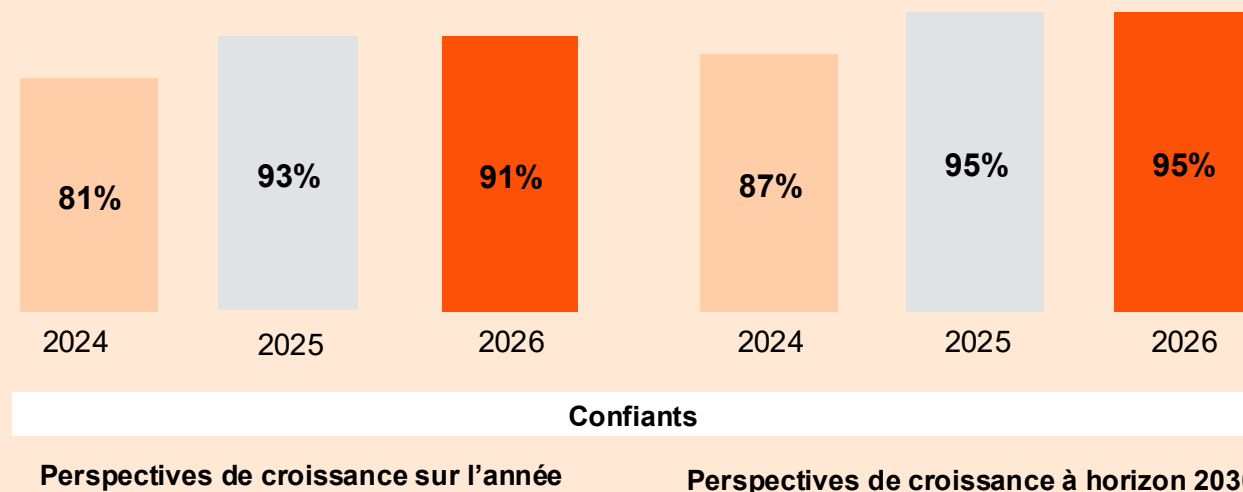
- Des projets phares qui définissent la ligne directrice de l'économie marocaine à travers les projets de logistique portuaire (Port de Nador West Med), de mobilité (nouvelles gares mises en service), de transition énergétique (Noor Ouarzazate, STEP El Menzel, Nassim Jbel Lahdid, etc.), d'industrie de pointe (Hydrogène vert et Industrie des batteries), et d'événementiel sportif (Modernisation des infrastructures et préparation de la CAN).
- L'intensification des tensions commerciales entre les grandes puissances (États-Unis, Chine, Europe) accentue la volatilité des marchés et impacte les chaînes d'approvisionnement, dont dépend une partie de l'industrie marocaine.

- La faiblesse de la demande extérieure, la hausse des taux d'intérêt internationaux et le coût durable de la transition énergétique pèsent sur les exportations marocaines, notamment dans les secteurs automobile, textile et phosphates.
- La hausse de la dette publique complique la gestion financière de l'État, accentuant les préoccupations sur la viabilité budgétaire alors que les besoins en infrastructures et en transition énergétique demeurent importants.

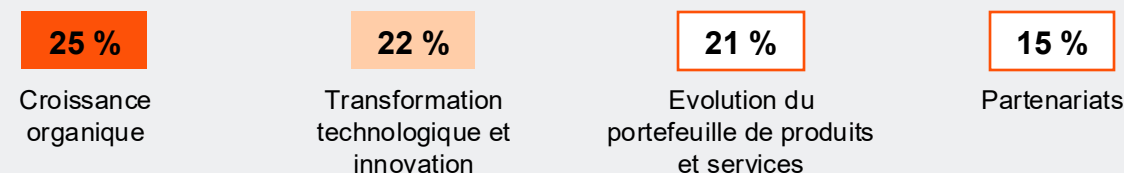
Cependant, au fil des dernières années, les Directions Financières ont démontré leur capacité à s'adapter à un contexte marqué par l'instabilité et expriment ainsi aujourd'hui une confiance soutenue dans les perspectives de croissance de leur entreprise, comme en témoignent :

- **Résilience à court terme :** le niveau de confiance à horizon 1 an est de 91% (-2 pts. par rapport à 2025)
- **Optimisme à moyen terme :** le niveau de confiance à horizon 2030 s'établit à 95% (similaire à 2025).

Comment évolue la confiance des dirigeants financiers dans les perspectives de croissance ?



Quels leviers de croissance pour les entreprises en 2026 ?



Soit 83% des répondants

Pour 2026, les risques liés aux coûts sont prioritaires suivis par les risques "financiers-tech" puis à moindre mesure par les risques "structurels"

Comme chaque année, nous avons interrogé les Directions Financières sur les **principaux risques qu'elles anticipent pour 2026**.

La hausse des coûts reste pour la troisième année consécutive le risque majeur relevé par les directeurs financiers (21%). Cela exprime clairement la préoccupation des directions financières à préserver les marges de l'entreprise (pricing, achats, énergie, logistique) et la conformité.

La pression fiscale et les évolutions réglementaires locales apparaissent pour la première fois dans le podium ce qui exprime une préoccupation très forte des Directions Financières (18%) : Les réformes pour élargir l'assiette, renforcer la compliance et attirer l'investissement sont au cœur de l'agenda ; les directions financières anticipent plus de reporting et de contrôles, avec des impacts cash-tax et IT (e-facturation, traçabilité).

Quant aux conflits géopolitiques, ils perdent une place dans le classement par rapport à 2024 mais maintiennent leur position dans le top 3 avec (17%). Cela illustre bien l'environnement géopolitique instable dans lequel évolue notre économie ces dernières années. En effet, les chocs

régionaux et la reconfiguration des flux renchérissent ou retardent les opérations import/export ; en 2025, HCP observe des variations des indices de valeurs unitaires du commerce extérieur, signe d'un environnement prix/logistique instable.

Les Directions Financières restent aussi de plus en plus attentives à la **sensibilité taux/FX** (dettes à taux variable, achats en devises). La BAM maintient à juste titre une posture prudente face au cycle international.

Quant à l'**accélération digitale** (12%), le Maroc progresse mais le gap de productivité et la diffusion inégale des technologies demeurent ; les Directions financières craignent des dérapages coûts-délais et des **déficits de compétences**.

À l'inverse, les risques climatiques (4%), de perte de compétitivité liée à une incapacité à innover (3%) restent faiblement cités.

Globalement, ces résultats reflètent une **priorisation de la gestion des risques à court terme, centrée sur la maîtrise des coûts et des risques plus généralement liés au cash**, au détriment des risques systémiques de moyen-long terme comme le climat ou l'innovation.

Principaux risques à anticiper en 2026

	La hausse persistante des coûts (énergie, matières premières, transport)	21%
	Pression fiscale et évolutions réglementaires locales	18%
	Conflits géopolitiques impactant les importations/exportations	18%
	Volatilité du dirham et des taux d'intérêt	12%
	Accélération de la digitalisation et difficulté d'adaptation	12%
	Pénurie de talents et fuite des compétences vers l'étranger	10%
	Ralentissement de la croissance au Maroc	9%
	Baisse de la demande interne (consommation, investissement privé)	8%
	Disruption et perte de compétitivité liée à une incapacité à innover	4%
	Impact du changement climatique	3%
	Difficultés d'accès au financement bancaire ou marché des capitaux	2%

Evolutions des priorités des Directions Financières

1

Le pilotage de la performance reste en tête des priorités des directions financières. En effet, après une année 2025 marquée par une croissance solide (+5,5 % au T2) mais très dépendante des secteurs non agricoles et des investissements publics, les directions financières **anticipent pour 2026 un contexte plus incertain** : volatilité des coûts, pression fiscale et risques géopolitiques. Le pilotage de la performance reste ainsi prioritaire pour **optimiser la rentabilité et aligner les KPIs avec des objectifs de résilience et d'efficacité opérationnelle**. Les directions financières veulent des outils de reporting en temps réel, des tableaux de bord prédictifs et une culture data-driven.

2

Malgré la reprise économique, la hausse des taux internationaux (risque cité par 12 % des directions financières) impose une **vigilance sur la liquidité**.

Les Directions Financières renforcent les **prévisions de trésorerie, les optimisations du BFR** et explorent des **financements alternatifs** (green bonds, partenariats). La CAN 2025 et les projets d'infrastructures ont mobilisé des capitaux importants, ce qui accentue la pression sur le cash.

3

L'accélération de la digitalisation et la nécessité de réduire les coûts transactionnels poussent les directions financières à **prioriser l'automatisation des processus** (P2P, O2C, clôture rapide).

L'objectif est l'**efficacité** et la **conformité** face aux nouvelles obligations fiscales et réglementaires. Les directions financières investissent ainsi dans des ERP, des solutions cloud et des workflows automatisés pour **gagner en agilité**.

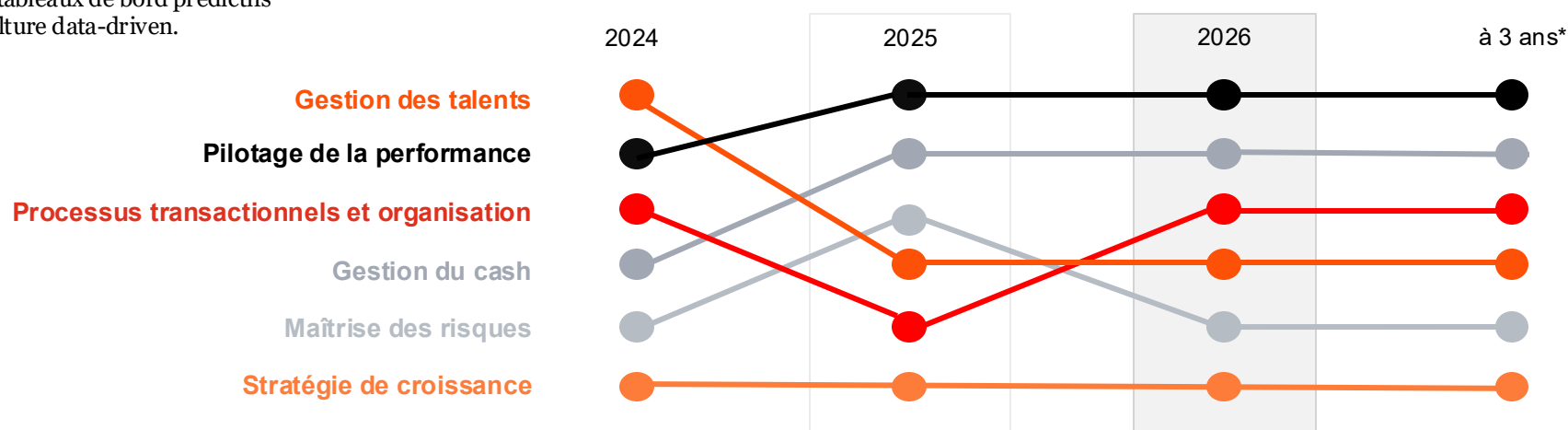
4

La **pénurie de compétences** et la **fuite des talents** vers l'étranger restent des **défis majeurs**. Les projets liés à la transition énergétique et à la digitalisation accentuent la demande pour des **profils spécialisés**.

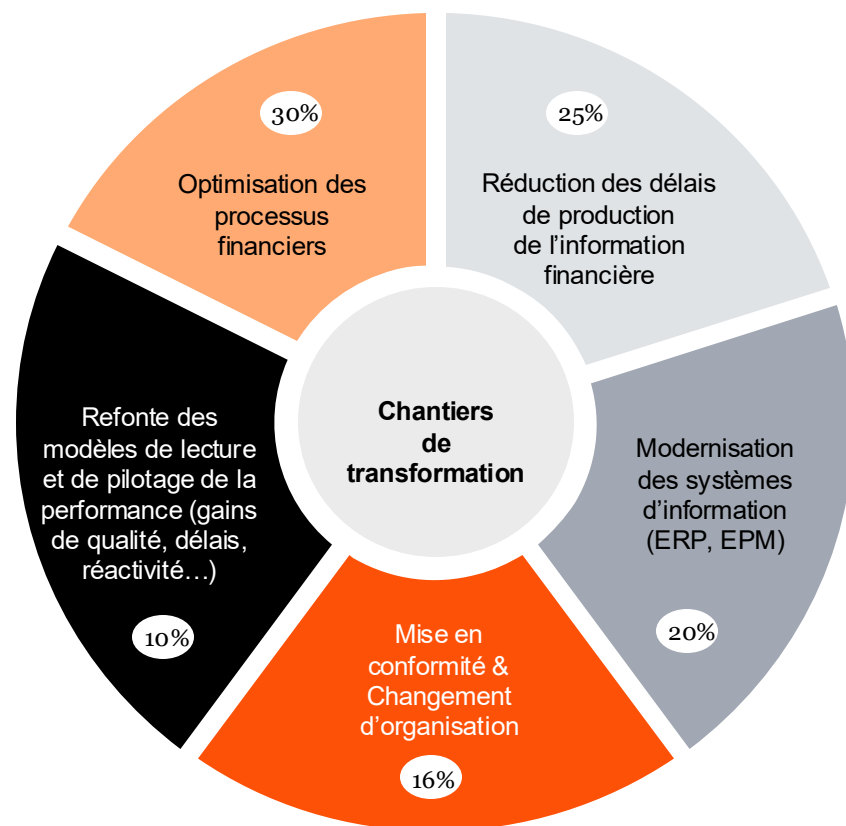
Cela implique que les directions financières doivent **sécuriser les compétences clés** (finance analytique, data, compliance) via des politiques de rétention, des plans de formation et des partenariats académiques.

L'évolution des priorités des Directions Financières reflète **une logique de sécurisation avant expansion** :

- **Top 3 = performance, cash, efficacité opérationnelle** → réponse directe aux pressions coûts et réglementaires.
- **Talents et risques** = enjeux structurels, mais intégrés dans les plans de transformation.
- **Croissance** = ambition différée, mais présente via des projets stratégiques (énergie, digital, export).



Malgré une pression importante sur les coûts, les dirigeants financiers continuent d'investir dans les chantiers de transformation



Dans un contexte où l'inflation (21 % des risques anticipés) et la pression fiscale (18%) restent fortes, les directions financières cherchent à **réduire les coûts opérationnels** et à **fiabiliser les flux financiers**. Les réformes fiscales et la digitalisation des contrôles (e-facturation, traçabilité) imposent des systèmes robustes. L'**optimisation des processus** (P2P, O2C, clôture rapide) est clé pour **gagner en efficacité et conformité**.

Compte tenu de l'instabilité et du caractère évolutif de l'environnement économique et financier général, les directions financières sont contraintes de **produire une information financière fiable** dans des **délais limités** afin d'**éclairer efficacement les prises de décisions stratégiques**. Les conséquences de l'indisponibilité de l'information financière deviennent de plus en plus importantes (positionnement sur un marché, perte d'opportunités, détérioration des marges, etc.)

La digitalisation est un enjeu majeur (12 % des risques anticipés). Les systèmes actuels sont parfois obsolètes, ce qui freine l'**automatisation** et la **cybersécurité**. L'État pousse à la **transformation digitale** (facturation électronique, e-gov). Les directions financières doivent investir dans des ERP cloud, des solutions BI et des plateformes sécurisées pour **répondre aux normes** et **améliorer la productivité**.

Le pilotage de la performance est la priorité n°1 des directions financières pour 2026. Les modèles classiques (budgets annuels, reporting statique) ne suffisent plus face à la **volatilité des coûts et des marchés**.

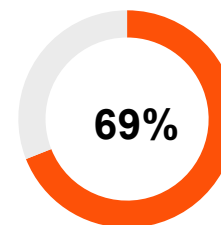
Avec la montée des projets industriels, de la diversité des natures de coûts, de l'importance de la croissance de l'**information extra-financière** (ESG), il faut des **modèles dynamiques** intégrant des scénarios (stress tests, simulations).

Les réformes fiscales et réglementaires (Avis n°24, Loi 69.21, TVA, IS) imposent une **adaptation** rapide. Les directions financières anticipent des **changements organisationnels** pour intégrer la **conformité** dans leurs processus.

La technologie au service des processus financiers: Un gain de productivité multi-dimensionnel.

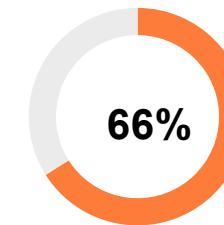
Quels sont les processus financiers sur lesquels la technologie peut apporter les gains de productivité les plus importants ?

- **Budget et prévisions:** L'IA permet de capitaliser sur l'historique pour prédire efficacement, tout en prenant en compte les risques financiers et facilitant les ajustements budgétaires en évolution constante.
- **Reporting et analyse de la performance:** Elle permet également, une prise de décision stratégique intégrant l'ensemble des objectifs de l'entreprise en favorisant le partage d'information financière entre les différents départements d'une même structure.
- **Gestion de la trésorerie:** L'automatisation par les systèmes de gestion de trésorerie, offre un suivi des flux instantanément pour favoriser et optimiser la gestion de la liquidité.
- **Clôture comptable:** Les outils comptables évitent les erreurs de rapprochements en fin de période. Le *Fast Closing* est de plus en plus adopté par les structures marocaines avec l'automatisation grandissante de ce processus pour minimiser les risques d'erreurs et livrer l'information financière dans des délais plus courts.



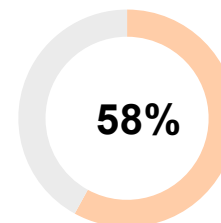
1

Budget



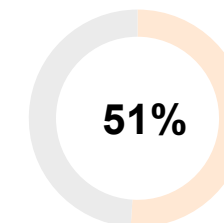
2

Reporting



3

Trésorerie



4

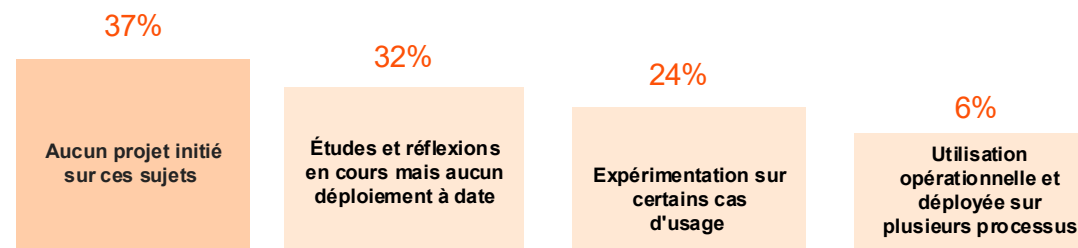
Clôture comptable

L'exploration de l'IA se poursuit, les Directions Financières précisent les cas d'usage à forte valeur ajoutée et les bénéfices projetés

Principaux cas d'usage identifiés

Production accélérée des états financiers	71%
Analyse de documents (contrats, préparation de réunions, ..)	71%
Traitement des données non structurées et intégration dans les modèles de pilotage de la performance	69%
Assistant personnel (email, calendrier, compte rendus)	37%
Détection de fraude	32%
ChatBot réglementaire (IFRS, CGNC, veille fiscale...)	28%
ChatBot pour dialoguer avec la donnée	19%
Autres	2%

Les Directions Financières marocaines explorent désormais l'IA avec des attentes réalistes : automatisation ciblée, fiabilisation des prévisions et optimisation des cycles de reporting. Les projets restent ponctuels mais progressent grâce à l'amélioration des données sources et à la montée en compétence des équipes.



Quels bénéfices souhaités de l'usage de l'IA ? :

- Amélioration de la performance économique et financière
- Efficacité des collaborateurs
- Qualité des processus
- Réactivité dans les prises de décision
- Optimisation des coûts
- Renforcement du niveau de conformité

La maturité des Directions Financières au regard de l'intégration de l'IA dans le traitement des données financières ou extra financières:

Données financières et technologie: Quels enjeux ?

Paroles d'experts

Plusieurs études sont en cours pour évaluer **l'application de l'IA générative ou non générative au traitement des données financières ou non financières**. Ces réflexions démontrent **une volonté encore incertaine** dans 30 % des cas d'intégration de ces outils. Certains cas d'usage représentant à peu près 20%, permettent d'intégrer ces outils au **stade de l'expérimentation au sein des directions financières**. Une proportion de 7% seulement, les intègrent à plusieurs processus.

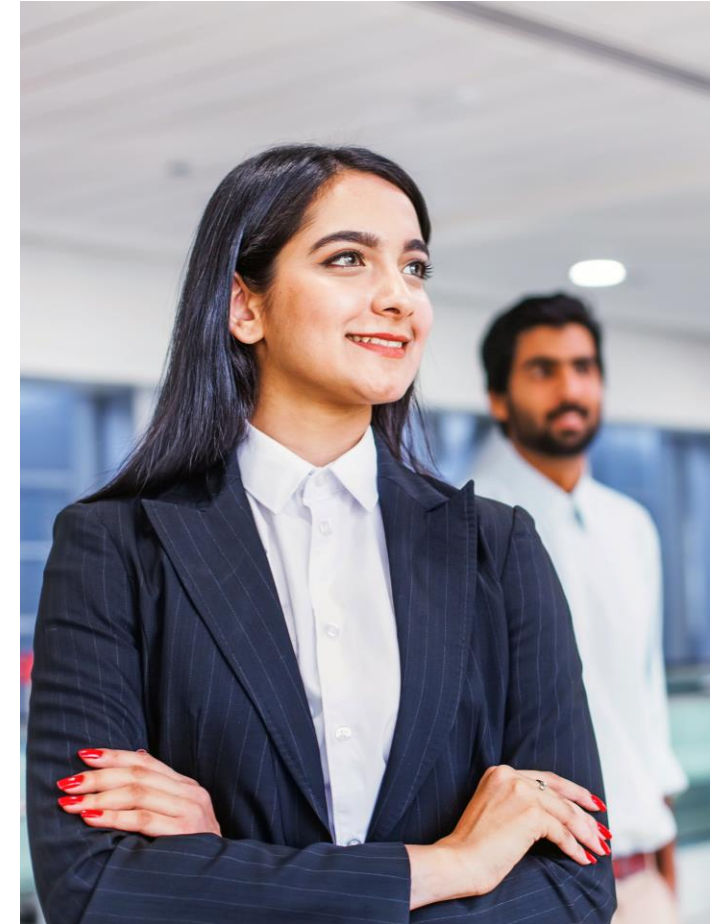
Même à l'étude, **des espoirs se fondent sur ces évolutions technologiques**. On attend des évolutions telles que l'IA générative, RPA, Cloud hybride et Big Data, de **révolutionner la qualité, la maîtrise des risques** et le recentrage des équipes au sein des départements de la finance. En second plan, on retrouve l'attente sur **l'efficacité opérationnelle, la conformité et le boost du chiffre d'affaires**.

A horizon 2 ans, l'impact de l'IA est projeté en croissance constante auprès des directions financières.

Leur positionnement vis-à-vis de la **gouvernance globale de la donnée** au sein de l'organisation est divers. D'abord, la contribution dans les projets menés par d'autres départements, la donnée est stratégique transversalement à l'entreprise. Puis, en co-pilote de la DSI, la donnée fait la différence pour le support et l'informatique fonctionnel.

Les **directeurs financiers se positionnent comme responsables de la donnée**, qu'elle soit commerciale, opérationnelle ou de trésorerie.

Ils sont également **acteurs centraux et sponsors des projets Data de l'entreprise**.



Évolution des rôles des Directions Financières

Réinventer les modèles d'affaires

2



Réinventer les modèles d'affaires

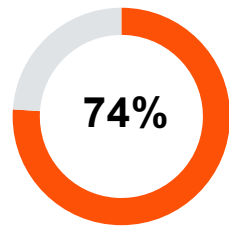


Résultats de l'enquête

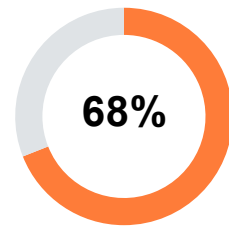
La Technologie au service de la Finance – Cas d'usage
Le pilotage de la performance augmenté par l'IA

Pour mieux accompagner la croissance, les Directions financières renforcent leur maîtrise des opérations et de la technologie

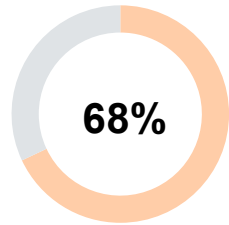
Quelles sont les attentes des opérations vis-à-vis de la Finance ?



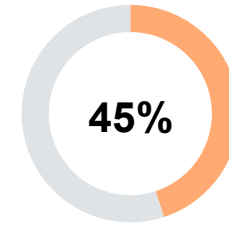
Production de reportings et d'éléments d'aide à la décision



Proposition de solutions d'amélioration de la marge (ajustement pricing, structure de coûts, financement...)



Meilleure articulation entre planification financière et opérationnelle



Mise à disposition de capacités de projection et d'analyse de scénario

51%

des répondants misent sur la transformation technologique de l'entreprise et l'innovation pour créer de la croissance en 2026.

La Direction Financière est en train de redéfinir son rôle, se positionnant de manière stratégique pour accompagner la croissance et gérer la complexité de l'entreprise. Ce repositionnement est guidé par des attentes claires des opérations, qui font désormais de la Finance un acteur central de la performance.

Pour répondre efficacement à ces mandats, elle doit :

- Transformer son rôle de producteur de données historiques en celui de **moteur d'intelligence stratégique**.
- Produire **des reportings percutants**. Ses rapports doivent être **orientés vers l'action**, traduisant les chiffres complexes en **informations claires** qui permettent aux opérations de prendre des décisions rapides et éclairées.
- Adopter **des modèles de planification financière et opérationnelle plus intégrés** pour aligner les objectifs stratégiques et les plans d'action opérationnels, au bon niveau de granularité.
- Instaurer un dialogue de gestion basé **sur une compréhension partagée** des indicateurs de performance opérationnels.

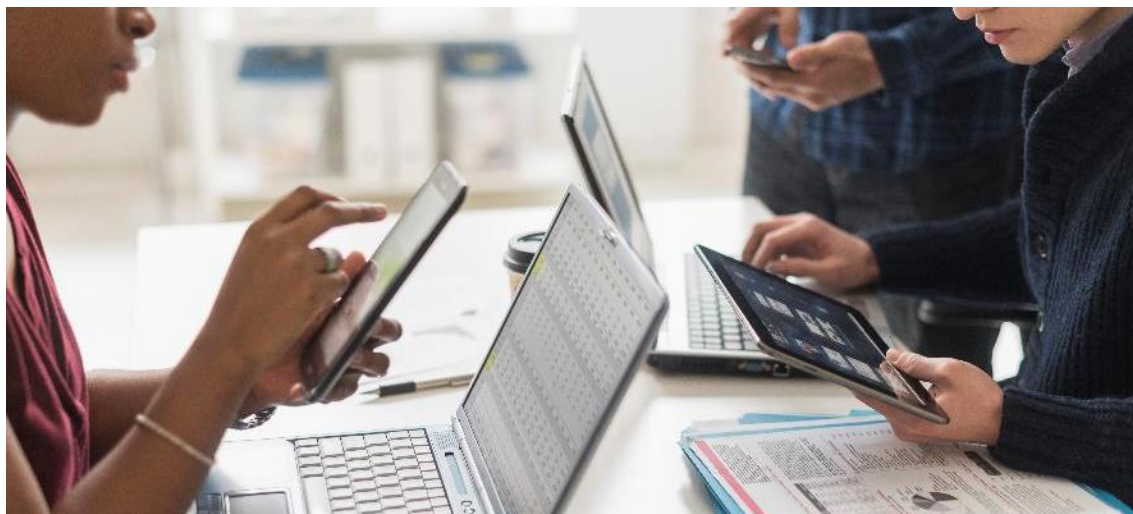
La Direction Financière s'impose comme un acteur majeur pour sécuriser la pérennité et maximiser la valeur des initiatives technologiques. Cette responsabilité stratégique est aujourd'hui confiée, dans un nombre croissant d'entreprises, aux équipes Finance pour :

- **Piloter des projets transversaux autour de la donnée, de la gouvernance des données et des reportings (55%)**
- **Valoriser l'apport de la technologie et calculer le ROI (48%)**
- **Maîtriser les coûts technologiques de l'entreprise (45%)**

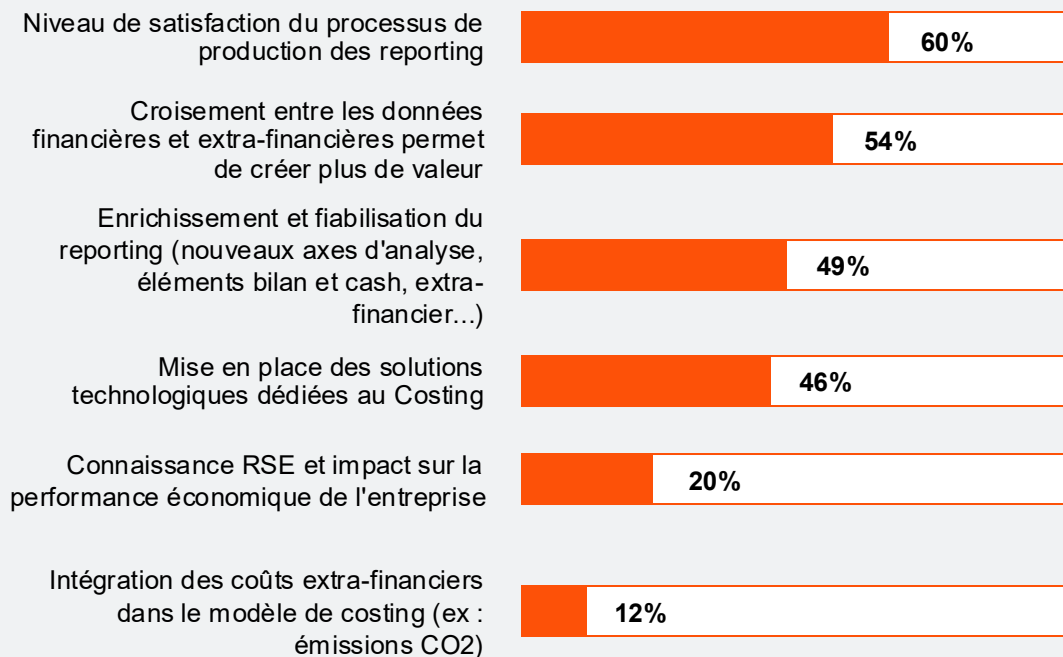
L'inclusion des critères extra-financiers dans les modèles de gestion continue de progresser

L'intégration des indicateurs extra-financiers dans la gestion de la performance devient **une priorité stratégique**, au-delà des obligations réglementaires. Cette tendance est portée par l'intérêt accru des investisseurs pour la RSE, les **exigences de transparence** des parties prenantes et la nécessité d'assurer la **résilience des modèles d'affaires**.

Face à ces enjeux, les Directions Financières collaborent étroitement avec les autres fonctions de l'entreprise afin d'accélérer l'intégration des indicateurs extra-financiers dans les modèles de pilotage de la performance globale.



Les Directions Financières jouent un rôle clé dans la gestion de la performance globale de l'entreprise à travers diverses initiatives majeures



La performance globale devient un levier essentiel pour transformer durablement les entreprises et répondre aux nouveaux enjeux du marché

Dans un contexte économique et géopolitique marqué par l'instabilité, il devient crucial de piloter efficacement la performance pour assurer une gestion optimale des entreprises. Désormais, la performance ne se limite plus aux indicateurs financiers mais englobe également des critères extra-financiers, stratégiques et humains afin d'offrir une vision globale de la valeur de l'entreprise. Cette évolution positionne les Directions Financières comme acteurs majeurs dans ce nouvel environnement.

Mettre en place une approche de mesure de la performance globale au sein d'une entreprise requiert plusieurs étapes :

01

Clarifier une vision stratégique partagée pour aligner toutes les parties prenantes internes et externes.

02

Sélectionner des indicateurs pertinents afin d'évaluer l'impact et la valeur des initiatives ESG.

03

Intégrer la durabilité au pilotage de la performance, avec des KPI et plans d'action ESG systématiquement inclus dans la gouvernance.

04

Structurer et fiabiliser les données opérationnelles pour automatiser et enrichir le suivi grâce aux technologies innovantes.

05

Promouvoir une culture transversale et une gouvernance adaptée pour garantir la cohérence des décisions à tous les niveaux de l'organisation.

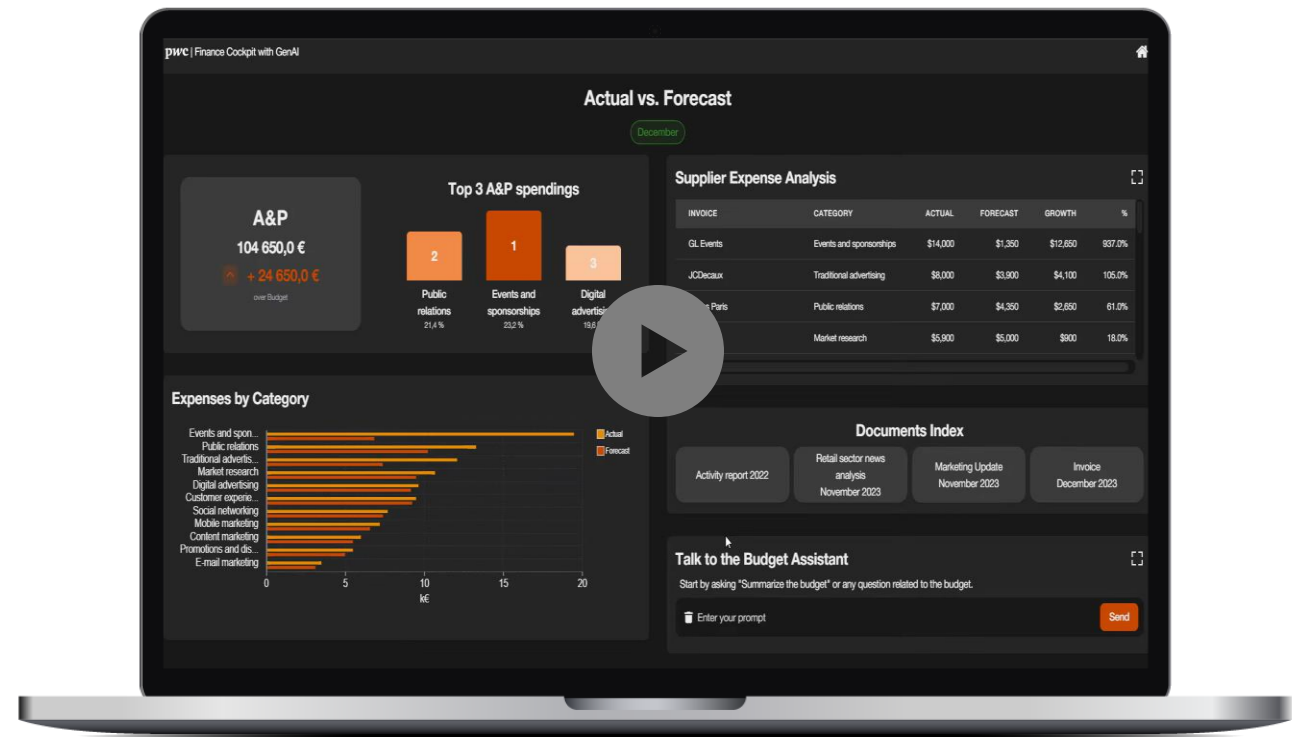


La Technologie au service de la Finance

Le pilotage de la performance augmenté par l'IA

Les **Directions Financières doivent interpréter des volumes importants de données, comparer les prévisions et le réel**, afin de prendre des décisions rapidement. Ces tâches, souvent répétitives et chronophages, mobilisent des ressources précieuses et ralentissent la capacité d'analyse stratégique.

Ce cockpit Finance, augmenté par l'IA Générative, **automatise l'analyse des écarts réel vs budget et la rédaction de commentaires détaillés**. Cette solution offre des **rapports clairs et fiables, réduit le temps consacré aux tâches manuelles** et permet aux équipes de **se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée**. Résultat : une vision financière précise et des décisions plus rapides et éclairées.



Évolution des rôles des Directions Financières

Garantir la confiance des parties prenantes

3



Garantir la confiance des parties prenantes



Résultats de l'enquête

Paroles d'experts

- L'avenir de la trésorerie : stratégie, technologie et collaboration transverse
- IFRS18 : une norme qui transforme la lecture des états financiers
- Comment utiliser les données pour créer ou développer des modèles d'affaires plus résilients ?

La Technologie au service de la Finance - Cas d'usage

Un assistant IA pour interroger son reporting en temps réel

Fiabilité du modèle de *costing* et de lecture de la profitabilité : une perception positive, et une exigence croissante sur les fondations

84%

des répondants déclarent un **modèle de costing et de lecture de la profitabilité fiable**.

La fiabilité du modèle pour calculer les coûts et analyser la profitabilité est reconnue. Cependant, la qualité des données d'entrée demeure le principal levier d'amélioration. Pour un directeur financier sur deux, la robustesse des modèles dépend directement de la qualité des *inputs*: une condition stratégique pour garantir des décisions éclairées, optimiser les marges et renforcer la crédibilité des analyses financières.

À ce chantier prioritaire s'ajoute la mise en place des solutions technologiques dédiées au *costing*. Ce constat met en lumière un enjeu stratégique : investir simultanément dans la qualité des données et les outils performants afin de transformer la fiabilité perçue en fiabilité réelle et durable.



Quelles évolutions apporter pour fiabiliser la lecture des coûts de revient ?

49%

Fiabiliser la qualité des données d'entrée

38%

Simplifier les modalités d'allocation des coûts indirects

47%

Mettre en place des solutions technologiques dédiées au Costing

36%

Mieux diffuser les standards de coûts dans l'entreprise pour encourager leur maîtrise à tous les niveaux de l'entreprise

44%

Disposer d'une granularité plus fine

Améliorer la performance cash: entre leviers traditionnels et innovations technologiques

La performance de trésorerie et l'optimisation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) s'imposent aujourd'hui comme des enjeux majeurs pour les Directions Financières. Dans un environnement économique marqué par l'incertitude, les dirigeants identifient plusieurs leviers clés pour renforcer la maîtrise du cash :

74%

Optimiser le BFR (recouvrement, gestion fournisseurs, factoring) : dans le contexte marocain, marqué par des tensions de liquidité et des délais de paiement souvent longs, la réduction des délais clients, la maîtrise des relations fournisseurs et le recours au factoring s'imposent comme des leviers immédiats pour libérer du cash et renforcer la résilience financière des entreprises.

64%

Automatiser les prévisions de trésorerie : en s'appuyant sur des **outils de cash forecasting et des algorithmes prédictifs basés sur l'IA**, les entreprises peuvent fiabiliser leurs projections, anticiper les besoins de liquidité et gagner en réactivité dans un contexte économique volatil qui impose une réactivité accrue.

54%

Renforcer le prévisionnel de cash: signe d'un besoin fort de visibilité et d'anticipation dans un contexte incertain. La priorité n'est plus seulement d'optimiser les mécanismes existants, mais de prévenir les tensions de liquidité et de projeter les besoins avec précision.

46%

Négocier avec les banques locales: la négociation proactive et la solidité des partenariats financiers sont des leviers essentiels pour sécuriser les lignes de crédit, maximiser le rendement des excédents et réduire les coûts de financement.



Ces initiatives s'accompagnent d'un travail de fond sur la **culture cash**, jugée bonne par près de :

6 dirigeants / 10 soulignant que **la discipline cash est au cœur des pratiques.**

L'avenir de la trésorerie : stratégie, technologie et collaboration transverse

Paroles d'expert

Les Directions Financières marocaines explorent désormais l'IA avec des attentes réalistes : automatisation ciblée, fiabilisation des prévisions et optimisation des cycles de reporting. Les projets restent ponctuels mais progressent grâce à l'amélioration des données sources et à la montée en compétence des équipes.

Notre enquête mondiale 2025 sur la trésorerie, menée auprès de 350 trésoriers à travers le monde, révèle comment ces derniers s'adaptent à un environnement de plus en plus complexe, marqué par la volatilité économique, l'incertitude sur les taux d'intérêts et l'inflation, les évolutions réglementaires et la résurgence des tensions commerciales mondiales. Face à ces défis, les organisations de trésorerie les plus performantes construisent des modèles opérationnels plus connectés – conçus non seulement pour la protection des actifs, mais aussi pour fournir des informations exploitables et des résultats financiers durables.

Optimisation du cash : un impératif stratégique générateur de valeur

Pour faire face à des exigences accrues en matière de visibilité du cash, d'efficacité des coûts et de gestion des risques, les équipes de trésorerie renforcent leur intégration avec les unités opérationnelles. Les organisations les plus performantes optimisent leurs fonds de roulement et libèrent les liquidités immobilisées en adoptant notamment des mécanismes de banques internes, des outils de gestion et circulation de la liquidité en temps réel, des prévisions enrichies par

l'intelligence artificielle (IA) et des modèles de paiements centralisés. L'IA s'impose progressivement comme un levier incontournable pour la trésorerie. Les cas d'usage se multiplient dans la gestion de la liquidité, l'analyse des expositions, ou encore la comptabilité. L'IA est notamment utilisée pour la détection de fraudes, les prévisions de cash et la visibilité du cash. L'automatisation robotisée des processus (RPA) permet également de simplifier des tâches répétitives comme les rapprochements bancaires, le traitement des paiements ou la collecte de données d'exposition.

Améliorer l'efficacité de la trésorerie n'est plus un simple levier tactique : c'est devenu un impératif stratégique. Dans un environnement marqué par la volatilité des taux et un accès au capital plus restreint, les entreprises capables de visualiser, mobiliser et optimiser leur trésorerie en temps réel bénéficieront d'un avantage concurrentiel décisif. La trésorerie a aujourd'hui l'opportunité – et de plus en plus la responsabilité – d'instaurer une culture du « cash first », soutenue par l'analytique, la gouvernance et des mécanismes d'incitation interne à contribuer activement à cette culture. Ainsi, la trésorerie est de plus en plus reconnue comme un levier clé de résilience et d'agilité.

Gestion des risques financiers : naviguer dans la volatilité

Dans un contexte macroéconomique marqué par l'évolution des politiques tarifaires, les tensions inflationnistes et l'instabilité des taux de change, les entreprises doivent adopter des dispositifs de gestion de trésorerie et des risques plus avancés. Pour répondre à ces enjeux, les trésoriers renforcent leur position stratégique en misant sur la modélisation de scénarios et en améliorant la visibilité de leurs expositions à l'échelle mondiale.

Parallèlement, la montée des cybermenaces (fraude aux paiements, ransomwares) élargit la notion même de risque financier. La dépendance croissante de la trésorerie aux outils numériques, combinée à des systèmes fragmentés et des données décentralisées, renforce l'importance de la résilience cyber. La cybersécurité ne doit plus être considérée uniquement comme un enjeu IT, mais comme un enjeu stratégique de trésorerie, avec des impacts potentiels sur la liquidité, la conformité et la réputation.



Source

IFRS18 : Principales nouveautés introduites

Pourquoi IFRS 18 ?

En réponse aux demandes des investisseurs.

Objectif :

1. Améliorer la **comparabilité** entre les états financiers de différentes entités
2. Apporter de la **transparence** dans la présentation des états financiers des entités
3. Renforcer la **pertinence** des états financiers

Publiée en avril 2024, la norme IFRS 18 entre en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2027 (avec la possibilité d'une application anticipée) et remplacera la norme IAS 1 en introduisant une nouvelle présentation du compte de résultat et des exigences accrues sur les indicateurs de performance définis par la direction.

Publication d'IFRS 18

Analyse et mise en œuvre

Avril 2024

Début de la période comparative

Période comparative

1 Janvier 2026

Date d'application obligatoire

Première année d'application

1 Janvier 2027

Premiers états financiers complets appliquant IFRS 18

31 Décembre 2027

Interim

Période comparative des états financiers résumés 2027

Interim

Premiers états financiers résumés appliquant IFRS 18

Réconciliation avec le P&L IAS 1 de la période comparative

IFRS18 : Principales nouveautés introduites



Application au 01/01/2027
de manière rétrospective
(anticipation possible)

Nouvelle structure standardisée du compte de résultat

- **Trois nouvelles catégories pour le classement des produits et charges :** opérationnelle, investissement et financement
- **Nouveaux sous-totaux :** obligatoires et prédéfinis, dont le “résultat opérationnel”
- **Dispositions particulières** pour les sociétés ayant des activités principales de financement et d’investissement

Nouvelles informations relatives au compte de résultat

- **Indicateurs de performance définis par la direction (MPM)** à expliquer et réconcilier dans une note dédiée des états financiers
- **Nouvelles informations sur les charges opérationnelles par nature**

Clarification des principes de présentation

- **Guidance renforcée** sur le **regroupement** des produits, charges, actifs, passifs et capitaux propres
- **Encadrement de la détermination de libellés** et limitation des lignes « Autres »

Tableau des flux de trésorerie et bilan

- **Résultat opérationnel** comme **nouveau point de départ** de la méthode indirecte du tableau des flux de trésorerie
- Suppression du choix actuel de classement des **intérêts et dividendes** reçus / versés dans le tableau des flux de trésorerie
- **Goodwill** présenté sur une ligne distincte du bilan

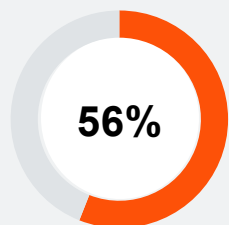
Fiabilité des données : un défi stratégique pour les Directions Financières

Garantir la qualité, la disponibilité et l'auditabilité des données reste un impératif pour maintenir la confiance des parties prenantes.

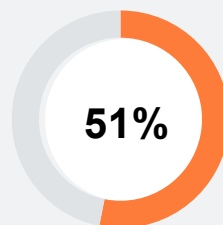
Si la qualité des données financières semble mieux maîtrisée, elle reste **contrastée**: **41 %** des répondants estiment qu'elle est globalement maîtrisée grâce à des contrôles automatisés, tandis que **46 %** jugent la qualité satisfaisante mais au prix d'une charge opérationnelle liée à des contrôles manuels ou d'ajustements en fin de chaîne.

Pour les données extra-financières, ces chiffres tombent à **38 %** et **31 %** respectivement, confirmant **une qualité encore perfectible : entre maîtrise partielle et dépendance aux contrôles manuels**.

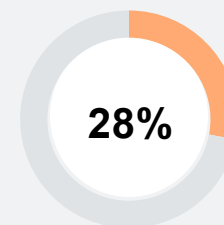
Quels sont les principaux facteurs expliquant le manque de fiabilité des données ?



Le manque d'automatisation des processus: maintient une forte exposition aux erreurs humaines et aux retraitements manuels, et un temps pouvant être optimisé.



La multiplicité des sources de données: formats hétérogènes, incohérences, doublons et synchronisations imparfaites fragilisent la fiabilité et renforcent la dépendance aux contrôles manuels.



La complexité des outils et des systèmes d'information existants: des architectures historiques peu intégrées et l'empilement de solutions hétérogènes rendent les contrôles et la gouvernance difficiles à opérer.

26%

des entreprises interrogées **déclarent que la responsabilité de la gouvernance des données** (financières, opérationnelles, commerciales...) est **co-pilotée** par la Direction Financière, aux côtés de la DSI et des autres fonctions support. Ce modèle collaboratif se traduit par une implication directe dans les projets stratégiques, renforçant la transversalité et la responsabilité partagée autour de la qualité et de la fiabilité des données.

Comment créer davantage de valeur à partir de données fiables et maîtrisées ?

La gouvernance, la qualité et la fiabilité des données s'affirment comme des leviers stratégiques majeurs pour les Directions Financières. Elles permettent d'affiner la compréhension des marchés et des clients, d'anticiper les risques et opportunités, de sécuriser les processus et de renforcer la détection des fraudes.

Quels usages de la donnée permettent aujourd'hui à la Direction Financière de créer le plus de valeur ?

64%

Combiner des données de natures différentes - financières, commerciales, techniques... pour mieux comprendre le comportement des marchés et des clients

53%

Croiser les données financières et extra-financières pour intégrer des dimensions RSE, RH ou opérationnelles dans les analyses financières

28%

Intégrer des données externes

Focus fiscal

L'accès aux données par l'ensemble des équipes permet d'incarner **des ambitions de transversalité** et de **mettre en œuvre des leviers d'amélioration** pour l'équipe fiscale :

71% Gestion des contrôles fiscaux et anticipation des risques

58% Adaptation aux nouvelles réglementations fiscales marocaines

47% Automatisation des processus déclaratifs

Les bénéfices attendus sont clairs : **suivi en temps réel de la situation comptable et fiscale de chaque société** (59%), **efficacité opérationnelle pour la récupération des données en vue de la préparation des déclarations d'impôt/TVA** (49%), et **génération automatique de rapports** (49%), renforçant ainsi la précision et la réactivité des décisions.

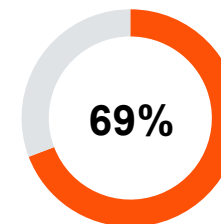
Le contrôle interne, un pilier sous-exploité pour renforcer la confiance des parties prenantes

Face à un environnement réglementaire de plus en plus exigeant, la Direction Financière est contrainte de moderniser ses fonctions, notamment le contrôle interne, pour garantir la fiabilité des données et la conformité.

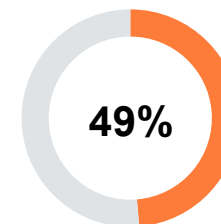
70,3% des dirigeants interrogés jugent **la maturité de leur contrôle interne comme forte**. Laissant une proportion non négligeable considérant son dispositif comme peu ou très peu mature.

Quels sont les principaux leviers d'évolution du contrôle interne que les répondants à notre enquête souhaitent activer en 2026 ?

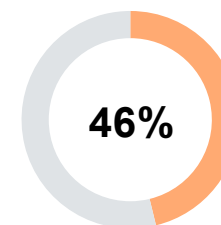
Pour combler le déficit de maturité et répondre aux risques liés aux données, les directeurs financiers marocains ciblent des actions d'évolution axées sur la technologie et la structuration :



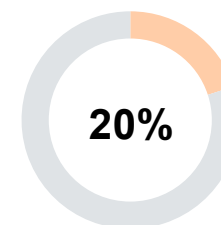
Digitalisation des processus permettant d'automatiser les contrôles et d'améliorer la traçabilité



Déploiement de contrôles clés pour cibler les zones à risque et fiabiliser les processus critiques



Renforcement des équipes, garantissant une expertise accrue et une meilleure couverture des risques

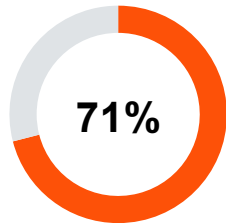


Campagnes de tests plus systématiques afin de renforcer la robustesse des dispositifs existants

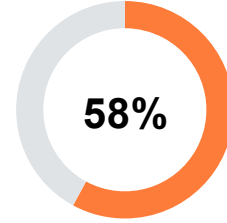
Le contrôle interne, un pilier sous-exploité pour renforcer la confiance des parties prenantes

Focus Fiscal : L'impératif de la conformité et de la technologie

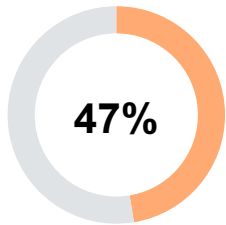
Les préoccupations principales des entreprises se concentrent sur la gestion du risque et l'adaptation réglementaire :



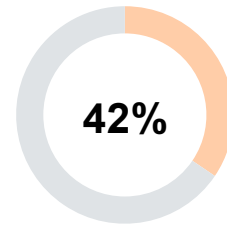
Gestion des contrôles fiscaux et anticipation des risques afin de réduire les litiges et sécuriser la conformité.



Adaptation aux nouvelles réglementations fiscales marocaines pour garantir une mise en œuvre efficace des obligations légales et éviter les pénalités.



Automatisation des processus déclaratifs (TVA, IS, prix de transfert...) afin de gagner en fiabilité et en rapidité tout en réduisant les risques d'erreurs humaines.



Optimisation du reporting fiscal permettant d'améliorer la qualité des données pour une meilleure prise de décision et un pilotage stratégique renforcé.

Quels sont les principaux bénéfices de la technologie pour la fonction fiscale ?

L'adoption de la technologie est perçue comme la solution privilégiée pour relever ces défis, avec un objectif clair :

« **garantir la maîtrise en temps réel et améliorer l'efficacité opérationnelle.** »

En effet, **59 %** des répondants considèrent le suivi en temps réel de la situation comptable et fiscale comme un bénéfice majeur.

L'efficacité opérationnelle pour la récupération des données en vue des déclarations d'impôt et de TVA arrive en deuxième position avec **48,7 %**.

La génération automatique de rapports et la gestion des risques se partagent la troisième place, également à **48,7 %**.

Ces résultats confirment que les Directions Financières voient la technologie comme **un outil incontournable** pour transformer la fonction fiscale, en la faisant évoluer d'un rôle purement déclaratif vers une fonction stratégique de pilotage et de sécurisation.

Évolution des rôles des Directions Financières

Conjuguer efficience et attractivité

4



Conjuguer efficacité et attractivité



Résultats de l'enquête

Retour d'expérience

Découvrez comment PwC intègre l'IA dans ses opérations financières

La Technologie au service de la Finance – Cas d'usage

Un assistant IA pour interroger et explorer le manuel comptable

Efficiency and attractiveness are no longer a luxury but a necessity for the majority of Financial Directions

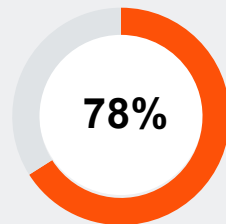
Over the last three years, Financial Directions have expressed the same three priorities with the same level of importance. This illustrates the fact that it is more than ever necessary to pursue the **transformation projects**, to face the **attractiveness challenges** and to put in place processes of **cost control**, which concern the majority of companies.

The responses to these challenges are multiple but interconnected :

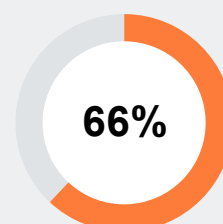
- **Rationalisation des processus** pour limiter les tâches à faible valeur ajoutée
- **Gestion du cash** et **optimisation du BFR** en mettant en place un prévisionnel et des indicateurs de suivi et d'optimisation
- **Simplification des règles de gestion** afin de fluidifier la prise de décision
- Adoption de **nouveaux modèles organisationnels** combinant mutualisation et expertise
- Développement de **pratiques managériales innovantes** favorisant l'agilité, la collaboration et la création de valeur

The set of these levers, integrating a **strong technological dimension**, aims to offer collaborators a dynamic and motivating environment, while ensuring the **sustainable competitiveness of the organization**.

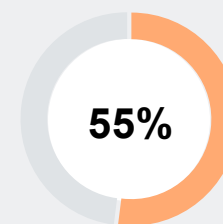
Which financial processes yield the most important productivity gains?



Pilotage de la performance dans un contexte de croissance modérée



Gestion du cash et optimisation du BFR



Efficacité des processus et digitalisation

% des répondants ayant mis ces propositions dans le top 3 des process prioritaires.

La production du reporting représente le premier gisement de productivité parmi les processus financiers

La production du reporting est perçue comme un levier majeur de productivité. Une grande majorité des répondants se déclare satisfaite ou plutôt satisfaite de leurs processus de reporting (consolidation, reporting de gestion, reporting extra-financier, etc.), avec un taux combiné ... - **soit +15 points en 2 ans.**

74%

La production du reporting s'impose aujourd'hui comme le premier gisement de productivité des processus financiers.

Cette position s'explique par la persistance de tâches manuelles et répétitives qui mobilisent fortement les équipes.

Face à des obligations croissantes et à la demande d'une vision plus granulaire, la Direction Financière cherche à transformer ce processus pour libérer du temps et créer davantage de valeur.

Historiquement, le modèle dominant est celui du **reporting push**, où les équipes centrales préparent et diffusent des rapports standardisés. Ce modèle garantit homogénéité et contrôle, mais il génère une

charge importante et limite la réactivité.

L'objectif est désormais d'évoluer vers un **reporting pull**, fondé sur le libre-service analytique : les utilisateurs accèdent directement à un lac de données gouverné pour construire leurs propres analyses.

Cette transition nécessite une gouvernance solide des référentiels et des investissements technologiques.

La transformation vers le reporting pull n'est pas qu'un enjeu technologique, c'est **un changement culturel** qui justifie les investissements dans la donnée, l'automatisation et la gouvernance.

Quels sont les principaux leviers pour améliorer le processus de reporting en 2026 ?



Digitaliser davantage le reporting (automatisation, mise en place de solutions dédiées...)



Enrichir le reporting (nouveaux axes d'analyse, éléments bilan et cash, extra-financiers...)



Fiabiliser les données



Optimiser les processus de reporting (simplification, revue de l'organisation...)

L'organisation de fonction Finance évolue également pour accompagner l'optimisation des processus

Les projets menés pour refondre les processus sont couplés à des évolutions organisationnelles majeures. Selon les résultats de notre enquête :

18%

des répondants à notre enquête envisagent de faire évoluer leur Fonction Finance en 2026

Quelles sont les évolutions que nous observons ?

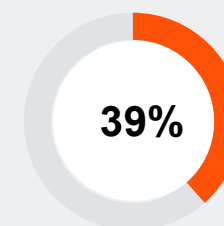
L'évolution organisationnelle de la fonction financière s'accélère, portée par les capacités de traitement de la donnée et la recherche de productivité.

Elle s'articule désormais autour de leviers structurants, à savoir :

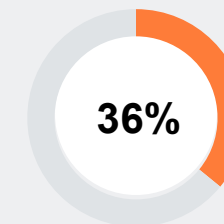
- **L'organisation par processus** : Déjà largement adoptée par les grands groupes, cette logique de spécialisation se généralise pour standardiser les pratiques. Elle constitue un socle solide pour intégrer des solutions d'automatisation, notamment sur le budget et le reporting.

- **La Data & Reporting Factory** : Une cellule centralisée dédiée à la fiabilisation et l'enrichissement du reporting grâce à des compétences pointues en traitement de données complexes.
- **Les Centres de Services Partagés (CSP) et d'Expertise** : Près de 39% des directions financières privilégient les centres d'expertise (fiscalité, trésorerie) pour concentrer les savoir-faire.
- **Le Business Partnering** : Pour améliorer le retour sur investissement, les entreprises mettent en place des équipes au plus proche des métiers, jouant un rôle de conseil stratégique renforcé par la donnée.

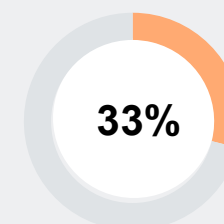
Quelles évolutions organisationnelles souhaitez-vous mettre en place au sein de la Direction Financière ?



Centres d'expertises (fiscalité, trésorerie...) et relais locaux



Organisation des équipes comptables par processus



Cellule centralisée de traitement de la donnée et de production du reporting (Data & Reporting Factory)

Le financier de demain devra combiner compétences techniques, culture technologique et capacité à créer des liens avec les autres fonctions de l'entreprise

Quelles sont les compétences que les répondants à notre enquête souhaitent développer en priorité au sein de leurs équipes en 2026 ?

70% **Maîtrise des normes et réglementations locales** (analyse financière, conformité réglementaire, gestion des risques, etc.)

67% **Maîtrise des opérations de l'entreprise**, et du lien entre planification opérationnelle et financière

52% **Compétences en gestion de projet et transformation digitale** (veille, connaissance de leviers technologiques - RPA, Data Analytics, IA... - et application à bon escient en fonction des cas d'usage)

41% **Compétences et culture de la Data** (mise en qualité, enrichissement, exploitation...)

Les résultats soulignent que la donnée est au cœur de la performance :

Le métier de la finance évolue rapidement, il ne s'agit plus seulement de maîtriser les compétences techniques traditionnelles, mais aussi d'intégrer une culture technologique forte et de renforcer la collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise.

Cette transformation s'accompagne d'exigences accrues en matière de rapidité et de fiabilité des analyses produites par les Directions Financières.

Pourtant, les chiffres révèlent que **46,2%** des processus financiers reposent encore sur des contrôles manuels, et **56,4%** des répondants identifient le manque d'automatisation comme un frein majeur à la fiabilité des données.

Dans ce contexte, la capacité à combiner des données hétérogènes (financières, opérationnelles, ...) devient un véritable levier de création de valeur.



Retour d'expérience

Déploiement IA au sein des opérations financières



L'IA générative est déjà largement utilisée à titre individuel au sein de la fonction finance, notamment pour l'écriture, la synthèse et la production de contenus. En revanche, son intégration dans les Directions Financières demeure limitée et peu structurée. L'enjeu pour les CFO est désormais de dépasser ces usages ponctuels afin d'en faire de véritables leviers de :

- **Productivité**, en automatisant des tâches à faible valeur ajoutée et en accélérant les processus financiers ;
- **Fiabilité du reporting**, grâce à une production plus rapide, plus cohérente et moins exposée aux erreurs ;
- **Amélioration de la qualité de la décision**, via des analyses enrichies, une meilleure exploitation des données et une capacité accrue de projection.

Au Maroc, l'IA représente un potentiel encore insuffisamment exploité par les Directions Financières. Malgré un fort enthousiasme institutionnel et le lancement de programmes de formation, l'adoption organisationnelle reste inégale. Pour les CFO, cette situation se traduit par une difficulté à intégrer l'IA de manière structurée et pérenne au cœur des processus financiers clés.

Les cas d'usage observés illustrent une adoption de l'IA concentrée sur des secteurs à forte création de valeur immédiate. Les télécoms y recourent pour la segmentation client et la prédiction du churn, la banque et la finance pour la détection de la fraude, le scoring et l'optimisation décisionnelle, l'industrie pour la logistique, l'optimisation des flux et la maintenance prédictive, et la relation client pour l'automatisation des réponses et le déploiement d'agents assistés par l'IA. Ces secteurs partagent deux caractéristiques clés du point de vue des Directions Financières : une forte disponibilité de la donnée et un retour sur investissement clairement identifiable.

Les entreprises doivent aujourd'hui prendre le train de l'intelligence artificielle pour rester compétitives. L'enjeu n'est pas de remplacer l'humain, mais de construire des modèles où agents humains et agents IA collaborent de manière complémentaire. L'IA apporte puissance de calcul, automatisation et recommandations basées sur la donnée, tandis que l'humain conserve la capacité d'analyse, de jugement, d'arbitrage et la responsabilité finale des décisions. Cette convergence permet de tirer pleinement parti des atouts de l'IA tout en valorisant les compétences humaines, au service de la performance et de la création de valeur durable.

**Pr. Mounir Ghogho**

Professeur de rang international, spécialiste du traitement du signal, du machine learning et des télécommunications, il est aujourd'hui Full Professor à l'UM6P après un parcours académique d'excellence en Europe et au Maroc.

Nous le remercions chaleureusement pour sa contribution et le partage de sa vision sur le déploiement de l'IA au sein des opérations financières.

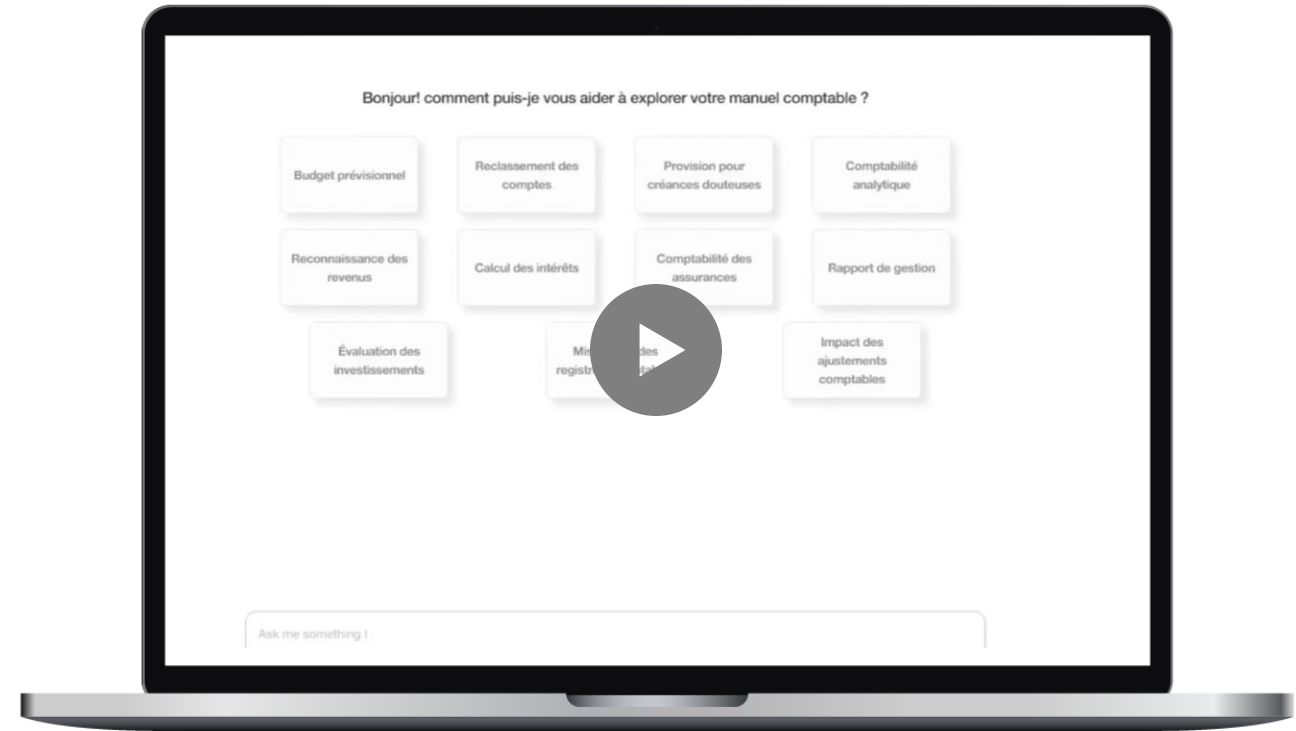


La Technologie au service de la Finance

Assistant IA pour l'exploration du manuel comptable

Consulter le manuel comptable et interpréter les normes (IFRS, FR GAAP...) peut être fastidieux et chronophage pour les équipes Finance. **Cet outil répond à ce défi en rendant la recherche et la compréhension des règles comptables simples et rapides grâce à l'intelligence artificielle.**

Posez vos questions en langage naturel – par exemple « Comment comptabiliser les dépenses de R&D ? » – et **obtenez des réponses précises et traçables. L'outil combine recherche augmentée et raisonnement génératif pour fournir des explications claires, illustrées par des liens directs vers les documents IFRS.** Paramétrable (modèle, niveau de raisonnement), il offre une expérience personnalisée et accélère la prise de décision, tout en renforçant la conformité et la fiabilité des traitements comptables.



Index



Résultats de l'enquête

Baromètre 2026 des Directions Financières

Réinventer les modèles d'affaires

Garantir la confiance des parties prenantes

Conjuguer efficacité et attractivité

Paroles d'experts

Note de conjoncture économique

Finance & IA : où en est-on vraiment ?

Du reporting à la stratégie : la métamorphose des Directions Financières

La performance globale comme levier de transformation des entreprises

L'avenir de la trésorerie : stratégie, technologie et collaboration transverse

IFRS18 : une norme qui transforme la lecture des états financiers

Comment utiliser les données pour créer ou développer des modèles d'affaires plus résilients ?

Quels sont les nouveaux modèles d'organisation des Directions Financières ?

Retours d'expérience

Expert – Déploiement IA

La Technologie au service de la Finance - Cas d'usage

Le pilotage de la performance augmenté par l'IA

Interroger le reporting en temps réel

Assistant IA pour l'exploration du manuel comptable



Merci

Nous remercions l'ensemble des Directions Financières ainsi que les experts qui ont participé à cette étude pour leurs points de vue et leurs retours d'expérience enrichissants.

L'équipe PwC Maroc qui a réalisé cette étude

Kenza Sabouni

Associée Audit
PwC Maroc
kenza.sabouni@pwc.com

Sami Nacer

Senior Manager Audit
PwC Maroc
sami.nacer@pwc.com

Meriem Dib

Senior Manager Audit IT
PwC Maroc
meriem.dib@pwc.com

Kawtar Krikez

Senior Manager Audit
PwC Maroc
kawtar.krikez@pwc.com

Amine Benkhaldoun

Manager CMAAS
PwC Maroc
amine.benkhaldoun@pwc.com

Fatimazahra Mezouar

Manager Audit
PwC Maroc
fatimazahra.mezouar@pwc.com



Vos contacts



Kenza Sabouni

Associé Audit,
PwC Maroc
Kenza.sabouni@pwc.com



Sami Nacer

Senior Manager Audit,
PwC Maroc
Sami.nacer@pwc.com

<https://pwcmaroc.pwc.fr/fr/>

Cette présentation a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel. Pour toute question spécifique veuillez vous adresser à un conseiller spécialisé dans le domaine concerné. Vous ne devez pas agir sur la base des informations contenues dans cette présentation sans obtenir des conseils professionnels spécifiques.

© 2025 PricewaterhouseCoopers France et Maghreb. Tous droits réservés. PwC désigne le groupe de cabinets membres de PricewaterhouseCoopers France et Maghreb et peut parfois faire référence au réseau PwC. Chaque cabinet membre est une entité juridique distincte. Veuillez consulter le site <https://www.pwc.com/structure> pour plus de détails.