

Les risques liés aux fluctuations du Dollar, un enjeu majeur pour les entreprises industrielles

Voici un exemple de mission réalisée par Objectif Cash. Il s'agissait de proposer et de mettre en place une méthodologie et un système de contrôle interne du risque de change lié aux fluctuations de l'US Dollar chez un important sous-traitant de l'industrie aéronautique.

Après un diagnostic de quelques jours, afin d'identifier et de mesurer les risques encourus, nous avons construit notre plan d'actions en deux étapes :

- 1/ Définir et mettre en place des méthodes et un outil pratique de contrôle des risques de change,
- 2/ Proposer une organisation garantissant la pérennité de la maîtrise des risques de change.

Contexte : Une forte exposition au risque « Dollar »...

Équipementier majeur auprès des grands constructeurs d'avions, l'entreprise réalise, comme de nombreuses entreprises industrielles, une part significative de ses ventes en US dollars, alors que la majeure partie de ses sites de production sont situés dans la zone Euro. Afin de sortir du « piège à rentabilité » que constitue la faiblesse chronique du Dollar (10 cents de hausse du cours ff / \$ coûte 1 point de taux de résultat opérationnel), l'entreprise a parallèlement mis en œuvre deux plans d'actions :

1- Elle a revu, d'une part ses implantations industrielles lorsque cela était possible, en privilégiant les zones à bas coûts et les pays dont la monnaie locale suit le cours du Dollar.

2- Elle a, d'autre part, adopté une nouvelle politique de change. La gestion du risque a été centralisée. Des contrats internes de change, de type achat-vente à terme fixe, sont prévus entre la société mère centralisatrice et ses filiales. Une stratégie de change a été définie : il s'agit de défendre le cours négocié de chaque contrat, et ce pendant la durée de vie de ce contrat.

Mais il est apparu au cours de notre diagnostic que plusieurs risques pouvaient contrarier le succès de cette nouvelle stratégie de couverture :

- Le montant des capitaux à protéger sur plusieurs années est impacté par les change-

ments de cadences dans la production des appareils décidés par les constructeurs, ainsi que par les modifications de prix résultant des négociations et des variations de change.

- La signature d'un contrat de change entre la société mère et sa filiale à un cours moins favorable pour cette dernière que dans le contrat initial, conduit inexorablement à constater une perte à terminaison dans les comptes de la filiale, créant ainsi à chaque fois un risque de « bombe à retardement ».

- Le non respect des principes requis par la norme IAS 39 (les couvertures doivent correspondre à une exploitation réelle et doivent en termes de montant respecter les ordres de grandeurs des risques couverts - chiffre d'affaires des contrats - afin d'être efficaces), conduit à une requalification des couvertures en opérations spéculatives et, par conséquent, la comptabilisation en résultat

“

Définir et mettre en place des méthodes et un outil pratique de contrôle des risques de change.

”

des variations des taux de change.

La réponse apportée par Objectif Cash : les fiches contrats de change.

Après avoir pris connaissance des recommandations des commissaires aux comptes, nous avons défini, en liaison avec le trésorier du groupe, un nouveau système de contrôle interne du risque de change reposant sur trois processus clés :

- la fiabilisation du carnet de commandes en dollar par une mise à jour régulière validée par les opérationnels pour adapter les couvertures aux décalages de livraisons d'appareils,
- une documentation précise sur la relation entre l'instrument de couverture (l'option, le terme) et l'objet de la couverture (le cours du contrat spécifique),
- la réalisation de tests d'efficacité (rapprochements systématiques entre les montants des couvertures et les ventes réelles contrat par contrat).



Jean-François Dhoury,
Directeur de missions chez Objectif Cash

Concrètement, le déploiement de cette méthode s'est traduit par l'élaboration de

Des contrats internes de change ont été établis, le cas échéant, sur la base de ces fiches contrats regroupées par programmes.

L'organisation cible proposée par Objectif Cash

Il s'agissait de proposer une solution de pérennisation de la maîtrise du risque en faisant de l'établissement des fiches contrats un processus récurrent, que s'approprient les équipes opérationnelles de l'entreprise. Ainsi il a été décidé ce qui suit :

- le processus source a été spécifié : il s'agit du processus du business plan. Ce dernier a constitué au départ la base de l'information, mais la fiche contrat a été conçue pour être le moyen de mettre à jour le business plan (collecte des cadences, des prix, des taux).
- les responsabilités de chacun ont été formalisées par écrit. La direction commerciale et la direction opérationnelle prévoient les cadences et estiment les prix. La direction financière est seule responsable de la mise en place ou non d'une couverture de change.

- les processus de validation ont été définis : la direction commerciale, la direction opérationnelle, la direction financière, valident conjointement les chiffres.

- un responsable a été désigné comme administrateur du système de contrôle interne du risque de change. Il s'agit du contrôleur de gestion programme.

- Il joue tout d'abord le rôle d'interface entre la direction commerciale, la direction opérationnelle et le trésorier du groupe. Il organise la circulation et la validation des données entre les services.

- Membre de la direction financière, il participe à l'une des missions essentielles de celle-ci, à savoir garantir la qualité des chiffres.

- Enfin, il fiabilise au fil de l'eau le montant de la couverture de change en maîtrisant la fréquence des mises à jour des fiches contrats par la prise en compte des révisions de cadences de production des avions, des prix, des taux de change renégociés par l'entreprise, et en s'assurant de la faisabilité industrielle des chantiers.

Comme souvent en matière de gestion des risques, la finance a un rôle clé de monitoring mais en fait c'est toute l'entreprise qui se mobilise... ■