



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en
Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 3
(2008-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES
OPERATIONNELS DE CHANGE AU PORT
AUTONOME DE DAKAR (PAD)**

Présenté par :

Béneth Juvencio Ayi ADJAVON

Dirigé par :

M. NGary SOW

Enseignant associé au CESAG

Août 2010

Dédicace

- Gloire soit rendue à l'éternel des armées pour avoir permis la réalisation de cette œuvre et que sa bénédiction soit ;
- A mes chers parents, Houmou-Haïrey Pierrette CHABI MAMA ADJAVON et Friggens Jeffrey ADJAVON. Trouvez ici la reconnaissance de votre fils et que votre Bénédiction demeure toujours avec moi ;
- A ma bien aimée Michelle et à ma fille Gracia pour leur assistance et leur attention ;
- Aux familles ADJAVON, DADZIE, CHABI MAMA, ABLEFONLIN, AKINDES, LAWSON, MIGAN, BAHINI, MICHOZOUNOU ;
- A tous mes collègues stagiaires du Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion.

Remerciements

- ❖ à mon maître de mémoire, monsieur NGary SOW qui malgré ses nombreuses occupations n'a ménagé aucun effort pour me donner des informations et orientations permettant la réalisation de ce travail ;
- ❖ à mon maître de stage, monsieur Momar SADY qui, en dépit de ses contraintes professionnelles, a su m'apporter en temps réel ses conseils et son expérience ;
- ❖ à messieurs Mohamed SOUMARE et El Hadji Mamadou DIOP, respectivement Directeur Financier et Comptable et Chef de la Division Gestion Financière du Port Autonome de Dakar pour leur disponibilité et leur franche collaboration ;
- ❖ à mesdames et messieurs Sokhna DIENG, N'DAO, Ely Manel DIOP et Mapaté GUEYE pour leurs soutiens et assistance ;
- ❖ à tous ceux qui de près ou de loin ont apporté leur contribution à la réalisation de ce travail.

Liste des sigles et abréviations

BED	: Bureau d'Embauche des Dockers
BMOP	: Bureau de la Main d'Œuvre Portuaire
CFC	: responsable aux Contrôles Financiers et Comptables
CNUCED	: Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
DFC	: Direction Financière et Comptable
DGC	: Division Gestion Comptable
DGF	: Division Gestion Financière
DP WORLD	: Dubaï Ports World
DRH	: Direction des Ressources Humaines
EPIC	: Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
PAD	: Port Autonome de Dakar
SA	: Société Anonyme
SATS	: Syndicat des Auxiliaires de Transport au Sénégal
SEMPOS	: Syndicat des Entreprises de Manutention des Ports du Sénégal
TAC	: Terminal à conteneur
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
URD	: Union des Remorqueurs de Dakar
VAN	: Valeur Actuelle Nette
VHF	: Very High Frequency

Liste des tableaux et figures

➤ Les figures

Figure 1 : Schéma d'identification du risque de change	21
Figure 2 : Démarche d'élaboration d'une analyse des risques de change	33
Figure 3 : Modèle d'analyse	39
Figure 4 : Procédure de Traitement des factures fournisseurs	61
Figure 5 : Diagramme de variation des pertes et gains de change	66

➤ Les tableaux

Tableau 1 : Les positions ouvertes en devises	26
Tableau 2 : Démarche d'élaboration d'une analyse des risques de change.....	33
Tableau 3 : Echelle de cotation de la gravité du risque	36
Tableau 4 : Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque.....	36
Tableau 5 : Les objectifs.....	53
Tableau 6 : Identification des risques de change liés aux opérations avec les partenaires et investisseurs étrangers.....	63
Tableau 7 : Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque de change par le PAD.....	64
Tableau 8 : Evaluation de la probabilité de réalisation du risque de change par le PAD....	64
Tableau 9 : Evaluation de l'impact du risque sur les objectifs du PAD.....	65
Tableau 10 : Coût des pertes et gains de changes enregistrés par le PAD courant les trois dernières années	66
Tableau 11 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence	67
Tableau 12 : Hiérarchisation des risques selon leur impact	67
Tableau 13 : Evaluation du dispositif de maîtrise des risques de change par le PAD.....	68

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme Général.....	80
Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne (S’assurer de l’existence de manuel de procédure de gestion des changes)	81
Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne (Identification des risques de change)	82
Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (Evaluation de la probabilité et de l’impact des risques de change)	83
Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne (Appréciation du dispositif de contrôle).....	84
Annexe 6 : Le tableau d’identification du risque	85
Annexe 7 : La grille d’analyse des tâches	86
Annexe 8 : Le guide d'entretien.....	87

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
1ère PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	9
Chapitre 1 : LE RISQUE DE CHANGE	11
1.1. Définition du risque.....	11
1.1.1. La dimension du risque.....	12
1.1.2. La typologie des risques	13
1.1.3. Les différentes sortes de risques	13
1.2. Définition du risque de Change.....	15
1.2.1. Typologies du risque de change.....	16
1.2.1.1. Le risque de change de transaction	16
1.2.1.2. Le risque de change économique.....	17
1.2.1.3. Le risque de change comptable.....	17
1.2.2. Les facteurs causals du risque de change.....	18
1.2.2.1. Les risques de change liés aux opérations financières.....	18
1.2.2.2. Les risques de change liés aux opérations commerciales	18
1.2.2.3. Les risques de change aux opérations d'investissements transfrontaliers	19
1.2.2.4. Les risques liés aux opérations économiques	19
Chapitre 2 : LA GESTION DU RISQUE DE CHANGE	20
2.1. Identification du risque de change	20
2.2. Impact du risque de change sur l'activité.....	21
2.3. Les sources du risque de change	22
2.4. Les stratégies de gestion de risques de change	23
2.4.1. La Stratégie de non couverture	24
2.4.2. La stratégie de couverture systématique.....	24
2.5. Les techniques de mesure du risque de change.....	25

2.5.1.	La mesure de marge	25
2.5.2.	La mesure de volume	26
2.5.3.	La mesure de valeur	26
2.6.	Les techniques de couverture du risque de change	27
2.6.1.	La couverture du risque de change de transaction	27
2.6.2.	La couverture du risque de change de traduction	27
2.6.3.	Le SWAP de devise	28
2.7.	Les méthodes de gestion possible du risque de change	28
2.7.1.	La gestion passive du risque de change	28
2.7.2.	L'adossement des flux en devises.....	29
2.7.3.	La couverture par les produits de marché	29
2.8.	Les processus de gestion du risque de change	30
2.8.1.	L'identification du risque.....	30
2.8.2.	L'évaluation du risque	30
2.8.3.	Sélection des techniques de gestion du risque	31
2.8.4.	La mise en œuvre	31
2.8.5.	Le contrôle	31
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE		33
3.1.	Description du processus.....	34
3.2.	Identification des risques.....	34
3.3.	Evaluation des risques	35
3.3.1.	Evaluation par la méthode quantitative.....	35
3.3.2.	Evaluation par la méthode qualitative.....	35
3.4.	Evaluation du dispositif de maîtrise des risques	37
3.5.	Le modèle d'analyse.....	38
3.6.	La collecte et analyse de données	39
3.6.1.	Objectifs de la collecte et l'analyse des données	39
3.6.2.	Cadre de ladite collecte et analyse des données	40
3.6.3.	Nature de la collecte des données	40
3.6.4.	Technique d'analyse des données.....	40
3.7.	Outils de collecte et d'analyse de données.....	40
3.7.1.	L'analyse documentaire	41
3.7.2.	Le tableau d'identification des risques (voir annexe N°7, page N° 92)	41
3.7.3.	L'interview.....	41

3.7.4.	Le questionnaire de contrôle interne.....	41
3.7.5.	La grille d'analyse des tâches	42
3.7.6.	Le test de conformité	42
3.7.7.	L'organigramme	42
3.7.8.	Observations	42
3.7.9.	Grille de séparation des tâches.....	42
3.7.10.	Test d'existence et de permanence.....	43
2ième PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		45
Chapitre 4 : PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE DAKAR		47
4.1.	Présentation de l'entité	47
4.1.1.	Contexte de création	47
4.1.2.	Missions	49
4.1.3.	Activités	49
4.1.3.1.	Les services aux navires	51
4.1.3.2.	Les services à la marchandise.....	51
4.1.4.	Objectifs.....	53
4.2.	Organisation	53
4.2.1.	La Direction Financière et Comptable :.....	53
4.2.2.	La Division Gestion Comptable	55
4.2.3.	Le Responsable aux Contrôles Financiers et Comptables	55
4.2.4.	Le Responsable de la Fiscalité.....	55
4.2.5.	La Division Gestion Financière	56
Chapitre 5 : DESCRIPTION DE L'EXISTANT		59
5.1.	Description du processus de gestion de risque de change.....	59
5.2.	Identification par le PAD des risques de change dus aux opérations avec les partenaires et investisseurs étrangers	62
5.3.	Evaluation par le PAD des risques de change dus aux opérations avec les partenaires et investisseurs étrangers	63
5.3.1.	L'évaluation de la probabilité de réalisation du risque de change.....	64
5.3.2.	L'évaluation de l'impact des risques de change sur les objectifs du PAD	65
5.3.3.	L'évaluation en terme chiffré des pertes et gains de change réalisé par le PAD	65
5.4.	Hiérarchisation des risques de change	67
5.4.1.	Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence	67

5.4.2. Hiérarchisation des risques selon leur impact.....	67
5.5. Evaluation du dispositif de maîtrise des risques de change par le PAD	67
Chapitre 6 : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	70
6.1. Analyse des résultats	70
6.1.1. Analyse des résultats après description du processus de gestion des risques de change	70
6.1.2. Analyse des résultats après identification des risques de change	71
6.1.3. Analyse des résultats après évaluation des risques de change.....	71
6.1.3.1. Analyse des résultats quant à l'évaluation de la probabilité.....	71
6.1.3.2. Analyse des résultats quant à l'évaluation de l'impact.....	71
6.1.4. Analyse des résultats après évaluation du dispositif de maîtrise des risques de change	72
6.2. Recommandations à l'encontre des responsables chargés de la gestion des risques de change au PAD.....	72
6.2.1. Recommandations par rapport au processus de gestion des risques de change	72
6.2.2. Recommandations quant à la méthode d'identification de risques.....	73
6.2.3. Recommandations quant à la méthode d'évaluation des risques.....	73
6.2.4. Recommandations quant aux dispositifs de maîtrise mise en place	74
CONCLUSION GENERALE	76
ANNEXES	79
BIBLIOGRAPHIE	88

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Au cours de ces dernières années, la conduite des activités des entreprises a profondément évolué : banalisation de la gestion en temps réel, dans un contexte de globalisation et de mondialisation ; protection de l'image et externalisation des activités de l'entreprise et plus récemment, une attention plus accrue vis-à-vis des risques exogènes à faible probabilité et à fort impact.

L'internationalisation des entreprises est le résultat du phénomène de globalisation qui se développe depuis la fin de la 2^{ème} Guerre Mondiale ; mais surtout depuis une trentaine d'années avec l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché international. Ceci a eu pour conséquences, des modifications dans le fonctionnement de ces entreprises, qui, en devenant acteurs du commerce international, s'ouvrent à de multiples opportunités.

En effet, elles se lancent sur les marchés étrangers, en exportant leurs biens et services ou à l'inverse en important des produits dont elles ont besoin. L'internationalisation de leurs activités se traduit également par des emprunts ou des prêts en devises ainsi que des investissements à l'étranger (établissement de filiales).

Toutes ces activités vont engendrer, parallèlement à ces opportunités, de nombreuses contraintes liées, entre autres, aux fluctuations des cours des devises induites par la réalisation de ces transactions ; le cours d'une devise étant le prix d'achat ou de vente d'une devise contre une autre. Il faut savoir qu'une devise forte est celle dont la valeur s'accroît par rapport à la monnaie nationale : une monnaie qui s'apprécie.

A l'inverse, une devise dont la valeur a tendance à baisser par rapport à celle de la monnaie nationale est dite faible, c'est-à-dire qui se déprécie.

Un autre phénomène qui a fortement modifié l'environnement financier est le passage d'un régime de change fixe à un régime de change flottant. En juillet 1944 furent signés les Accords de Bretton Woods qui instaurèrent un régime de change fixe, où toutes les devises étaient convertibles en une monnaie de référence, à savoir le dollar US. Les taux étaient alors relativement constants et ne pouvaient fluctuer que dans une fourchette déterminée, et tout dépassement de cette dernière entraînait l'intervention des Banques Centrales.

Peu à peu, avec la mondialisation des échanges, les taux de change ont commencé à fluctuer. En 1971 la convertibilité du dollar en or, fut supprimée et deux ans plus tard, on

passa à un régime de change flottant où toutes les devises fluctuaient librement en fonction de l'offre et la demande.

Ainsi, les entreprises vont être confrontées au plus important marché financier appelé le marché des changes ou «Foreign Exchange»: c'est un lieu très liquide où se rencontrent offres et demandes de devises, où se déterminent leurs cours. Quand les marchés de Los Angeles et San Francisco s'arrêtent, s'ouvre alors à Wellington et à Sydney une nouvelle journée de transaction ». Cette liquidité s'explique par les achats et ventes de devises, en échange d'instruments financiers qui se font facilement et sans occasionner un coût toujours considérable.

Investisseurs institutionnels, entreprises et banques opèrent sur ce marché dès qu'ils entreprennent une transaction financière impliquant plusieurs devises.

On peut scinder ce marché en trois composantes: d'une part, celui au comptant, appelé également « marché spot » est celui sur lequel les banques s'échangent les devises. Les devises sont livrées en deux jours au plus tard, ce qui explique l'appellation « au comptant ».

D'autre part, le marché interbancaire, ou de dépôt, est une composante essentielle du marché des changes. Sur ce dernier très réglementé se traitent les opérations de trésorerie en devises sous forme d'emprunts et de prêts.

Enfin, le marché à terme, par définition, est celui sur lequel les échanges de devises se font « à terme », c'est à dire à une date future ainsi qu'à un cours, tous deux déterminés lors de l'établissement du contrat.

Les entreprises, dans ce contexte international et face à ce marché complexe, doivent gérer divers types de risques financiers, comme ceux de crédit, de taux d'intérêt ou de change, objet de ce mémoire.

Le risque de change est l'effet de la variation des cours des monnaies. Il est lié au fait que les activités de l'entreprise citées ci-dessus impliquent différentes devises, dont le cours varie sans cesse sur le marché des changes.

Le risque encouru est synonyme d'incertitude. Cette incertitude peut être positive ; on parle alors de «gain», lorsque par exemple (pour un exportateur) la valeur de la devise de

facturation augmente par rapport à celle de la monnaie nationale. Si au contraire l'incertitude est négative, ce sera une «perte».

La situation s'inverse pour l'importateur qui préférera une devise de facturation dont le cours diminue ; il y gagnera car sa dette sera réduite.

Le risque de change est qualifié de certain lorsqu'il porte sur une opération effectivement en cours (comme un contrat déjà conclu), et il est donc aléatoire s'il porte sur des positions de changes éventuelles, comme des devis ou des offres faites au client.

Ce risque dépend de la position de change de l'entreprise. Elle doit connaître en permanence sa position de change par devise et vérifier sans cesse son évolution, ce qui est facilité par l'établissement d'un tableau de la position de change. Elle est formée par toutes les opérations effectuées en devises par l'entreprise (dettes et créances à court et à long terme). Connaissant sa position de change, l'entreprise peut alors mieux évaluer et par la suite gérer son risque de change.

Pour éviter ou limiter ce risque, l'entreprise qui souhaite opérer à l'échelle internationale dispose de nombreuses techniques de couverture. Celles-ci, peuvent être des recours à l'assurance, aux établissements bancaires jouant le rôle d'intermédiaires sur le marché des changes. Mais elles peuvent également être mises en place par les entreprises elles-mêmes, dans le but de réduire leur exposition à ce type de risque.

Des dispositifs prudentiels sont actuellement en vigueur, afin de pallier toute nouvelle crise. Malgré les efforts fournis par les entreprises pour respecter ces dispositifs, on ne peut exclure la réalisation d'un effet similaire.

En effet, les risques sont inhérents à l'activité bancaire ; mais si la survenance d'incidences plus ou moins graves n'a rien de nouveau et, si la prévention et la réactivité étaient et demeurent des pratiques reconnues, on note bien qu'aujourd'hui le manque de vigilance, d'anticipation et de sens de responsabilité, est nettement moins accepté.

Ainsi, les entreprises doivent impérativement garder un œil sur les risques liés à leur activité, afin d'assurer une meilleure maîtrise de l'environnement, une sécurité renforcée et une visibilité accrue, gage d'un meilleur niveau de performance.

Compte tenu de la multiplicité des relations d'échange existant entre les institutions, celles-ci sont cependant confrontées à de nombreux risques. Certains sont communs à l'ensemble des entreprises (risque juridique, risque d'accident et de vol, incendie, malversation financière, etc.), alors que d'autres sont spécifiques. Ces risques peuvent, lorsqu'ils se réalisent, avoir de lourdes conséquences. Les risques qui sont spécifiques à chaque entreprise, peuvent être regroupés en deux critères, à savoir: les risques stratégiques (qui naissent des choix fondamentaux de l'institution) et, ceux Opérationnels, (qui résultent de la mise en œuvre des activités de l'institution).

La manifestation de l'un ou l'autre type des risques précités, peut entraîner des conséquences importantes pour une institution. Ceci, peut mettre en difficulté même les institutions les plus solides.

En effet, la matérialisation d'un risque peut engendrer des difficultés significatives pour une entreprise individuelle, et par contagion le risque peut même affecter l'ensemble du système entrepreneurial. A titre individuel, la matérialisation de risques peut affecter directement les comptes de résultats de l'entité concernée ; ceci pourrait conduire à un résultat déficitaire de celle-ci.

Lorsque l'on débute les activités financières, surtout si le marché est en période haussière, on perçoit très bien les possibilités de gain, mais plutôt moins bien les risques. On comprend qu'il faut s'intéresser au couple rendement/risque plutôt qu'au rendement seul.

Pour combattre le risque, il faut au préalable, l'identifier et l'évaluer. On dit encore qu'il faut mesurer le degré d'exposition au risque dans chacun des domaines inventoriés. L'inventaire doit être permanent, mais il est une tâche plus délicate, car il ne peut être dissocié du degré de probabilité de la réalisation du risque.

Dans le contexte du Port Autonome de Dakar, le système financier n'est pas encore suffisamment apte à répondre aux impératifs économiques nationaux ; mais toutes les études faites dans ce domaine convergent vers la conclusion que ce secteur a connu un développement spectaculaire. Le risque est un concept qui prend différentes formes et, dont la manifestation n'est pas toujours prévisible. C'est ainsi que le gérer, c'est vivre dans l'attente qu'un événement futur provoque un préjudice.

Le besoin d'une gestion des risques de change chez les institutions, a fortement augmenté au cours des dernières années. L'une des raisons principales est, la fluctuation défavorable des taux de change, à laquelle sont confrontées ces institutions et pouvant se traduire par des pertes assez importantes. Malgré les progrès considérables des techniques de gestion de ces risques, ceux-ci ne peuvent être, par nature, totalement éliminés.

La question qu'on serait tenté de se poser est de savoir : « Quelles pistes faut-il explorer pour une gestion efficace de ces risques de change ? » les solutions seraient :

- rechercher les meilleures pratiques en matière de gestion des risques de change ;
- effectuer un audit régulier du service de change de l'entité ;
- analyser les risques de change, afin de pouvoir mettre en œuvre un dispositif dynamique de maîtrise des risques adapté à la culture et à l'organisation de l'entité.

La dernière paraît plus opportune car elle est préalable à la réalisation des deux autres. En effet, l'importance des risques de change dégagés à partir de cette analyse, permettra d'avoir une meilleure connaissance de ces derniers, de mettre en place des procédures de vérification et des stratégies susceptibles de les atténuer ou de les maîtriser.

Au regard de la solution adoptée, la question de recherche que nous posons est : Quels sont l'impact, la fréquence de réalisation et le dispositif de maîtrise du risque de change dans une entreprise portuaire?

En d'autres termes et de manière spécifique :

- Qu'est ce qu'un risque de change?
- Quelle est la probabilité de survenance des risques de change ?
- Quels sont les impacts qu'engendrerait la réalisation de ces risques ?
- Quels sont les dispositifs mis en œuvre pour la maîtrise de ces risques ?
- Comment s'effectue l'évaluation de ces dispositifs ?

La recherche des réponses à toutes ses interrogations, a motivé notre choix pour le thème suivant : « Analyse de la gestion des risques opérationnels de change au Port Autonome de Dakar »

L'objectif principal de ce travail sera, d'évaluer la gestion des risques de change dans l'institution et, la place que celle-ci donne à cette fonction.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- d'approfondir nos connaissances en ce qui concerne la gestion des risques en général et celle des risques de change en particulier ;
- de mettre en évidence ceux auxquels fait face l'institution ;
- d'identifier les problèmes que rencontre l'entité en matière de gestion des risques de change et proposer quelques voies et moyens pour renforcer les dispositifs de maîtrise desdits risques ;
- de montrer les étapes à suivre pour en assurer la gestion.

Les institutions portuaires ne sont pas des acteurs économiques tout à fait semblables aux autres, car elles favorisent l'échange. Les entreprises doivent faire face aujourd'hui à la montée des risques de change. Ces derniers prennent de plus en plus d'ampleur compte tenu de la fluctuation défavorable des taux de change pouvant se traduire par des pertes considérables. C'est pourquoi, la connaissance et la maîtrise de ces risques liés aux opérations de change paraît une nécessité.

La gestion des risques de change couvre tous les points susceptibles de poser problème dans toute organisation. Pour des raisons des moyens, nous l'avons limité dans l'espace et dans le temps.

Dans l'espace, l'étude n'a pas la prétention de traiter la gestion des risques de change dans toutes les institutions du pays, mais particulièrement du Port Autonome de Dakar.

Toutefois, étant donné que le système de gestion des risques du Port Autonome de Dakar n'est pas très différent de celui des autres institutions, nous espérons que les résultats de notre étude pourront être d'un certain apport pour quiconque voudra faire une étude analogue dans une ou plusieurs institutions de son choix.

Dans le temps, elle porte sur une période récente, et plus précisément à partir de l'année 2005, car c'est à partir de là que nous voyons une amélioration de classements des données.

L'étude dégage donc les centres d'intérêts suivants :

Pour le Port Autonome de Dakar

Il aura une idée claire des risques auxquels il s'expose et particulièrement de ses risques de change. D'où l'importance d'une analyse qui permettra à l'entité de mieux connaître les risques sur lesquels il faut rapidement se focaliser et, de mieux planifier ses missions de contrôle, afin d'en assurer une plus grande efficacité et une bonne sécurité du patrimoine de l'entreprise.

Pour nous-même

Cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la gestion des risques liés aux opérations de change et de nous approprier des spécificités de maîtrise de ces risques ;

Pour atteindre les objectifs fixés plus haut, notre travail s'articulera en deux parties :

- ✓ le cadre théorique : cette partie axée sur la revue de la littérature du thème de notre étude.

A cet effet, le premier chapitre aborde le risque de change, le deuxième chapitre présente la gestion du risque et le troisième chapitre notre méthodologie de recherche qui a permis de traiter notre cas pratique ;

- ✓ le cadre pratique : cette seconde partie concerne l'aspect pratique de notre travail. Elle est structurée en trois chapitres qui présentent respectivement le Port Autonome de Dakar, la description du dispositif de gestion du risque de change au Port Autonome de Dakar, l'analyse des résultats et les recommandations nécessaires.

1ère PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Lorsqu'on a demandé à Morgan (2001:85) de prédire le marché boursier, sa réponse fut la suivante : «*Le marché boursier fluctuera*». Cette citation englobe, ce que nous connaissons le mieux à propos des marchés financiers, qui essentiellement fluctuent. Le changement est la seule constante.

C'est pourquoi la gestion des risques est devenue prédominante au cours des dernières années. Il aurait dû toujours en être ainsi, mais c'est récemment seulement qu'a développé des outils pour une meilleure compréhension des risques financiers.

Toute institution, est confrontée à plusieurs types de risques, dont l'opérationnel, le commercial, le stratégique et le financier. Dans notre mémoire, nous nous intéresserons uniquement à l'un des composants du risque financier qu'est celui de Change. Celui-ci, résulte des variations défavorables des taux de change. La disponibilité des données et des informations nous permettra d'examiner ce type de risque mieux que les autres.

Mais avant de rentrer dans le vif du sujet, nous nous intéresserons dans un premier temps à la notion du risque dans sa globalité.

Il s'agira de donner une définition du risque, sa dimension et sa typologie.

Ensuite place sera donnée au risque de change proprement dit et comment en faire une bonne gestion. Puis également, nous aurons à élaborer une démarche quant à l'analyse de risque de change mais aussi la méthodologie à adopter.

Chapitre 1 : LE RISQUE DE CHANGE

Ce chapitre sera consacré à l'exposition du risque en général et en particulier celui de change. Nous aborderons dans un premier temps, la notion du risque en donnant sa définition, ses dimensions, ses typologies et ses différentes composantes. Puis, dans un second temps place sera donnée à la notion de risque de change, objet de notre étude.

1.1. Définition du risque

Selon le dictionnaire Larousse (2009 : 893), le terme risque, trouve son étymologie dans l'italien *risco* « ce qui coupe », en d'autre terme, il est un danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé. Cependant, Le lexique de gestion (2005 :463) définit le risque comme un phénomène aléatoire correspondant à une situation ou le futur n'est prévisible qu'avec une probabilité, par opposition à l'incertitude qui correspond à un futur totalement imprévisible et à la certitude qui permet une prédiction affectée d'une probabilité égale à 1. Hamzaoui (2008 : 38), affirme que le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain.

Face à ces nombreuses définitions du risque et surtout à la diversité qu'elles renferment, la notion du risque n'est pas unanime et son appréciation est relative aux circonstances.

Selon Renard (2006 :139) « le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Il découle de cette définition l'aspect négatif du risque sur les activités de l'entreprise et dont il incombe aux dirigeants de mettre en place et parfaire les dispositifs nécessaires pour le maîtriser.

Le risque est considéré comme étant une mésaventure dont le management ne sait pas à priori l'issue spécifique permettant de l'éviter avec certitude. Hudon (2006:2), propose la définition suivante « Risk is the chancing of negativity - of some loss or harm » qui se traduit par le risque, est la probabilité d'une occurrence négative, d'une perte ou d'un tort.

Dans un caractère incertain du terme, le risque peut être défini comme étant la survenance de façon incertaine d'un événement et, dont la réalisation affecte les objectifs fixés par les dirigeants d'une entreprise (Barthélemy & Courreges, 2004:11).

Cela nous amène à comprendre de ces deux définitions, que le risque peut être considéré comme la réalisation d'un événement incertain pouvant affecter les objectifs des dirigeants d'une firme.

1.1.1. La dimension du risque

Le risque étant considéré comme un événement incertain et dont la réalisation induit des conséquences dommageables pour une entité, sa dimension peut être mesurable par deux combinaisons que sont : la probabilité de réalisation et les conséquences de l'impact (Renard, 2006:139).

Le risque se caractérise, par sa probabilité d'occurrence ou fréquence et par sa gravité d'après Barthélemy & al (2003 :33) et Descroche (2004 : 46). Pour cette raison, l'évaluation du risque se détermine sur la base des critères « probabilité d'occurrence » et « gravité des conséquences » d'après Colatrella & al (2004 :7).

Ainsi, la probabilité se définit comme la fréquence d'apparition d'un dommage (Maders et Masselin, 2006 :48), ou de production des événements (Renard, 2006 :139).

L'impact lui se définit comme la gravité du dommage en cas de réalisation du risque (Maders et Masselin, 2006 :48).

De ces différentes définitions, nous pouvons comprendre que risque = dommage = conséquences.

L'appréciation des deux dimensions du risque peut être réalisée de façon qualitative ou quantitative, selon les contraintes auxquelles, l'entreprise est obligée de se conformer. L'évaluation de ces deux dimensions donne la criticité, qui veut dire : la sévérité ou le poids du risque. Et c'est celle-ci (la criticité) qui permet de classer les risques par priorité d'actions.

A ces dimensions, s'ajoutent deux autres citées par McNamee (1998 : 39), à savoir: « the timing of risk», la période de réalisation de l'impact du risque; «and the duration of its

consequences» la durée pendant laquelle les conséquences du dommage produisent un impact.

1.1.2. La typologie des risques

Les risques existent partout, l'important est de savoir les évaluer, les anticiper, les contrôler avec rigueur. La complexité et la diversité de l'environnement ne permettent pas de dresser une liste exhaustive des risques. Cependant, Landel (2006 :1) classe les risques en quatre groupe, à savoir :

- risques financiers : ils sont en rapport avec les fluctuations du taux de change et d'intérêt, la carence des clients et la conformité des comptes aux règles de la comptabilité publique. Ces risques sont généralement externes à l'entreprise ;
- risques stratégiques : ils englobent l'évolution des consommations, la concurrence, les changements économiques et politiques, les innovations technologiques et les modifications de réglementations liés à l'entreprise ;
- risques aléatoires : ils sont la plupart du temps liés aux catastrophes naturelles et aux dommages matériels ;
- risques opérationnels : ils sont dus à des vulnérabilités de l'entreprise relatives à ses processus, son personnel et ses activités. En effet, ceux-ci tiennent compte de l'organisation. Ils sont également dus à l'absence de plan de gestion de crise.

Les risques, qu'ils soient externes ou interne, sont très souvent classés en fonction de leur niveau, de leur nature et de la menace qu'ils représentent, selon IFACI in COSO II (2003 : 9)

Ainsi, chaque secteur d'activités (banques, industries, organismes, projets) a des risques spécifiques liés à la nature de ses opérations, qui peuvent être différents de ceux rencontrés dans d'autres secteurs. Ceci fait qu'il n'existe jusque-là, aucune typologie standard de risques.

1.1.3. Les différentes sortes de risques

Il existe une multitude de risques. Leur classification, typologie ou taxinomie diffère selon les auteurs, à cause surtout des fortes interdépendances qui existent entre les risques, les uns pouvant entraîner les autres. Toutefois, on retrouve généralement les mêmes

appellations pour les risques quel que soit l'auteur retenu. Une vingtaine de risques regroupés en quatre catégories a été inventoriée par Sardi (2002 : 39-47), « le risque de crédit, les risques de marché, le risque opérationnel et les autres risques ».

De son côté, le Secrétariat de la Commission Bancaire en France, in le Livre Blanc sur la Sécurité des Systèmes d'Information, (1996 :43), distingue une trentaine de risques répertoriés en trois groupes :

- ❖ **Les risques politiques** : ils comprennent le risque de management, le risque de stratégie, le risque « éthique » ou risque de non-respect des règles, fiscales et déontologiques. A ce groupe, s'ajoute également le risque extérieur qui est relatif aux risques politiques, sociaux, humains, internationaux, systémiques et des réactions engagées pour y faire face ;
- ❖ **Les risques bancaires** : on y distingue les risques économiques, prenant en compte toutes les erreurs de prévisions et de calcul de rentabilité, puis les risques de contrepartie. Ces derniers englobent notamment les risques de défaillance interbancaire/clientèle, les risques de taux d'intérêt, de change, de transferts, de liquidité/transformation, de solvabilité/rentabilité, de produits/supports, de titres à revenus variables/fixes, de règlement/livraison et les risques sectoriels/géographiques consécutifs à une mauvaise division des risques ;
- ❖ **Les risques techniques** : ce groupe inclut les risques opérationnels (risques techniques, technologiques, juridiques, organisationnels et administratifs), les risques environnementaux (risques naturels et risques sociaux), les risques sur les systèmes d'information et les risques divers, portant entre autres sur la sécurité des personnes, des biens et des transports.

A l'analyse, il ressort selon Morisson (2001 :33-34) « deux types d'auteurs ; à savoir les théoriciens et les praticiens. Les premiers distinguent et soulignent l'interdépendance qui existe entre les risques d'actif, par exemple le risque de contrepartie et risque de solvabilité et les risques de passif du bilan comme le risque de liquidité et le risque de transformation. Les seconds, eux, enrichissent l'approche précédente en identifiant un autre groupe de risques dits « risques opérationnels » pour tenir compte des risques imputables au fonctionnement même de la banque, à son organisation et à la stratégie arrêtée par ses instances de direction ».

1.2. Définition du risque de Change

« C'est le risque que court une entité de réaliser des pertes à cause des évolutions défavorables des taux de change. Il survient suite à une indexation de produits et charges sur des cours de change ou lorsque des éléments d'actif et de passif sont libellés en devises étrangères. De même en est-il de la contre-valeur bilancielle en monnaie locale des éléments d'actif et de passif libellés dans une autre monnaie » (Arvisenet, 2004 : 39).

De cette définition, nous comprenons que le risque de change est un risque de perte de valeur pour une entité du fait que certains postes du bilan soient libellés en devises étrangères.

Le risque de change constitue un enjeu important dans la vie financière de chaque entité qui y est confrontée et d'après Quiry, Vernimmen et Le Fur (2009 : 368) « il se traduit comme étant le fait qu'une baisse des cours de change peut entraîner une perte de valeur d'avoirs libellés en devises étrangères. De même, la hausse des taux de change peut entraîner une hausse de valeur en monnaie nationale d'engagements libellés en devises étrangères ».

Selon Chevalier (2003 : 12), « le risque de change résulte pour une entreprise de la conjonction de deux(2) éléments : une transaction libellée en devise (facturation, prêt ou emprunt,...) et le facteur temps (délai de paiement, durée de crédit...). Le risque de change porte sur une transaction commerciale (créances clients, dettes fournisseurs), sur des opérations en capital (investissement) ou enfin sur des opérations potentielles (commandes en carnet, appel d'offre...). Dans le cadre d'une opération d'exportation, le risque de change affecte la marge nette de l'entreprise. Il touche le coût de revient des achats lorsqu'il s'agit d'opérations d'importation ».

De cette définition, nous comprenons que le risque de change englobe deux conjonctions que sont la transaction libellée en devise et le facteur temps. Aussi dans certains cas, comme par exemple en opération d'exportation, il agit sur la marge nette et dans le cas d'une importation sur le coût de revient des achats.

Le risque de change est un risque qui est mesuré par son impact sur la marge de change et par les tombées en prêts et ressources en devises. Selon Peyrard (1999 : 93), « il est le risque de perte lié aux variations de cours de change. Il désigne les pertes éventuelles encourues par l'entreprise du fait des variations de parité de change entre la monnaie

nationale, généralement monnaie de référence, et les devises étrangères. Les variations de cours de nombreuses devises sont très importantes et peuvent entraîner des pertes considérables pour les entreprises et affecter leur compétitivité »

« Dans un système de taux de change flottant, dès qu'une entreprise ou un individu réalise une opération qui implique une entrée ou une sortie de devises dans le mois ou les années à venir, il y a un risque de change car l'entreprise ou l'individu ne connaît pas à l'avance le cours de cette devise et donc la contrepartie dans sa monnaie de ces flux en devises » (Fontaine, 1997 : 163).

De ces deux définitions, nous pouvons retenir que le risque de change est un risque lié aux variations de cours de change pouvant entraîner des pertes considérables pour les entreprises et affecter leur compétitivité du fait que l'entité lors de la réalisation de l'opération induisant l'entrée ou la sortie de devises ne connaît pas à l'avance le cours de cette devise et donc la contrepartie dans sa monnaie.

En fait, la position (donc le risque de change) peut être générée, soit par une activité commerciale (import/export) avec l'étranger, soit par une activité financière en devises, soit enfin par le développement multinational de l'entreprise. C'est à partir de cela, que l'on peut scinder le risque de change en trois types essentiels.

1.2.1. Typologies du risque de change

Nous aborderons dans cette partie en premier lieu le risque de change de transaction, en deuxième lieu le risque de change économique et en dernier lieu le risque de change comptable.

1.2.1.1. Le risque de change de transaction

Les transactions en devises étrangères sont exposées aux risques de variation ou de fluctuation des coûts ayant pour impact un gain ou une perte pour l'entité. Ainsi, selon Collomb (1999 :106), « le risque de change de transaction est un risque qui naît du fait que des coûts ou des cash-flows futurs soient libellés en devises étrangères. En effet, si le cours de la devise change, le montant du cash-flow (ou du décaissement) converti en monnaie nationale ou de compte est affecté par ce changement.

Il se décompose en deux éléments selon la nature des transactions réalisées :

1.2.1.1.1. Le risque de change commercial

Selon Collomb (1999 : 84), « Il est attaché aux opérations d'importation ou d'exportation facturées en devises. » L'importateur qui règle en devise craint une hausse de la monnaie étrangère. Symétriquement, l'exportateur sera payé en devises et craint une baisse de cette dernière par rapport à la monnaie nationale.

De cette définition, nous pouvons retenir que le risque de change commercial est un risque lié aux opérations d'importation et d'exportation qui à la fin pourrait être avantageux ou pas aux deux partis (l'importateur et l'exportateur).

1.2.1.1.2. Le risque de change financier

Selon le Petit LAROUSSE, il est attaché aux opérations d'emprunt ou de prêt libellées en monnaies étrangères.

1.2.1.2. Le risque de change économique

Selon Peyrard (1999 : 200), « il correspond aux conséquences des mouvements de change sur la valeur de l'entreprise et sur sa situation par rapport à ses concurrents. Au-delà d'un risque généré par les opérations ponctuelles, la variation des cours de change peut aussi, sur le moyen terme, améliorer ou obérer la position concurrentielle d'une entreprise par rapport à des rivales situées dans d'autres pays. »

En situation de concurrence cela se traduit par un affaiblissement des marges de l'entreprise. La baisse des marges peut être assimilée à une perte de change.

En résumé, nous pouvons retenir de cette définition que le risque de change économique se repose sur les mouvements de change de l'entreprise.

1.2.1.3. Le risque de change comptable

Selon Quiry & al (2009 : 435), « C'est celui concerné par l'impact des taux de change sur la valeur comptable des postes de l'actif et du passif d'une entreprise. Il résulte de la consolidation des états financiers qui impliquent des actifs et des passifs libellés en devises

étrangères. Les entreprises multinationales qui détiennent des actifs à long terme à l'étranger (filiales, titres de participations...), sont les plus concernées par le risque de change comptable. Ainsi, une baisse de la monnaie du pays de la filiale fait apparaître un écart négatif de conversion qui vient s'imputer sur les capitaux propres du groupe ».

1.2.2. Les facteurs causals du risque de change

Dans cette section, nous allons parler des facteurs qui causent le risque de change. De ce fait, nous distinguons principalement quatre facteurs qui provoquent le risque de change.

1.2.2.1. Les risques de change liés aux opérations financières

Toute entreprise qui prête ou emprunte en devises étrangères à court, moyen ou long terme s'expose à un risque de change.

Selon Fur (2009 : 265) « une entreprise, en empruntant, crée une appréciation de la devise dans laquelle est libellé son emprunt, car elle pouvait être amenée à payer un montant plus élevé que celui qu'elle a contracté. Egalement, une entreprise qui prête prend le risque de voir déprécier la devise dans laquelle elle a libellé son prêt, ce qui aura pour effet de diminuer le capital qui lui sera remboursé. »

De cette définition, nous pouvons comprendre que les risques de change liés aux opérations financières sont des risques liés aux variations des cours en devises des emprunts contractés au moment de leurs mises en place et de leurs remboursements.

1.2.2.2. Les risques de change liés aux opérations commerciales

Une entreprise, une institution quelconque qui réalise des transactions commerciales libellées en devise est soumise à un cours différents de celui qui a été retenu au moment de l'engagement de la transaction.

Selon d'Arvisenet (2004 : 134) « le risque de change est dû au décalage de temps qui peut exister entre le règlement de la transaction et de l'engagement de cette transaction. »

1.2.2.3. Les risques de change aux opérations d'investissements transfrontaliers

« L'échange ou l'investissement réalisé à l'étranger peuvent engendrer plusieurs types de risques. Ces risques de change peuvent porter soit sur les flux financiers provenant des filiales par exemple, le paiement des devises ou des redevances, soit porter sur la valeur des actifs possédés à l'étranger et la conversion de la valeur de ces actifs en monnaie nationale dans le comptes consolidés. » (Quiry & al, 2009 : 357).

Nous pouvons ainsi comprendre que le risque de change lié aux opérations d'investissements transfrontaliers repose d'une part sur la variation des flux financiers provenant des filiales et d'autre part sur la valeur des actifs détenue à l'étranger par la maison mère lors de la conversion en monnaie locale au moment des consolidations.

1.2.2.4. Les risques liés aux opérations économiques

Le risque de change économique est lié au futur de l'entreprise. Par définition, il est donc difficile à apprécier et à mesurer. En effet, il s'agit de prendre en compte toutes les conséquences que pourra avoir une variation du taux de change sur une entreprise, c'est-à-dire sur ses coûts de production, sur son chiffre d'affaires.

Selon Quiry & al (2009 : 415) « la rentabilité de l'entreprise et sa compétitivité peuvent être remises en cause du fait des variations de change. Le risque de change économique est parfois appelé risque de compétitivité, risque induit ou encore risque industriel. »

Conclusion du chapitre

La gestion du risque opérationnel de change demeure une grande priorité de toute organisation autonome. Une prise en compte efficiente des moyens des prestations de services garantit de façon raisonnable l'atteinte des objectifs. Cependant, le management des risques oriente la gestion des risques vers une nouvelle approche plus pragmatique et plus structurée.

Chapitre 2 : LA GESTION DU RISQUE DE CHANGE

La gestion du risque de change est un des problèmes les plus ardues auxquels sont confrontés les responsables des finances des entreprises ouvertes à l'international c'est-à-dire évoluant dans l'import-export.

Les fluctuations désordonnées des monnaies ont pour conséquences d'accroître la difficulté de prévision en matière d'évolution des cours de change, et par conséquent celle de gestion du risque de change.

2.1. Identification du risque de change

Selon Chevassu (2008 : 78) in la gestion et la maîtrise des risques dans les projets « le risque de change peut être identifié soit lors d'une transaction en devise, soit lors de la volatilité des cours de change. Ainsi,

✓ Lors d'une transaction en devise :

Le trésorier de l'entreprise achète par exemple des dollars contre des euros lors des opérations de change. Ces transactions peuvent affecter la position de change en dollar ou ne pas l'affecter. Si celles-ci sont de nature à augmenter la position de change et que par ailleurs le trésorier les garde, il expose la banque à un risque de change du fait de l'utilisation de ces devises en dollar US et à des fins de transferts. Ainsi une baisse du cours de la devise affecterait à la baisse la valeur initiale du montant de la devise achetée ;

✓ Lors de la volatilité des cours de change :

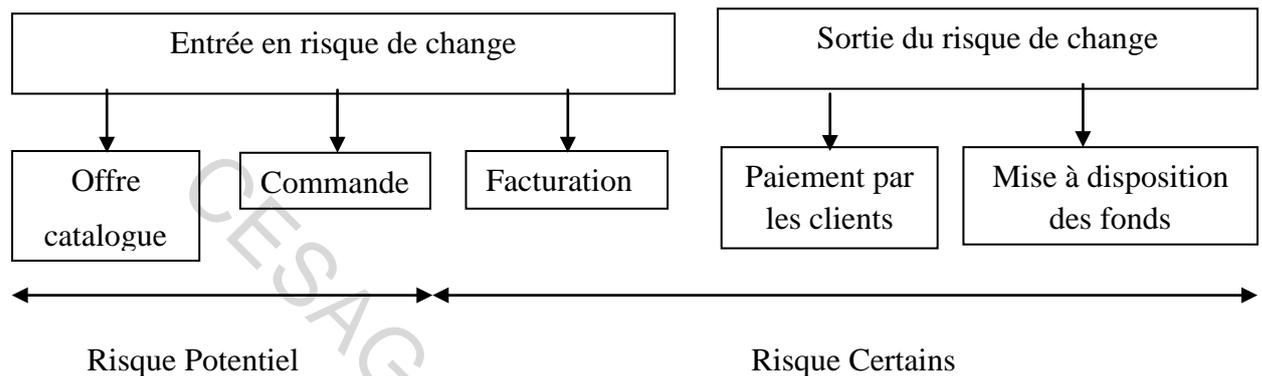
L'origine fondamentale du risque de change auquel fait face une institution, trouve son explication, au niveau de la fluctuation des cours des différentes devises dans lesquelles l'institution détient ses avoirs et ses engagements. L'euro et le dollar sont les devises les plus utilisées alors que leurs cours fluctuent de façon instantanée. Le risque de change naît du fait que les fluctuations des taux de change affectent la performance de l'entreprise ou de l'institution. »

« Le risque de change, ne naît pas seulement au moment où s'effectue une transaction commerciale ou financière libellée en devise étrangère. » (Desroches & al, 2003 : 95)

De cette définition nous pouvons retenir que la naissance du risque de change ne résulte pas uniquement que de transaction libellée en devise étrangère, quelle soit commerciale ou financière.

Appréhender la nature et la date de l'exposition au risque de change n'est pas facile ; la date à partir de laquelle l'entreprise se couvre reste quelque peu arbitraire.

Figure 1 : Schéma d'identification du risque de change



Source : nous - mêmes

En effet, l'entreprise pourrait se considérer en risque de change dès la signature du contrat, ou encore avant qu'il y ait un enregistrement comptable.

Ainsi, selon Hamzaoui & al (2005 : 215) « l'entreprise doit tenir compte de l'entrée en risque de change bien avant la connaissance exacte de la teneur du contrat. »

Ce qui veut dire que la gestion du risque peut se réaliser dès l'émission de l'offre ou du catalogue des marchandises proposées dans le cas d'opérations d'exportation, ou de la commande dans le cadre d'activités d'importation (figure 1).

Toutefois, tenir compte du risque de change le plus tôt possible ne signifie pas se couvrir systématiquement, mais gérer activement son risque.

2.2. Impact du risque de change sur l'activité

- **Au niveau du budget de change de la trésorerie :**

La trésorerie à l'instar des autres départements de l'entreprise doit contribuer à la réalisation des objectifs globaux. Elle doit mettre une stratégie adéquate pour réaliser le

budget de change qui lui est alloué. Comment le risque de change peut- t-il affecter le budget à réaliser ?

L'entreprise dispose de plusieurs positions de change dans les différentes devises de transaction. Ces différentes positions en devises sont les montants disponibles en banque après avoir satisfait les demandes d'achat de sa clientèle. Une gestion de ses positions de change qui ne tient pas compte des aléas des cours de change serait un frein à la réalisation du budget de trésorerie.

En effet, les opérations d'achat et de vente qui se font au détriment de l'évolution des cours de change affecteraient la bonne performance que la trésorerie aurait enregistrée si les positions de change étaient bien gérées (Bratanovic, 2004 : 208).

C'est pourquoi, sans une bonne analyse des cours de change, le trésorier peut acheter des devises chères et les revendre moins chères.

- **Au niveau de la banque :**

Les conséquences du risque de change pour la banque découleraient d'une certaine gestion des positions de change. Si le gestionnaire de celles-ci fait fi des règles de gestion édictées par le siège et de même si ce dernier ne met pas en place une stratégie de gestion afin de minimiser les pertes et de maximiser les gains, alors ce sera un obstacle à la réalisation de la performance attendue du trésorier. Une telle situation sera une entorse aux objectifs globaux de l'entreprise.

En somme, pour Bilodeau (2001 : 98) l'impact du risque de change pour la banque réside dans une certaine gestion de l'activité de change.

Une stratégie de gestion qui ne tient pas compte de la volatilité des cours de change coûterait à la banque une baisse significative du change.

2.3. Les sources du risque de change

Selon Greuning & al (2004 :262), « plusieurs facteurs, généralement macroéconomiques, peuvent être à l'origine du risque de change :

- les variations des cours, aussi bien sur le marché domestique qu'à l'étranger,
- le volume et le sens des flux de marchandises et de capitaux dans un pays,
- les événements politiques prévisibles et imprévisibles,
- les anticipations des agents et les opérations spéculatives sur les devises.

Tous ces facteurs affectent les cours des devises et exposent de ce fait l'entreprise à un risque de change lequel, peut revêtir trois formes : il peut s'agir d'un risque de transaction, de traduction ou de consolidation ».

De cette définition, nous pouvons retenir que le risque de change peut résulter de plusieurs facteurs généralement macroéconomiques ayant des conséquences dommageables pour l'entité.

Généralement on parle de risque de :

- transaction, quand il y a une modification de la rentabilité des opérations libellées en devises du fait des fluctuations des taux de change,
- traduction, lorsqu'il s'agit pour une institution de convertir, par exemple le F CFA (ou devise d'expression), ses résultats libellés en devise (ou devise d'origine). Il s'agit dans ce cas pour l'institution de ramener dans les comptes sociaux les résultats générés par une activité en devise,
- consolidation, lors de la consolidation des comptes d'un groupe ayant des filiales à l'étranger.

Greuning (2004 : 263), « regroupe les risques de traduction et de transaction en risque de réévaluation ou de conversion. Il distingue également une autre catégorie de risque appelée risque économique ou risque d'activité qui tient compte de l'évolution adverse des taux de change sur la position concurrentielle, par exemple d'une banque ».

Les sources du risque de change étant précisées, quelles sont les techniques de mesure d'un tel risque ?

2.4. Les stratégies de gestion de risques de change

Après ces paramètres indiquant le niveau d'aversion, de gout du risque, il nous est utile de présenter les différentes stratégies employées pour gérer le risque de change.

On distingue principalement deux (2) stratégies de gestion du risque de change :

2.4.1. La Stratégie de non couverture

Cette stratégie consiste à laisser la position de change de l'entreprise ouverte sans couvertures.

Ainsi, selon Dibernet (1997 : 278) « Cette approche peut être adaptée à l'entreprise traitant avec des devises stables, ou si elle arrive à reporter la totalité du risque sur son partenaire par une clause dans le contrat. Dans le cas où l'entreprise recourt à une devise instable dans le but de réaliser un gain de change, elle correspond à une attitude spéculative. »

De cette citation, nous pouvons retenir que la gestion du risque de change par la stratégie de non couverture est bénéfique pour une entité traitant des devises stables mais peut toutefois constituer une attitude spéculative si la même entité a recourt à des devises instables dans le seul but de réaliser un gain de change.

Dans certains cas aussi, se protéger contre le risque de change peut coûter cher que la protection n'en vaut pas la peine.

2.4.2. La stratégie de couverture systématique

Elle consiste à se couvrir automatiquement dès qu'apparaît un engagement ou un avoir en devises. Elle permet donc d'éliminer totalement le risque de change dès sa naissance.

Ainsi, selon Dibernet (1997 : 283) « Cette stratégie est conseillée dans le cas où l'entreprise traiterait avec des clients provenant des pays divers, offrent des devises volatiles. Dans ce cas, les méthodes de couverture telles que la compensation sont impossibles à mettre en place ce qui oblige l'entreprise, si celle-ci veut se couvrir contre les risques de change, à prendre une couverture automatique. »

De cette citation, nous pouvons retenir que la gestion du risque de change par la stratégie de couverture systématique est recommandée aux entités offrant des devises volatiles c'est-à-dire les entités ayant des relations d'affaires avec des clients de diverses nations.

Cette stratégie n'est pas toujours spécifique pour l'entreprise dans la mesure où elle peut présenter des inconvénients :

- les coûts de couverture sont très élevés ;
- la possibilité de perte d'opportunités ;
- la couverture sélective.

Ce qui suppose l'application des critères déterminant la sélection du risque correspondant à un niveau d'acceptation du risque ainsi qu'à une anticipation sur l'évolution des cours de change.

Tout au long de cette section, nous avons vu les différentes notions sur les concepts clés de notre mémoire, passons à la deuxième qui parle des composants ou environnement du marché de change.

2.5. Les techniques de mesure du risque de change

A l'instar du risque de taux d'intérêt, on peut évaluer le risque de change par des mesures de marge, de volume et de valeur.

2.5.1. La mesure de marge

Selon Dibernet (1997 : 94), « cette mesure permet d'apprécier, à travers la marge d'intérêt, l'impact des variations adverses du risque de change sur la rentabilité de la banque. »

Ce qui veut dire, lorsqu'un établissement de crédit finance une opération dans une devise A, en empruntant les ressources nécessaires à cette opération dans une devise B, la marge réalisée (exprimée dans la devise B) par établissement au dénouement de l'opération peut s'écrire :

$$Mb = Rb/Mb = (Ta - Tb) + (Co/Cn-1) (1 + Ta)$$

Avec Mb = marge exprimée dans la devise B,

Rb = résultat exprimé dans la devise B,

Ta et Tb = taux d'intérêt respectifs des devises A et B,

Co et Cn = cours d'achat respectifs au comptant et à terme de la devise B.

A l'analyse, cette formule montre que la marge réalisée est fonction de deux facteurs : le différentiel d'intérêt entre les deux devises (Ta - Tb) et la fluctuation des taux de change entre les deux devises (Co/Cn-1) (1+Ta) pour Dibernet (1997 : 94).

2.5.2. La mesure de volume

En calculant la position de change, courte ou longue, sur chaque devise, puis la position de change totale, cette mesure donne une idée sur l'assiette du risque de change de l'entreprise, comme illustré dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Les positions ouvertes en devises

Fin de mois	USD	GBP	CHF	EUR	JPY	Total
Total des actifs immobilisés						
Total des dettes à long terme						
Position nette au comptant						
Engagement à terme décalé						
Filiales Etrangère/opération						
Position nette sur produits dérivés						
Position nette ouverte effective après couverture						
Position nette ouverte maximale au cours du mois						

Source : D'après Greuning & al (2004 : 277).

2.5.3. La mesure de valeur

« La prise en compte des instruments financiers de bilan et de hors bilan, et le calcul de leur VAN permet d'apprécier la sensibilité de cette VAN, aux fluctuations de taux de change d'une part et de taux d'intérêt d'autre part. » (Greuning & al, 2004 : 292).

En effet pour ces postes, des flux de capital (c'est-à-dire le principal) et d'intérêt ont toujours lieu à l'occasion des opérations sur devises.

2.6. Les techniques de couverture du risque de change

Dans cette partie, nous n'aborderons que les risques de change liés à la transaction et à la traduction dans la mesure où, ils sont les plus fréquents dans les entreprises et, constituent de ce fait une menace importante quant à la bonne marche de celles-ci.

Les techniques de couverture sont sensiblement les mêmes qu'il s'agisse d'un risque de traduction ou de transaction.

Au demeurant, selon Dupré & al (1997 :133) « le premier résultat des recherches en risque de change, montre qu'une diversification est profitable, et qu'il ne faut couvrir que partiellement un bilan. La partie à couvrir, peut l'être relativement facile en raison du développement des produits de couverture. »

2.6.1. La couverture du risque de change de transaction

Elle se fait par des opérations symétriques d'achat/vente au comptant ou à terme des devises concernées. Ainsi, selon Dupré & al (1997 : 156) « au comptant ou à terme on :

- achètera la devise en défaut, en cas de position courte ;
- vendra la devise en cas de position longue ;
- procèdera à des swaps cambistes, des swaps de change et autres options de change ;
- financera des emprunts dans la même devise, les positions de change portant sur les titres étrangers, libellés en devises, et dites positions structurelles. »

De cette définition, nous pouvons retenir que la couverture du risque de change de transaction est opportun pour des opérations d'achat et vente au comptant ou à terme en devises.

2.6.2. La couverture du risque de change de traduction

Pour ce type de risque par contre, l'établissement fera périodiquement deux (2) types d'opérations :

- achats de devises si l'on fait des pertes en devises ;
- ventes de devises en cas de gains.

Il est important de signaler que, ces opérations doivent être égales en montant au résultat (gain ou perte) constitué sur la période. » (Dupré & al, 1997 : 162)

2.6.3. Le SWAP de devise

En signant un SWAP de devises, « l'entreprise emprunte à un taux spot des devises qu'elle a donc immédiatement à sa disposition, en prêtant simultanément une autre devise. Elle revendra ces devises empruntées à terme à un cours qu'elle aura négocié lors de la signature du SWAP. Entre la date de signature et celle de l'échéance du SWAP, l'entreprise va percevoir des intérêts qui représentent ce qu'on lui verse pour avoir prêté des devises. » (Hamzaoui & al, 2005 : 195)

De ce fait, le seul coût impliqué par l'utilisation de ce produit est la commission bancaire, étant donné que le SWAP nécessite l'intervention d'une banque.

Le principe du SWAP export s'apparente à celui de l'emprunt en devise et cette technique « permet à l'entreprise de se couvrir sur le long terme, contre le risque de change (en transmettant ce risque à la banque) en empruntant des devises par l'intermédiaire d'une banque internationale afin de limiter le coût de son endettement. » (Hamzaoui & al, 2005 : 196)

2.7. Les méthodes de gestion possible du risque de change

Les possibilités de stratégie vont de la gestion passive à la couverture, par les produits de marché, en passant par l'adossement des flux en devises.

2.7.1. La gestion passive du risque de change

Selon Dibernert (1997 : 148), « La gestion passive du risque de change consiste à ne pas se couvrir. C'est une exposition volontaire au risque, alors qu'on est en position de change ouverte. Elle peut s'appréhender comme de la résignation chez un acteur qui méconnaît les moyens de couverture de risque de change, ou chez un acteur qui exclut la gestion du risque de change du champ de ses compétences. »

Cependant, la gestion passive est une stratégie à part entière pour un intervenant habile, et qui est au fait des problèmes de gestion du risque de variation des taux de change.

En effet, le choix d'une telle stratégie ne relève pas du hasard. « Un acteur consciencieux choisit de ne pas se couvrir après une étude rigoureuse des possibilités de variations de cours. » (Dibernet, 1997 : 149 »

Alors, une telle étude intègre l'usage des techniques de prévision des cours, et une bonne observation de l'environnement macroéconomique international. L'intervenant ne choisira la gestion passive uniquement que si, à travers son étude des variations des cours, il anticipe une évolution des cours favorables à sa position de change ouverte.

2.7.2. L'adossement des flux en devises

L'adossement des flux en devises est une stratégie interne de gestion du risque de change des entreprises. Elle ne nécessite pas l'intervention d'un autre agent économique. Cette stratégie consiste à couvrir les engagements en devises par les avoirs dans les mêmes devises.

Selon Hamzaoui (2005 : 215) « elle ne peut être utilisée avec efficacité que par un acteur, dont l'activité est très ouverte vers l'extérieur, en ce sens qu'il achète et vend en devises, ou qu'il lève des fonds et investit en devises. »

Ce qui veut dire qu'à l'échéance des engagements, l'acteur puise dans les avoirs pour effectuer les règlements. Ainsi, quel que soit l'évolution du taux de change, l'acteur est à l'abri du risque de change.

La difficulté d'utiliser une telle stratégie réside dans le fait qu'elle fait appel à des avoirs et engagements qui ne sont pas toujours des stocks, mais qui sont souvent des flux.

En effet, pour que la stratégie soit au point, il faut que les flux d'avoirs égalisent les flux d'engagement, une différence à ce niveau crée une position de change résiduelle. Aussi, l'échéance des devises à recevoir (avoirs) doit correspondre à l'échéance des devises à verser (engagements).

2.7.3. La couverture par les produits de marché

Les produits de marché sont les instruments de couverture proposés par les banques. Selon Alain & al (2003 : 213) « ces produits sont des contrats à terme et d'autres instruments spécifiques comme les crédits documentaires, les crédits de mobilisation de créance

commerciale, les acceptations, etc., moyennant la marge du banquier. Ils permettent aux exportateurs et importateurs de couvrir leur risque de change. »

Nous pouvons retenir de cette définition en d'autres termes que les produits de marché constituent des contrats signés par les opérateurs économiques avec la banque moyennant une marge afin de se couvrir du risque de change.

Par ailleurs, les banques locales, filiales et multinationales proposent à leurs clients locaux les produits élaborés par leurs maisons mères. Ces produits présentent une grande souplesse. On les adapte à la situation de chaque acteur, dans la mesure où, ils sont négociés de gré à gré. Ce sont des contrats optionnels c'est-à-dire des options d'achat ou de vente de devises.

2.8. Les processus de gestion du risque de change

Le processus de gestion du risque correspond à un système d'analyse et de traitement du risque. Ce processus peut être décomposé en cinq étapes :

2.8.1. L'identification du risque

Selon Bodie & al (2007 : 297), «L'identification du risque consiste, à déterminer quelles sont les plus grandes expositions au risque pour l'élément considéré, que ce soit une maison, une entreprise ou un autre élément. Par opposition, il peut exister des risques contre lesquels une personne s'assure, alors même qu'elle n'y est pas exposée. »

Nous pouvons retenir de cette définition que l'identification du risque consiste à relever les zones à grandes expositions pour une entité en termes de risque.

Pour bien identifier les risques, il faut considérer l'actif à analyser dans sa totalité, et recenser la totalité des incertitudes qui affectent cet actif. Ce principe selon lequel il faut prendre l'actif à analyser dans sa totalité s'applique aussi aux entreprises.

2.8.2. L'évaluation du risque

« L'évaluation du risque consiste à quantifier les coûts associés au risque qui ont été identifiés lors de la première étape. » (Bodie & al, 2007 : 300).

Ce qui veut dire que l'évaluation d'un risque consiste à estimer son impact en termes de valeur.

Au royaume des risques sur actifs financiers, les ménages et les entreprises ont souvent besoin de l'avis des experts pour évaluer leur exposition à certains risques, et mesurer les coûts et les bénéfices de stratégies d'investissement dans des actions, des obligations, etc.

2.8.3. Sélection des techniques de gestion du risque

Il y a quatre techniques fondamentales pour réduire le risque d'après Bodie & al (2007 : 315) :

- **Eviter le risque** : cela peut être obtenu en décidant volontairement de ne pas prendre un certain risque ;
- **Prévenir le risque** : cette action englobe celles pour réduire la probabilité ou le montant des pertes. On peut agir avant que les pertes n'arrivent, au moment où elles arrivent, ou même après qu'elles se soient produites ;
- **Absorber le risque** : cela consiste à assumer le risque et à payer les pertes sur ses propres ressources. Cela arrive souvent par défaut, par exemple quand on n'était pas au courant d'un risque, ou quand on a délibérément choisi d'ignorer ce dernier ;
- **Transférer le risque** : consiste à se débarrasser du risque en le transmettant à d'autres personnes. On peut vendre un actif risqué à quelqu'un, par exemple, ou bien souscrire un contrat d'assurance. Ou encore, certains n'essaient pas de réduire le risque et comptent sur les autres pour compenser leurs pertes.

2.8.4. La mise en œuvre

Une fois que l'on a décidé des techniques à adopter, il s'agit de les mettre en œuvre. Le principe sous-jacent de cette étape du processus, est qu'il faut minimiser les coûts de mise en œuvre de la solution (Bodie & al, 2007 : 319).

2.8.5. Le contrôle

La gestion du risque demande un suivi régulier pour s'assurer que les décisions passées sont toujours optimales. Au fil du temps, et en fonction des circonstances, de nouvelles expositions au risque peuvent apparaître, les informations sur les probabilités et l'importance des risques peuvent s'affiner, ou devenir accessibles plus facilement ; enfin,

les techniques de gestion du risque peuvent devenir meilleur marché (Bodie & al 2007 : 325).

Nous pouvons alors retenir que la gestion du risque incombe suivi minutieux et régulier de ces risques.

Conclusion du chapitre

La gestion des risques n'est pas une fin en soi. Elle sert de référentiel aux organisations afin qu'elles puissent gérer de façon efficiente les risques opérationnels auxquels elles sont confrontées. C'est une photographie à un moment T des risques opérationnels de l'organisation. Sa pérennité réside dans sa mise à jour régulière. L'objectif dans ce chapitre, est la déclinaison des étapes et des outils nécessaires à la mise en œuvre de la gestion des risques opérationnels de change.

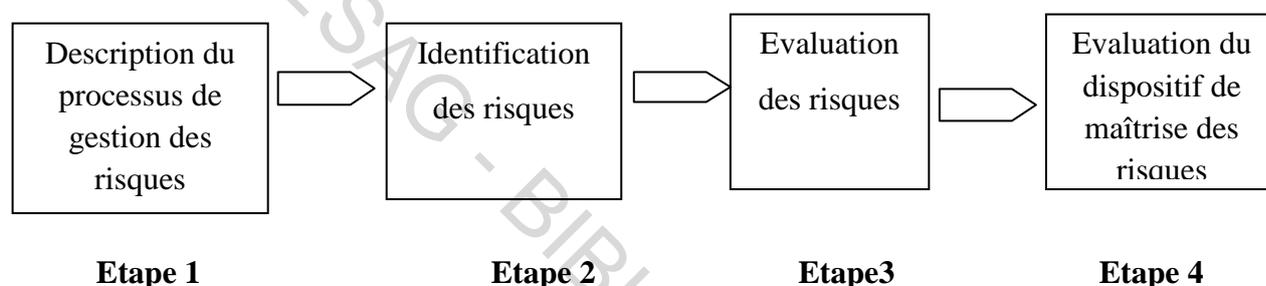
Par ailleurs, en ce qui concerne notre étude, nous procèderons à la schématisation de notre modèle d'analyse. De plus, les méthodes et les techniques utilisées ainsi que les outils d'analyse seront détaillés.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Les deux premiers chapitres ont été consacrés au développement du risque en général et celui de change en particulier, ainsi qu'à la gestion des risques opérationnels de change auxquels sont exposées les activités des entreprises. Dans ce chapitre nous mettrons l'accent sur la méthodologie de recherche, d'une part, qui nous permettra de schématiser les étapes de l'élaboration d'une analyse des risques de change ; et d'autre part, le modèle d'analyse ainsi que les outils nécessaires.

Pour une bonne analyse des risques de change, nous avons adopté une démarche en quatre étapes qui se présentera comme suit :

Figure 2 : Démarche d'élaboration d'une analyse des risques de change



Source : nous-mêmes

Tableau 2 : Démarche d'élaboration d'une analyse des risques de change

Auteurs	Alain Desroches, Alain Leroy et Frédérique Vallée (2003 : 98-99)	Jean Gérard Chevassu (2008 :28)	Anarisk (2006 :14)	Frédéric Bernard, Rémi Gayraud, Laurent Rousseau (2008 :284)
Description du processus			X	
Identification des risques	X	X	X	X
Evaluation des risques	X	X	X	X
Evaluation du dispositif de maîtrise des risques	X		X	X

Source : nous-mêmes

3.1. Description du processus

L'évaluation de la maîtrise des risques commence par la description du processus Anarisk (2006: 2), et son découpage en des tâches élémentaires Renard (2006 : 178).

On dit qu'elle est très utilisée par les auditeurs internes dans l'exercice d'une mission d'audit Renard (2006: 178). Cette étape permet à l'auditeur de collecter toutes les informations nécessaires à l'identification des risques Anarisk (2006: 319).

Cette description est facilitée par l'utilisation des outils et techniques de description à savoir : l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille des tâches, le diagramme de circulation, la piste d'audit Renard (2006 :319), les entretiens Henri & al (2006 : 55).

Le choix d'un outil dépend de l'objectif visé par l'auditeur interne Renard (2006 : 319).

Ainsi, identifier les risques et s'adresser aux acteurs de l'entreprise, peut être en soi une source de progrès pour celle-ci. De plus, identifier n'est pas une activité qui doit être ponctuelle ou cachée; c'est tout un processus qui couvre toutes les activités de l'entreprise.

3.2. Identification des risques

Identifier les risques, c'est prendre en compte les risques internes et extérieurs à l'entreprise. En plus de ceux identifiés à majorité internes, les risques économiques (inflation), politiques (nouvelles lois), sociaux (soulèvement populaire) sont des risques externes qui peuvent influencer à tout moment le processus d'appel d'offres.

L'identification des risques s'effectue par l'utilisation des outils ou techniques suivants: le questionnaire, le brainstorming, l'analyse de la documentation existante, le tableau d'identification (le tableau des forces et faiblesses apparentes ou le tableau d'identification des risques), l'appel à des experts, Leman (1995 : 40), Renard (2006:183), Chevassu (2008 : 30). On dit que ces techniques et outils peuvent être combinés pour identifier plus de risques.

3.3. Evaluation des risques

Comment évaluer les risques? Comme nous l'avons déjà signifié; l'évaluation du risque repose sur trois facteurs:

- la probabilité de réalisation ou d'apparition du risque,
- la durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se manifester,
- le niveau de gravité en cas de réalisation du risque, Chevassu (2008 :35) ; Renard (2006 :39) ; Maders et Masselin (2006 :48).

Selon l'IFACI (in COSO2, 2006 :78), les techniques quantitatives et qualitatives sont utilisées dans les entreprises pour évaluer les risques opérationnels:

3.3.1. Evaluation par la méthode quantitative

La méthode quantitative de l'évaluation bien que difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base, paraît être celle qui apporte de plus de résultat, Maders & al (2006 : 48). Elle est une méthode utilisée par les actuaires, Bouaniche (2004 : 8), très difficile pour les auditeurs internes qui évitent les calculs exorbitants, Renard (2002:10), bien qu'une démarche qui conduit à faire une meilleure vigilance sur les risques, les contrôles clés des risques et les menaces, ; Maders & al (2006 : 48). Elle paraît être très rarement utilisée par les auditeurs qui utilisent ainsi la seconde méthode qui est qualitative.

3.3.2. Evaluation par la méthode qualitative

Les cotes telles que "insignifiante ou négligeable", "marginale ou grave", "critique ou catastrophique" sont attribuées au risque pour évaluer sa gravité. De même, celles, telles que : "improbables", "rare", "occasionnelle", "plus probable" sont attribuées au risque pour évaluer sa probabilité de réalisation, Chevassu (2008 :36). Par ailleurs, les échelles "longue" et "courte" sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation des conséquences de l'événement, Maders & al (2006 : 49). Nous proposons ainsi l'exemple ci-dessous d'échelle d'évaluation de la gravité du risque proposée par, Frédéric & al (2008 : 64).

Tableau 3 : Echelle de cotation de la gravité du risque

4	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie.
3	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais, très grave et doit impérativement être traité.
2	Relativement grave	Ne peut être toléré que dans un premier temps, à titre provisoire.
1	Gênant	Porte à conséquence, mais reste tolérable.
0	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable

Source : Frédéric & al (2008 : 64)

Les conséquences du risque sont appréciées en se basant sur l'atteinte à l'image, les pertes financières, la perte de part de marché, ...etc. et quant à la probabilité de réalisation, elle est faite en fonction du niveau de dysfonctionnement du dispositif, de l'appréciation de la vulnérabilité de l'activité de l'entreprise, de l'environnement dans lequel vit celle-ci, Anarisk (2006 : 2).

De même pour la gravité, Frédéric & al (2008 : 65), propose cette autre échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque

4	C'est très possible	Cela arrivera sûrement à court ou moyen terme.
3	C'est bien possible	Cela arrivera certainement un jour ou l'autre.
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible	Techniquement possible.
1	Raisonnement impossible	Il est possible que cela puisse se produire un jour.
0	Strictement impossible	Cela n'arrivera jamais.

Source : Frédéric & al (2008 : 65)

3.4. Evaluation du dispositif de maîtrise des risques

L'évaluation des dispositifs de contrôle est effectuée par l'utilisation de trois techniques à savoir : les examens de l'évidence du contrôle à travers l'inspection des documents ou les tests d'existence, les tests de cheminement et l'observation de l'existence du contrôle de premier niveau, Dayan (2004 : 932).

Une organisation doit disposer de systèmes performants. L'évaluation de la maîtrise des risques est un élément crucial pour le management en lui permettant de mieux réagir face à chaque risque identifié. Cette étape correspond à «la définition et à la consolidation des actions résultantes et à l'acceptation du risque résiduel», Desroches & al (2003 : 99). A la suite de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels par l'auditeur interne, un rapport de recommandations est transmis au management de l'organisation. Dès lors et face à chaque risque, quatre alternatives sont proposées Renard (2006 :144-145) ; Chevassu (2008 : 38) :

- **L'acceptation**, ou laisser l'occurrence et l'impact du risque tels qu'ils sont, si la mise en œuvre de leur traitement est coûteux pour l'entreprise et s'il peut prendre une longue durée,
- **Le partage**, est une forme d'externalisation du risque qui consiste pour l'entreprise à signer un contrat avec une société d'assurance en vue de se partager les charges afférentes au risque et moyennant des conditions préalablement définies entre les deux parties,
- **L'évitement**, ou la suppression pure de l'activité qui est porteuse du risque,
- **La réduction** ou la diminution du poids du risque. Elle consiste à utiliser des mesures préventives et protectrices pour diminuer respectivement la réalisation du risque et son impact au cas où il se produirait. On dit qu'elle provient généralement des recommandations données par l'auditeur interne en vue d'améliorer les contrôles clés du processus.

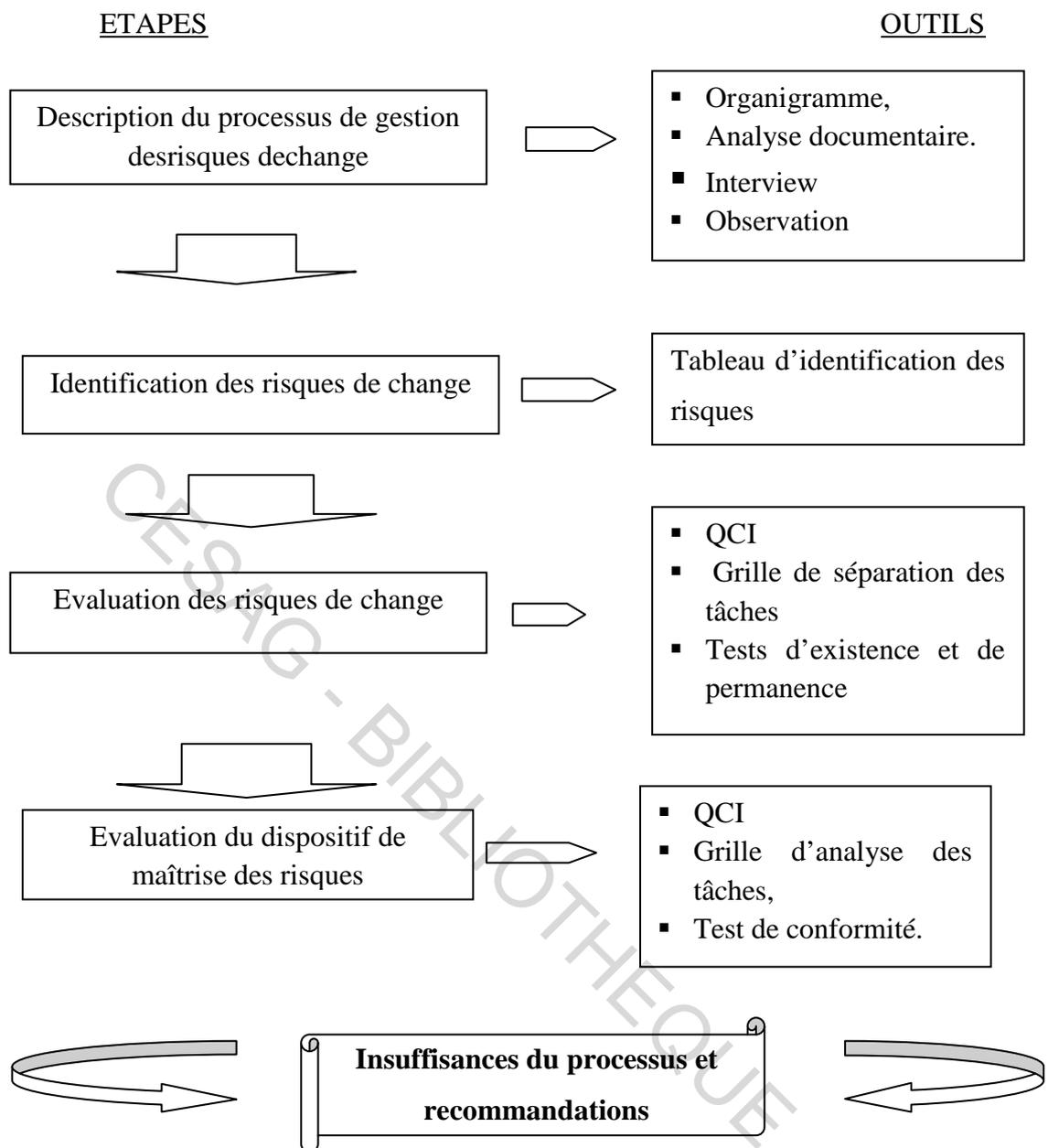
Les dirigeants dresseront des stratégies de prévention, de protection, de détection ou de correction des risques en fonction des ressources disponibles. « Le plan d'actions se place dans la durée ; et cette dimension de long terme change profondément la donne, car implique l'instauration d'outils de suivi de type d'indicateurs», Mangin (2008 :13). La

phase de suivi permet d'informer les dirigeants de l'évolution des risques résiduels identifiés et de prévenir les nouveaux risques susceptibles de surgir.

3.5. Le modèle d'analyse

Notre modèle définira les différentes étapes de la recherche. La première étape de la démarche est la description du processus de gestion des changes au Port autonome de Dakar. Elle nous servira pour l'élaboration du questionnaire de contrôle interne ou de la grille d'analyse des tâches. Elle sera suivie de l'identification des risques de change dans la seconde étape. Pour chaque risque identifié, nous définirons sa source. Dans l'étape trois du modèle d'analyse, nous évaluerons l'impact et la probabilité de chaque risque identifié en vue d'apprécier le dispositif de maîtrise mis en place dans l'étape cinq. Cette dernière évaluation nous servira à définir les insuffisances et formuler des recommandations. Le schéma se présente comme suit :

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.6. La collecte et analyse de données

3.6.1. Objectifs de la collecte et l'analyse des données

La collecte et l'analyse des données a pour objectif général de mobiliser les données nécessaires afin de vérifier les différentes questions formulées dans notre travail de recherche. Ainsi, elle nous permettra de voir de manière spécifique :

- quels sont les risques de changes auxquels est confronté le Port Autonome de Dakar ?
- quels sont les impacts que peuvent engendrer la réalisation de ces risques ?
- quels sont les dispositifs mis en œuvre pour la maîtrise de ces risques ?
- comment s'effectue l'évaluation de ces dispositifs ?

3.6.2. Cadre de ladite collecte et analyse des données

Le cadre choisi pour la réalisation de notre travail est le Port Autonome de Dakar, qui nous a servi de lieu de stage. Ainsi, la direction financière et comptable est le département le mieux approprié quant à non seulement la collecte des informations nécessaires mais également la disponibilité des outils indispensables à la réalisation de notre analyse.

3.6.3. Nature de la collecte des données

En vue de trouver des solutions idoines à nos questions de recherche, nous avons effectué d'une part, une analyse à caractère quantitative au moyen de questionnaires de contrôle interne conçues et adressées aux responsables du service financier de ladite institution chargés de la gestion des risques. D'autre part, nous avons procédé également à des entretiens avec les responsables toujours du service financier et à la collecte d'outils basés sur l'analyse documentaire et le tableau d'identification des risques.

3.6.4. Technique d'analyse des données

Une fois les données recueillies auprès des personnes concernées, elles vont être dépouillées manuellement au moyen d'un tableau matérialisant les points faibles et les points forts de gestion des risques de change par l'entité et ceci, dans le sens des différentes questions formulées.

Il faut rappeler que compte tenu du thème, les questionnaires de contrôle interne n'ont pas été distribués dans un champ très large mais plutôt au service qui s'occupe de la gestion des risques au Port Autonome de Dakar, et c'est la direction financière et comptable.

3.7. Outils de collecte et d'analyse de données

C'est l'ensemble des outils que nous utiliserons pour mieux collecter et analyser les données du Port Autonome de Dakar relatives à la gestion des risques de change. Par

définition, un outil est un moyen ou une technique servant à la réalisation d'un processus ou d'une tâche. Les outils tels que décrits ci-après semblent être mieux appropriés pour recueillir et analyser les données:

3.7.1. L'analyse documentaire

Elle consiste à consulter l'ensemble des documents de l'entreprise (manuel de procédures de gestion des risques, l'organigramme, la fiche d'identification des risques, la grille d'analyse des tâches, etc.) qui concernent le thème à traiter. L'analyse documentaire nous permettra de connaître les spécificités sur la gestion des risques de change au Port Autonome de Dakar afin d'avoir les indications nécessaires pour orienter la fin de ce travail. Ainsi, nous utiliserons le guide de principes et le manuel de procédures.

3.7.2. Le tableau d'identification des risques (voir annexe N°7, page N° 92)

Selon Renard (2006 : 220), « le tableau d'identification des risques permet d'identifier les risques à travers un découpage du processus en des tâches ou étapes élémentaires ».

Ce tableau nous servira dans l'identification des risques opérationnels. Il nous permettra aussi d'associer à chaque tâche, les risques potentiels lorsque l'objectif n'est pas atteint et nous facilitera l'élaboration du Questionnaire de Contrôle Interne.

3.7.3. L'interview

Les entretiens réalisés auprès des agents ont d'une part pour objectif de nous amener à connaître et à comprendre les activités au sein de l'entreprise et d'autre part d'avoir une idée du processus de gestion de risque. Dans le cadre de cette étude, nos répondants seront le Chef de la Division Gestion Financière et le Directeur Financier et Comptable. Par un questionnaire composé d'une question principale et des questions spécifiques que nous élaborerons, nous utiliserons le face à face avec nos répondants pour effectuer l'entretien. Les réponses obtenues nous serviront à comprendre et organiser notre domaine d'études.

3.7.4. Le questionnaire de contrôle interne

Cet outil (voir annexes 2 à 5 aux pages respectives 81 à 84) composé de questions-types me permettra de relever les forces et faiblesses des dispositifs de contrôle interne à travers les réponses `oui" et `non" données par mes interlocuteurs (le Chef de la Division Gestion

Financière et le Directeur Financier et Comptable). Le face à face sera utilisé pour collecter les réponses de mes répondants et relatives aux questions posées dans le Questionnaire de Contrôle Interne que j'élaborerai.

3.7.5. La grille d'analyse des tâches

Selon Obert (2004 : 77), « la grille d'analyse des tâches décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles ; afin d'y remédier ». Cet outil complètera les autres précédemment décrits pour me permettre d'atteindre mes objectifs prédéfinis.

3.7.6. Le test de conformité

Il s'agit d'un test qui vise certains échantillons soupçonnés de ne pas respecter la réglementation et les directives relatives à une activité.

3.7.7. L'organigramme

C'est une figure qui retrace les niveaux hiérarchique d'une entreprise. Dans le cas d'espèces, il nous servira à mieux comprendre les acteurs qui ont la charge de la gestion des risques de change et identifier s'il n'y a pas lieu de cumul de fonction ou d'incompatibilité.

3.7.8. Observations

Observer, c'est s'accaparer certains éléments et ignorer d'autres, cette restriction a pour but d'optimiser et de mieux cerner l'objet sans volonté de le modifier. C'est une étape essentielle à la méthode scientifique car c'est l'inventaire du réel.

Nous avons effectué des observations en nous basant sur les opérations de change déjà effectuées, afin de mieux cerner la manière dont le processus fonctionne.

3.7.9. Grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches nous a permis de nous rassurer que certaines fonctions jugées comptables ne devaient être exercées par une même personne.

3.7.10. Test d'existence et de permanence

Il vise à mettre en évidence les manquements, les erreurs ou les limites. Cependant, il n'a pas pour objectif de diagnostiquer la cause des erreurs, de les corriger et, ni de prouver la correction de l'objet testé. Dans la pratique, nous avons fait valider toutes les tâches existantes du dispositif par des pièces probantes.

Conclusion du chapitre

La clarté de la démarche d'élaboration de la gestion des risques opérationnels de change est suffisamment décrite et expliquée à travers les méthodes et techniques de travail et les outils d'analyse. La définition de modèle d'analyse nous aidera dans la compréhension de la mise en œuvre de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la 1^{ière} partie :

Cette première partie nous a permis dans un premier temps, de nous initier aux notions du risque en général et celui de change en particulier mais aussi aux différentes étapes du processus de gestion de ce dernier et d'en comprendre l'importance et le rôle central dans la vie de l'entreprise ou organisation.

Il est possible, après avoir déroulé le dispositif du contrôle interne et les notions de change, l'objet de notre étude, trouve sa raison d'être dans cette approche de gestion des risques opérationnels.

Ainsi, la gestion des risques opérationnels de change devient une préoccupation majeure pour le management du PAD afin d'atteindre ses objectifs.

Le modèle d'analyse ainsi conçu, nous le transposerons au PAD et l'appliquerons au risque de change l'objet de notre étude.

2ième PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

La gestion du risque de change est un facteur clé de succès pour le Port Autonome de Dakar et pour avoir une appréciation raisonnable de la qualité du dispositif de maîtrise du risque, l'on peut avoir recours à plusieurs moyens. Dans le cadre de nos travaux, nous avons privilégié l'analyse des risques qui nous permet d'identifier, d'évaluer, d'hierarchiser et de maîtriser les risques d'une part, et d'autre part de faire des recommandations pour améliorer le processus de gestion de risques de change de la structure.

Alors, nous ferons dans un premier temps, une présentation de la structure dans laquelle notre stage a été réalisé à travers le contexte de création, les activités puis ensuite nous définirons les objectifs, les missions de celle-ci. Nous ferons une brève présentation de l'organisation de l'entreprise qui sera axée sur la direction dans laquelle notre stage s'est déroulé, la direction financière et comptable.

Puis dans un second temps, place sera donnée à la présentation des résultats découlant de nos questions de recherche à travers des tableaux et des figures si nécessaire, à l'analyse de ces résultats et enfin nous ferons des recommandations quant aux insuffisances relevées.

Chapitre 4 : PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE DAKAR

Le Port Autonome de Dakar est l'un des ports les plus incontournables dans la sous-région. Son histoire est rattachée à celle de l'île de Gorée. Au départ une activité dense régnait au large des côtes de l'île de Gorée jusqu'en 1857, année à laquelle on songea à installer une escale maritime à Dakar sur la grande terre.

Ce chapitre présentera le PAD dans son contexte de création, les différentes missions à lui assignées, ses activités dans son ensemble, ses objectifs et son organisation.

4.1. Présentation de l'entité

Nous aborderons dans cette section le contexte de création du Port Autonome, ses missions, ses activités et les objectifs fixés.

4.1.1. Contexte de création

L'histoire du Port Autonome de Dakar est très liée à celle de l'île de Gorée située dans les environs. La baie de Gorée était, en effet, utilisée depuis fort longtemps par les navigateurs tels que l'attestent les traces de mouillage datant de 1354 des marins Dieppois de Normandie (France).

Gorée elle-même fut occupée pour la première fois par les hollandais en 1588 mais durant tout le 18^{ème} siècle, l'île fut l'objet de plusieurs convoitises notamment anglaises et françaises à cause de son caractère insulaire et des facilités de sa défense.

Une activité très dense y régnait jusqu'en 1857, année à laquelle on songea à installer une escale maritime à Dakar sur la grande terre.

Une convention fut signée entre le gouverneur français et la compagnie des Messageries Impériales pour l'exploitation d'une ligne régulière entre la France et le Brésil avec escale obligatoire à Dakar.

Avec sa situation géographique stratégique, Dakar ne pouvait manquer de devenir un grand port. L'enjeu fut compromis, et différents programmes de travaux furent initiés pour l'amélioration de conditions d'accès et de travail des navires.

➤ **1864 – 1866**

- édification d'un feu bleu blanc à l'éclat d'une portée de 25 miles ;
- mise en service du phare des mamelles, le 1^{er} avril 1864 ;
- installation du phare du cap-manuel en 1866.

➤ **1910 – 1926**

- réalisation des dessertes routières et ferroviaires du port ;
- construction de hangars, électrification, achat de grue et de remorqueurs.

➤ **1926 - 1933**

- construction de môles supplémentaires 5,6 et 8 ;
- construction de postes pétroliers à la jetée Nord ;
- réalisation de travaux de dragage.

➤ **1933 – 1939**

- édification du môle 3 ;
- construction de hangars sur les môles II et III ;
- réalisation de travaux de dragage.

➤ **Après 1945**

- 1947 à 1951 constructions du môle 4 ;
- 1954 constructions du wharf pétrolier ;
- 1962 construction d'un premier quai de pêche ;
- 1972 construction d'un second quai de pêche ;
- 1980 construction d'un môle de pêche ;
- en 1980, approfondissement du Môle 1 (façade ouest) de 8,5m à 10m pour pouvoir accueillir des navires porte-conteneurs en attendant la construction d'un terminal ;
- en 1983, construction d'un poste Ro-Ro en zone sud et rempiètement du bassin ouest permettant de gagner 10 000 m² de terre-pleins ;
- 1985 – 1987 : construction du TAC avec 2 postes à quai fondés à 11,60 m et 8 ha de terre-pleins ;

- 1998 – 2004 : extension du TAC 2 et construction de la Route de contournement Nord et du carrefour giratoire de Bel Air entre 2003 et 2004.

Sur le plan des statuts, le Port Autonome de Dakar a été un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) fonctionnant comme une administration jusqu'en 1987 date de la création de la société anonyme (SA) du PAD.

Elle est devenue une société nationale avec une gestion privée mais 100% des actions sont détenues par l'Etat qui tient à garder le contrôle du port.

4.1.2. Missions

Le Port Autonome de Dakar a pour mission de créer, d'exploiter, d'entretenir et d'améliorer l'ensemble des installations portuaires pour fournir aux usagers un service répondant en permanence à leurs besoins et attentes.

Pour faire face à l'intensification de la concurrence et se positionner comme leader sous régional, le Port Autonome de Dakar s'inscrit dans une dynamique d'amélioration de la gestion de l'outil portuaire par la qualité.

Son ambition est de faire du Port Autonome de Dakar en 2010 une plateforme logistique de référence en Afrique.

4.1.3. Activités

L'exploitation de l'outil portuaire est assurée par l'Administration du PAD, cependant une bonne partie des activités est confiée aux sociétés privées suivant une autorisation d'exercer (agrément) délivrée par le ministère de tutelle.

La Capitainerie est chargée de réguler le trafic dans le domaine portuaire et d'assurer la sécurité des navires, des équipages et des infrastructures portuaires ainsi que des personnes. Elle est dirigée par un Commandant du Port, qui dépend hiérarchiquement du Directeur Général.

Le domaine portuaire ainsi surveillé est constitué du domaine terrestre (quais et terres pleins) et du domaine maritime. Ce dernier comprend :

- la rade intérieure qui s'étend de l'entrée du PAD par le chenal jusqu'aux quais ;
- la rade extérieure, délimitée par une ligne imaginaire allant du Cap Manuel au Cap Rouge à Yenne. Tout navire qui franchit cette ligne doit respecter les obligations portuaires.

Tout de même, une attention particulière est attachée à la sécurité qui est assurée par la Capitainerie au travers d'un dispositif opérationnel permettant la surveillance du plan d'eau, la prévention de la lutte contre la pollution et les incendies à bord des navires, ainsi que les patrouilles de sécurité aussi bien en rade intérieure qu'extérieure. En plus du rôle de surveillance que joue la Capitainerie du PAD (à l'aide d'une vedette « VAP Yenne » et des engins de servitude tels que les « pilotines »), une brigade de gendarmerie nationale a été créée en 2003 pour la surveillance du domaine maritime portuaire. Cette brigade dispose de deux vedettes, qui ont toutefois une autonomie réduite.

La marine nationale, en collaboration avec l'armée de l'air est chargée de la surveillance des eaux territoriales qui s'étendent de la partie extérieure du domaine maritime portuaire jusqu'à la zone exclusive économique (les douze milles).

Par ailleurs, une vedette anti-pollution est spécialement destinée à la lutte contre l'incendie et à la protection de l'environnement.

La Capitainerie intervient également en amont car 48 heures avant l'arrivée du navire, l'agent consignataire agréé par le port lui envoie un « avis d'arrivée navire » - AVARNAV. A l'issue de la réunion journalière, qui commence à 10h (la « conférence ») et à laquelle participent tous les consignataires de navires, une feuille prévisionnelle d'escale des prochaines 24h est alors éditée. Parallèlement, est produite une feuille de mouvement dans laquelle un poste de quai est affecté à tous les navires en tenant compte de leur taille, du tonnage contenu et du genre de marchandises transportées. Cette feuille de marchandise est transmise aux différents intervenant (consignataires, manutentionnaires, police, douanes, gendarmerie...) ainsi qu'aux services portuaires concernés, en particulier le service pilotage.

4.1.3.1. Les services aux navires

- ✓ **le pilotage** : le port dispose d'une station de pilotage et compte (12) pilotes pour les manœuvres d'entrée et de sortie de déhalage et 5 petites chaloupes d'amarrage.

Le pilotage est considéré comme activité primordiale dans la mesure où c'est le premier contact avec le client. En raison de son importance dans l'activité d'un port pour sa fonction d'accueil, l'objectif de la Direction Générale est de faire certifier le pilotage.

- ✓ **Le remorquage** : il consiste à assister le navire, en le tractant, le poussant ou le freinant, à l'aide d'une ou plusieurs remorques, lorsque celui-ci ne peut accoster ou partir seul du port. Le capitaine du navire commande la prestation de remorquage à la capitainerie du port qui la transmet à la société de remorquage.

Facultatif à Dakar du fait des bonnes conditions nautiques, le remorquage est assuré par des privés, l'Union des Remorqueurs de Dakar (URD) qui dispose de 05 remorqueurs tous équipés de matériels pour la lutte contre la pollution et les incendies à bord des navires.

- ✓ **la manutention** : confiée à des privés, ces derniers doivent disposer de logistiques adaptées à celles prévues par l'autorité portuaire. Pour venir en appont aux manutentionnaires, des bureaux de main d'œuvre tels les bureaux d'embauche des dockers (BED) et de la main d'œuvre portuaire (BMOP) sont mis en place en ce sens.
- ✓ **le lamanage** : les opérations d'amarrage et de désamarrage des navires à leur arrivée comme à leur départ sont totalement assurées par le port.

Ce service fonctionne 24h/24 tout au long de l'année.

- ✓ **Le Séjour** : les bateaux amarrés au port versent des frais en fonction de leur séjour et de leur cubage.

4.1.3.2. Les services à la marchandise

Les opérations de manutention à bord des navires, le relevage en magasin et sur terre-pleins, l'emportage et le dépotage des conteneurs, la livraison de conteneurs sont réalisées par des sociétés privées. Le matériel de manutention est constamment renouvelé et permet

de traiter efficacement toutes catégories de navires et de marchandises. Il s'agit de deux grues, d'élévateurs (reachstackers, front-loader). Des portiques sont disponibles au niveau du TAC concédé par DP WORD.

Cette activité est exercée par des privés qui se sont constituées en 02 bureaux le SEMPOS et le SATS.

- ✓ Le domaine est constitué dans les zones Nord et Sud (Port de commerce) par les ouvrages et les terrains du domaine public donné en jouissance au PAD par l'Etat.

Dans cette zone, outre l'occupation du domaine pour les besoins des activités des manutentionnaires, de stockage de marchandises (terre-pleins banalisés, terre-pleins pour conteneurs et magasins), l'espace portuaire reçoit des installations favorisant le transit de marchandises. Le port dispose d'équipement d'entreposage.

- ✓ **Les autres commodités** : l'avitaillement en eau douce avec un réseau entièrement rénové à l'aide de 132 bouches à quai. En rade, elle se fait à l'aide de citernes flottantes de 200 à 400 tonnes avec un débit de 100m³/h à 30 mètres de hauteur manométrique. Le réseau d'avitaillement en hydrocarbures comprend 213 bouches réparties sur 10 postes. les avitaillements peuvent également se faire par barge.

Le PAD dispose également d'un service téléphonique qui se compose d'un service télex et d'un réseau VHF avec trois canaux ainsi que d'un service de distribution électrique entièrement rénové qui permet d'opérer à toute heure.

4.1.4. Objectifs

Tableau 5 : Les objectifs

LEVIER D'ACTION	OBJECTIF GENERAL
Ecouter en permanence nos clients et Partenaires en vue satisfaire leurs exigences	assurer la disponibilité des infrastructures et équipements
	Améliorer le niveau de satisfaction des clients
Réaliser tous les projets de développement du Port dans les délais impératifs	Respecter les délais de réalisation des projets de développement
Améliorer la gestion de la relation client (facturation, recouvrement)	Améliorer la fiabilité de la facturation
	Améliorer le recouvrement
Mettre en place des jalons significatifs pour la réalisation du port du futur	Respecter les délais de réalisation du port du futur
Accroître le niveau des activités portuaires	Augmenter le trafic
	Augmenter le chiffre d'affaires

Source : Nous-mêmes

4.2. Organisation

Depuis la création de la société anonyme en 1987, le Port Autonome de Dakar a eu plusieurs directeurs qui avaient chacun une vision personnelle de l'organisation de la société. Cet état de fait a eu pour conséquence de fréquentes modifications de l'organigramme de l'entreprise. De nos jours, le port Autonome de Dakar est constitué par cinq directions, deux départements, trois cellules et 2 services rattachés (les phares & Balises et la liaison maritime Dakar Gorée) (voir Annexe 1, page 79).

4.2.1. La Direction Financière et Comptable :

Avec à sa tête un Directeur Financier et Comptable, la DFC a pour rôles de veiller à la permanence des méthodes et à mettre en œuvre la politique financière de l'entreprise.

Ainsi, pour atteindre ses objectifs, la DFC doit, sous l'autorité de la Direction Générale:

- veiller au respect de la législation financière, comptable et fiscale applicable au Port Autonome de Dakar,
- définir et mettre en œuvre une politique financière garantissant les équilibres essentiels du PAD à court et moyen terme,
- assurer la disponibilité d'une information financière et comptable fiable et accessible à tout moment,
- établir les états financiers de l'entreprise dans les délais prescrits par les lois et législation en vigueur,
- mettre en place un système de comptabilité analytique dont le projet est en phase de finalisation,
- trouver et proposer des financements à moindre coût,
- optimiser la gestion de la trésorerie,
- rechercher les avantages fiscaux pour le PAD ;
- assurer le recouvrement des créances échues.

Entre autres missions assignées à la DFC, elle est chargée :

- d'assurer la gestion rationnelle des ressources humaines,
- de veiller à l'ajustement permanent des effectifs aux besoins du PAD tant bien aux plans quantitatif que qualitatif.

Dans son organigramme interne, la Direction Financière est composée de quatre (04) divisions dont deux comprenant chacune d'elles des services et à ces derniers sont rattachés des bureaux et deux Responsables l'un chargé du Contrôle Financier et Comptable et l'autre de la Fiscalité. L'organigramme se compose comme suit :

- la Division Gestion Comptable (D.G.C) ;
- Responsable aux Contrôles Financiers et Comptables (C.F.C) ;
- Responsable de la fiscalité ;
- la Division Gestion Financière (D.G.F).

4.2.2. La Division Gestion Comptable

Ayant des tâches diversifiées, le Chef de ladite Division assure et coordonne la supervision et le contrôle de l'ensemble des activités comptables.

Il a pour missions :

- d'assurer un traitement exhaustif, fiable et à temps réel des opérations,
- de garantir la production d'états financiers intermédiaires et annuels selon les exigences internes et les délais légaux,
- garantir la disponibilité d'une information financière, comptable et de qualité.

Le Chef de Division est sous l'autorité directe du DFC et a sous sa tutelle des services et bureaux pour la bonne marche de la Division.

4.2.3. Le Responsable aux Contrôles Financiers et Comptables

A l'instar des autres divisionnaires, le Responsable aux contrôles financiers et comptables est sous les ordres du DFC. Il a pour missions :

- d'assurer un contrôle et suivi régulier de l'ensemble des opérations à caractère comptable et financier dans la direction,
- d'élaborer un tableau de bord DFC,
- et d'apporter un appui qualitatif aux divisions.

Entre autres tâches qu'il doit exécuter, il doit élaborer un programme annuel de contrôle de régularité des préparations financières et de la comptabilité, de contrôler la mise en application des recommandations des commissaires aux comptes et auditeurs internes.

4.2.4. Le Responsable de la Fiscalité

Il assure la gestion du dossier fiscal de l'entreprise, garantit le respect des obligations fiscales.

Parmi ses tâches, le responsable de la fiscalité prépare les déclarations de TVA en rapport avec la Direction Commerciale et la DFC, veille à l'instauration et à la pérennité d'un climat de confiance avec les administrations fiscales, contrôle et corrige les déclarations

d'impôts sur les salaires en rapport avec la DRH, participe pleinement à l'élaboration des états financiers (détermination du bénéfice imposable) et à des marchés d'investissement.

4.2.5. La Division Gestion Financière

Le chef de division dépend hiérarchiquement du Directeur Financier et Comptable. Il a pour missions :

- de développer et conduire une politique financière garantissant les équilibres financiers,
- d'assurer une gestion optimale de la trésorerie,
- d'assurer la disponibilité d'une information financière fiable et régulière.

Le chef de Division joue un rôle capital dans la bonne marche de l'entreprise surtout de la DFC. Ses tâches sont nombreuses et diversifiées. Le divisionnaire s'occupe :

- de la contribution à la définition d'une politique financière compatible avec l'activité de l'entreprise,
- de la mise en place d'une gestion de trésorerie performante en date de valeur,
- de la négociation du suivi des conditions de banques,
- d'élaborer des projections et des prévisions à court et moyens termes,
- de suivre au jour le jour la trésorerie de l'entreprise et en informer la hiérarchie,
- du placement des excédents de trésorerie aux meilleures conditions de taux et de sécurité,
- du suivi des conventions de financement et de gestion du risque de change,
- du suivi des relations financières, des engagements envers l'Etat en rapport avec les autres services,
- de la supervision et du contrôle des caisses principales et secondaires,
- du contrôle régulier et du suivi des versements de fonds en banque,
- du contrôle et de la supervision des paiements à partir des comptes ou caisses de l'entreprise,
- d'élaborer des plans de trésorerie,
- de participer à l'élaboration des plans de financement,
- d'assister le Directeur Financier dans les tâches d'études et de supervision.

Il a sous sa tutelle les Chefs des services Recouvrement, Finance Trésorerie, et Responsable Prévision et Analyse Financière.

➤ ***Le Service du Recouvrement :***

Sous l'autorité directe du Chef de la Division Gestion Financière, le Service du Recouvrement est chargé de :

- de participer à la définition d'une politique de recouvrement,
- de mettre en place les conditions d'un suivi pertinent des créances clients en rapport avec les services de la comptabilité et de la facturation,
- d'organiser l'affectation des portefeuilles clients suivant les orientations définies par la hiérarchie,
- d'organiser un système d'alerte de clients en difficultés et recueillir les informations facilitant l'analyse de leur solvabilité,
- d'évaluer la performance des agents de recouvrement et tenir un tableau de bord,
- de mettre en place une gestion cohérente et réaliste des moratoires aux clients,
- de tenir des statistiques sur le recouvrement et participer aux études et analyses sur la clientèle,
- de tenir un rapport mensuel sur le recouvrement des créances.

Le chef de service a sous ses ordres des agents de recouvrement auxquels sont affectés certaines de ces tâches précitées.

➤ ***Le Responsable Prévision et Analyse Financière :***

Il a pour missions de :

- développer et gérer un modèle de prévision à long et moyen terme éclairant les décisions financières,
- faire l'analyse financière des activités et prodiguer des recommandations à la hiérarchie,
- participer à la négociation des conventions de financement et assurer le suivi des engagements, celui des projets de l'entreprise et la mesure de leur impact dans les opérations financières à long terme.

Il est sous l'autorité directe du Chef de Division Gestion Financière.

➤ ***Le service Finance Trésorerie :***

Le chef dudit service dépend directement de celui de la division Gestion Financière. Ses tâches sont :

- d'assurer une gestion optimale des fonds de l'entreprise,
- de participer à la négociation et appliquer le suivi de l'application des conditions de banque,
- de mettre en place et tenir une gestion de trésorerie en date de valeur,
- d'assurer une saisie fiable et exhaustive des opérations de trésorerie,
- d'orienter les flux financiers suivant la politique de trésorerie définie par la DFC,
- d'identifier et de placer aux meilleures conditions de taux et de sécurité les excédents de trésorerie,
- d'analyser les échelles d'intérêt et de contrôler les conditions de banques,
- d'éditer la situation quotidienne de la trésorerie et en informer la hiérarchie,
- de participer à l'analyse des comptes de trésorerie en rapport avec les services comptables,
- de transmettre régulièrement les relevés et avis bancaires aux services comptables.

Conclusion du chapitre

Le PAD est doté des services lui permettant de mener dans les conditions acceptables ses activités. Nous remarquons que l'organisation et le fonctionnement de la DFC ne peuvent pas être effectifs sans des procédures qui identifient et responsabilisent chacun dans son rôle. Dans le chapitre suivant, nous déclinons les procédures relatives au processus de gestion de risque de change.

Chapitre 5 : DESCRIPTION DE L'EXISTANT

Le PAD à l'instar des autres ports de la sous-région a été doté de procédures de gestion de risques de change. La complexité des activités, la disposition des services en charge de la gestion des finances ont contraint les responsables à s'adapter dans la mise en place de ces procédures. Le but principal de la prise en compte de ces procédures est d'apprécier le niveau de maîtrise des risques de change qui seront identifiés. Pour ce faire il revient de s'assurer si les dispositifs actuels permettent d'atteindre les objectifs. Dans ce chapitre, l'accent sera mis plus sur les procédures telles qu'elles sont appliquées.

5.1. Description du processus de gestion de risque de change

Le risque de change est le risque pour le PAD de voir sa rentabilité se dégrader du fait d'une variation adverse des cours des devises d'emprunt par rapport au franc CFA, une telle situation ayant un impact négatif sur ces finances.

La monnaie de prêt du PAD étant le franc CFA, l'occurrence du risque de change se traduira :

- soit sous la forme d'une fluctuation des cours en devises par rapport au franc CFA. L'Euro n'est pas pris en compte du fait de sa parité fixe avec le franc CFA ;
- soit à la suite d'un changement de parité entre le franc CFA et l'Euro en cas de dévaluation ou de réévaluation de l'une ou de l'autre des deux (2) monnaies.

Le PAD n'a pas de procédure propre en matière de gestion de risque de change. Mais sur un imprimé intitulé « Autorisation de Change » (voir annexe page N° 98) en son règlement N° **R 09/98/CM UEMOA du 20-12-1998**, il existe des démarches à suivre quant à la gestion de risque de change. C'est un imprimé qui a été adopté par les Etats membres de l'UEMOA dans le cadre d'une réglementation de change uniforme qui, en raison de l'appartenance des pays concernés à la zone franc, est maintenue en harmonie avec celle de la France et des autres Etats membres.

Etant donné que le PAD est une structure Etatique dont les actions sont détenues à 100%, il doit suivre ces dispositions réglementaires quant à une bonne gestion des changes. Ainsi, en dépit du manque de procédure de gestion de risque de change proprement dite et propre

à eux, les responsables sont de plus en plus conscients de la nécessité de la mise en œuvre de cette structure.

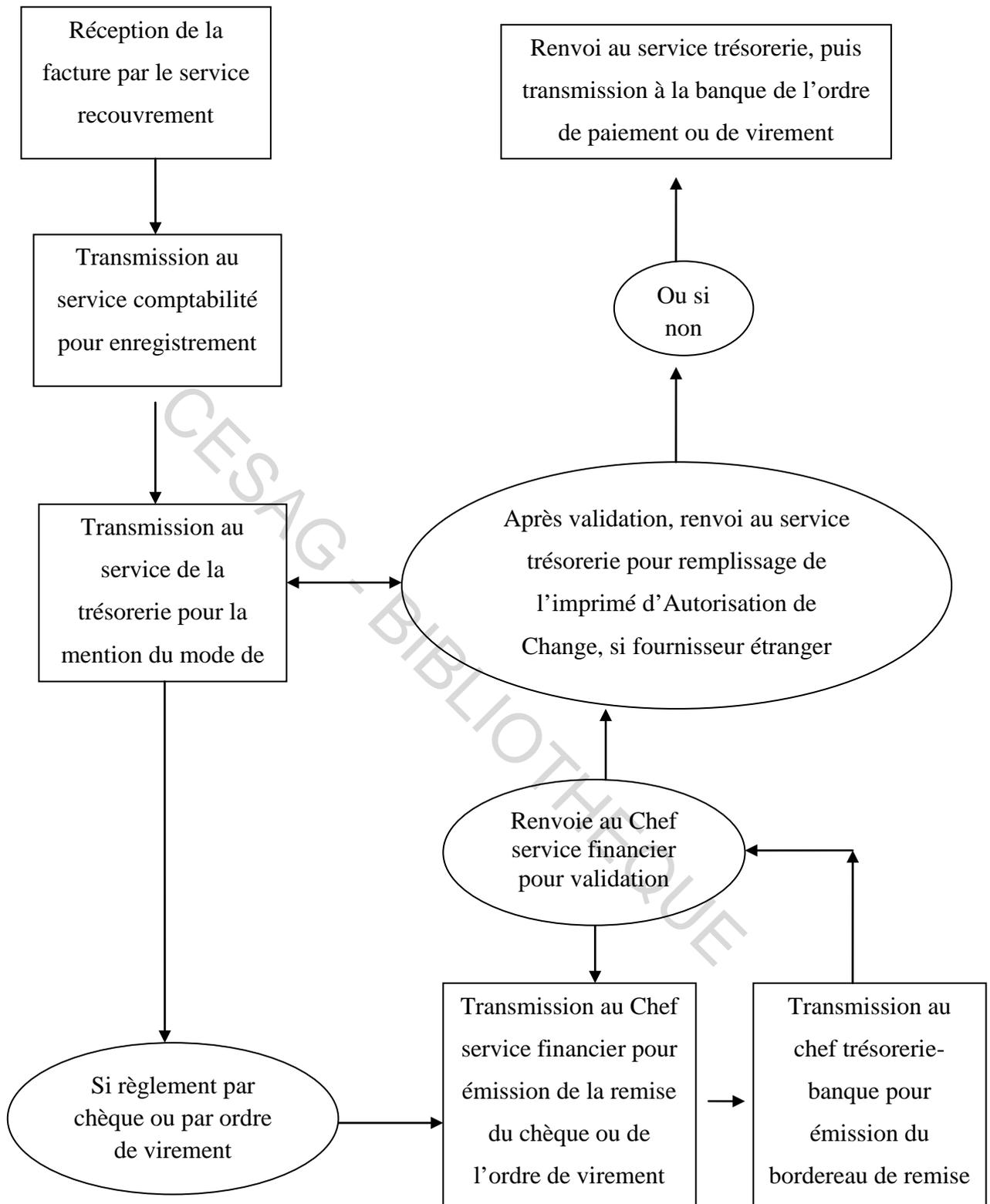
Il faut dire que le PAD ne s'inscrit pas non plus dans une politique de spéculation et adopte une procédure prudente face au risque de change. Outre les mesures adoptées par les Etats membres de l'UEMOA, le PAD a adopté en son sein une politique prudente face à la gestion du risque de change.

- S'agissant des opérations avec fournisseurs et clients

Avant le remplissage de cet imprimé d' « Autorisation de change », il faut au préalable que la procédure concernant le traitement des factures ait été suivie et dûment respectée dans le cas des fournisseurs. Ce n'est qu'après ça que l'imprimé est ensuite rempli pour être adressé à la banque qui se chargera de terminer l'opération.

Quant aux clients, les opérations de transaction sont directement effectuées au niveau de la banque qui s'assure de l'effectivité des encaissements à l'échéance convenue et ceux dans la devise concernée. Ensuite la conversion est faite en la monnaie nationale. Cette procédure concernant le traitement des factures peut être représentée de manière schématique comme suit :

Figure 4 : Procédure de Traitement des factures fournisseurs



Source : nous même

De même le PAD s'est doté d'un outil de simulation, appelée « Outil GAP (Gestion Actif/Passif) », qui permet de déterminer l'impact du risque de change. Et pour ce faire, il :

- intègre dans le système les échéanciers théoriques sur engagements souscrits ;
- et effectue la simulation des méthodes de couverture du risque de change sur les périodes où ils s'avèreraient nécessaires ;

Cet outil de gestion du risque de change propre au PAD est aussi composé d'une Commission de validation qui a été créée à cet effet dans le but de permettre une meilleure appréciation des risques financiers de la structure. La validation de l'information recueillie à la date de traitement choisie, consiste à s'assurer de l'exhaustivité et de la fiabilité des informations à entrer dans l'outil de Gestion Actif/Passif (outil GAP). Le contrôle va consister à faire un rapprochement entre les informations provenant du système de gestion et celles fournies par la Comptabilité. Les informations de la Comptabilité sont réputées bonnes et servent de base à la correction des informations provenant du système de gestion.

Au terme de la validation, l'outil GAP peut gérer automatiquement les informations fournies par ces deux (2) systèmes pour la mesure des risques financiers. Il suffit pour cela d'entrer correctement la date de traitement retenue et les chemins d'accès.

Outre les informations en provenance du système de gestion et de la Comptabilité qui ont été validées, comme mentionné ci-dessus, le gestionnaire de risque doit entrer les données relatives aux cours de change.

5.2. Identification par le PAD des risques de change dus aux opérations avec les partenaires et investisseurs étrangers

Cette étape peut être exposée à des risques variés. Mais le PAD n'est exposé qu'à un seul principal type de risque de change qu'est le risque de transaction du fait de ces nombreuses opérations en devises avec plusieurs partenaires et investisseurs étrangers. On ne peut pas parler de risque de traduction ou de consolidation puisque le PAD n'est pas une entreprise privée, donc ne dispose pas de filiales. Mais plutôt une entreprise nationale dont les actions, rappelons-le, sont détenues à 100% par l'Etat du Sénégal. Il est donc important

d'apporter une attention particulière au risque de transaction, risque principal auquel est confronté le PAD, dans le but d'éviter une description insuffisante et très ambitieuse.

Il se résume dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Identification des risques de change liés aux opérations avec les partenaires et investisseurs étrangers

Etape: Règlement des factures fournisseurs, Contrat d'emprunt, Encaissements clients		
Tâches	Type de risque de change	Source du risque
Emission de l'ordre de paiement	<i>Risque de transaction</i>	<i>Fluctuation du cours de la devise</i>
Contrat d'emprunt en devise	<i>Risque de transaction</i>	<i>Fluctuation du cours de la devise</i>
Encaissements clients	<i>Risque de transaction</i>	<i>Fluctuation du cours de la devise</i>

Source : nous-même

Notons qu'au niveau du contrat d'emprunt en devise, le PAD enregistre un risque à ce niveau dans le sens où lors de la signature du contrat le cours de la devise valait un montant X.

L'emprunt étant contracté et devant être converti en monnaie nationale le jour du virement, le cours de la devise peut toutefois connaître une variation et donc avoir un impact sur le montant viré.

5.3. Evaluation par le PAD des risques de change dus aux opérations avec les partenaires et investisseurs étrangers

L'évaluation des risques de change est une étape cruciale pour classer les risques par priorité ; en vue d'entreprendre toutes les dispositions nécessaires pour définir et mettre en place des procédures adéquates et efficaces pour les réduire. Cette évaluation nécessite la définition des critères d'évaluation de la probabilité de réalisation ainsi que ceux de l'impact du risque de change identifié.

5.3.1. L'évaluation de la probabilité de réalisation du risque de change

L'évaluation qualitative est celle utilisée par le PAD même si elle reste parfois subjective. Pour éviter qu'elle soit biaisée, nous avons souvent demandé l'avis des responsables chargés de sa réalisation. Ainsi, l'évaluation de la probabilité de survenance se fait en référence aux critères suivants:

Tableau 7 : Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque de change par le PAD

Niveau de mesure de la probabilité	Description
Très forte	<i>il est très possible que le risque se produise</i>
Forte	<i>il est bien possible que le risque se produise</i>
Moyenne	<i>il est éventuellement possible que le risque se produise</i>
Faible	<i>il est difficile que le risque se réalise</i>
Très faible	<i>il est presque impossible que le risque se réalise</i>

Source : nous-même

Ainsi dans un autre tableau ci-dessous nous ferons part du résultat de nos investigations.

Tableau 8 : Evaluation de la probabilité de réalisation du risque de change par le PAD

Impact du risque	Type de risque de change	Probabilité de réalisation
Choix du fournisseur	<i>Risque de transaction au moment des règlements</i>	Forte
Choix des investisseurs	<i>Risque de transaction au moment des règlements</i>	Forte
Choix des Clients	<i>Risque de transaction lors des encaissements</i>	Forte

Source : nous-même

5.3.2. L'évaluation de l'impact des risques de change sur les objectifs du PAD

De même pour la probabilité, cette évaluation de l'impact des risques de change sur les objectifs du PAD est aussi qualitative. Il tient compte d'un élément d'appréciation pouvant être le plus pertinent pour évaluer l'impact des différents risques identifiés. Il s'agit ici : de la perte financière qui peut être chiffrée ou non.

Tableau 9 : Evaluation de l'impact du risque sur les objectifs du PAD

Source du risque	Impact du risque	Catégorie
Choix du fournisseur	<i>Pertes financières sur les résultats</i>	Majeure
Choix des investisseurs	<i>Pertes financières sur les résultats</i>	Majeure
Choix des Clients	<i>Pertes financières sur les résultats</i>	Majeure

Source : nous-mêmes

5.3.3. L'évaluation en terme chiffré des pertes et gains de change réalisé par le PAD

Dans le cas d'espèce, l'évaluation est chiffrée et pendant les interviews avec les responsables, ces derniers nous ont fait part de certaines opérations qu'ils effectuent avec des partenaires et investisseurs étrangers et qui sont dues à ces pertes ou gains. Ce sont entre autres :

- des contributions versées à la CNUCED, libellées en dollar canadien pour la formation des personnels,
- l'importation de métaux devant servir à l'installation des dispositifs et/ou moteurs de sécurité de surveillance électronique auprès d'une société canadienne et donc libellée en dollar canadien aussi,
- le versement de certaines allocations à l'association des Ports Autonomes en livre sterling,
- des insertions publicitaires, confiées à des fournisseurs notamment de l'Europe et de l'Amérique,
- des contrats d'emprunts libellés en devises auprès d'investisseurs étrangers dans la réalisation de bon nombre d'activités et bien d'autres prestations.

Le tableau ci-après montre clairement les chiffres auxquels sont évalués les pertes ainsi que les gains de changes enregistrés par le PAD au cours des trois dernières années. Les montants sont exprimés en F CFA.

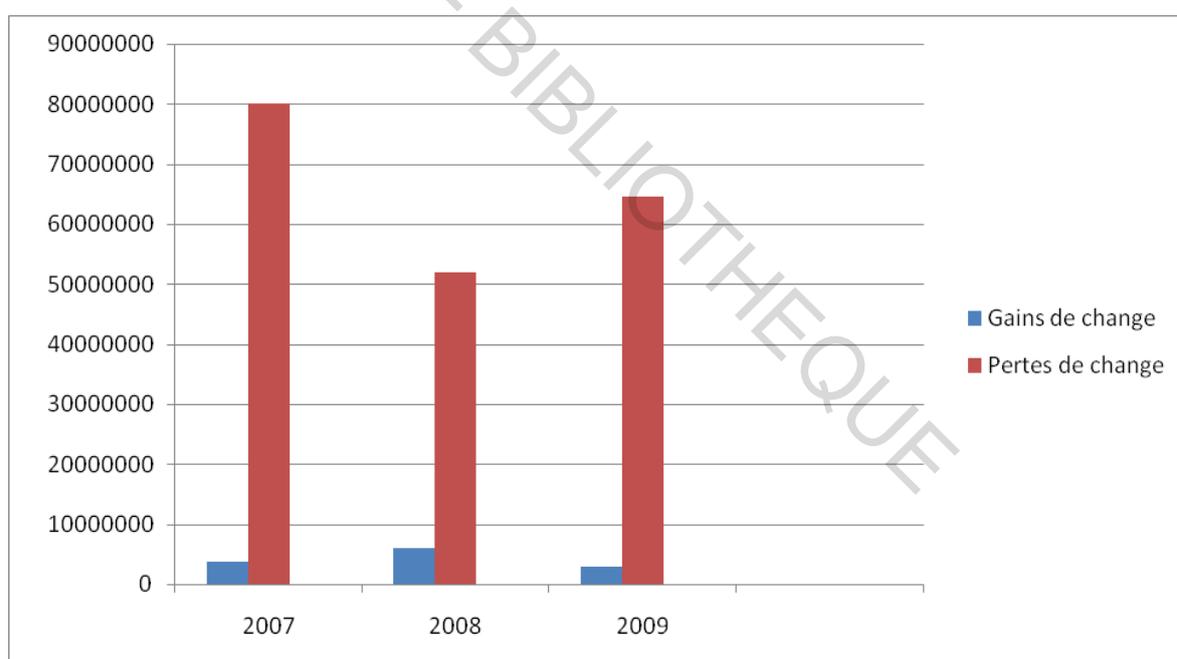
Tableau 10 : Coût des pertes et gains de changes enregistrés par le PAD courant les trois dernières années

Eléments/Années	2007	2008	2009
Pertes de Change	80. 000.000	52. 000.000	64. 500.000
Gains de Change	3.750.000	6.000.000	3. 000.000

Source : nous-même

Le diagramme ci-après nous montre la variation des pertes et gains de changes enregistrés par le PAD durant les trois dernières années.

Figure 5 : Diagramme de variation des pertes et gains de change



Source : nous même

5.4. Hiérarchisation des risques de change

Cette étape consiste à hiérarchiser les risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact après les avoir évalué. L'appréciation du niveau de chaque risque permet de le classer et le hiérarchiser afin de connaître les risques sévères ou les plus importants et qui menacent l'atteinte des objectifs du processus objet de notre étude.

5.4.1. Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence

Les risques opérationnels de change du PAD sont hiérarchisés dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence

Risques	Côte	Probabilité
Transactions avec les Fournisseurs	5	Quasiment certain
Transactions avec les Investisseurs	5	Quasiment certain
Transactions avec les Clients	5	Quasiment certain

Source : nous-même

5.4.2. Hiérarchisation des risques selon leur impact

Les risques opérationnels de change du PAD sont hiérarchisés dans le tableau suivant :

Tableau 12 : Hiérarchisation des risques selon leur impact

Risques	Côte	Catégorie
Pertes financières après transactions avec les Frs	4	Majeure
Pertes financières après transactions avec les Invest.	4	Majeure
Pertes financières après transactions avec les clients	4	Majeure

Source : nous-même

5.5. Evaluation du dispositif de maîtrise des risques de change par le PAD

Il ressort après le questionnaire de contrôle interne que nous avons conçu et administré aux responsables chargés de la gestion des risques du PAD, une méthode d'évaluation qui se résume dans le tableau ci-après :

Tableau 13 : Evaluation du dispositif de maîtrise des risques de change par le PAD.

Tâches	Type de risque	Source du risque	Type Contrôle	Qualité
Règlements des Factures	<i>Transaction</i>	<i>Fluctuation du cours</i>	Suivi des cours	Passable
Contrat d'emprunt	<i>Transaction</i>	<i>Fluctuation du cours</i>	S'informer des cours	Passable
Encaissements des clients	<i>Transaction</i>	<i>Fluctuation du cours</i>	Suivi des cours	Passable

Source : nous-même

Des interviews organisées à cet effet avec les responsables, il ressort que si le PAD ne détient pas de dispositif de contrôle interne aussi performant, c'est compte tenu de la réalisation des opérations qui sont intermittentes et dont les différentes pertes réalisées ne constituent pas en tant que tel, un impact considérable sur les résultats finaux.

De ce fait les responsables estiment que mettre en place un dispositif d'une envergure n'est pas nécessaire. Le tableau ainsi que le diagramme conçu pour évaluer les pertes financières de ces opérations axées sur la devise étrangère montrent clairement à quel point ces pertes peuvent avoir un impact sur les résultats d'exercice.

Néanmoins, rappelons que la gestion du risque de change au PAD, pour les emprunts qui sont quelques fois libellés en devises, se fait selon deux (2) dispositifs :

- le dispositif de première génération : il se traduit par la constitution d'un fonds de couverture du risque de change, la priorité à l'endettement en FCFA, la préférence de l'Euro en cas d'endettement en devises. Dans le cadre de ce dispositif, le PAD détient des comptes en devises conformément à la réglementation des changes.
- le dispositif de seconde génération : il n'est pas encore entré en vigueur mais il se traduit par un transfert du risque de change du PAD aux prêteurs par indexation des emprunts sur le panier de ses devises d'endettement.

Ces dispositifs sont renforcés par deux (2) mesures d'accompagnement :

- comme dans le cas de la couverture du risque de taux d'intérêt, la recherche de l'adéquation des échéances entre emprunts et prêts
- des swaps de devises sont envisagés pour convertir en Euro la dette du PAD libellée dans les autres devises d'emprunt. Ce faisant les ressources de l'établissement seraient désormais libellées en deux (2) monnaies : le franc CFA et l'Euro.

Conclusion du chapitre :

L'application des procédures écrites n'est pas toujours effective. Il importe alors de procéder de façon périodique à leurs révisions ou leur mise à jour pour améliorer le contrôle interne de tous les processus de l'entreprise et notamment celui relatif à la gestion des risques de change.

Après avoir décrit les procédures existantes de gestion de risque de change, nous exposerons, dans ce chapitre, l'analyse de notre étude et apporterons les recommandations nécessaires.

Chapitre 6 : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre sera consacré dans un premier temps à l'analyse des procédures existantes de gestion de risques de change et dans un second temps à la formulation de recommandations aux responsables et acteurs afin de permettre au PAD d'atteindre en toute sécurité ses objectifs.

6.1. Analyse des résultats

Cette analyse se fera en trois étapes successives :

- une analyse après description du processus de gestion des risques de change ;
- une analyse après identification des risques de change ;
- une analyse après évaluation des risques de change ;
- une analyse après évaluation du dispositif de maîtrise des risques de change.

6.1.1. Analyse des résultats après description du processus de gestion des risques de change

Si a priori l'environnement de gestion des risques de change du PAD est dans l'ensemble satisfaisant, nous avons pu détecter quelques défaillances dans la conception des procédures qui est quasiment inexistante; puisque mis à part cette procédure qu'a instaurée l'UEMOA en accord avec tous les Etats membres, le PAD a aussi mis en place sa propre procédure dont la mise en œuvre reste à voir sur quelques plans.

A notre avis, ces défaillances seraient dues, d'une part, au cumul des tâches administratives à celles de gestion de risques, de la routine et aussi des charges de travail.

D'autre part, par le fait que la réalisation des prestations avec des partenaires et investisseurs étrangers n'est pas une activité récurrente du PAD qui est une entreprise à but lucratif puisque que contribuant efficacement au développement de l'économie de l'Etat du Sénégal.

Il est à noter que la procédure de gestion des risques en général et celle du risque de change en particulier du PAD n'est pas spécifique. Ce qui, de notre avis, rend difficile son application par les personnes concernées.

6.1.2. Analyse des résultats après identification des risques de change

Quant à la manière adoptée par le PAD pour l'identification des risques, nous pouvons dire qu'un effort louable est à saluer de ce côté ; car cela a permis de mieux appréhender les différentes sortes de risques auxquels il est confronté et de savoir quelle mesure appliquée dans le futur pour y remédier un tant soit peu.

Si nous prenons l'exemple des emprunts, le PAD après analyse a décidé d'opter désormais pour l'émission d'emprunt obligataire par appel à l'épargne public et pour une durée de 7 ans. Le premier a connu son lancement en 2004, pour une période de 2004 à 2011 et pour un montant de 30 milliards et le second vient aussi d'être lancé tout récemment et couvrira la période de 2010 à 2017 pour un montant de 10 milliards.

Ainsi, les conclusions qui découlent des évaluations de la probabilité, de l'impact de réalisation et du dispositif de maîtrise des risques mis en place par le PAD se résument comme suit:

6.1.3. Analyse des résultats après évaluation des risques de change

L'analyse des résultats après évaluation des risques de change sera relative à l'évaluation de la probabilité et à l'évaluation de l'impact.

6.1.3.1. Analyse des résultats quant à l'évaluation de la probabilité

La première, qu'est l'évaluation de la probabilité est caractérisée par un niveau de risque élevé dû à un contrôle insuffisant ou inexistant et pourrait correspondre aux risques importants et inacceptables. Ces risques nécessitent que le management prenne des actions en vue de mettre le contrôle en place ou le compléter.

6.1.3.2. Analyse des résultats quant à l'évaluation de l'impact

La deuxième, qu'est l'évaluation de l'impact est caractérisée par un niveau de risque important et des pertes financières considérables. Elle est un point à prendre en considération, puisque les systèmes d'évaluation mis en place comportent quelques défaillances. A ce niveau, le management doit prendre les mesures nécessaires pour corriger ces défaillances.

6.1.4. Analyse des résultats après évaluation du dispositif de maîtrise des risques de change

La troisième quant à elle, caractérisée par un niveau de qualité de contrôle acceptable ou appropriée, vu la source du risque mérite un suivi régulier pour s'assurer de l'application réelle des procédures.

Les deux dernières caractérisées par une qualité de contrôle acceptable ou appropriée, un niveau de risque important et des pertes financières considérables méritent un accent particulier vu leur probabilité de réalisation très forte et l'impact que cela peut avoir sur le résultat final de l'exercice.

En ce qui concerne l'outil de simulation GAP, Comme toute simulation, les résultats qu'il fournit sont fortement dépendant des anticipations. Il y a donc de la subjectivité dont il faut tenir compte avant toute conclusion hâtive. Subjectivité dans l'anticipation de l'évolution des cours de change et donc résultats de la simulation à analyser avec un peu plus de recul.

Ceci nous amène à faire les recommandations suivantes à l'encontre des responsables chargés de la gestion des risques de change au PAD.

6.2. Recommandations à l'encontre des responsables chargés de la gestion des risques de change au PAD

A l'issue des analyses effectuées, nous avons jugé indispensable de faire des recommandations à l'encontre des responsables chargés de la gestion des risques de change au PAD en vue de l'amélioration de leur dispositifs de maîtrise des risques de change.

6.2.1. Recommandations par rapport au processus de gestion des risques de change

Il est important pour le PAD, de mettre en place une bonne politique de gestion de risque de change lui permettant d'avoir une parfaite maîtrise de ces risques. Et pour ce faire, un bon système de collecte d'informations s'avère nécessaire, la définition de stratégies est aussi opportun sans oublier le choix des instruments, le suivi et l'évaluation finale des informations et le traitement de toutes ces dernières à caractère financier.

6.2.2. Recommandations quant à la méthode d'identification de risques

Il est important pour le PAD de renforcer la méthode d'identification de risque en procédant par exemple à la collecte de volumes importants d'informations en interne comme en externe afin de mieux identifier les enjeux. Au plan interne il est obligatoire de recenser toutes les opérations susceptibles de générer un risque de change à court et moyen termes, dans le but de cerner le coût de cette non-couverture. En plus des informations internes disponibles sur lesquelles l'entreprise peut se fonder, la collecte de données sur les environnements global et financier instable de l'entreprise conditionne aussi la mise en œuvre d'une structure efficace d'une unité de gestion de risques de change.

Il faut aussi préciser que l'analyse de la fiabilité des opérations de change est une technique d'identification des risques dite « préventive » parce qu'elle intervient avant que les événements ne se produisent. C'est aussi une technique « analytique » puisqu'en plus de décrire les opérations susceptibles à risques, elle en fait l'analyse.

6.2.3. Recommandations quant à la méthode d'évaluation des risques

Il est important pour le PAD de mettre en place un bon système d'évaluation des risques afin d'avoir une vue nette sur la probabilité de survenance du risque et l'impact financier qu'il pourrait engendrer en conséquence. Il serait nécessaire aussi de renforcer le dispositif de contrôle.

Aussi le PAD, devra procéder périodiquement à l'évaluation des risques de change résultant des opérations réalisées. Cela permettra de mesurer la probabilité de survenance d'un facteur de risque en déterminant son caractère critique ou non au regard de sa probabilité de réalisation.

La cartographie des risques peut être également associée à cette évaluation afin de permettre d'engager ensuite toutes les actions correctrices nécessaires à un bon dispositif de maîtrise des risques existant et de fixer les priorités en fonction de l'aspect critique que présentera la survenance de ces risques.

6.2.4. Recommandations quant aux dispositifs de maîtrise mise en place

Il est important pour le PAD de se doter d'un dispositif de maîtrise de risque en général et celui de change en particulier en vue de limiter les pertes financières considérables dont résultent la survenance de ces risques sur le résultat financier.

Quant à l'outil de simulation GAP, pour parfaire l'utilisation de l'outil de gestion, il serait souhaitable :

- d'améliorer le système d'informations pour disposer en temps réel des informations nécessaires aux simulations ;
- d'améliorer l'outil de simulation de sorte à fournir des résultats comme l'incidence des risques financiers sur la valeur patrimoniale, la position ouverte par devise, la devise où la structure est la plus exposée.
- d'accélérer le projet de mise en œuvre d'une comptabilité de gestion et d'un contrôle de gestion débouchant sur l'éclatement notionnel de la structure en centres de responsabilités.

Conclusion du chapitre

La réalisation de l'analyse de la gestion des risques opérationnels de change nous a permis d'appréhender et d'hierarchiser les risques majeurs. Cette étude constitue désormais un moyen dans la gestion des risques de change. Un plan d'action est établi pour corriger immédiatement ou dans le temps les menaces qui pèsent sur la continuité des activités.

Conclusion de la 2^{ème} partie :

A la suite de cette deuxième partie du mémoire, nous estimons avoir présenté le PAD et décrit son processus de gestion des risques de change. A travers les éléments reçus, nous avons pu appliquer la démarche quant à l'analyse de la gestion de risques de change ainsi étudiée. Cette démarche a été facilitée par l'utilisation du modèle d'analyse que nous avons élaboré et qui m'a servi à faire les recommandations.

La mise en œuvre de ces recommandations, nécessite l'implication du management du PAD ainsi que les opérationnels ; en vue de parfaire son dispositif d'évaluation de maîtrise des risques liés aux opérations de change. L'amélioration continue de ce dispositif pourra contribuer également à l'atteinte des objectifs fixés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les années soixante-dix ont constitué le point de départ de grandes perturbations économiques, monétaires, tant au niveau macroéconomique qu'au niveau microéconomique. Ces perturbations ont été durement ressenties à travers les échanges internationaux initiés par les différents agents économiques, mais aussi à travers l'organisation globale du système financier et bancaire international.

La disparition du point d'ancrage des devises et l'abandon du système de change fixe ont entraîné des échanges et de grands bouleversements dans les relations économiques et financières internationales. Cette situation va se traduire par des crises monétaires aiguës comme en Asie du Sud Est, au Mexique, en Amérique et en Europe.

Le relâchement progressif de la plupart des Etats en matière d'orthodoxie financière ainsi que la globalisation économique et financière mondiale vont favoriser l'accélération des fluctuations sur les taux de change, les taux d'intérêt, et les cours des produits de base.

Ce phénomène va se traduire dans la plupart des Etats par une accumulation de déséquilibre macro financiers internes comme externes et dans les entreprises, par une fragilité accrue de l'équilibre financier et de la rentabilité, notamment pour les firmes industrielles.

Les entreprises internationales, comme les Etats, se sont très rapidement retrouvés dans un univers à grande instabilité où les transactions aussi bien que leurs projets, vont intégrer de fortes proportions de risques. L'instabilité sur les opérations dans le marché va entraîner un développement systématique des risques encourus par les entreprises et les Etats sur les actifs négociables : réels, monétaires et financiers.

L'accroissement du volume des transactions et l'exposition de plus en plus forte des entreprises, en termes de risques de position sur le change, les taux et les prix en termes de risque de contrepartie et autres, va développer chez les agents économiques les réflexes pour se couvrir efficacement afin de garantir leur rentabilité, voire la pérennité de leur entreprise.

Ce besoin de couverture a rendu nécessaire la création par les marchés d'instruments financiers intéressants et variés, qui peuvent dorénavant permettre aux entreprises et agents économiques de gérer de façon un peu plus efficace les risques qu'ils encourent.

La possibilité offerte aux entreprises et aux Etats de disposer de ces instruments aussi bien sur les marchés organisés que sur celui du gré à gré, avec les avantages et inconvénients de chaque compartiment, de chaque type d'instrument facilite de nos jours la mise en place de stratégies efficaces de gestion de risque de change, et même de l'ensemble des risques financiers.

Aujourd'hui plus que jamais, aucune entreprise soumise au risque de change ne doit rester en manque de structure apte à gérer ceux financiers avec en première place celui de change, car à mon sens, ne pas avoir d'outils appropriés en vue de minimiser celui-ci, c'est s'adonner à une spéculation bien masquée.

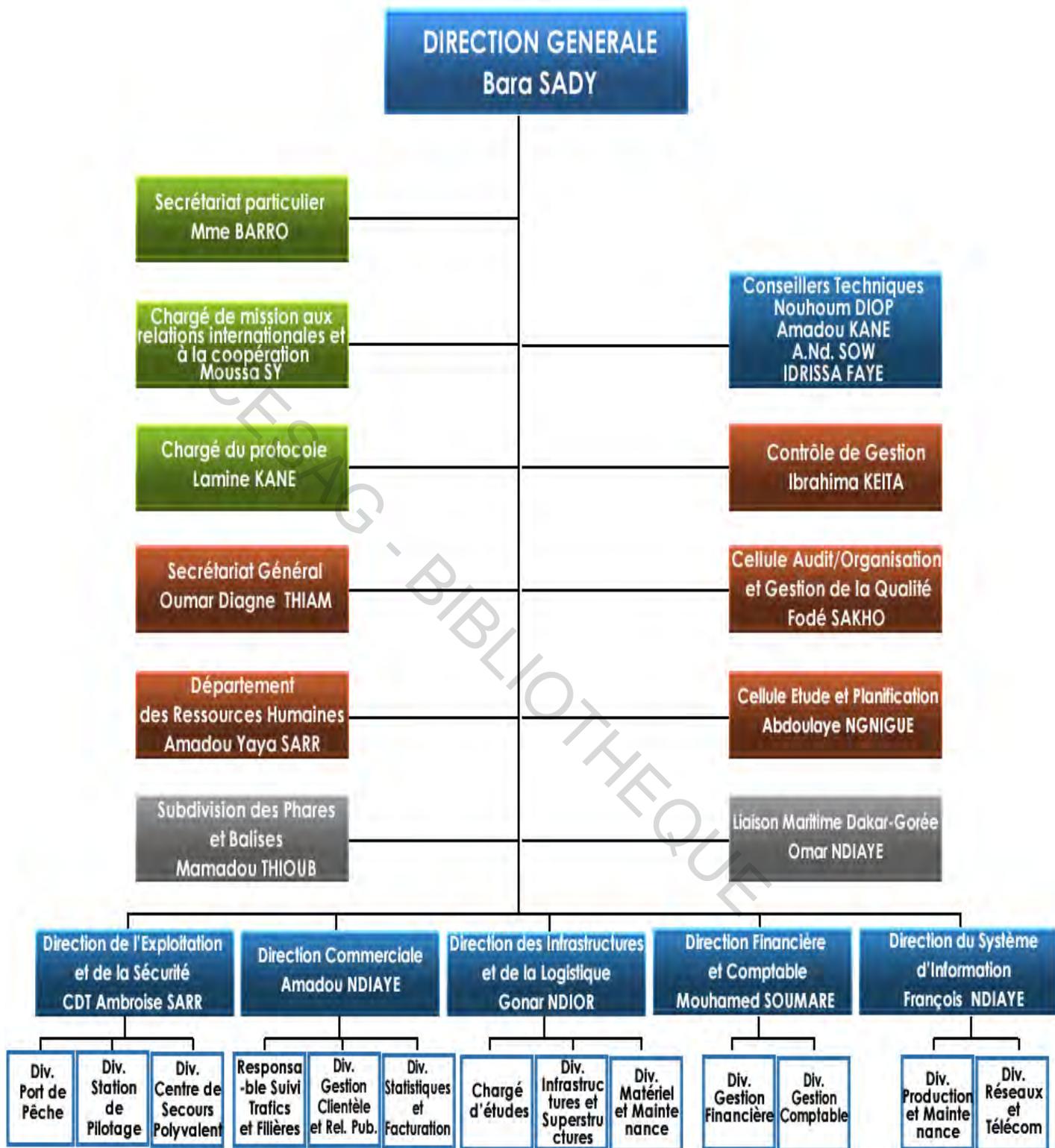
Nous vivons tous aujourd'hui quel que soit l'hémisphère, le continent et notre zone géographique dans un monde de risques élevés, et c'est à juste titre que plusieurs multinationales ont recours à des tests de scénario catastrophe appelé « stress test » dans le but d'imaginer, de prévoir le pire, l'évaluer, et trouver des solutions en cas de réalisation.

Ne pas mettre en place une structure pour gérer un risque, aussi petit soit-il, c'est faire le pari d'un plus grand à l'avenir.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme Général



Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne (S'assurer de l'existence de manuel de procédure de gestion des changes)

Questionnaire de contrôle interne			
<u>Objectifs de contrôle:</u> S'assurer de l'existence de manuel de procédure de gestion des changes.			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
1. Disposez-vous d'un manuel de procédure quant à la gestion des risques de change ?			
2. Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance de ces procédures de gestion des risques de change ? Si oui, lesquels ?			
3. Ce manuel vous permet-t-il d'atteindre vos objectifs quant à la gestion minutieuse des risques de change?			
4. Quels sont les risques de changes auquel vous êtes confrontées dans l'entreprise ? Citez	-	-	

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne (Identification des risques de change)

Questionnaire de contrôle interne			
<i>Objectifs de contrôle</i> : Identification des risques de change.			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
1. Existe-t-il un processus d'identification de ces risques de change ?			
2. Si oui, ce processus intègre-t-il les objectifs de l'entreprise ?			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques de change)

Questionnaire de contrôle interne			
<u>Objectifs de contrôle:</u> Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques de change.			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
1. Disposez-vous d'une méthode d'évaluation des risques de change ? Si oui, laquelle ?			
2. Cela vous permet-elle de mesurer la probabilité ainsi que l'impact de sa réalisation ?			
3. La naissance de ces risques de change ne crée-t-elle pas d'incidences sur vos objectifs ?			
4. Si oui, sont-elles chiffrées ?			
5. Ou non Chiffrées ?			
6. Les responsabilités en matière de gestion des risques de change sont-elles définies et communiquées ?			

Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne (Appréciation du dispositif de contrôle)

Questionnaire de contrôle interne			
<i>Objectifs de contrôle:</i> Appréciation du dispositif de contrôle.			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
1. Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques de change ? Si oui, lequel ?			
2. Y a-t-il un moyen d'évaluation de ce dispositif ? Si oui, lequel ?	-	-	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 6 : Le tableau d'identification du risque

Etape :			
Eléments	Type de risques de change	Source du risque	Dispositif de maîtrise du risque

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 8 : Le guide d'entretien

Guide d'entretien	
Question principale	Questions subsidiaires

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

❖ **Ouvrages**

1. Arnaud de Servigny (2003), *le Risque de Crédit : Nouveaux Enjeux Bancaires*, 2^e éd., Dunod, Paris, 259p.
2. Barthelemy Bernard et Philippe Courreges (2004), *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, 1^e éd., Editions d'organisation, Paris, 471 p.
3. Bernard Frédéric, Gayraud Rémi, Rousseau Laurent (2008), *Contrôle interne- Gestion des risques de fraude*, 2^e éd., édition Maxima, Paris, 408p.
4. Chapelle Ariane et Georges Hubner (2006), *Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier*, Editions Larcier, Paris, 208 p.
5. Dayan Armand (2004), *Manuel de gestion: volume 1*, 26^e éd., éditions marketing, Paris, 975 p.
6. Denis Dupré et Mohamed El Babsiri (1997), *ALM: Techniques pour la Gestion Actif/Passif*, Col. Economie Contemporaine, éd. ESKA, Paris, 174 p.
7. Desroches Alain, Leroy Alain et Vallée Frédérique (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286 p.
8. Hamzaoui Mohamed & al (2005), *Audit gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, et 500*, Editions Pearson, Paris, 288 p.
9. Hennie van Greuning et Sonja Brajovic Bratanovic (2004), *Analyse et Gestion du Risque Bancaire : Un Cadre de Référence pour l'Évaluation de la Gouvernance d'Entreprise et du Risque Financier*, 1^e éd., Editions ESKA, Paris, 386p.
10. Jean Albert Collomb (1999), *Finance de marché*, éditions ESKA, Paris, 153 p.
11. Jean Dennine & Youssef F. Bissada (2002), *Asset and Liability Management: A Guide to Value Creation and Risk Control*, éditions Prentice Hall, Pearson Education, Edinburgh Gate, Great Britain, 157 p.
12. Jean-Pierre Patat (2002), *Monnaie, Système Financier et Politique Monétaire*, 6^{ème} éd., édition Economica, Paris, 540 p.
13. Joël Bessis (1995), *Gestion des Risques et Gestion Actif/Passif des Banques*, Dalloz, Paris, 574 p.

14. Josette Peyrard (1999), *Gestion financière internationale*, 4 éd., édition Vuibert, Paris, 424 p
15. Lenan Olivier (1995), *La conduite d'une mission audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, Editions Dunod, Paris, 279 p.
16. Maders Henri Pierre et Jean Masselin (2006), *Contrôle interne des risques 5 Cibler-Evaluer- Organiser- Piloter- Maitriser*, 2^{ème} éd, éditions d'organisation, Paris, 261 p.
17. MCNamee David (1998), *Assessing risk*, 1^{ère} ed., edition The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, 155 p,
18. Miche1 Dibernert (1997), *Connaissance de la gestion*, Edition Economca, Paris, 310p.
19. Obert Robert (2004), *Synthèse droit et comptabilité*, tome 2. Audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux, manuel et applications, 4 éd., éditions Dunod Paris, 495 p.
20. Patrice Fontaine (1997), *Gestion Financière Internationale*, 3^e éd., Edition Dalloz, Paris, 501 p.
21. Philippe d'Arvisenet (2004), *Finance Internationale*, Dunod, Paris, 273 p.
22. Quiry Pascal, Pierre Vernimnien, Yann Le Fur (2009), *Finance d'entreprise*, 7^e éd., édition Dalloz-Sirey, Paris, 1200p.
23. Renard Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6 éd, Editions d'organisation, Paris, 479p.
24. Sardi Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, éditions Afges, Paris, 1093 P.
25. Sawyer Lawrence et Dittenofer Mortimer (1996), *Sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing*, The Institute of Internal Auditors, edition Altamonte Springs, 1499 p.
26. Zvie Bodie et Robert Merton (2007), *Finance*, 2 éd., édition Pearson Education, Paris, 534 p.

❖ Articles

27. Bapst Pierre-Alexandre et Bergeret Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (2^{ème} partie), *revue française de l'audit interne*, Paris, (162) : 31-33.
28. Bilodeau Yves (2001), Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *revue française de l'audit interne*, Paris, (157): 11-13.
29. Bouaniche José (2004), Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *revue française de l'audit interne*, (168) : 6-10.
30. Commission Bancaire (1996), Livre Blanc sur la Sécurité des Systèmes d'information / La Constellation du Risque Bancaire, 2^e éd., Paris.
31. Gérard Chevalier (2003), *Revue du Financier*, N° 141, 1^{er} éd., 320 p.
32. Gilies Morisson (2001), Méthodes d'analyse Financière des établissements de crédit, Secrétariat General de la Commission Bancaire (SGCB) / Formation Professionnelle et Assistance Technique.
33. Jeanne-Françoise de Polignac(2002), La Notation Financière, 1^{er} éd., *Revue Banque* Edition, Paris, 128 p.
34. Jeune Afrique / L'Intelligent, *Hors-Série* N°9, Les 200 - Edition 2005
35. Magin Elie (2008), un besoin réel : évaluer les conséquences de l'entreprise, *Revue française de l'audit* (188) : 13-14.
36. Michel Dietsch et Joël Petey (2003), Mesure et Gestion du Risque de crédit dans les Institutions Financières, Revue Banque, Edition, Paris, 199 p.

❖ Sources web

37. Les cahiers de l'académie N°4 (2006), La maîtrise des risques, une approche innovante à la portée de toutes les entreprises, <http://ddata.over-blog.com/xxxxyy/0/32/13/25/cahier-4-maitrise-risque-0612.pdf> , 27 juin 2010

38. Chevassu Jean Gérard (2008), la gestion et la maîtrise des risques dans les projets, www.deptinfo.cnam , 03 juillet 2010
39. Hudon Marek (2006), Risques et dangers: Quelle classification et modes de gestion ? <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/risques-dangers-classification-gestion.pdf>; 14 Mai 2010,
40. Mémoire online, les instruments de couverture contre le risque de Change. www.memoireonline.com/08/09/2504/m_les-instruments-de-couverture-de-risques-de-change10.html 15 Juin 2010,
41. Potdevin Jacques (1999), audit et transparence financière, 4^{ème} rencontre ITEG-ESUG www.univ-tlse.fr , 22 Mai 2010-

CESAG - BIBLIOTHEQUE