



Tenir ses prix entre régimes monétaires

La décision structurelle dans le corridor UEMOA-euro :
tenir le prix, restructurer l'architecture tarifaire, ou céder,
quand coûts et revenus relèvent de régimes monétaires
différents.

Mandat de décision

Ce guide sert une seule décision. Une entreprise du corridor UEMOA-euro, avec une production ou une distribution à Abidjan ou à Dakar, vend une partie de son offre à des acheteurs de la zone euro ou facturés en euros, et le reste sur le marché domestique en francs CFA, tandis que sa base de coûts combine des importations facturées en euros, des intrants aux prix mondiaux, le plus souvent libellés en dollars, et une masse salariale en francs CFA. Sa base de coûts et son chiffre d'affaires relèvent donc de régimes monétaires différents. Le décideur responsable, le directeur général avec le conseil d'administration, sur préparation du directeur financier, doit choisir une posture permanente : tenir les prix et absorber le décalage de régimes ; restructurer l'architecture tarifaire, c'est-à-dire la répartition des monnaies de facturation, les clauses d'indexation et les clauses monétaires sur l'ensemble du portefeuille de contrats ; ou céder, en repositionnant structurellement les prix du portefeuille.

C'est une décision d'entreprise, prise à cadence fixe, au niveau de la société d'exploitation ou de la holding. Ce n'est pas une tactique de négociation. Une note de terrain compagne, dans ce même corridor, gouverne la table de négociation : le dossier de preuve qu'un vendeur doit détenir avant chaque négociation. Ce guide gouverne l'étage au-dessus : l'architecture permanente qui décide à quel régime monétaire la marge de contribution de l'entreprise a le droit d'être exposée, qui paie pour déplacer cette exposition, et ce qui se passe quand le cadre lui-même bouge. Les deux instruments partagent un corridor et une base de preuve ; ils ne partagent pas une décision.

Les trois villes du corridor dessinent la géographie de la décision. Abidjan et Dakar portent la base de coûts et les carnets domestiques : la production, la masse salariale CFA, les ports par lesquels arrivent les intrants aux prix mondiaux, et les administrations fiscales et douanières qui façonnent le coin de l'importation. Paris tient la jambe euro : les plateformes de distribution, les contreparties facturées en euros, et le cadre conventionnel, conclu entre l'État français et l'Union, qui fixe le taux sur lequel toute l'architecture s'appuie. La décision se prend à Abidjan ou à Dakar ; une partie du cadre dont elle dépend se décide entre Paris et Dakar, et c'est précisément pourquoi ce cadre appelle un dispositif d'alerte plutôt que de la confiance.

L'horizon est le cycle budgétaire annuel, complété par des événements déclencheurs définis, l'architecture elle-même vivant sur le portefeuille de contrats de 12 à 36 mois. L'enjeu, chiffré dans le scénario, est matériel : à l'échelle illustrative retenue plus bas, l'écart entre la meilleure et la pire posture, sous un seul choc plausible de coûts d'intrants, représente entre un cinquième et un tiers du résultat d'exploitation annuel, et se répète tant que la posture reste en place.

Le lecteur de ce guide doit en sortir capable de décider autrement sur un point précis : cesser de considérer la monnaie comme un sujet clos parce que le taux de change est arrimé, et cesser de répondre aux chocs de coûts d'intrants par des concessions accordées affaire par affaire. La posture se fixe une fois, au niveau de l'entreprise, avec des seuils, des propriétaires et un dispositif d'alerte ; chaque affaire en hérite ensuite.

PREUVE

Le corridor UEMOA-euro est le seul grand corridor commercial africain où le taux de change entre la monnaie d'exploitation et la principale monnaie des clients est fixé par un dispositif conventionnel: 655 957 francs CFA pour 1000 euros, soit un peu moins de 656 francs par euro, avec une convertibilité garantie par la France.

Sources : BCEAO, histoire du franc CFA ; Trésor français (DG Trésor), cadre de coopération monétaire. Géographie : les huit États membres de l'UEMOA. Méthode : dossier institutionnel de la banque centrale d'émission et du Trésor garant. Parité inchangée depuis l'introduction de l'euro en 1999 ; la dernière modification de parité est la dévaluation de janvier 1994. Niveau SEG-6. Réserve : l'accord de coopération de 2019 prévoit une réforme institutionnelle et, à terme, le passage à l'éco ; la parité et le mécanisme de garantie sont conservés.

L'hypothèse conventionnelle

L'hypothèse conventionnelle, répandue dans les conseils d'administration du corridor et entretenue par la longévité même de l'arrimage, veut que le travail monétaire soit terminé ici. Le franc CFA n'a pas bougé contre l'euro depuis 1999 ; les trésoriers classent donc la monnaie parmi les problèmes résolus, les tarifs s'écrivent en francs CFA ou en euros sans aucune architecture monétaire derrière eux, et quand les coûts mondiaux d'intrants montent, la réponse s'improvise : une lettre de hausse ponctuelle, une concession accordée pour garder un compte, une dispute entre le commerce et la finance pour savoir qui absorbe la hausse. La monnaie figure au registre des risques, au mieux, comme une note de bas de page sur l'arrimage.

Ce guide prend la position inverse, et l'affirme comme position de la maison, une interprétation issue de la pratique opérationnelle et non une mesure, délibérément notée SEG-1 et exclue de la colonne vertébrale de preuve : l'arrimage ne supprime pas le travail monétaire, il le déplace. Il le sort de la trésorerie, où les entreprises en monnaie flottante le font avec des instruments de couverture, pour l'installer dans le portefeuille de contrats, où il doit se faire par l'architecture tarifaire. Une entreprise de ce corridor opère à travers trois régimes monétaires, et non deux. Le régime euro est fixé par la politique publique : aucune dérive, aucune volatilité à couvrir, un seul grand risque discontinu. Le régime des prix mondiaux, intrants facturés en dollars, fret, énergie, reste entièrement vivant : l'arrimage ne le stabilise en rien. Le régime CFA domestique est borné par la demande locale et par une inflation mesurée proche de zéro, ce qui signifie que les prix domestiques ne montent pas par dérive et que chaque revalorisation domestique est une négociation. La décision structurelle, tenir, restructurer ou céder, est donc une décision d'allocation du capital : à quel régime la contribution de l'entreprise est exposée, et ce qu'elle accepte de payer, en coûts de contractualisation et en capital de négociation, pour déplacer cette exposition.

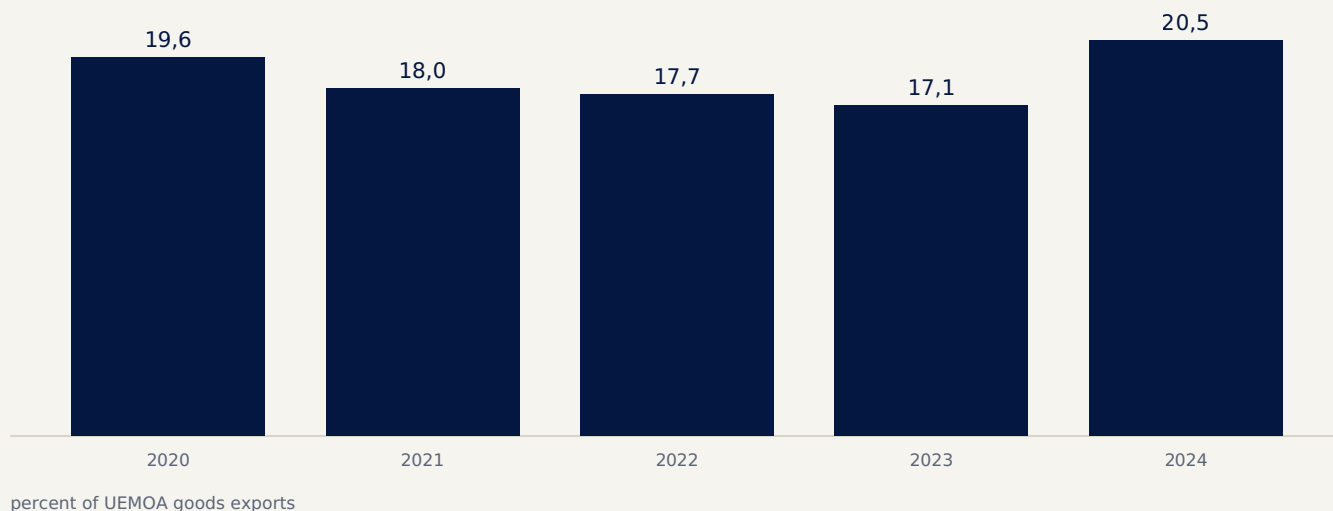
L'hypothèse conventionnelle a des symptômes observables, et un conseil peut se tester en une seule réunion. Une ligne de couverture, ou une relation de courtage permanente, sur la paire euro-CFA. Des tarifs et des modèles de contrat où la monnaie de facturation n'apparaît nulle part comme une décision plutôt que comme une habitude. Des concessions qui se concentrent dans les trimestres suivant les hausses mondiales de coûts d'intrants, visibles au registre des remises quand il existe. Et le signe le plus simple : personne dans la salle ne peut dire, sans le chercher, quelle part du chiffre d'affaires est facturée en euros et quelle part de la facture d'importation est tarifée en dollars. Une entreprise qui présente trois de ces quatre signes vit sous l'hypothèse conventionnelle, quoi qu'en dise son registre des risques.

Ce qui suit explique pourquoi le corridor rend cette décision différente de la même décision en marché à monnaie flottante, et pourquoi elle appartient au conseil plutôt qu'à l'équipe commerciale.

La différence structurelle du corridor

Quatre faits structurels distinguent cette décision dans le corridor UEMOA-euro, et chacun remodèle une pièce de l'architecture.

PART DE LA ZONE EURO DANS LES EXPORTATIONS DE BIENS DE L'UEMOA



Source : SRC-BCEAO-CEXT-2024. Values transcribed from Table 1 of the BCEAO report on UEMOA external trade for 2024 (October 2025); customs data adjusted to balance-of-payments standards (IMF MBP6).

Premièrement, l'arrimage transforme le risque de change de la jambe euro : de variable de marché, il devient variable de politique publique. En marché flottant, un décalage entre revenus en euros et coûts en monnaie locale est une exposition continue, mesurable, couvrable. Ici, le taux est à 655 957 francs CFA pour 1 000 euros depuis 1999 ; le seul événement qui compte sur la jambe euro est une modification de la parité ou de sa garantie, événement rare, politique et total, sur le modèle de la dévaluation de janvier 1994. L'instrument rationnel face à un événement de politique publique rare, discontinu et non couvrable n'est pas une couverture : c'est un dispositif d'alerte, un déclencheur surveillé assorti d'une réponse de gouvernance convenue d'avance, intégré à la séquence de décision plus bas. L'accord France-UMOA de décembre 2019 a modernisé les institutions du cadre tout en conservant la parité et la garantie de convertibilité ; c'est pourquoi l'alerte surveille les textes du cadre, et non le cours du jour.

PREUVE

L'accord de coopération du 21 décembre 2019 entre la France et les États membres de l'UEMOA a remplacé l'accord de 1973, mis fin à la centralisation des réserves au Trésor français et retiré la France des organes de gouvernance de l'Union, tout en conservant la parité fixe avec l'euro et la garantie de convertibilité.

Sources : publication de la DG Trésor du 23 décembre 2019 ; rapport de ratification du Sénat français no 289 (2020). Géographie : France et huit États de l'UEMOA. Méthode : publication officielle du gouvernement et dossier parlementaire de ratification. Niveau SEG-5. Réserve : la disposition de l'accord renommant la monnaie en éco n'était pas mise en œuvre à la mi-2026 ; les publications de la BCEAO restent libellées en francs CFA.

Deuxièmement, la jambe euro est un régime de revenus matériel, et il croît de nouveau. Les comptes du commerce extérieur de la BCEAO montrent que l'Europe a reçu 43,8% des exportations de biens de l'Union en 2024, l'Union européenne 23,5% et la zone euro 20,5%, la part de la zone euro remontant de 17,1% en 2023 à son plus haut niveau depuis 2020. Pour un exportateur du corridor, et plus encore pour une entreprise comme l'industriel illustratif ci-dessous dont le carnet d'exportation est délibérément facturé en euros, les revenus du régime euro ne sont pas une ligne marginale : ils sont l'une des deux jambes sur lesquelles l'architecture doit tenir.

PREUVE

En 2024, l'Europe a reçu 43,8% des exportations de biens de l'UEMOA, l'Union européenne 23,5% et la zone euro 20,5% ; la part de la zone euro était de 19,6% en 2020, 18,0% en 2021, 17,7% en 2022 et 17,1% en 2023.

Source : BCEAO, Rapport sur le commerce extérieur de l'UEMOA au titre de l'année 2024, octobre 2025, tableau 1. Géographie : les huit États membres de l'UEMOA. Méthode : données douanières des États membres, redressées pour cohérence avec la balance des paiements (MBP6 du FMI). Niveau SEG-5. Réserve : agrégats de l'Union portant sur les seuls biens ; l'agrégation régionale inclut les flux intracommunautaires, et la répartition propre à chaque entreprise s'écarte largement de la moyenne de l'Union.

Troisièmement, la base de coûts traverse un régime que l'arrimage ne stabilise pas. Le même rapport 2024 de la BCEAO montre d'où vient réellement la base de coûts importée de l'Union : les biens d'équipement proviennent principalement d'Asie, 53,6%, dont 35,9% de la seule Chine, contre 31,4% d'Europe et 21,8% de la zone euro ; le pétrole raffiné, 65,5% des importations de produits énergétiques de l'Union, provient à 75,4% d'Europe, mais avec la Russie comme première origine à 32,5%. Ce sont des flux aux prix mondiaux, largement libellés en dollars. La formule commode selon laquelle « nos coûts sont liés à l'euro » n'est donc que partiellement vraie pour la plupart des entreprises du corridor : une large part de la facture d'importation est tarifée dans un régime que l'arrimage ne touche jamais. Le communiqué de politique monétaire de la BCEAO de la mi-2026 rend le mécanisme actuel : il projette une inflation remontant à 1,6% en 2026 précisément à cause de la hausse des prix importés de l'énergie et de l'alimentation. L'exposition non couverte d'une entreprise du corridor vit ici, dans le régime des prix mondiaux, pas sur la jambe euro.

PREUVE

En 2024, les importations de biens d'équipement de l'UEMOA provenaient à 53,6% d'Asie (Chine: 35,9%), à 31,4% d'Europe et à 21,8% de la zone euro; le pétrole raffiné représentait 65,5% des importations de produits énergétiques de l'Union et provenait à 75,4% d'Europe, la Russie étant la première origine à 32,5%.

Source : BCEAO, Rapport sur le commerce extérieur de l'UEMOA au titre de l'année 2024, octobre 2025. Géographie : les huit États membres de l'UEMOA. Méthode : données douanières redressées aux normes de la balance des paiements. Niveau SEG-5. Réserve : agrégats de l'Union par catégorie pour 2024 ; la monnaie de facturation n'est pas observée directement dans les données douanières et s'infère de l'origine et des conventions de cotation des produits, qualification que le grand livre du lecteur doit lever lui-même.

Quatrièmement, la revalorisation domestique ne peut pas s'appuyer sur l'inflation. L'inflation de l'Union a été négative sur les deux derniers trimestres publiés, -0,8% au T4 2025 et -0,2% au T1 2026, la BCEAO projetant 1,6% pour 2026 et maintenant son principal taux directeur à 3,00%. Dans une économie qui imprime une inflation proche de zéro ou négative, aucun tarif domestique ne monte par dérive ; chaque hausse de prix en régime CFA est une négociation explicite face à un acheteur qui ne voit aucune justification par l'inflation. La revalorisation doit donc être contractuelle, convenue d'avance par des clauses, plutôt qu'épisodique. Le contexte de demande, lui, n'offre aucune excuse à la concession structurelle : l'Union a crû de 6,5% en 2025 selon la BCEAO, 6,6% selon le FMI, avec 6,1% attendus en 2026 et des réserves à 7,8 mois d'importations. La faiblesse du pouvoir de fixation des prix en régime CFA est une donnée structurelle à traiter par l'architecture, pas une urgence conjoncturelle devant laquelle céder.

PREUVE

L'inflation de l'UEMOA s'est établie à -0,2% au T1 2026 après -0,8% au T4 2025, la BCEAO projetant 1,6% pour 2026 et son principal taux directeur restant à 3,00% depuis le 16 mars 2026; le PIB réel de l'UEMOA a crû de 6,5% en 2025 selon la BCEAO (estimation FMI: 6,6%), avec 6,1% attendus en 2026 et des réserves officielles à 7,8 mois d'importations prospectives en février 2026.

Sources : communiqué du Comité de Politique Monétaire de la BCEAO, Dakar, 10 juin 2026 ; communiqué du FMI no 26/166, 21 mai 2026. Géographie : les huit États membres de l'UEMOA. Méthode : agrégation officielle des IPC, relevé de décision du CPM et estimations des services de la consultation régionale. Niveau SEG-5. Réserve : moyennes de l'Union avec une dispersion nationale matérielle ; le chiffre d'inflation 2026 est une projection de la banque centrale ; les chiffres de croissance 2025 des deux institutions divergent de 0,1 point selon les millésimes d'estimation et sont cités tous deux plutôt que moyennés.

La conséquence exécutive des quatre faits réunis : dans ce corridor, la question monétaire n'est pas « comment couvrir » mais « comment le prix est construit ». La jambe euro exige un dispositif d'alerte, pas un carnet de couvertures à terme. La jambe des prix mondiaux exige une répercussion contractuelle, car l'arrimage n'y apporte aucun soulagement. La jambe CFA exige des mécanismes de revalorisation convenus d'avance, car l'inflation ne fera pas le travail. Les trois relèvent de l'architecture tarifaire, et c'est pourquoi la décision est structurelle et revient au conseil.

Économie et incertitude

L'économie de la décision de posture se ramène à une grandeur et à une asymétrie.

La grandeur est l'**exposition non appariée aux prix mondiaux** : la part de la base de coûts tarifiée sur les marchés mondiaux, en pratique largement facturée en dollars, qui n'est appariée ni par des revenus dans le même régime ni par une clause contractuelle de répercussion. Pour un choc de s pour cent sur les prix mondiaux d'intrants, l'impact annuel sur le résultat, à prix tenus, est simplement s multiplié par la base non appariée ; rapporté au chiffre d'affaires, c'est la compression de marge en points. C'est une identité arithmétique sur le propre grand livre de l'entreprise, pas une estimation, et le scénario chiffré l'applique de bout en bout. L'exposition est un stock que le conseil peut mesurer une fois et gouverner ; les chocs sont des flux qu'il ne contrôle pas.

L'asymétrie est le **seuil de déclenchement des clauses**. Une clause d'indexation bien conçue nomme un indice, fixe un seuil, couramment autour d'un mouvement de 5 %, et répercute le mouvement au-delà. Sous le seuil, la clause ne fait rien et la posture restructurée se comporte exactement comme la tenue des prix ; au-delà, la récupération croît avec le choc. L'architecture est donc une assurance de queue de distribution : elle paraît inerte dans les trimestres calmes, précisément quand les conseils sont tentés de la laisser se déliter, et elle porte la marge dans les trimestres qui comptent. Le tableau de sensibilité du scénario le rend visible : à un choc de 6 %, la posture restructurée sauve peu ; à 18 %, elle épargne à peu près la moitié du dégât.

Face à ces deux termes se dresse le coût de l'architecture elle-même : rédaction juridique, temps de renégociation, capital de négociation dépensé à faire accepter des clauses aux acheteurs, plus le risque commercial d'un refus. Ces coûts sont réels, propres à chaque entreprise et pour l'essentiel ponctuels ; l'exposition, elle, est récurrente. La décision de posture est la comparaison des deux, rendue explicite et signée. Le calendrier abaisse nettement le coût : des clauses introduites au renouvellement naturel, quand les termes sont de toute façon ouverts, dépensent bien moins de capital de négociation que des clauses exigées en cours de contrat ; c'est pourquoi la séquence de décision attache le travail contractuel au cycle de renouvellement plutôt qu'au choc qui finit par rendre l'exposition visible. L'entreprise qui attend le choc paie deux fois : une fois dans le coût absorbé, une fois dans la position de négociation affaiblie depuis laquelle elle demande alors la clause.

Les postures diffèrent aussi par leur réversibilité, et l'asymétrie joue dans le même sens qu'à la table de négociation, en plus grand. Un prix tenu peut se restructurer au cycle suivant ; une clause installée peut tomber en désuétude ; mais une concession structurelle réinitialise les prix de référence sur tout le portefeuille et, par l'étalonnage des directions achats, voyage. La réversibilité est la raison pour laquelle la séquence ci-dessous réserve la concession au seul conseil et jamais au réglage par défaut, et pour laquelle la posture restructurée, qui préserve l'option dans les deux sens, est celle où les entreprises préparées atterrissent le plus souvent.

Une raison de plus impose le niveau de l'entreprise : en dessous, personne ne possède le décalage. Le commerce possède la monnaie des revenus, parce que la facturation suit le client. Les achats possèdent la monnaie des coûts, parce que l'approvisionnement suit le fournisseur. La trésorerie, en zone arrimée, possède un taux qui ne bouge jamais. Chacun optimise son régime localement et rationnellement, et le décalage entre eux ne figure sur les objectifs de personne jusqu'à ce qu'il figure au compte de résultat. L'état d'exposition existe pour donner un propriétaire au décalage ; la décision de posture existe pour lui donner une politique.

Le contexte macroéconomique calibre la décision sans la prendre. Une union qui croît à plus de 6 % avec des réserves à 7,8 mois d'importations n'est pas un environnement de demande qui force la concession

structurelle ; une zone qui imprime une inflation proche de zéro n'est pas un environnement où tenir les prix nominaux érode silencieusement les prix réels. Les deux faits favorisent les postures disciplinées. Aucun des deux n'appartient à l'entreprise : ce sont les chiffres du corridor, cités pour calibrage, et ils expirent avec les publications qui les portent.

Contre-hypothèse. La position de la maison serait fausse, ou gravement affaiblie, dans trois conditions identifiables. Un : un réalignement de la parité ou une restructuration du cadre de garantie. Cet événement rendrait à la jambe euro le caractère d'une exposition de marché vivante, invaliderait le traitement du régime euro comme fixé par la politique publique, et exigerait une politique de trésorerie complète que ce guide, délibérément, n'est pas ; le dispositif d'alerte de la séquence de décision est le pont entre cette architecture et cette réponse. Deux : une base de coûts pauvre en contenu aux prix mondiaux, par exemple une entreprise de services dont les coûts sont massivement de la masse salariale CFA. Pour elle, le décalage est immatériel, les clauses ajoutent du coût de contractualisation pour rien, et la posture correcte est par défaut la tenue sous surveillance ; la condition de réfutation ci-dessous en est le test. Trois : un acheteur d'ancrage au pouvoir décisif qui refuse toute clause. Face à lui, l'architecture chiffre encore ce qui est abandonné, mais la décision contraignante devient la concentration de clientèle, pas la tarification, et relève d'un autre instrument.

Condition de réfutation. Si un choc de 10 % sur les prix mondiaux d'intrants, appliqué à l'exposition non appariée mesurée, déplaçait le résultat d'exploitation annuel de moins de 5 % environ, la décision structurelle est immatérielle pour cette entreprise et la recommandation centrale de ce guide y perd sa force économique. Le test n'exige que l'état d'exposition par régime décrit plus bas et s'exécute en quatre-vingt-dix jours par toute direction financière capable d'affecter son grand livre de coûts à des régimes monétaires.

Inconnue au plus fort levier. L'affectation par régime propre à l'entreprise. La monnaie de cotation, la monnaie de facturation et la monnaie de règlement peuvent différer sur la même ligne d'achat, et aucune donnée publiée ne peut les départager ; toute l'architecture repose sur l'honnêteté de l'affectation du grand livre, raison pour laquelle l'état d'exposition est la première action et porte une escalade d'intégrité des données.

Ce pour quoi ce guide n'est pas valide figure au mouvement des modes d'échec et doit accompagner toute circulation interne.

Instruments : l'architecture tarifaire

Deux cadres STREDGELAB gouvernés structurent ce guide, tous deux au niveau de maturité F3 : des conceptions validées dont la logique est éprouvée en référence, la validation terrain restant à venir. Aucun des deux n'est présenté comme éprouvé sur le terrain, et aucun ne fournit d'étalonnage externe.

Margin Leakage Architecture (F3) fournit la couche de diagnostic. Son application par régime trace où la marge affichée s'écarte de la marge encaissée à travers les trois régimes monétaires, et son produit ici est **l'état d'exposition par régime monétaire** : une page, signée du directeur financier, qui affecte chaque bloc matériel de revenus et de coûts au régime euro, au régime des prix mondiaux ou au régime CFA, et solde chaque régime.

RÉGIME	REVENUS AFFECTÉS	COÛTS AFFECTÉS	POSITION NETTE	INSTRUMENT DE GOUVERNANCE
Euro (fixé par l'arrimage)	Exportations et contrats facturés en euros	Importations tarifées en euros	Généralement longue	Dispositif d'alerte sur l'arrimage ; clause monétaire pour les événements de cadre
Prix mondiaux (intrants en dollars, fret, énergie)	Généralement aucun	Importations aux prix mondiaux	Généralement courte et non appariée	Clauses d'indexation à indice nommé et seuil ; appariement quand il est possible
CFA domestique	Ventes domestiques	Masse salariale, intrants locaux, frais généraux	Propre à chaque entreprise	Mécanismes de revalorisation convenus d'avance ; limites de durée

L'état d'exposition n'est pas un rapport de change de trésorerie, et la différence est tout le propos. Il exclut délibérément les positions valorisées au marché, les valorisations de contrats à terme et la comptabilité de couverture, parce que dans ce corridor ces instruments traitent la jambe qui ne bouge pas. Il inclut ce que les rapports de trésorerie omettent : la monnaie de cotation derrière chaque ligne de coûts, les termes de répercussion de chaque contrat matériel, et l'écart entre monnaie facturée et exposition économique. C'est un document de tarification qui se trouve être libellé en monnaies, pas un document monétaire qui mentionne des prix.

L'état porte sa propre discipline de preuve. Une affectation de régime lue directement sur les factures fournisseurs et les termes contractuels est observée ; une affectation déduite du pays d'un fournisseur ou de la monnaie de cotation usuelle d'un produit est une inférence, et se marque comme telle ; une affectation reposant sur le souvenir d'un responsable de catégorie est une interprétation et ne peut pas, seule, porter un bloc au-dessus de la ligne de matérialité de 10 %. Le classement qui gouverne les constats publiés de ce guide gouverne aussi l'artefact interne du lecteur, car une posture décidée sur des estimations non étiquetées hérite de leur qualité sans hériter de leur honnêteté.

Cash-Margin-Growth Triangle (F3) cadre le choix de posture que l'état alimente. Tenir les prix défend la marge mais laisse la trésorerie et les volumes exposés au choc et aux clients qui partent par rigidité. Céder défend les volumes et la trésorerie immédiate mais dépense la marge de façon permanente, car un repositionnement structurel réinitialise les prix de référence. Restructurer déplace l'arbitrage dans les termes du contrat : cela défend la marge contre la queue de distribution, à un coût connu en effort de contractualisation et en capital de négociation. Le triangle ne décide pas ; il oblige le conseil à nommer, en chiffres, le sommet qu'il dépense avant de signer la posture.

Les leviers de l'architecture, eux, sont ordinaires et n'exigent aucun outillage propriétaire : la répartition des monnaies de facturation, fixée comme politique dans une bande approuvée par le conseil plutôt qu'abandonnée aux incitations commerciales ; des clauses d'indexation liées à un indice public nommé, avec seuil déclaré et part de répercussion ; une clause monétaire précisant ce qu'il advient du prix et du règlement si le cadre de l'arrimage change ; des limites de durée quand les contreparties refusent les clauses ; et des délais

de règlement tarifés explicitement. Ce qui en fait une architecture, c'est qu'ils se décident ensemble, au niveau de l'entreprise, face à l'état d'exposition, et se revoient à cadence fixe.

À chaque revue de posture, le conseil pose cinq questions, dans l'ordre, et la revue ne dépasse pas une réponse manquante :

1. L'état d'exposition est-il à jour, signé, et réconcilié avec le grand livre en un cycle comptable ?
2. Quelle est l'exposition non appariée aux prix mondiaux, en monnaie et en part du résultat d'exploitation sous un choc de 10 % ?
3. Quel est le taux de couverture d'indexation, et où se situent aujourd'hui les indices nommés par rapport à leurs seuils ?
4. La répartition facturée est-elle dans la bande du conseil, et sinon, qui a décidé la dérive et où est-ce consigné ?
5. Qu'a enregistré le journal d'alerte depuis la dernière revue, et quelque chose y touche-t-il la parité, la garantie ou les termes monétaires de la transition vers l'éco ?

Cinq réponses tiennent sur une page. Un conseil qui ne peut pas remplir la page n'a pas une posture ; il a une exposition.

Séquence de décision

Cinq actions, chacune avec propriétaire, seuil, calendrier et escalade. L'ordre compte : l'état précède la posture, la posture précède le travail contractuel.

#	ACTION	PROPRIÉTAIRE	DÉCLENCHEUR / SEUIL	CALENDRIER	PREUVE PRODUITE	ESCALADE
1	Construire l'état d'exposition par régime monétaire sur l'intégralité du grand livre	Directeur financier	Tout bloc au-delà de 10 % du chiffre d'affaires inacceptable à un régime en un cycle comptable	Sous 90 jours après adoption ; rafraîchi semestriellement	État d'exposition signé du DAF	Bloc inacceptable remonté au comité d'audit comme constat d'intégrité des données
2	Décider la posture, tenir, restructurer ou céder, au niveau du conseil	Directeur général avec le conseil, sur préparation du DAF	Si un choc de 10 % sur les prix mondiaux d'intrants déplaçait le résultat d'exploitation de plus de 15 %, « tenir » n'est disponible qu'avec une acceptation du conseil, consignée et chiffrée	Chaque budget annuel, et sous 30 jours après tout événement déclencheur	Décision de posture signée avec les alternatives chiffrées	La posture expire après 12 mois sans renouvellement ; une posture expirée bloque tout nouveau contrat pluriannuel

#	ACTION	PROPRIÉTAIRE	DÉCLENCHEUR / SEUIL	CALENDRIER	PREUVE PRODUITE	ESCALADE
3	Reconstruire le portefeuille de contrats selon la posture : clauses d'indexation et clauses monétaires à chaque renouvellement	Directeur commercial avec le juridique	Couverture d'indexation sous 60 % de la base non appariée aux prix mondiaux	Chaque cycle de renouvellement dès adoption	Registre des clauses ; taux de couverture rapporté trimestriellement	Refus de la contrepartie : durée ramenée à 12 mois au plus, ou risque conservé tarifé et consigné
4	Gouverner la répartition des monnaies de facturation comme une politique	DAF avec le directeur commercial	Répartition facturée s'écartant de plus de 5 points de la bande fixée par le conseil sans décision consignée	Revue trimestrielle	Rapport de répartition face à la bande	Dérive renvoyée au comité exécutif ; les incitations commerciales ne fixent pas la répartition
5	Opérer le dispositif d'alerte sur le cadre de l'arrimage	DAF	Toute annonce officielle de la BCEAO ou du Trésor français modifiant la parité, la garantie ou les termes monétaires de la transition vers l'éco	Veille continue ; conseil réuni sous 5 jours ouverts après déclenchement	Journal de veille citant les textes officiels	Nouveaux engagements pluriannuels multi-monnaies suspendus jusqu'à nouvelle décision de posture

Une entreprise qui commence à l'action 3, écrire des clauses avant de mesurer l'exposition, produit des clauses qu'elle ne peut pas défendre quand une contrepartie demande ce que protège le seuil ; une entreprise qui saute l'action 2 laisse chaque renouvellement se plaider au cas par cas, c'est-à-dire le piège de la table de négociation que ce guide existe pour fermer.

La cadence de première année découle de l'ordre. Jours 1 à 90 : l'état d'exposition se construit et le test de réfutation s'exécute ; s'il montre l'immatérialité, la séquence s'arrête à la tenue sous surveillance et seule l'action 5 reste active. Jours 90 à 120 : le conseil arrête la posture face aux alternatives chiffrées. À partir du jour 120 : le portefeuille de contrats se reconstruit à chaque renouvellement, la répartition se revoit chaque trimestre, l'alerte tourne en continu. Dès la deuxième année, la séquence entière se replie dans le cycle budgétaire annuel et les événements déclencheurs.

La posture fixe aussi des limites de délégation, et c'est ainsi qu'elle atteint la table de négociation sans y être renégociée. Sous une posture tenue ou restructurée, les équipes de compte peuvent échanger délai, périmètre et volume dans le cadre de leurs dossiers de preuve ; elles ne peuvent ni lever une clause, ni déplacer une

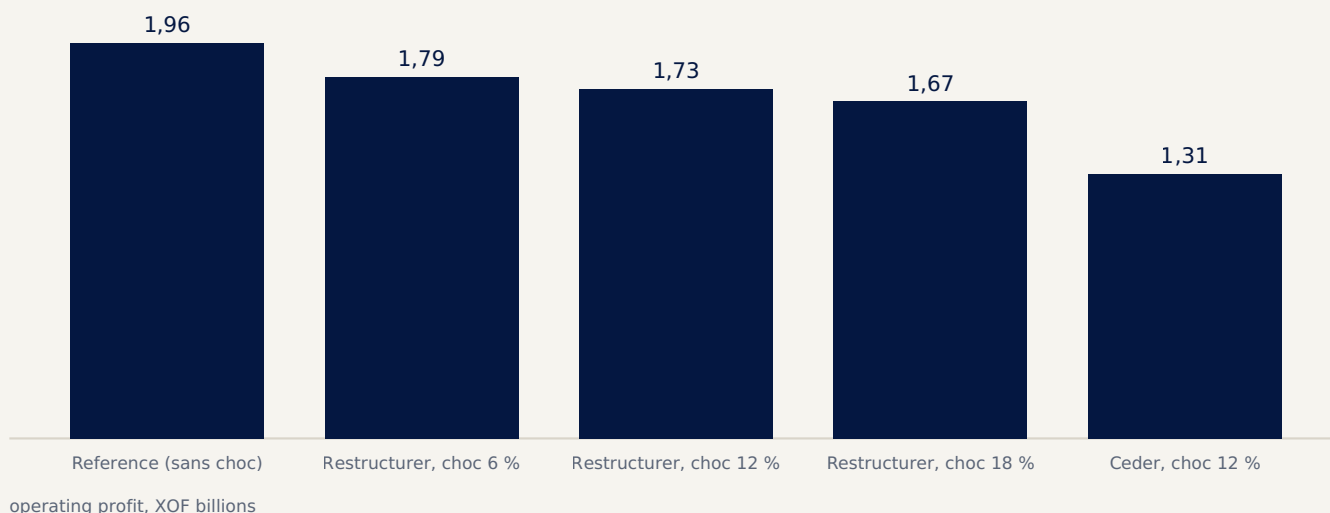
monnaie de facturation hors de la bande, ni tarifier sous le plancher structurel, chacun de ces gestes remontant nommément. Les limites voyagent avec la décision de posture ; la contrepartie qui demande si le négociateur d'en face peut abandonner la clause d'indexation reçoit la vraie réponse : non, et à dessein.

La décision de posture signée, l'artefact que produit l'action 2, contient six rubriques et rien d'autre : la posture choisie ; la version de l'état d'exposition sur laquelle elle a été arrêtée ; les alternatives chiffrées examinées, au format du tableau de sensibilité du scénario ; les seuils qui forceraient une nouvelle décision avant le cycle annuel ; les propriétaires nommés des actions 3, 4 et 5 ; et la date d'expiration de la posture. Une page, signée du conseil, classée avec le procès-verbal. Sa brièveté est voulue : une posture qui exige dix pages pour s'énoncer n'a pas été décidée.

Scénario chiffré: un industriel abidjanais illustratif

Tous les chiffres de ce scénario sont ILLUSTRATIFS et synthétiques. Ils ne décrivent aucun client et aucune entreprise réelle ; ils sont choisis pour représenter un industriel de taille intermédiaire du corridor et rendre l'arithmétique reproductible. Base : synthétique ; chaque entrée est une hypothèse de scénario.

ILLUSTRATIF : RESULTAT D'EXPLOITATION PAR POSTURE SOUS CHOCS MONDIAUX D'INTRANTS



Source : SRC-ILLUSTRATIVE-SCENARIO-M. Shock cost = 3.28bn unmatched base x shock; clause recovery = 2.29bn covered base x max(shock - 5% trigger, 0); concede adds a 252m domestic concession. Synthetic inputs, labelled ILLUSTRATIVE.

Entrées. L'industriel M, à Abidjan, exporte vers des acheteurs de la zone euro via une distribution basée à Paris et vend le solde sur le marché domestique en Côte d'Ivoire.

ENTRÉE	VALEUR (ILLUSTRATIVE)
Chiffre d'affaires annuel	14,0 milliards XOF, soit environ 21,3 millions EUR à la parité fixe (655 957 francs CFA pour 1 000 euros)
Répartition des revenus	55 % d'exportations facturées en euros (7,7 milliards XOF), 45 % en CFA domestique (6,3 milliards XOF)
Intrants importés	36 % du chiffre d'affaires (5,04 milliards XOF), dont 65 % aux prix mondiaux en dollars (3,28 milliards XOF) et 35 % tarifés en euros (1,76 milliard XOF)

ENTRÉE	VALEUR (ILLUSTRATIVE)
Matières et énergie domestiques (CFA)	26 % du chiffre d'affaires (3,64 milliards XOF)
Masse salariale CFA	18 % du chiffre d'affaires (2,52 milliards XOF)
Autres frais locaux (CFA)	6 % du chiffre d'affaires (0,84 milliard XOF)
Résultat d'exploitation	14 % du chiffre d'affaires (1,96 milliard XOF)
Choc examiné	Hausse de 12 % des prix mondiaux de la base d'intrants en dollars
Conception des clauses (posture restructurée)	Clauses à indice nommé, seuil de 5 %, répercussion intégrale au-delà du seuil, couvrant le carnet export et un tiers du carnet domestique

L'état d'exposition. Une page, dans la forme que prescrit l'action 1 :

RÉGIME	REVENUS (MILLIARDS XOF)	COÛTS (MILLIARDS XOF)	NET (MILLIARDS XOF)	LECTURE
Euro (fixé par l'arrimage)	7,70	1,76	+5,94	Longue ; stable sous l'arrimage ; exposée au seul événement de cadre
Prix mondiaux (dollar)	0,00	3,28	-3,28	Entièrement non appariée avant clauses ; 167 % du résultat d'exploitation
CFA domestique	6,30	7,00	-0,70	Légèrement courte ; opérationnellement appariée

Calcul 1, le choc. Une hausse mondiale de 12 % sur la base non appariée coûte 3,28 milliards x 12 % = 394 millions XOF par an, soit 2,8 points de chiffre d'affaires : la marge d'exploitation tombe de 14,0 à 11,2 % à prix tenus.

Calcul 2, les trois postures sous le choc de 12 %. Tenir : absorber 394 millions ; le résultat d'exploitation passe de 1,96 à 1,57 milliard, en repli de 20 %. Restructurer : les clauses couvrent le coût d'intrants attribuable au carnet export (55 % de la base non appariée, 1,80 milliard) et un tiers du carnet domestique (0,49 milliard), soit une base couverte de 2,29 milliards ; la récupération au-delà du seuil de 5 % est de 2,29 milliards x 7 % = 160 millions, laissant 234 millions absorbés ; résultat de 1,73 milliard, en repli de 12 %, avant un coût ponctuel de contractualisation supposé d'environ 15 millions. Céder : baisser les prix domestiques CFA de 4 % pour défendre les volumes tout en absorbant aussi le choc ; 252 millions de contribution abandonnés sur le carnet domestique plus les 394 millions entiers, résultat de 1,31 milliard, en repli de 33 %, avec des prix de référence domestiques réinitialisés pour les cycles suivants.

CHOC MONDIAL SUR LES INTRANTS	TENIR (RÉSULTAT, MILLIARDS XOF)	RESTRUCTURER (RÉSULTAT, MILLIARDS XOF)	CÉDER (RÉSULTAT, MILLIARDS XOF)
6 %	1,76	1,79	1,51
12 %	1,57	1,73	1,31
18 %	1,37	1,67	1,12

Calcul 3, la couverture naturelle et le test de réfutation. La jambe euro se solde elle-même : 7,7 milliards de revenus facturés en euros contre 1,76 milliard de coûts en euros laissent le régime euro long de 5,94 milliards, et sous l'arrimage cette longueur ne porte aucune volatilité de marché ; c'est la raison pour laquelle le conseil de M ne dépense rien à couvrir la paire EUR/XOF et tout à gouverner la jambe des prix mondiaux. Le test de réfutation du mouvement économique confirme la matérialité : un choc de 10 % sur la base non appariée de 3,28 milliards fait 328 millions, soit 16,7 % du résultat d'exploitation, très au-dessus du seuil d'immatérialité de 5 % ; la décision structurelle est donc vivante pour M et la posture ne peut pas retomber par défaut sur la tenue sans une acceptation du conseil consignée, exactement le seuil de l'action 2.

Sensibilité. Sous le seuil de 5 %, les clauses restent muettes et la posture restructurée suit la tenue, moins le coût de contractualisation ; la valeur de l'architecture croît avec le choc, de 23 millions récupérés à 6 % jusqu'à 298 millions à 18 %. L'écart entre la meilleure et la pire posture va d'environ 280 millions à un choc de 6 % à 550 millions à 18 %, contre 1,96 milliard de résultat de référence. Toutes les valeurs varient linéairement avec la base non appariée, la grandeur que mesure l'action 1.

Calcul 4, la deuxième année. Le coût de la posture cédée ne s'arrête pas à l'année du choc. La baisse domestique de 4 % réinitialise les prix de référence : la deuxième année démarre 252 millions plus bas même si les prix mondiaux d'intrants reviennent entièrement en arrière, et retrouver l'ancien niveau exige de regagner en négociation ce qui a été abandonné par politique, face à des acheteurs désormais ancrés sur le chiffre inférieur. Les postures tenue et restructurée n'ont pas cette traîne : quand le choc reflue, leurs références reviennent. Sur deux ans avec un choc persistant, la concession à 12 % coûte environ 1,29 milliard contre 480 millions pour la restructuration ; si le choc reflue après un an, la concession coûte encore environ 900 millions contre 250 millions, parce que l'abandon de 252 millions se répète pendant que les références des autres postures reviennent. Dans les deux cas, l'écart est l'argument de réversibilité mis en chiffres, avant toute réponse en volume.

Résultat. Pour l'industriel M, la posture défendable est la restructuration : tenir les prix faciaux, installer des clauses à indice nommé sur le carnet export et les premiers comptes domestiques au fil des renouvellements, fixer la bande de facturation à 55 % en euros plus ou moins 5 points, et réserver la concession au seul conseil. Tenir sans architecture est un pari consigné sur des chocs restant sous le seuil ; céder est la seule posture perdante sur chaque ligne du tableau.

La branche négative, pour contraste. Appliquez la même méthode à un exportateur de services professionnels de Dakar au même chiffre d'affaires de 14,0 milliards, mais dont la base de coûts est à 78 % des salaires CFA et à 6 % des intrants aux prix mondiaux : l'état d'exposition rend une base non appariée d'environ 0,84 milliard, et un choc de 10 % déplace le résultat d'exploitation d'environ 4 %, sous le seuil d'immatérialité. La condition de réfutation s'applique, la séquence s'arrête à la tenue sous surveillance, et les seules obligations restantes sont le rafraîchissement semestriel de l'état et l'alerte. Que la méthode sache

conclure « rien de structurel ici » fait partie de sa valeur ; un instrument qui recommande toujours de l'architecture vend des clauses, pas du jugement.

Interprétation. Le scénario n'est pas une prédiction. Il démontre que le choix de posture, arrêté une fois au niveau de l'entreprise, déplace un montant comparable à un cinquième du résultat d'exploitation sous un seul choc plausible, ce qu'aucune série de sauvetages affaire par affaire ne peut rattraper. Le lecteur doit reconstruire chaque chiffre à partir de son propre état d'exposition avant d'agir ; le tableau de sensibilité est le gabarit, et les chiffres synthétiques ne doivent jamais être cités comme données de marché.

Modes d'échec et usages non valides

Quatre modes d'échec récurrents, chacun avec son déclencheur et son propriétaire ; c'est le déclencheur, pas l'humeur du trimestre, qui force l'escalade.

MODE D'ÉCHEC	DÉCLENCHEUR D'ESCALADE	PROPRIÉTAIRE	RÉPONSE
Complaisance d'arrimage : la jambe euro tenue pour sans risque à jamais, l'alerte sans titulaire	Journal de veille vide deux trimestres de suite	DAF	Titularité de l'alerte réassignée et rapportée au comité d'audit
Théâtre de couverture : une couverture financière achetée sur la paire arrimée pendant que la jambe des prix mondiaux reste nue	Toute dépense de couverture EUR/XOF sans justification par un événement de cadre	Conseil	Dépense suspendue ; état d'exposition rejoué ; posture redécidée
Délitement de l'architecture : les clauses tombent aux renouvellements, la couverture se dégrade sans bruit	Taux de couverture sous 60 %, ou indice nommé au-delà de son seuil sans action de revalorisation sous 30 jours	Directeur commercial	Gel des renouvellements pluriannuels jusqu'au rétablissement de la couverture, ou exception motivée consignée
Dérive de répartition : la monnaie de facturation fixée par la commodité commerciale, pas par la politique	Répartition à plus de 5 points hors de la bande du conseil sans décision consignée	DAF	Décision de répartition renvoyée au comité exécutif sous un mois
Théâtre de posture : une posture signée au conseil que les équipes de vente n'ont jamais vue	Toute concession ou levée de clause accordée sans référence à la décision de posture	Directeur général	Décision de posture diffusée avec les limites de délégation ; la levée traitée comme une rupture de contrôle, pas comme une erreur commerciale

Les modes se composent. Délitement de l'architecture plus dérive de répartition forment la paire silencieuse : la couverture se dégrade pendant que la répartition facturée s'égare, et chacun rend l'autre plus difficile à voir parce que l'état d'exposition qui révélerait les deux est l'artefact que personne n'a rafraîchi. Le rafraîchissement semestriel de l'action 1 est le contrôle unique qui attrape tous les modes de cette liste ; sa défaillance est la première chose qu'un auditeur doit vérifier.

NON VALIDE POUR

Ce guide ne doit pas servir de : politique de trésorerie ou de couverture de change, ce qu'il n'est délibérément pas ; prévision ou support de spéculation sur l'avenir de l'arrimage du franc CFA ou de la transition vers l'éco ; guide de coordination tarifaire avec des concurrents, pratique illégale ; tarification de tarifs réglementés ou administrés ; rédaction juridique de clauses d'indexation ou de clauses monétaires, qui exige un conseil OHADA ; substitut à la préparation des négociations affaire par affaire, que gouverne la note de terrain compagne ; application à des marchés à monnaie flottante, y compris immédiatement voisins, sans refonte complète du raisonnement monétaire ; ni d'aucun usage des chiffres du scénario illustratif comme données de marché.

Transférabilité, limites et sources

Ce qui se transfère. La décomposition en trois régimes, l'état d'exposition, le triptyque de postures et l'économie de l'asymétrie de seuil se transfèrent à tout corridor où la monnaie d'exploitation est arrimée à la monnaie des clients, au premier chef le corridor CEMAC-euro, sous réserve de révéifier chaque fait institutionnel dans les textes propres à cette zone.

Ce qui ne se transfère pas. Le traitement de la jambe euro comme fixée par la politique publique est propre à l'arrimage et échoue entièrement en marché à monnaie flottante, où le même décalage est un problème continu de trésorerie. Le calibrage des parts de commerce est celui de l'UEMOA, millésime 2024 ; les répartitions propres aux entreprises s'en écartent largement, et les chiffres expirent au prochain rapport de commerce extérieur de la BCEAO. Le calibrage macroéconomique expire avec les publications BCEAO et FMI de la mi-2026 citées. Le scénario est synthétique et ne se transfère que comme méthode.

Relation avec l'instrument compagne. La note de terrain compagne sur la défendabilité des prix et ce guide partagent un corridor entre deux niveaux de décision. La note arme un vendeur pour une négociation nommée : dossier de preuve, plancher de rupture, contrôles de terrain, affaire par affaire. Ce guide fixe la politique permanente dont ces négociations héritent : la posture, l'architecture de clauses, la bande de facturation, l'alerte. Lus ensemble, l'ordre est l'architecture d'abord, le dossier de preuve ensuite ; une concession qui survit aux deux filtres est une décision, pas une fuite. Aucun des deux documents ne remplace l'autre, et chacun le dit.

Protocole d'adaptation. Tout transfert de ce guide, vers un autre corridor ou une autre entreprise, suit quatre étapes dans l'ordre : révéifier chaque fait institutionnel dans les textes primaires propres à la zone de destination, à commencer par l'instrument de parité et son garant ; reconstruire l'état d'exposition depuis le grand livre de l'entreprise de destination, jamais depuis les chiffres illustratifs de ce document ; rejouer le test de réfutation avant de recommander la moindre architecture ; et redériver les seuils, qui sont une politique de la maison calibrée sur les durées contractuelles de ce corridor et ne se transportent pas comme des nombres. Un transfert qui saute la première étape importe des affirmations institutionnelles à travers une frontière conventionnelle, la seule erreur à laquelle la méthode de ce document ne survit pas.

Conditions de rafraîchissement. Rejouer l'état d'exposition chaque semestre ; redécider la posture chaque année et à tout déclenchement de l'alerte ; rafraîchir le calibrage commercial et macroéconomique à chaque rapport de commerce extérieur et communiqué du CPM de la BCEAO ; retirer le guide pour refonte si le cadre de l'arrimage change.

Lacunes de données dites clairement. La monnaie de facturation n'est pas observée directement dans les données douanières du rapport 2024 ; l'affectation aux prix mondiaux de la facture d'importation de chaque entreprise doit venir de son propre grand livre. Aucune statistique officielle à l'échelle de l'Union sur la pratique contractuelle d'indexation n'a satisfait le standard de preuve utilisé ici : les seuils de couverture sont donc énoncés comme politique de la maison, pas comme étalonnage.

Sources. BCEAO : histoire du franc CFA ; communiqué du Comité de Politique Monétaire du 10 juin 2026 ; objectifs de la politique monétaire ; Rapport sur le commerce extérieur de l'UEMOA au titre de l'année 2024 (octobre 2025). FMI : communiqué no 26/166 du 21 mai 2026. Trésor français (DG Trésor) : publication du 23 décembre 2019 sur la réforme de la coopération monétaire ; rapport de ratification du Sénat no 289 (2020). Toutes les ancres ont été vérifiées dans les textes officiels le 2 août 2026 ; le détail complet des sources et des constats figure au registre de preuve qui accompagne ce guide. Les deux cadres gouvernés nommés dans ce guide sont de la Signature IP STREDGELAB au niveau de maturité F3, des conceptions validées dont la validation terrain reste à venir ; aucune prétention d'étalonnage externe ni de preuve terrain n'est formulée pour l'un ou l'autre.