

JOURNAL DE LA SOCIÉTÉ STATISTIQUE DE PARIS

P. BERSTÈNE

La statistique dans la trésorerie des banques

Journal de la société statistique de Paris, tome 98 (1957), p. 42-49

http://www.numdam.org/item?id=JSFS_1957__98__42_0

© Société de statistique de Paris, 1957, tous droits réservés.

L'accès aux archives de la revue « Journal de la société statistique de Paris » (<http://publications-sfds.math.cnrs.fr/index.php/J-SFdS>) implique l'accord avec les conditions générales d'utilisation (<http://www.numdam.org/conditions>). Toute utilisation commerciale ou impression systématique est constitutive d'une infraction pénale. Toute copie ou impression de ce fichier doit contenir la présente mention de copyright.

NUMDAM

Article numérisé dans le cadre du programme
Numérisation de documents anciens mathématiques

<http://www.numdam.org/>

VIII

LA STATISTIQUE

DANS LA TRÉSORERIE DES BANQUES

MONSIEUR LE PRÉSIDENT,
MES CHERS COLLÈGUES,

Il pourrait, à première vue, paraître incompréhensible, que la statistique puisse jouer un rôle quelconque sur un terrain aussi mobile que la Trésorerie des Banques, sujet essentiellement variable et dépendant de nombreux imprévisibles.

Et cependant, il nous semble que des statistiques peuvent, dans certains cas, apporter au trésorier d'un Établissement de Crédit ou d'une banque, des

éléments très utiles, à condition toutefois d'utiliser les indications fournies par les années précédentes avec beaucoup de précautions.

Avant d'essayer de prouver cette possibilité, nous allons exposer ce qu'est, en réalité : la Trésorerie d'un Établissement de Crédit.

Pour ce faire nous allons nous référer à la remarquable conférence prononcée le 24 avril 1950 par M. Lorain, directeur-général de la Société Générale, au Centre d'Études Supérieures de Banque, intitulée : « La Trésorerie d'un Établissement de Crédit », conférence à laquelle nous allons faire de larges emprunts.

La Trésorerie est le réservoir central où affluent les excédents des agences et des services créditeurs, et où puisent les agences et les services débiteurs.

Ce réservoir central est surveillé, dirigé et aménagé à l'échelon de la Direction Générale, et c'est là que se posent les véritables problèmes.

Une entreprise industrielle ou commerciale a ses échéances : elle a, à des dates prévues, des obligations déterminées.

Un Établissement de Crédit n'a pas que ses propres échéances, il a *celles des autres* et ceci, chaque jour, pour des montants inconnus.

La Trésorerie centrale doit être à même de faire face quotidiennement aux oscillations provoquées par les mouvements de la clientèle.

C'est la vie même de la banque qui en dépend, et la responsabilité du chef de maison qui est en jeu.

Les éléments de trésorerie qui convergent vers le directeur qui en a la charge sont les suivants :

- 1^o les Agences,
- 2^o les Services centraux,
- 3^o les Services étrangers.

Le solde débiteur ou créditeur d'une *Agence* est essentiellement la balance entre les dépôts et les emplois non mobilisables, compte tenu de certaines immobilisations, tels que l'avoir à la Banque de France, l'avoir en compte chèques-postaux, les coupons à encaisser, etc...

Les *Services centraux* apportent à la Trésorerie soit un appoint, soit une charge. Le Service des coupons et celui de la Bourse immobilisent des capitaux souvent importants : soit que les coupons et titres échus déjà réglés à la clientèle soient en attente d'encaissement, ou que les titres vendus soient en instance de livraison aux agents de change.

Les *Services étrangers* apportent à la Trésorerie les avoirs en francs des banques étrangères, mais immobilisent par contre des montants parfois importants, soit qu'il s'agisse d'achats de devises autorisés par la Banque de France ou encore des billets étrangers achetés aux voyageurs et reversés périodiquement par gros montants à la Banque de France.

Ce sont, par conséquent, les opérations des agences, des services centraux et des services étrangers qui forment chaque jour le solde de la Trésorerie. Ce solde apparaît sur le compte du siège à la Banque de France, car tous les mouvements de fonds entre les agences et le siège se font par le canal de la Banque de France.

Et là intervient le point central de la gestion de la Trésorerie : *Le solde à la Banque de France.*

La Banque de France ne paie pas d'intérêts : il faut, par conséquent, y rester avec un solde aussi réduit que possible et chercher à placer tout son surplus dans des conditions aussi sûres et avantageuses que possible.

D'autre part, la Banque de France ne fait pas de découvert, même à une banque, sur son compte ordinaire; il faut donc prévoir les ressources nécessaires pour éviter d'être débiteur.

D'où résulte la double préoccupation du trésorier : placer son argent ou s'en procurer.

Il appartient, avant tout, au chef responsable de la Trésorerie de déterminer si les disponibilités dont il dispose sont provisoires ou permanentes, c'est-à-dire s'il aura besoin de ses capitaux le lendemain ou longtemps après : encore un problème redoutable basé sur les imprévus.

Car, nous le répétons, il n'y a pas qu'un problème, il y en a deux. Il y a celui du réemploi au cas où on serait crédeur à la Banque de France et celui où on y serait débiteur, ce qui nécessiterait de parer au déficit.

Ainsi, dans la première éventualité, se pose la question des placements de capitaux à court terme qu'on peut répartir en 3 catégories :

- 1^o le prêt consenti jusqu'au lendemain, ou à très court terme à une autre banque, contre garantie de Bons du Trésor ou Effets commerciaux;
- 2^o la souscription aux Bons du Trésor à court terme;
- 3^o l'achat d'effets mobilisables à la Banque de France ou auprès d'autres organismes officiels.

Pour parer aux difficultés momentanées de la deuxième éventualité, le chef d'une trésorerie peut liquider ses placements antérieurs; il cède les Bons du Trésor qu'il a achetés, il rappelle les prêts consentis à d'autres banques, il mobilise auprès des organismes officiels les effets acquis précédemment.

Nous constatons donc que la trésorerie des banques est essentiellement mouvante, mais nous devons reconnaître que certaines oscillations sont sinon régulières, du moins prévisibles.

Ainsi, en fin de mois, les 30 et 31 les sorties excèdent largement les rentrées en raison des échéances des effets commerciaux : le 10 de chaque mois est également très chargé en raison de l'habitude prise par de nombreuses maisons, notamment à Paris, de régler les traites à dix jours de fin de mois.

A ces incidences mensuelles viennent s'ajouter l'influence de la conjoncture économique et des événements politiques :

La *conjoncture économique* peut à certains moments forcer les banques à mobiliser une partie de leur portefeuille, et de ce fait augmenter leur encours à la Banque de France.

Les *événements politiques* : grèves, mobilisations partielles ou totales, menaces de guerre, etc., peuvent provoquer des hémorragies de dépôts entraînant avec elles une crise brutale ou le bilan se dégonfle brusquement sous l'effet d'une panique collective.

Dans toutes ces éventualités, il ne faut pas oublier que le chef de la tréso-

rière d'une banque n'est pas complètement libre de ses mouvements, car il est soumis à une triple réglementation :

- 1° le coefficient de liquidité;
- 2° le plancher des effets publics;
- 3° le plafond de réescompte.

Le *coefficient de liquidité* est l'obligation imposée aux banques par la Commission de Contrôle du Crédit, d'avoir en permanence des moyens de trésorerie tels qu'elles puissent rembourser, sans délai, 60 % de leur passif à vue et à court terme.

Le *plancher des effets publics* c'est l'obligation faite aux banques de conserver en permanence en compte courant titres à la Banque de France, un minimum d'effets publics (Bons du Trésor). Ce minimum est variable avec les dépôts : toute augmentation ou toute diminution des dépôts a pour corollaire une immobilisation supplémentaire ou une libération égale à 25 % de la variation.

Le *plafond de réescompte* est le montant maximum de l'encours fixé pour chaque banque par la Banque de France : ce maximum, une fois atteint, une banque ne peut réescompter son portefeuille à l'Institut d'Émission, sauf dans des cas tout à fait exceptionnels.

Ainsi que nous pouvons le constater d'après ces indications sommaires, la Trésorerie d'une banque n'est pas une chose simple et le chef responsable n'a pas une tâche facile.

Il doit tenir compte des circonstances générales, politiques et économiques et en prévoir les variations vraisemblables.

Il doit perpétuellement penser aux grandes bourrasques qui peuvent mettre un jour sa gestion à l'épreuve.

Son action est ainsi faite de décisions immédiates et de vues lointaines.

Maintenant la question qui nous intéresse est la suivante : La Statistique peut-elle apporter une aide efficace au trésorier d'un établissement de crédit?

Peut-il, en se référant aux chiffres des années précédentes et aux périodes identiques, en dégager des renseignements utiles à son labeur quotidien?

A ces questions notre réponse sera affirmative.

Pour arriver à ce résultat il y a lieu de dégager avant tout les éléments qui différencient les périodes d'une année à l'autre, tels que :

- 1° les hémorragies des dépôts provoquées par des emprunts d'État ou des emprunts des grandes collectivités;
- 2° les orientations économiques pouvant provoquer soit une diminution, soit une augmentation des crédits accordés à une branche industrielle ou à une autre;
- 3° les courants commerciaux d'importation et d'exportation avec les pays étrangers et ceux de l'Union Française;
- 4° les modifications dans la réglementation imposée par la Banque de France ou par la Commission de Contrôle des Banques;
- 5° le degré de stabilité des déposants.

Nous venons de mentionner « le degré de stabilité des déposants » et l'importance de ce point mérite qu'on s'y arrête un instant.

Il est généralement reconnu que le déposant dans les pays latins est plus nerveux, plus inquiet, moins stable que dans les pays anglo-saxons, germaniques ou autres.

Ainsi en France une crise politique, une rumeur de guerre, un mouvement de grève peuvent provoquer des retraits de fonds dans les banques, et ceci dans des proportions difficilement prévisibles, d'autant plus difficilement prévisibles qu'on ne peut jamais savoir d'avance si ce seront les comptes en banque ou ceux dans les caisses d'épargne qui seront mis à contribution, ou bien encore les uns et les autres simultanément.

Il y a eu à ce sujet dernièrement un exemple frappant : vous vous souvenez qu'il y a quelques mois, à la suite d'une petite folie collective, on s'est mis à stocker, sur tout le territoire, certains produits de première nécessité : sucre, huile, savon, pâtes, etc...

Eh bien l'argent nécessaire à ces achats n'a pas été retiré des Banques, mais des caisses d'épargne.

Au contraire, pendant cette période les comptes courants dans les banques ont augmenté car les commerçants y reversaient en fin de journée ces sommes qui leur rentraient d'une façon assez inattendue.

Par contre, le paiement des impôts que ce soit le solde ou les tiers provisionnels n'amène généralement pas de retraits dans les caisses d'épargne, mais provoque une baisse des dépôts dans les banques.

Le « degré de stabilité » des comptes courants dépend aussi de l'importance de chacun de ces comptes : car 100 comptes différents de 1 million chacun sont pour la trésorerie d'une banque préférables à un seul compte de 100 millions.

Pourquoi? Parce qu'il est peu probable que 100 clients différents retirent en même temps la totalité de leurs dépôts tandis qu'un gros déposant tire facilement 100 millions, et ceci sans prévenir à l'avance, comme c'était l'usage pour les gros retraits avant 1914.

Tous ces petits détails doivent être retenus si l'on veut se servir d'une statistique en matière de trésorerie, mais à condition de tenir compte des différentes variations précitées, les oscillations quotidiennes de la trésorerie peuvent trouver un point de communauté avec les chiffres des années précédentes.

Un de nos grands établissements de Crédit est arrivé à établir une statistique des mouvements des capitaux basés sur les années 1953, 1954, 1955 et 1956, d'où il ressort une continuité et similitude absolue dans les « rentrées et les sorties » de caisse.

Afin de pouvoir estimer avec exactitude ces mouvements de caisse, il faut évidemment partir de l'hypothèse que l'établissement est toujours au plein de ses possibilités *normales* d'escompte à la Banque de France.

Ceci dit, la définition « rentrées de caisse » s'applique aux périodes où les ressources *normales* d'escompte sont supérieures aux « sorties de caisse ».

La définition « sorties de caisse » s'applique aux périodes où les ressources *normales* d'escompte étant insuffisantes, les dites « sorties de caisse » doivent être financées par des pensions dépassant les ressources *normales*.

Pour ces « rentrées » et ces « sorties » on arrive à établir la statistique suivante qui couvre les années 1953, 1954, 1955 et 1956 :

<i>Janvier</i>	: est un mois de « rentrées ».
<i>Février</i>	: un mois équilibré à peu près, mais plutôt « rentrées ».
<i>Mars à Juin</i>	: mois équilibrés, mais plutôt « sorties ».
<i>Juillet</i>	: en 1953, 1954 et 1955 mois de « rentrées » mais devenu mois de « sorties » en juillet 1956 par suite de la généralisation des congés payés à trois semaines et des vacances sur août.
<i>Septembre</i>	: mois équilibré mais plutôt « sorties ».
<i>Octobre et Novembre</i>	: mois équilibrés mais plutôt « rentrées » sauf en 1956.
<i>Décembre</i>	: mois de « sorties » massives.

Si maintenant nous passons à la statistique du mouvement des capitaux au cours de chaque mois pour la période de 1953-1956 inclus (toujours en tenant compte que les ressources normales d'escompte à la Banque de France sont utilisées à plein) nous arrivons aux constatations suivantes :

Pendant les vingt premiers jours du mois :

Les « entrées excèdent les « sorties », ce qui veut dire que la Trésorerie est à l'aise.

Pendant les dix derniers jours du mois :

Les « sorties » dépassent largement les « entrées », d'où : tension du marché monétaire.

Les échéances des 5, 10, 25 et fin de mois se reproduisent chaque année avec la même régularité, provoquant les mêmes perturbations.

Je dois m'excuser de ne pouvoir apporter de chiffres à l'appui des incidences que je viens d'indiquer ; vous comprendrez aisément que ce sont des renseignements relevant du secret professionnel et que je n'ai pu les obtenir des Établissements de Crédit.

Toutefois tous ceux d'entre nous qui ont à se pencher sur le problème de la trésorerie des banques, trouveront dans leurs établissements la confirmation de ce que je viens d'exposer.

Dans le domaine de la trésorerie des banques, nous débutons seulement, en ce qui concerne la statistique.

Nous sommes certains qu'avec le temps et grâce à une étude plus approfondie de ce problème il sera possible d'apporter une aide efficace à ceux qui en ont la responsabilité.

Et posant aujourd'hui ce modeste jalon nous essayons d'apporter la preuve que notre Société, fondée en 1873, continue comme dans le passé à coopérer au moyen de la Statistique au développement rationnel de toutes les activités du Pays.

M. P. BERSTÈNE,

DISCUSSION

M. BUNLE. — N'étant nullement versé dans les questions bancaires, je m'excuse d'intervenir dans cette discussion. Je comprends que M. Berstène n'ait pu nous fournir les données sur lesquelles il a établi son intéressant travail. Mais peut-être, les Banques pourraient-elles les transmettre à un organisme où les règles concernant le secret professionnel existent également?

Cet organisme pourrait calculer, pour les différentes banques séparément, les proportions les plus intéressantes qui permettraient de connaître l'importance des variations dans la Trésorerie de ces mêmes Banques à différentes époques. Ou bien encore, les Banques pourraient elles-mêmes calculer ces mêmes proportions (d'après un plan établi à l'avance) et les transmettre à l'organisme susvisé.

M. ROSENFELD. — L'affirmation selon laquelle des institutions d'intérêt public telles que la Banque de France ou l'I. N. S. E. E. ne sont pas en mesure d'établir des statistiques de la trésorerie des banques peut paraître étonnante; le secret professionnel n'est pas une raison suffisante pour empêcher l'établissement de telles statistiques. En effet les renseignements peuvent être donnés sous le sceau du secret professionnel par les établissements bancaires à l'organisme public chargé d'établir ces statistiques et seuls les chiffres globaux, couvrant l'ensemble du secteur bancaire, seraient publiés. De tels chiffres offrent certainement un très grand intérêt.

Le problème des statistiques de trésorerie à l'intérieur d'un établissement et celui de la détermination du volume optimum des liquidités, compatible avec une gestion satisfaisante, sont des questions d'un ordre tout à fait différent. La dernière en particulier est un problème de recherche opérationnelle, et la présente communication contribue à énoncer un certain nombre de données de ce problème.

M. Ch. PENGLAOU. — Les périodes de basses et de hautes eaux, auxquelles fait allusion l'auteur de cette communication, sont bien connues des directeurs des trésoreries bancaires. Ont-elles une périodicité telle qu'on puisse les assimiler à des « régularités statistiques », c'est ce qui resterait à démontrer.

De multiples facteurs économiques viennent, en effet, interférer les opérations courantes : émissions de valeurs mobilières ou de titres d'État, comme ce fut le cas en France au cours du deuxième trimestre 1956, et, en sens inverse, rapatriement de capitaux d'origine marocaine, etc...

D'un point de vue plus spécial, il convient de remarquer que chaque banque a son rythme de trésorerie, suivant sa position dans le complexe monétaire, tributaire, au surplus des habitudes de sa clientèle et de ses possibilités de réescompte auprès de la Banque de France. Entrent également en ligne de compte la qualité des dépôts de sa clientèle, plus stables en général lorsqu'il s'agit de comptes de chèques, de consistance variable quant aux soldes des comptes courants.

Au vrai, les études statistiques n'ont guère été poussées, tant il est malaisé de pouvoir recueillir des données qui sont du domaine du secret professionnel.

Quoi qu'il en soit, il est difficile d'admettre certaines allégations de l'au-

teur de la communication. Le service central des coupons, loin d'obérer la trésorerie, peut, au contraire, procurer des capitaux quand les sociétés domiciliées constituent d'importantes provisions pour le paiement de leurs coupons et le remboursement de leurs titres. Les achats de devises étrangères ne constituent pas nécessairement une immobilisation de fonds.

Ces remarques hâtives n'enlèvent rien à l'intérêt de la communication de M. Berstène, qu'on voudrait voir prolonger comme il le souhaite d'ailleurs lui-même.
