

GESTION DE TRÉSORERIE: GUIDE D'AUTO-APPRENTISSAGE

Cours de base

Leçon 1:

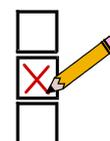
Introduction à la gestion de trésorerie

Objectifs d'apprentissage

À la fin de cette leçon, vous devriez:

- être capable de comprendre ce qu'est la trésorerie et ce que sont les liquidités et les actifs disponibles;
- comprendre les objectifs de base de la gestion de trésorerie;
- avoir une connaissance pratique de certains problèmes relatifs à la trésorerie des institutions de microfinance.

Test préliminaire (Solutions en fin de leçon)



P1 En quoi consiste la gestion de trésorerie?

- a) acquérir ou vendre des actions d'autres sociétés
- b) prévoir le montant de l'argent en caisse pour chaque agence
- c) vendre des actifs disponibles et des investissements à court terme pour obtenir des espèces
- d) acquérir des dépôts à court terme du marché monétaire d'autres institutions financières, principalement des banques

Réponses:

- A) a), b), c) et d)
- B) b) et c)
- C) b), c) et d)

P2 Quels sont, parmi les réponses suivantes, les actifs disponibles dans les institutions de microfinance?

- a) l'argent en caisse
- b) un prêt à échéance de deux mois à un membre d'un groupe de crédit caution solidaire
- c) un dépôt à un jour avec une autre banque

Réponses:

- A) a)
- B) a), b) et c)
- C) a) et c)

P3 Quels sont les objectifs de la gestion de trésorerie?

- a) respecter le niveau de trésorerie obligatoire minimum prévu par la réglementation ainsi que les règles de base de constitution des provisions
- b) conserver un niveau le plus bas possible de trésorerie improductive et éviter en même temps de faire des emprunts d'urgence ou de procéder à une liquidation forcée des actifs

- c) réduire les coûts d'exploitation d'une institution financière
- d) garantir suffisamment de liquidités pour couvrir à tout moment les sorties de trésorerie

Réponses:

- A) a)
- B) a), b) et d)
- C) a), b), c) et d)

1.1 Définitions et objectifs

Pourquoi consacriez-vous du temps et des efforts à comprendre et maîtriser la gestion de trésorerie? La réponse est simple: si votre société est à court de liquidités, c'est la faillite! Dans le court terme, vous pouvez sûrement éviter les problèmes de liquidités en conservant simplement la plus grande partie de vos actifs sous forme d'argent en espèces. Mais dans le long terme, posséder trop d'espèces mène aussi à la faillite. Les espèces font perdre de l'argent car elles ne rapportent pas suffisamment pour garantir les frais de financement et d'administration. Ce guide traite de la façon de trouver un juste milieu entre le fait de posséder trop d'espèces ou celui de ne pas en posséder suffisamment.

Liquidité

La liquidité est la capacité d'une institution financière de pouvoir honorer tous ses engagements de paiement en espèces arrivés à échéance. Ces engagements peuvent être remplis en puisant dans le stock des avoirs liquides, en faisant usage des entrées de trésorerie, en faisant des emprunts ou en cédant des actifs disponibles pour obtenir des espèces.

Risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité consiste en de possibles effets négatifs pour les administrateurs, les clients et les actionnaires d'une institution financière. Ces effets ont pour origine l'incapacité d'honorer, de manière efficace et dans le respect des délais, les obligations de paiement sur une période donnée.

Liquidités disponibles

On entend généralement par liquidités disponibles (ou espèces):

- les traites en monnaie étrangère et les espèces en caisse disponibles dans l'institution financière (argent en caisse);
- les opérations et dépôts à vue auprès d'autres institutions financières ou auprès de la Banque centrale;
- les espèces relatives aux procédures de recouvrement (transferts de fonds et paiements).

Actifs disponibles

Les actifs disponibles sont les espèces auxquelles s'ajoutent d'autres actifs disponibles qui peuvent être rapidement réalisés en espèces sans subir de forte dépréciation.

Dans les banques commerciales, les actifs disponibles les plus courants (qui ne sont pas des espèces) sont constitués par des prêts à court terme offrant une garantie maximale, comme des prêts garantis ou des investissements à court terme dans des obligations

d'État. Ce qui rend disponibles ces actifs, c'est qu'il est possible de les céder sans délai sur un marché secondaire actif, de façon que la contrepartie en espèces soit disponible le jour même. Certaines institutions financières de microfinance commencent à ouvrir des comptes de dépôt auprès d'autres banques afin de constituer un fonds de liquidités tout en faisant fructifier ces sommes inutilisées.

Importance de la liquidité

La liquidité est une des conditions vitales dans tous les domaines économiques. L'impossibilité de faire face à des obligations de paiement arrivées à échéance peut mener à une faillite et donner le droit aux créiteurs de s'emparer des actifs d'une société.

La liquidité est encore plus importante pour les institutions financières car ces dernières sont particulièrement exposées à des demandes de remboursement imprévues et immédiates. C'est la caractéristique typique des activités de prêt et de dépôt. Une banque ne peut pas se permettre de renvoyer à un autre jour le versement d'un retrait d'espèces effectué sur son compte par un client. Pour rester crédible et pouvoir continuer ses activités, une banque doit être capable de faire face sur le champ à des retraits d'argent parfaitement légaux et à des demandes de crédit.

De plus, dans le cadre d'un grand nombre de ses opérations quotidiennes, une banque n'agit pas pour son propre compte comme, par exemple, en réglant les loyers des bureaux ou en achetant le papier pour les photocopieuses, mais elle fonctionne plutôt comme un intermédiaire financier entre épargnants et emprunteurs ou comme un intermédiaire pour les paiements par virement dans le monde des affaires ou entre particuliers. Pour cette raison, la faillite d'une grosse institution financière peut avoir des conséquences économiques de grande envergure sur l'ensemble du système financier national; et même la faillite d'une banque villageoise peut toucher, directement ou indirectement, une grande partie des habitants du village où elle exerce ses activités.

Importance de la liquidité pour une institution financière de microfinance

Dès lors qu'une banque villageoise fait faillite, les déposants et les créanciers d'autres petites institutions financières de la même zone commencent à se demander si leurs investissements sont sûrs et à effectuer des retraits de leurs fonds. Un effet domino pourrait entraîner dans sa course des institutions saines. Si des opérations massives de retrait ne sont pas contrôlées, une réaction en chaîne peut créer une situation critique concernant les liquidités dans l'ensemble d'une économie régionale. La récession qui pourrait en découler affecterait les moyens d'existence de la plupart des habitants de la zone, dont la plupart pourraient même ne jamais avoir mis les pieds dans une institution financière de quel type que ce soit.

Plusieurs institutions de microfinance ont décidé de s'orienter vers le développement d'activités leur permettant de devenir de véritables intermédiaires financiers, proposant non seulement des prêts mais aussi une gamme complète de services bancaires, y compris des produits d'épargne, des comptes courants et d'autres services de paiement par virement. La fluctuation des demandes de prêt et la fluctuation irrégulière des dépôts rendent la gestion de trésorerie très complexe et exigent qu'une planification soit faite de façon systématique. En même temps, le volume croissant des opérations accomplies par les institutions financières de microfinance a fait de leur trésorerie un point important pour l'économie régionale. Les questions de liquidité sont, de fait, devenues la première préoccupation de toute institution financière.

Objectifs de la gestion de trésorerie

Qu'entend-on par une bonne gestion de trésorerie et quels en sont les objectifs? Le but de la gestion de trésorerie est, globalement, de:

- honorer toutes les échéances de sortie de trésorerie de façon quotidienne et régulière;
- réduire la charge de bénéfices non perçus sur des liquidités improductives;
- satisfaire aux provisions minimales requises et à l'ensemble des normes réglementaires concernant les liquidités;
- éviter des coûts supplémentaires liés aux emprunts d'urgence et à la liquidation forcée des actifs.

Gestion de trésorerie dans le temps

La durée appropriée pour la gestion de trésorerie est le court terme. Il s'agit d'effectuer une estimation précise du volume et de la périodicité des entrées et des sorties de trésorerie sur les jours et les semaines immédiatement à venir. Les prévisions de trésorerie s'étalent souvent sur un an avec une estimation plus approximative au fur et à mesure que le temps passe.

Exemples pratiques de questions relatives à la gestion de trésorerie

Les questions classiques qu'un responsable de la gestion de trésorerie doit aborder sont les suivantes:

- Comment une institution financière de microfinance peut-elle prévoir les variations saisonnières des dépôts liées au cycle de production des récoltes?
- Dans quelle mesure la demande de prêts varie-t-elle selon les cycles macroéconomiques de forte ou de faible conjoncture?
- Quel est le montant des fonds de son compte «interne» qu'une banque villageoise devrait conserver en caisse et quel est le montant pouvant être consacré au crédit?

Encadré 1.1 Colombia Solidarios Financial Cooperative, Cali

La Solidarios Financial Cooperative était une coopérative d'épargne et de crédit qui exerçait ses activités auprès de communautés possédant de bas revenus. Elle a été fermée par la Colombian Superintendency of Banks en juin 1998 pour cause de manque de liquidités. Le Fonds d'assurance dépôts gouvernemental a procédé depuis au remboursement des montants épargnés par les petits déposants de la Solidarios. La faillite de cette coopérative n'a pas été causée par une mauvaise gestion. Cet organisme n'était tout simplement pas préparé pour affronter la situation critique globale vécue par l'ensemble du secteur des coopératives d'épargne et de crédit concernant le problème des liquidités. Les ennuis ont commencé en 1996 et au début de l'année 1997, au moment où certaines coopératives d'épargne et de crédit ont subi des pertes spéculatives sur des fonds fiduciaires gouvernementaux. En 1997, le gouvernement vota un décret interdisant les investissements de fonds légaux dans les institutions financières qui n'étaient pas soumises au contrôle des autorités bancaires. Cette disposition visait également les coopératives d'épargne et de crédit. Cela provoqua un recul immédiat des dépôts et, pire encore, causa une perte de confiance de la part des clients du secteur des coopératives d'épargne et de crédit. Plusieurs petits déposants commencèrent à retirer leurs fonds de la Solidarios même si cela n'avait aucun lien avec les problèmes précédents. Le résultat fut un manque de liquidités

qui aurait pu permettre à la Solidarios de rembourser rapidement les déposants et la fermeture définitive de cette coopérative par les autorités.

Source: Gloria Almeyda, Colombia - Solidarios Financial Cooperative (Cali), Études de cas en microfinance, Banque mondiale, 1998.

1.2 Les principaux challenges de la gestion de trésorerie

Aléas

La gestion de trésorerie évolue dans un milieu fait d'incertitudes: incertitudes sur le comportement des clients dans le temps, sur les conditions macroéconomiques générales, sur l'influence des conditions climatiques sur la production agricole, etc. La gestion de trésorerie ne peut donc pas se contenter de simplement définir un montant d'espèces idéal qu'il conviendrait de garder à disposition; elle doit aussi essayer de trouver un bon compromis entre les risques liés à un manque de liquidités et une perte de revenus générée par des ressources restées inemployées alors qu'elles pourraient être investies dans des actifs productifs.

Interdépendance

Ce qui rend la gestion de trésorerie encore plus complexe, c'est que la plupart des éléments déterminants qui la concernent sont interdépendants. Les demandes de prêts peuvent, par exemple, être étroitement liées aux flux des dépôts. Imaginons que nous traitions avec une clientèle homogène composée en majorité, par exemple, d'exploitants de plantations de café. Pendant la période des semis, la plupart des clients souhaiteront vraisemblablement effectuer des retraits importants sur les comptes de dépôt pour acheter des engrais et du matériel; et c'est précisément pour ces mêmes raisons que, pendant la même période, les demandes de prêts sont les plus importantes. La récolte venue, il est vrai que certains clients ont la tendance à reconstituer leur épargne et d'autres à rembourser leurs prêts saisonniers. Si une institution financière de microfinance ne diversifie pas la base de sa clientèle, elle peut être confrontée à de brutales oscillations saisonnières entre des périodes d'excès de liquidités restées inemployées et des occasions perdues d'octroi de crédit pour cause de manque de liquidités.

Il faudrait encore prendre en considération de nombreux autres liens d'interdépendance, implicites et explicites, entre les différents éléments jouant un rôle dans la trésorerie. Un trop petit montant de liquidités à disposition, qui obligerait une institution financière de microfinance à refuser un prêt à un client potentiel, n'est pas une simple occasion commerciale manquée: ne pas satisfaire la demande de crédit d'un emprunteur qualifié et sérieux peut avoir de graves répercussions sur la confiance générale des clients. Si des bruits courent que des demandes de prêts sont refusées, les déposants pourront penser que l'institution financière de microfinance connaît des ennuis et ils souhaiteront récupérer rapidement leurs fonds. Peu de banques (et pas seulement les plus solides et les plus importantes) peuvent penser pouvoir survivre à un retrait massif des dépôts en leur possession.

Équilibre fragile

L'équilibre de la trésorerie est fragile. Un examen attentif montre que les banques qui résistent le mieux ont toujours semblé posséder un excès de liquidités alors que celles qui ont fait faillite ne pouvaient plus faire face aux diverses demandes de paiements et de remboursements, justement à cause du manque de liquidités. Certaines activités bancaires

non lucratives peuvent permettre de disposer de suffisamment de liquidités pour couvrir des retraits massifs et soudains de la part des déposants. L'astuce consiste à posséder assez de liquidités afin de ne pas être obligé de les employer. À l'inverse, une banque qui, manifestement, réduirait exagérément le montant de ses liquidités afin d'accroître ses bénéfices pourrait voir ses correspondants bancaires et ses déposants décider de mettre à l'épreuve l'état de ses liquidités en annulant des lignes de crédit ou en faisant des retraits de dépôts au moment précis où le montant des liquidités disponibles est déjà bas.

Questions de compréhension



(Voir le texte ci-dessus pour les éléments de réponse)

- i. Quelles conséquences peut avoir le fait de ne pas honorer des remboursements dans les délais prévus?

- ii. Faites la liste des principaux éléments constitutifs des liquidités.

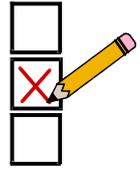
- iii. Expliquez comment un problème de trésorerie qui ne concerne qu'une seule banque peut affecter une économie entière.

- iv. Quels éléments pourraient être à la source d'aléas dans le cadre d'une planification des liquidités?

- v. Quelles conséquences directes ou indirectes sur les liquidités peut avoir le refus d'accorder un prêt à un emprunteur qualifié?

Questions à choix multiples

(Solutions en fin de leçon)



M1 Parmi les éléments suivants, lesquels ne constituent pas des liquidités?

- A) argent en caisse
- B) placements à court terme
- C) opération de dépôts
- D) espèces dans les procédures de recouvrement

M2 Quels sont les objectifs de la gestion de trésorerie?

- a) honorer tous les engagements de sortie de trésorerie
- b) réduire le plus possible le manque à gagner sur les liquidités improductives
- c) éviter des emprunts d'urgence à des coûts élevés
- d) céder des actifs immobilisés pour accorder des prêts à des clients qui en ont besoin

Réponses:

- A) a), b) et c)
- B) a), b), c) et d)
- C) b), c) et d)

M3 Quelle est la durée de planification dans le temps la mieux appropriée pour la gestion de trésorerie?

- A) plan sur 5 ans
- B) plan à court terme d'un an maximum avec des intervalles mensuels (ou plus courts) de planification
- C) plan sur 2 ans avec des intervalles trimestriels

M4 Refuser un prêt à un emprunteur qualifié améliore l'état à court terme des liquidités mais peut aussi entraîner une diminution de ces dernières sur le long terme.

- A) Vrai
- B) Faux

Solutions du test préliminaire

P1 C)
P2 C)

P3 B)

Solutions des questions à choix multiples

M1 B)
M2 A)

M3 B)
M4 A)