



AgEcon SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Une nouvelle approche du diagnostic économique et financier pour les entreprises agricoles : l'approche par les flux financiers

J. Riollet

Citer ce document / Cite this document :

Riollet J. Une nouvelle approche du diagnostic économique et financier pour les entreprises agricoles : l'approche par les flux financiers. In: Économie rurale. N°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) pp. 52-56;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1991.4239>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4239

Fichier pdf généré le 08/05/2018

Résumé

Face à un environnement économique de plus en plus difficile et qui fragilise un nombre croissant d'entreprises agricoles, les méthodes de diagnostic économique et financier appliquées à ces entreprises doivent devenir à la fois plus simples, plus sûres et plus orientées vers l'avenir. L'approche par les flux financiers, fruit des travaux d'une équipe de spécialistes réunie par l'IGER et les centres de gestion, semble bien répondre à ces impératifs. Il est donc probable que le « tableau pluriannuel des flux financiers », organisé autour de quelques idées simples et fortes, va entrer rapidement dans la panoplie des outils de diagnostic et de pilotage dont les agriculteurs et leurs conseillers auront de plus en plus besoin.

Abstract

In an economic environment which is harder and harder, a growing number of farms become fragile. The economic and financial diagnosis methods applied to such farms should be easier, safer and more turned toward future. The financial flows approach which is the result of studies conducted by a team of experts from IGER and « Centres de gestion » (management Centres), seems to be well adapted to these requirements. Therefore, it is likely that the « pluriannual table of financial flows », built up around some elementary and strong ideas, is to become very soon an implement of diagnosis and pilotage for farmers and their advisers.

UNE NOUVELLE APPROCHE DU DIAGNOSTIC ÉCONOMIQUE ET FINANCIER POUR LES ENTREPRISES AGRICOLES : L'APPROCHE PAR LES FLUX FINANCIERS

Jean RIOLLET*

Résumé :

Face à un environnement économique de plus en plus difficile et qui fragilise un nombre croissant d'entreprises agricoles, les méthodes de diagnostic économique et financier appliquées à ces entreprises doivent devenir à la fois plus simples, plus sûres et plus orientées vers l'avenir. L'approche par les flux financiers, fruit des travaux d'une équipe de spécialistes réunie par l'IGER et les centres de gestion, semble bien répondre à ces impératifs. Il est donc probable que le « tableau pluriannuel des flux financiers », organisé autour de quelques idées simples et fortes, va entrer rapidement dans la panoplie des outils de diagnostic et de pilotage dont les agriculteurs et leurs conseillers auront de plus en plus besoin.

A NEW METHOD OF ECONOMIC AND FINANCIAL DIAGNOSIS FOR FARMS : THE FINANCIAL FLOWS APPROACH

Summary :

In an economic environment which is harder and harder, a growing number of farms become fragile. The economic and financial diagnosis methods applied to such farms should be easier, safer and more turned toward future. The financial flows approach which is the result of studies conducted by a team of experts from IGER and « Centres de gestion » (management Centres), seems to be well adapted to these requirements. Therefore, it is likely that the « pluriannual table of financial flows », built up around some elementary and strong ideas, is to become very soon an implement of diagnosis and pilotage for farmers and their advisers.

« Que faire pour que, demain, mon entreprise soit encore compétitive ? » Cette question, plus d'un agriculteur se la pose aujourd'hui, face à un environnement économique de plus en plus menaçant. Et chaque conseiller sait bien que, pour aider l'agriculteur à trouver la bonne réponse, il faut d'abord l'aider à faire un bon diagnostic de la situation actuelle, une bonne analyse économique et financière.

LES INSUFFISANCES DE L'ANALYSE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE CLASSIQUE

Lorsque l'agriculteur tient une comptabilité, cette analyse s'appuie notamment sur l'examen de la situation financière et des résultats passés, révélés par le bilan, le compte de résultat, les soldes de gestion, les rendements et les marges des activités, etc. Or, dans l'environnement économique de plus en plus difficile que l'on connaît aujourd'hui, cette analyse présente trois insuffisances notoires :

— Elle est trop exclusivement centrée sur l'analyse du passé.

L'analyse du passé est certes instructive et indispensable, mais elle doit être complétée par celle du proche avenir prévisible : les difficultés prévisibles - et la validité des solutions à y apporter - ne se révèlent bien souvent que dans l'éclairage donné par la prévision ;

— Elle est principalement centrée sur l'analyse du bilan, donc sur une vision trop exclusivement patrimoniale et statique de l'entreprise.

Or cette vision peut déboucher sur une appréciation de la situation financière qui n'est pas objective. Il arrive, par exemple, que l'examen des trois ou quatre derniers bilans renvoie une image rassurante de l'évolution de la situation financière (consolidation de la situation nette, taux d'endettement global en diminution, fonds de roulement largement positif,...), alors que l'entreprise court néanmoins à sa perte parce que la trésorerie se dégrade très rapidement ;

* IGER, Service Gestion, 9, rue Eugène-Flachat, 75017 Paris.
La traduction du résumé français a été assurée par Mme C. Pinson, INRA Paris.

— Elle ne prend pas suffisamment en compte le concept de liquidité.

Une entreprise aujourd'hui ne peut pas se contenter d'être « rentable », d'avoir de bonnes performances économiques, de dégager de bonnes marges (valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, ...). Il faut que ces marges soient encaissées, et ceci le plus tôt possible, pour que l'entreprise puisse faire face, dans les délais voulus, aux dépenses de tous ordres que nécessitent son bon fonctionnement et son développement.

En bref, l'analyse classique éclaire d'une façon insuffisante les choix fondamentaux que doivent faire les entreprises agricoles pour rester compétitives dans l'environnement économique nouveau et difficile qui est le leur aujourd'hui.

UNE APPROCHE PLUS DYNAMIQUE DE L'AVENIR DE L'ENTREPRISE AGRICOLE : L'APPROCHE PAR LES FLUX FINANCIERS

Un groupe de travail mis en place par l'IGER et les Centres de gestion a mis au point et expérimenté récemment une démarche de diagnostic économique et financier, adaptée aux besoins actuels d'un nombre croissant d'agriculteurs. Cette démarche s'appuie sur l'examen des données figurant dans un « tableau pluriannuel des flux financiers » ; tableau dont l'architecture - et la « philosophie » qui la sous-tend - s'inspirent étroitement de celles préconisées depuis une quinzaine d'années, tant pour les grandes sociétés que pour les grosses PMI, par G. de Murard, économiste et Président-fondateur du Centre de formation à l'analyse financière.

1 — Quels besoins ?

De plus en plus d'agriculteurs préoccupés par la compétitivité, le développement et la pérennité de leur entreprise, ont aujourd'hui besoin de disposer d'un outil de diagnostic simple, sûr et rapide, leur permettant de faire périodiquement le point avec leur conseiller, c'est-à-dire :

- d'établir l'état de santé financière de l'entreprise : quels sont ses points forts, ses points faibles ?
- de déceler, à temps, les tendances lourdes (internes ou externes à l'entreprise), qu'elles soient préoccupantes ou rassurantes, pour permettre à l'exploitant d'anticiper, de prendre à temps les décisions qui s'imposent tant au niveau stratégique qu'opérationnel,
- et enfin, de se projeter dans le proche avenir, en réalisant des prévisions budgétaires, pour s'assurer du bien fondé de ces décisions.

2 — Un tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF)

a) Le TPFF (tableau 1) appartient à la famille, nombreuse, des tableaux de financement. Un tableau de financement classique, on le sait, décrit comment les « ressources » dégagées au cours d'un exercice annuel ont permis de financer les « emplois » au cours de ce même exercice ; il constitue donc un instrument d'analyse dynamique de l'entreprise (analyse de l'entreprise en mouvement), complémentaire du bilan, qui lui est un instrument d'analyse statique. Bien qu'appartenant à la même famille, le TPFF présente par rapport à un tableau de financement classique de profondes différences, en particulier :

- Il ne comprend que des flux financiers, c'est-à-dire des flux générateurs de recettes ou de dépenses, ayant donc un impact - immédiat ou différé - sur la trésorerie (achats,

ventes, investissements, emprunts reçus ou remboursés...) Il gagne donc en clarté et en objectivité.

- Il « boucle », en bas du tableau, sur la variation du disponible, sans avoir fait apparaître en amont :

— ni l'autofinancement, concept-clé de l'analyse financière classique,

— ni la variation du fonds de roulement, autre concept-clé de l'analyse financière-classique, dont on sait qu'elle est interprétée - parfois un peu hâtivement - comme une amélioration ou comme une dégradation de la situation financière au cours de l'exercice.

- Par contre, il met en valeur de nouveaux concepts, chargés d'une forte signification, comme on le verra plus loin ; notamment : l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE), le solde d'exploitation (solde E) ou « disponible après financement interne de la croissance » (DAFIC), le solde financier (solde F), le solde de gestion courante (solde G).

Tableau 1. — TABLEAU PLURIANNUEL DES FLUX FINANCIERS, ENTREPRISES AGRICOLES. MODÈLE INSPIRÉ DE CELUI DE G. de MURARD

(Présentation schématique)

Cumul		Passé			Présent	Avenir	
		N-3	N-2	N-1	N	N+1	N+2
N-3 à N	Exercices clos le 31/12 :						

Flux d'exploitation

	Chiffre d'affaires (CA) ... = Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) - Investissements nets						
	= Solde d'exploitation (ou DAFIC) (1)						

Flux bancaires (et assimilés)

	± Variation endettement financier MLT ± Variation endettement financier CT - Frais financiers + Revenu net des placements de trésorerie						
	= Solde financier (2)						

Flux exceptionnels

	Solde de gestion courante (1) + (2) ± Flux exceptionnels						
	= Variation du disponible						

b) Quelle est donc l'idée de base qui éclaire le contenu et l'architecture de ce tableau ? Cette architecture traduit la vision de ce que devrait être, selon G. de Murard, le développement cohérent d'une entreprise : **Une entreprise, en exerçant son métier, doit être à même, sur moyenne période (3, 4, 5 ans ou davantage selon les cas), de générer la liquidité (ETE) dont elle a besoin pour renouveler et développer son outil de production. Autrement dit elle doit, sur moyenne période, avoir une croissance autonome. Dans le cas inverse, elle risque en effet d'être conduite à s'endetter exagérément et donc de compromettre, à plus ou moins court terme, son indépendance et sa pérennité.**

Le concept central du TPF est donc l'**excédent de trésorerie d'exploitation**, qui constitue l'enveloppe pluriannuelle de l'investissement dans l'outil de production (renouvellement et croissance), et qui doit donc être d'un montant suffisant : l'ETE est le flux de vie de l'entreprise ; s'il est durablement trop faible, l'entreprise s'asphyxie.

Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)

Flux de trésorerie (recettes-dépenses) engendré au cours d'un exercice, dans une entreprise, par les opérations liées à son cycle d'exploitation (achats et frais courants, ventes courantes, et leur dénouement monétaire).

ETE = recettes d'exploitation - dépenses d'exploitation.

Mode de calcul

L'ETE est généralement calculé en prenant comme point de départ du calcul l'Excédent brut d'exploitation (EBE), à partir de la relation ci-après.

EBE : ressource financière potentielle dégagée par l'entreprise au cours d'un exercice à partir de son activité courante (acheter, produire, stocker, vendre).

Chiffre d'affaires (CA)

...

Excédent brut d'exploitation (EBE)

- augm. de stocks*

- production immobilisée et autoconsommée

= Excédent sur opérations d'exploitation (ESO)

- augm. des créances d'exploitation (clients,...)*

+ augm. des dettes d'exploitation (fournisseurs,...)*

= **Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)**

* changement de signe si diminution.

c) Le tableau présente deux caractéristiques essentielles :

1. Il est pluriannuel. La période couverte concerne le passé proche (3 à 5 ans)... mais aussi le futur proche (2 ou 3 ans) :

Le passé proche, de façon à pouvoir : prendre du recul et donc éviter les interprétations trop rapides de type conjoncturel ; mettre en évidence la stratégie en cours, la manière dont l'exploitant a réagi aux événements ; apprécier non seulement la rentabilité économique du système d'exploitation (EBE), mais également la capacité de ce système à dégager de la trésorerie d'exploitation (ETE) ; apprécier l'effort d'investissement ; détecter les tendances de fond.

Le futur proche, pour guider l'exploitant dans ses décisions.

2. Les flux sont regroupés en trois blocs hiérarchisés.

Premier bloc : flux d'exploitation

La première séquence de ce bloc part des ventes (chiffre d'affaires) et boucle sur l'Excédent de trésorerie d'exploitation. Elle rend compte de la capacité de l'activité courante de l'agriculteur (acheter, produire, stocker, vendre) à dégager non seulement un Excédent brut d'exploitation (rentabilité économique), mais également un Excédent de trésorerie d'exploitation (liquidité liée au cycle d'exploitation), ce qui passe par une gestion active des stocks ainsi que des délais de règlement des clients et des fournisseurs..

ATTENTION :

Dans une approche économique de l'entreprise, on considère que celle-ci apporte deux facteurs de production :

- le travail
- et le capital investi, c.a.d. l'outil de production.

Ces deux facteurs se combinant pour générer une Valeur ajoutée, contribution propre de l'entreprise au processus de production.

L'Excédent brut d'exploitation, qui représente la rémunération du capital investi, doit donc être calculé en déduisant de la Valeur ajoutée le coût du facteur travail, c.a.d. salaires et charges sociales.. mais aussi - dans les entreprises individuelles - une rémunération estimée du travail non salarié (travail fourni par l'exploitant et les aides-familiaux non salariés). Quelle base retenir pour cette estimation ? Dans bon nombre d'entreprises agricoles les prélèvements privés (enregistrés dans le « compte de l'exploitant ») peuvent être considérés comme représentatifs d'une rémunération « normale » du travail familial. Ils doivent alors être ajoutés aux salaires et charges sociales pour le calcul de l'EBE. Mais il arrive que les prélèvements privés dépassent largement le montant qui peut être considéré comme une rémunération « normale » du travail familial, ou au contraire lui soient largement inférieurs. Cette rémunération « normale » est alors ajoutée aux salaires et charges sociales pour le calcul de l'EBE : l'écart entre les prélèvements privés et le montant de cette rémunération étant alors porté, dans le tableau de flux, parmi les flux exceptionnels (prélèvements exceptionnels ou apports exceptionnels selon le cas).

La deuxième séquence de ce bloc va de l'ETE au DAFIC, qui est, comme l'ETE, un flux de trésorerie.

ETE - Investissements nets = DAFIC

Investissements nets : montant brut des investissements réalisés, moins la valeur des cessions courantes (ex. ventes de matériels effectuées à l'occasion d'achats de matériels neufs) et des subventions d'équipement affectables (subventions destinées à encourager l'acquisition de certains équipements).

Cette deuxième séquence pose une question fondamentale :

« **L'ETE a-t-il été suffisant pour couvrir, sur moyenne période (voir colonne cumul), l'effort d'investissement dans l'outil de production ?** ». Si ce n'est pas le cas (DAFIC pluriannuel négatif), la situation est *a priori* (mais pas nécessairement), préoccupante, et il faut s'interroger :

— est-ce la rentabilité économique (EBE) qui est insuffisante (mauvaise maîtrise des rendements, des prix de vente, des charges,...) ?

— ou la liquidité liée au cycle d'exploitation (ETE) ? Quels sont les facteurs qui ont entravé la formation d'un ETE plus élevé : allongement des durées de stockage ? Difficulté à encaisser le produit des ventes ? Règlement trop rapide des fournisseurs ?...

— ou bien y a-t-il eu simplement un volume important d'investissements au cours de la période qui ne s'est pas encore traduit par une augmentation suffisante de l'ETE, etc. (2).

Deuxième bloc : flux bancaires (et assimilés)

Dans ce bloc sont rassemblés - regroupés sur quatre lignes - tous les flux financiers résultant des relations de l'entreprise avec son banquier :

- Variation de l'endettement financier à moyen ou long terme : emprunts MLT reçus - emprunts MLT remboursés (capital),
- Variation de l'endettement financier à court terme : concours bancaires courants, découverts bancaires, etc.
- Frais financiers,
- Flux financiers liés aux placements de trésorerie.

Ce bloc est clos par un solde, le solde financier, qui, comme le DAFIC, est un flux de trésorerie, mais d'origine bancaire. **Ce solde souligne le rôle que devrait avoir l'endettement bancaire : un rôle essentiellement régulateur.**

Exemple : on pourra observer tout à fait normalement un solde financier positif - c'est-à-dire une augmentation de l'endettement financier supérieure aux frais financiers - au cours d'une période de deux, trois... années après le déclenchement d'une politique d'endettement destinée à soutenir une période de forte croissance des investissements, impliquant une défaillance momentanée et normale du DAFIC. Mais un solde bancaire largement positif sur longue période serait *a priori* inquiétant, car il dénoterait probablement un « retour sur investissement » insuffisamment rapide, contraignant le banquier à pallier une insuffisance anormalement prolongée de l'ETE.

Troisième bloc : flux exceptionnels

Il débute par la mise en évidence du solde de gestion courante (ou solde G) :

$$\text{Solde G} = \text{DAFIC} + \text{Solde F}$$

Ce solde est important car il rend compte de l'effet conjugué des politiques économique et financière. **Dans le contexte économique actuel (taux d'intérêt réels largement positifs), le développement de l'entreprise peut être - en première approximation - qualifié de cohérent, lorsque, sur moyenne période (voir colonne cumul), le solde G est légèrement positif, avec solde F négatif, et donc DAFIC franchement positif.** En effet, une situation où le solde G serait fortement négatif signifie qu'il aurait fallu, pour couvrir ce déficit de trésorerie, faire appel à des solutions plus ou moins extrêmes ou en tout cas non régulièrement répétitives (apports en capital dans les sociétés ou apports privés exceptionnels dans les entreprises individuelles, cessions d'immobilisations...). A l'inverse, une situation où le solde G serait fortement positif signifie qu'on aurait, durant cette période, soit accumulé d'importantes liquidités improductives, soit réalisé des investissements hors - exploitation... au détriment peut-être d'un renforcement justifié de l'appareil de production de l'entreprise.

Après la mise en évidence du solde G, sont regroupés les flux ne trouvant pas leur place dans l'un ou l'autre des deux blocs précédents, c'est-à-dire n'ayant pas un caractère courant : apports en capital ou apports privés exceptionnels, produits de cessions d'immobilisations à caractère exceptionnel, distributions de résultat, prélèvements exceptionnels, placements privés,...

3. Une démarche dynamique de diagnostic économique et financier

Le modèle de tableau de flux décrit précédemment a été préparé pour servir de support à une démarche de diagnostic économique et financier adaptée aux besoins actuels d'un nombre croissant d'agriculteurs. Quelle démarche ?

Premier temps : découvrir la stratégie suivie et ses résultats

Des lectures successives du tableau de flux permettront de découvrir la stratégie (ou l'absence de stratégie) suivie par l'exploitant au cours du passé récent, ainsi que ses résultats :

- L'évolution d'ensemble de l'entreprise est-elle préoccupante ? Porteuse d'avenir ?

Exemple : l'ETE a-t-il couvert l'effort d'investissement ? Et sinon pourquoi ? Le solde de gestion courante pluriannuel est-il positif ? A-t-on épargné pour aider à financer un programme d'investissements à venir ? Les solutions apportées aux difficultés de trésorerie rencontrées ne risquent-elles pas de compromettre l'avenir ?

- L'environnement économique (prix, mesures de soutien des marchés, quotas,...) s'est-il modifié et comment l'exploitant s'est-il adapté à cette évolution ?

Exemple : évolution du système de production ou de commercialisation ? Evolution des moyens de production (décisions d'investissement, main d'œuvre,...) ?

- Quelle a été la capacité de l'entreprise à dégager de l'EBE (rentabilité économique) ?

Exemple : les rendements, les prix de vente, les charges,... sont-ils bien maîtrisés ?...

- Quelle a été la capacité de l'entreprise à dégager de l'ETE (liquidité liée au cycle d'exploitation) ?

Exemple : la politique commerciale est-elle dynamique ? Les clients paient-ils régulièrement ?...

- L'effort d'investissement a-t-il été suffisant ? Prépare-t-il bien l'avenir ? Est-il cohérent avec les objectifs à moyen terme de l'exploitant ?

- Comment a évolué l'endettement financier : global, à moyen terme, à court terme ?

Deuxième temps : faire la synthèse de l'analyse du passé et en tirer des enseignements pour le proche avenir.

Après cette phase analytique, une synthèse s'impose. Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ? Quelles sont les tendances lourdes ? Ces tendances pouvant être : soit préoccupantes, et appeler alors sans tarder des décisions correctives à court terme, soit favorables, rassurantes,... et il importe alors de les exploiter également au plus tôt.

Cette synthèse doit être conçue comme le point de départ d'une réflexion sur les décisions - stratégiques et/ou opérationnelles - à prendre dans le proche avenir.

Troisième temps : éclairer l'avenir et redéfinir une bonne stratégie

Enfin, pour s'assurer du bien fondé de ces décisions, il est indispensable de se projeter dans le proche avenir prévisible (2, 3 ans) par le biais de prévisions budgétaires.

2. Si le DAFIC pluriannuel est positif, il faut malgré tout s'assurer que cette situation, apparemment saine, ne résulte ni d'un effort d'investissement insuffisant, ni d'une politique de déstockage due à l'existence de difficultés financières, etc.

res ; ces prévisions pouvant être réalisées de différentes façons en fonction des cas. Ainsi c'est le même tableau de flux, la même grille d'analyse, qui sert de support pour comprendre le passé et pour anticiper l'avenir.

4. Champ d'application du TPFF

Un premier bilan, provisoire, de l'utilisation faite de ce modèle de tableau au cours de l'année 1991, autorise à penser qu'il constitue un bon outil de réflexion économique et stratégique, ainsi qu'un bon support de dialogue entre l'agriculteur et son conseiller, lorsque l'objectif essentiel de l'exploitant - qui est celui de nombreux agriculteurs aujourd'hui - est la compétitivité, le développement et la pérennité de son entreprise.

Mais à côté de cet objectif économique, l'exploitant peut poursuivre d'autres objectifs. Ainsi, dans de nombreuses exploitations familiales, au souci de rendre l'entreprise plus compétitive, s'ajoute souvent celui de satisfaire simultanément des aspirations familiales diverses (niveau et cadre de vie, études pour les enfants,...). Cette double préoccupation imposant des arbitrages fréquents et souvent difficiles. D'autres modèles de tableau pluriannuel de flux financiers, présentant une architecture différente de celle décrite précédemment, peuvent alors se révéler des outils de réflexion et des supports de dialogue mieux adaptés aux objectifs divers, et parfois contradictoires, poursuivis par l'exploitant.

Par exemple, un modèle allant -comme dans le modèle décrit précédemment- du chiffre d'affaires à la variation du disponible, mais faisant apparaître successivement, en aval de la ressource financière d'origine interne que constitue l'excédent sur opérations d'exploitation (ventes et subventions d'exploitation, moins achats et frais courants d'exploitation), les trois principales catégories concurrentes de besoins financiers restant à couvrir :

— Annuités d'emprunts MLT (intérêt et capital) : dépense le plus souvent incontournable, aujourd'hui, dans les entreprises agricoles.

— Fraction des investissements non couverte par des emprunts MLT nouveaux, des subventions d'équipement ou des cessions (besoin d'autofinancement des investissements).

— Fraction des dépenses privées non couvertes par des apports extérieurs (prélèvements nets privés).

Dans ces exploitations familiales, une telle configuration - ainsi qu'en témoigne l'expérience qu'en ont quelques Centres de gestion agricoles, parmi lesquels notamment celui de Haute-Savoie - peut constituer un bon support de réflexion, de dialogue et de préparation des arbitrages ; ceci d'autant plus qu'elle correspond bien à la façon spontanée dont sont abordées, dans ces exploitations, les prévisions pour les années à venir.

L'APPROCHE PAR LES FLUX FINANCIERS

DE G. de MURARD :

UN PLUS POUR LES ENTREPRISES AGRICOLES

Les premières applications de cette approche en agriculture permettent d'ores et déjà d'apporter quelques conclusions :

• **Le tableau pluriannuel des flux financiers est tout d'abord un bon révélateur de l'histoire récente de l'entreprise, ainsi que des objectifs à moyen terme et du comportement de l'agriculteur :** comportement face aux principaux événements qui ont marqué les trois ou quatre années passées, face à l'évolution - favorable ou défavorable - de son environnement économique, face aux opportunités qui se sont présentées à lui,...

• **Il fournit de bons points de repère (DAFIC positif, etc...) à partir desquels peuvent être posées « les bonnes questions » pour préparer l'avenir** (voir paragraphe 3 « Une démarche dynamique de diagnostic économique et financier »).

• **Mais l'analyse du passé, aussi complète et rigoureuse soit-elle, ne peut à elle seule - pas plus avec l'approche par les flux qu'avec une approche classique - permettre de déceler à coup sûr les difficultés qui risquent de survenir dans le proche avenir : il ne peut y avoir de bon diagnostic sans un volet prévisionnel.** Les tableaux de flux, ne comportant que des flux financiers, facilitent le passage de l'analyse du passé à la projection dans le proche avenir.

ÉLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

La dynamique des flux : langage économique pour l'entreprise et ses partenaires. Ouvrage collectif (1986) faisant le point sur tous les aspects théoriques et pratiques concernant l'approche par les flux économiques et financiers de G. de Murard. Diffusé par la SFAF (11, rue Saint-Augustin, 75002 Paris), 368 p.

SOCIÉTÉ FRANÇAISE DES ANALYSTES FINANCIERS. — Analyse financière n° 84. — Ce numéro spécial intitulé « L'analyse financière par les flux » reprend les textes des principales communi-

cations françaises et étrangères, présentées lors du colloque international de Nice, dont le thème était « L'analyse financière par les flux : mode ou modèle ? ». 13-14 décembre 1990. **Analyse financière n° 84**, Paris, SFAF.

TERNISIEN M. (1990). — **Comprendre l'entreprise par les flux.** Ed. La Villeguerin (54, rue de Chabrol, 75010 Paris), 310 p. Ouvrage de base présentant le tableau pluriannuel des flux financiers de G. de Murard et son utilisation dans le diagnostic financier.