

# LE LIVRET PÉDAGOGIQUE







## LIVRET PÉDAGOGIQUE

### LE MOT DE L'ÉQUIPE SUR LE JEU

L'éducation financière (EDUCFI) consiste à apprendre à gérer un budget, à développer des connaissances pratiques et à être vigilant en matière d'utilisation de moyens de paiement, d'épargne, de crédit, d'assurance. À la question : «pensez-vous que l'éducation financière devrait-être enseignée à l'école ?», 81 % des Français interrogés répondent par l'affirmative et se répartissent comme suit : 22 % jugent utile d'aborder ces questions dès l'école primaire, 42 % dès le collège et 17 % dès le lycée.

*Enquête CSA sur l'éducation financière du Grand public, 2023*



L'éducation économique, budgétaire et financière s'adresse aux jeunes, au grand public et également aux entrepreneurs et aux porteurs de projet. C'est pour cette raison que la Banque de France a décidé d'aller plus loin dans la stratégie nationale d'éducation économique, budgétaire et financière en créant **#Aventure Entrepreneur**, un jeu de sensibilisation à la gestion financière d'entreprise dédié aux élèves, étudiants, apprentis, porteurs de projet et entrepreneurs.

Ce livret a pour vocation :

- de décrypter les mécanismes comptables et financiers utilisés dans **#Aventure Entrepreneur**;
- d'attirer l'attention sur les principaux points relevés par les organismes financiers lorsqu'ils analysent la santé financière d'une entreprise avant d'accorder un financement.

## NOTE SPÉCIFIQUE À L'ATTENTION DES ANIMATEURS

Le jeu est à destination des élèves, étudiants, apprentis, porteurs de projet et entrepreneurs. Il est indispensable de prévoir un rôle d'animateur pour profiter pleinement des apports pédagogiques de ce jeu. L'animateur doit avoir une bonne connaissance du jeu pour bien encadrer le déroulement de la partie. Prenez contact avec la Banque de France pour bénéficier gratuitement d'une formation.

Toutes les unités de la Banque de France et de l'Institut d'Émission des Départements d'Outre-Mer dispensent gratuitement l'accompagnement nécessaire à l'animation du jeu sur simple demande. Leurs équipes vous accompagnent dans vos projets pédagogiques entrepreneuriaux et vous proposent également de découvrir d'autres ressources, parmi lesquelles : le portail [mesquestionsdentrepreneur.fr](http://mesquestionsdentrepreneur.fr), des ateliers pédagogiques, des vidéos et des quiz interactifs...

Prenez contact avec la Banque de France la plus proche de chez vous en utilisant l'adresse suivante :

- [EDUCFIXX@banque-france.fr](mailto:EDUCFIXX@banque-france.fr) (XX désigne le numéro de votre département).

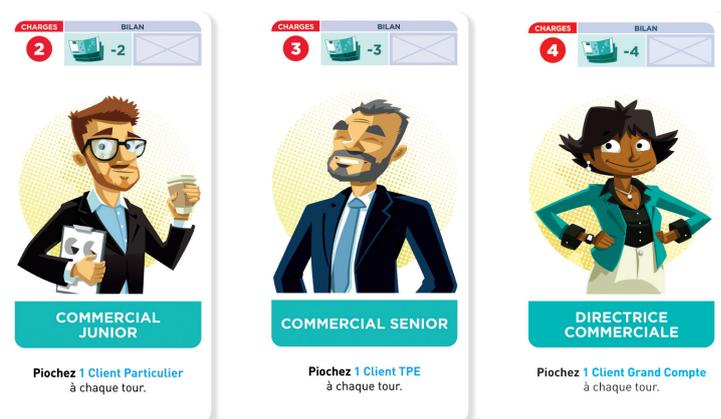
Nos équipes seront également à même de vous conseiller pour des demandes particulières telles que l'animation du jeu dans le cadre d'un salon ou d'un forum, l'organisation d'un tournoi avec un nombre important de participants ou encore la mise en relation avec l'offre pédagogique de nos partenaires.

## PLAN DU LIVRET

<b>I - PRÉSENTATION DES CARTES DU JEU</b>	<b>P.3</b>
<b>II - LES ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>P.6</b>
<b>III - LES INDICATEURS DE PERFORMANCE</b>	<b>P.11</b>
<b>IV - LES INDICATEURS DE STRUCTURE FINANCIÈRE</b>	<b>P.12</b>
<b>V - L'INDICATEUR DE RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>P.17</b>

## I - PRÉSENTATION DES CARTES DU JEU

### A) Les commerciaux



Le « Commercial Junior » fait partie de vos employés et vous devez lui verser un salaire à chaque tour. Pour le rémunérer, vous décaissez 2 de « Trésorerie » à l'actif du bilan avant d'augmenter vos « Charges » de 2 au niveau du Compte de résultat.

Ce commercial débutant fait bien son travail ! Il parvient à décrocher un « Client Particulier » qui rapporte, à chaque tour, des produits et de la trésorerie à votre entreprise.

Ces principes sont applicables aux autres commerciaux du jeu. Attention, si le coût du « Commercial Senior » et de la « Directrice Commerciale » est plus élevé du fait de leur expérience, ces derniers rapportent des cartes « Client TPE » et « Client Grand Compte » dont les produits sont plus importants mais les délais de règlement plus longs.

### B) Les clients



Dans le jeu, le « Client Particulier » rapporte immédiatement de la **trésorerie** à l'actif du bilan de votre entreprise.

En revanche, les « Client TPE » et « Grand Compte » ne règlent pas leurs achats « comptant », autrement dit, le produit de la vente ne sera perçu que plus tard par l'entreprise. On parle alors de créances clients.

Les créances clients correspondent aux sommes dues par les clients auxquels l'entreprise a accordé un délai de paiement. Bien que le produit soit livré ou le service rendu, ces sommes ne seront payées qu'au terme d'un délai de paiement accordé par l'entreprise à ses clients (par exemple à 30 ou à 45 jours).

Pour illustrer le temps écoulé avant de disposer du produit de la vente en trésorerie, **#Aventure Entrepreneur** utilise les icônes  $\Sigma+1$  et  $\Sigma+2$ . En effet, dans ce jeu, les créances clients sont perçues seulement après un ou deux tours, selon le type de client, TPE ou Grand Compte.

Ainsi, si vous piochez un « Client Grand Compte », les jetons situés sur la case  $\Sigma+2$  sont déplacés sur la case  $\Sigma+1$  au tour suivant. Selon le même principe, si vous piochez un « Client TPE », les jetons situés sur la case  $\Sigma+1$  sont déplacés sur la case trésorerie au tour d'après.

Au niveau du **Compte de résultat**, et dans tous les cas, vous augmentez vos « **produits** » de 1, 2 ou 3 selon les clients (Particulier, TPE ou Grand Compte).



« TPE » signifie Très Petite Entreprise. C'est une structure de moins de 10 salariés dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 2 millions d'euros.

## C) Les décisions

Dans le jeu, vous êtes amenés à prendre des décisions pour développer au mieux votre société. Pour cela vous allez pouvoir investir ou encore recruter grâce aux cartes « **Décision** ». Dans la vie d'une entreprise, il existe une distinction entre la comptabilisation d'une **charge** (achat) et d'une **immobilisation** (investissement).

- L'achat d'un bien ou d'un service destiné à être consommé ou utilisé tout de suite par l'entreprise correspond à une **charge**. C'est le cas, par exemple, des cartes « Formation » et « Publicité ».



### Formation

L'entreprise paie une formation pour booster ses équipes. Cette formation sera dispensée immédiatement, à un instant précis et en une seule fois. Il s'agit donc d'une **charge** pour l'entreprise et non pas d'une **immobilisation**. L'entreprise va décaisser la charge immédiatement car elle n'a pas négocié de délai de paiement.



### Publicité

L'entreprise mène une campagne publicitaire. Elle engage des frais qui sont comptabilisés pour 4 en « **charges** » et 4 en « **dettes** » 📄 car l'entreprise bénéficie d'un délai de paiement d'1 tour accordé par son fournisseur (dans le cas présent, l'agence qui a réalisé la publicité).

#### Il existe plusieurs types de dettes :

- Les dettes fournisseurs ;
- Les dettes fiscales auprès de l'État (diverses taxes et impôt sur les bénéfices) ;
- Les cotisations sociales auprès des organismes sociaux pour les charges sociales liées aux salaires versés.

- L'achat d'un bien ou d'un service destiné à être utilisé sur plusieurs années et supérieur à un montant de 500 € HT correspond à une **immobilisation**. C'est le cas, par exemple, des cartes « Camionnette » et « Site Internet ».



### Camionnette

L'achat d'une camionnette correspond à un investissement. Ce véhicule sera conservé plusieurs années par l'entreprise. Dans le langage comptable, il s'agit d'une « **immobilisation** ».

Dans le jeu, l'acquisition de cette camionnette (2 sur la case « **immobilisations** » 🏠 2) nécessite le recours à un prêt bancaire (4 dans la case « **emprunts** » 🏠 4) qui entraîne des **charges** financières (augmentation de 2 au niveau des « **charges** » : 2).

Par simplification, dans le jeu, la totalité de ces charges financières est enregistrée, dès l'achat du véhicule. Dans la réalité, ces charges seraient étalées sur la durée de l'emprunt.



### Site Internet

L'entreprise a souvent recours à un développeur web pour créer son site internet destiné à promouvoir et commercialiser ses produits. Ce site lui sera utile pendant plusieurs années ; il s'agit donc d'une **immobilisation**.

Comme pour la camionnette, cette immobilisation est financée par un prêt bancaire.

En contrepartie, la carte « Site Internet » rapporte des clients à l'entreprise.

Dans la réalité, les immobilisations non financières sont classées en deux catégories :

- Les immobilisations corporelles correspondent à des actifs physiques (cas, par exemple, des cartes « Camionnette » et « Berline » dans le jeu).
- Les immobilisations incorporelles, au contraire, sont des biens immatériels (cas, par exemple, de la carte « Site Internet » et de la carte « Recherche et Développement »).

## D) La gestion des imprévus matérialisée par les cartes « Événement »

Quelques exemples :

**RÉSEAU**



Un réseau professionnel vous accompagne depuis la création de votre entreprise. Vous continuez de profiter de cet accompagnement qui booste vos ventes.

**Vous gagnez 1 client TPE** et appliquez ses effets immédiatement.

### Réseau

Le réseau est précieux pour tout entrepreneur !

De nombreux organismes professionnels peuvent vous aider dans la réalisation de vos projets, parmi lesquels les Correspondants TPE-PME de la Banque de France. Ils sont à votre disposition dans chaque département pour identifier gratuitement vos problématiques et vous orienter vers des contacts privilégiés durant tout le cycle de vie de votre entreprise.



### Une adresse mail :

TPMExx@banque-france.fr (xx = numéro du département)  
Pour l'Outre-Mer, contacter directement les agences de l'IEDOM/IEOM.

**BOUCHE À OREILLE**



Vos clients sont très satisfaits, ils font du buzz sur les réseaux sociaux.

**Vous gagnez 1 Client TPE** et appliquez ses effets immédiatement.

### Bouche à oreille

Se faire connaître et acquérir de la notoriété sont deux étapes importantes pour une jeune entreprise.

Pour que votre communication soit efficace, n'hésitez pas à créer une page sur les réseaux sociaux. Une interaction permanente avec vos prospects est la clé du succès !

Devenez le propre influenceur de votre marque.

**CYBERATTAQUE**



Vous perdez vos fichiers et la confiance de vos clients.

**Vous devez rendre 2 clients** sauf si vous possédez la carte. Sécurisez vos outils numériques.

### Cyberattaque

Chaque entreprise, quelle qu'en soit la taille, peut être la cible d'une cyberattaque dont les conséquences opérationnelles, financières et juridiques peuvent impacter jusqu'à la survie des plus petites structures.

Pour se protéger contre les cyberattaques, il est essentiel de mettre en place des mesures de sécurité informatique robustes telles que des mots de passe de qualité, avoir un antivirus...



## Notification de redressement

Chaque année, l'entreprise doit remettre son bilan, appelé aussi liasse fiscale, auprès de l'Administration fiscale. Cette liasse comprend notamment la déclaration du résultat fiscal qui va servir de base au calcul du montant de l'impôt à payer.

En cas d'erreur, vous recevrez une notification de redressement fiscal. Pour l'entreprise, il s'agit d'une dette à payer auprès de l'État.

## II - LES ÉTATS FINANCIERS

**Vous ne connaissez pas toutes les notions de comptabilité...** Pas de panique ! Voici un rappel des principes comptables fondamentaux.

### Le principe de partie double :

En comptabilité, toutes les opérations effectuées au sein de l'entreprise sont enregistrées au **débit** et au **crédit**. Le crédit correspond à une ressource. Le débit correspond à un emploi. Chaque opération est ensuite classée dans des comptes qui seront reportés au bilan et au compte de résultat.

### Quelles sont les notions qui se cachent derrière le « Bilan » et le « Compte de résultat » du plateau de jeu ?

Le bilan et le compte de résultat sont deux documents comptables qui, avec l'annexe, constituent les états financiers de l'entreprise. Ces documents sont établis au moins une fois par an par les entreprises au moment de la clôture comptable de l'exercice. Ils servent notamment à calculer l'impôt sur les sociétés et présenter la situation financière de l'entreprise à ses organes de direction, associés et actionnaires. Les états financiers annuels peuvent également être utilisés à l'extérieur de l'entreprise pour participer à un appel d'offres ou étayer une demande de financement.

### A) Le compte de résultat : une synthèse de l'activité de la période

COMPTE DE RÉSULTAT		
PRODUITS*	-	CHARGES
	=	RÉSULTAT NET
* Pour le jeu, on assimile les produits au chiffre d'affaires (CA).		
Mon RÉSULTAT NET (RN) affiche :		
BÉNÉFICE > 0	ÉQUILIBRE = 0	PERTE < 0
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> <span style="background-color: #ffc107; border-radius: 50%; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">+2</span>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> <span style="background-color: #ffc107; border-radius: 50%; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">+1</span>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Le résultat net doit être réintégré dans les capitaux propres du bilan de mon entreprise.		



Découvrez ici une vidéo de 3 minutes sur le compte de résultat !

Fiche de pilotage du jeu

Le compte de résultat est un document qui rend compte de toutes les opérations effectuées au cours de l'année écoulée. Les opérations qui entraînent un coût pour l'entreprise (les **charges**) sont distinguées de celles qui permettent de générer des recettes (les **produits**). Le résultat de l'exercice est obtenu par différence entre le total des **produits** et des **charges**.

Par exemple dans le jeu :

### COMPTE DE RÉSULTAT

<b>CHARGES</b>	<b>PRODUITS</b>
----------------	-----------------

CHARGES BILAN  
3 -3



COMMERCIAL SENIOR

Piochez 1 Client TPE à chaque tour.

PRODUITS BILAN  
1 +1



CLIENT PARTICULIER

Ce Client Particulier vous rapporte à chaque tour.  
Gagnez :

Le versement d'un salaire de 3 au « Commercial Senior » représente une charge de personnel pour l'entreprise qui par ailleurs décaisse 3 de sa trésorerie.

La vente d'un produit à un « Client Particulier » constitue une recette pour l'entreprise qui se matérialise dans le jeu par un ajout de 1 en produit et un encaissement de 1 en trésorerie.

**RÉSULTAT NET = PRODUITS - CHARGES**

Si le résultat est positif, l'entreprise réalise des bénéfices, sinon elle est déficitaire.

### B) Le bilan : une photographie du patrimoine de l'entreprise

<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid #ccc; padding-bottom: 5px;"> <b>BILAN : VOTRE PATRIMOINE</b> </div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <b>IMMOBILISATIONS</b>  <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/> </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <b>CAPITAUX PROPRES</b>  <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>STOCKS</b>  <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/> </td> <td style="text-align: center;"> <b>RÉSULTAT NET</b>  <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>CRÉANCES CLIENTS</b>  <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/> </td> <td style="text-align: center;"> <b>EMPRUNTS</b>  <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>TRÉSORERIE</b>  <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/> </td> <td style="text-align: center;"> <b>DETTES</b>  <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>TOTAL ACTIF</b>  <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/> </td> <td style="text-align: center;"> <b>TOTAL PASSIF</b>  <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/> </td> </tr> </table> <p style="text-align: center; color: #4caf50; font-weight: bold;">Si Total actif = Total passif <span style="font-size: 1.2em; color: #ffc107;">+</span></p>	<b>IMMOBILISATIONS</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>CAPITAUX PROPRES</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>STOCKS</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>RÉSULTAT NET</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>CRÉANCES CLIENTS</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>EMPRUNTS</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>TRÉSORERIE</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>DETTES</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>TOTAL ACTIF</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>TOTAL PASSIF</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid #ccc; padding-bottom: 5px;"> <b>PRINCIPALES DÉFINITIONS</b> </div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">  <p><b>IMMOBILISATIONS</b> Biens achetés par l'entreprise, détenus durablement et nécessaires à son activité.</p> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">  <p><b>CAPITAUX PROPRES</b> Ressources stables apportées par les actionnaires ou associés ainsi que les résultats positifs (non distribués ou négatifs, cumulés par l'entreprise).</p> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">  <p><b>STOCKS</b> Marchandises, matières premières, produits finis ou produits en cours de fabrication non encore vendus.</p> </td> <td style="padding: 5px;">  <p><b>EMPRUNTS</b> Dettes financières à moyen ou long terme, pour un besoin précis.</p> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">  <p><b>CRÉANCES CLIENTS</b> Sommes dues par les clients auxquels l'entreprise a accordé un délai de paiement.</p> </td> <td style="padding: 5px;">  <p><b>DETTES</b> Sommes que l'entreprise doit payer à ses fournisseurs, à l'État, aux organismes sociaux.</p> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">  <p><b>TRÉSORERIE ACTIVE</b> Sommes détenues dans la caisse ou placées sur un compte bancaire de l'entreprise.</p> </td> <td style="padding: 5px;">  <p><b>DÉCOUVERT</b> Solde négatif du compte bancaire de l'entreprise, correspondant à la trésorerie passive.</p> </td> </tr> </table> <p style="font-style: italic; color: #4a7ebb;">Bilan et principales notions abordées dans le jeu</p>	 <p><b>IMMOBILISATIONS</b> Biens achetés par l'entreprise, détenus durablement et nécessaires à son activité.</p>	 <p><b>CAPITAUX PROPRES</b> Ressources stables apportées par les actionnaires ou associés ainsi que les résultats positifs (non distribués ou négatifs, cumulés par l'entreprise).</p>	 <p><b>STOCKS</b> Marchandises, matières premières, produits finis ou produits en cours de fabrication non encore vendus.</p>	 <p><b>EMPRUNTS</b> Dettes financières à moyen ou long terme, pour un besoin précis.</p>	 <p><b>CRÉANCES CLIENTS</b> Sommes dues par les clients auxquels l'entreprise a accordé un délai de paiement.</p>	 <p><b>DETTES</b> Sommes que l'entreprise doit payer à ses fournisseurs, à l'État, aux organismes sociaux.</p>	 <p><b>TRÉSORERIE ACTIVE</b> Sommes détenues dans la caisse ou placées sur un compte bancaire de l'entreprise.</p>	 <p><b>DÉCOUVERT</b> Solde négatif du compte bancaire de l'entreprise, correspondant à la trésorerie passive.</p>
<b>IMMOBILISATIONS</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>CAPITAUX PROPRES</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>																		
<b>STOCKS</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>RÉSULTAT NET</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>																		
<b>CRÉANCES CLIENTS</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>EMPRUNTS</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>																		
<b>TRÉSORERIE</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>DETTES</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>																		
<b>TOTAL ACTIF</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	<b>TOTAL PASSIF</b> <input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>																		
 <p><b>IMMOBILISATIONS</b> Biens achetés par l'entreprise, détenus durablement et nécessaires à son activité.</p>	 <p><b>CAPITAUX PROPRES</b> Ressources stables apportées par les actionnaires ou associés ainsi que les résultats positifs (non distribués ou négatifs, cumulés par l'entreprise).</p>																		
 <p><b>STOCKS</b> Marchandises, matières premières, produits finis ou produits en cours de fabrication non encore vendus.</p>	 <p><b>EMPRUNTS</b> Dettes financières à moyen ou long terme, pour un besoin précis.</p>																		
 <p><b>CRÉANCES CLIENTS</b> Sommes dues par les clients auxquels l'entreprise a accordé un délai de paiement.</p>	 <p><b>DETTES</b> Sommes que l'entreprise doit payer à ses fournisseurs, à l'État, aux organismes sociaux.</p>																		
 <p><b>TRÉSORERIE ACTIVE</b> Sommes détenues dans la caisse ou placées sur un compte bancaire de l'entreprise.</p>	 <p><b>DÉCOUVERT</b> Solde négatif du compte bancaire de l'entreprise, correspondant à la trésorerie passive.</p>																		

Le bilan est une photographie du patrimoine détenu par l'entreprise à un instant T. Cette photographie rend compte au passif des ressources dont l'entreprise dispose et, à l'actif, de l'emploi qui est fait de ces ressources. Autrement dit, le passif répond à la question « d'où vient l'argent ? » et l'actif illustre concrètement « où va l'argent ? ».

**Schématiquement, le bilan se présente de la façon suivante :**

**À l'actif** du bilan, les emplois :

- les biens achetés par l'entreprise, détenus durablement et nécessaires à son activité : ce sont les immobilisations ;
- les stocks détenus par l'entreprise, destinés à être vendus ou à être utilisés dans son processus de fabrication ;
- les créances clients qui seront prochainement réglées par les clients ;
- la trésorerie disponible sur les comptes bancaires ou dans la caisse.

**Au passif**, les ressources de l'entreprise provenant :

- des actionnaires et des résultats cumulés des années précédentes et non distribués : les capitaux propres ;
- des emprunts contractés auprès d'organismes de financement ;
- des dettes contractées auprès des fournisseurs de l'entreprise, de l'État ou des organismes sociaux ;
- des découverts bancaires (dont le cadre est négocié avec la banque).



Découvrez ici une vidéo de 3 minutes sur le bilan !

## Focus sur la Trésorerie active

Elle correspond aux liquidités (le cash) dont dispose l'entreprise, c'est-à-dire les sommes détenues dans la caisse ou sur un compte bancaire de l'entreprise.

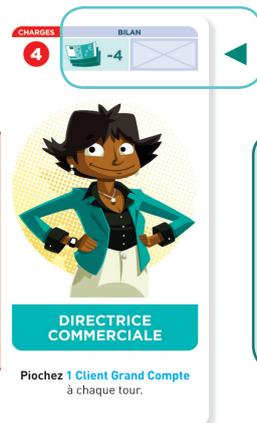
La trésorerie est essentielle pour permettre à l'entreprise de bénéficier de ressources rapidement. Au cours du jeu, veillez à avoir suffisamment de trésorerie pour ne pas recourir au découvert . Pour ce faire, vous devez être attentif aux décalages dans le temps entre encaissements et décaissements.

 **Attention à l'impact de certains clients, comme le « Client TPE » qui vous paie seulement au tour suivant.**

**Exemple de sortie de trésorerie (décaissement) ou d'entrée de trésorerie (encaissement) :**

**Sortie de trésorerie**  
L'entreprise paie le salaire de la « Directrice Commerciale » ce qui génère un décaissement.

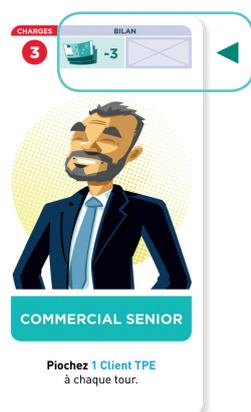
**Entrée de trésorerie**  
L'entreprise reçoit des subventions pour innover, il s'agit d'un encaissement.




## Exemple de décalage de trésorerie dans le jeu :

Vous payez votre « Commercial Senior ». Vous perdez 3 en trésorerie. Ce commercial vous rapporte un « Client TPE ». Mais, comme vous accordez un délai de paiement à ce client, il ne paiera 2 qu'au tour suivant.

**Trimestre 1**  
L'entreprise paie son « Commercial Senior »



Piochez 1 Client TPE à chaque tour.

**L'entreprise perd 3 en trésorerie immédiatement**

**Trimestre 2**  
L'entreprise enregistre la créance du garage



Ce Client TPE vous rapporte à chaque tour.  
Gagnez :

**L'entreprise gagnera 2 en trésorerie au trimestre suivant**

Décalage de trésorerie sur le trimestre



L'indicateur qui permet de mettre en évidence ce décalage de trésorerie est le **Besoin en Fonds de Roulement** (pour plus de détails, merci de vous reporter à la page 13).



### Remarque sur le découvert

Dans le jeu comme dans la réalité, si vous manquez de trésorerie, vous pouvez demander une autorisation de découvert à votre banquier.

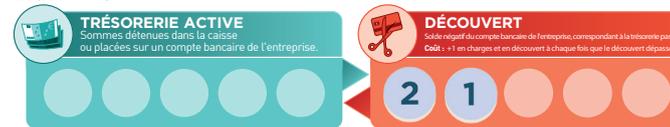
Dans le jeu, si vous manquez de trésorerie pour payer vos charges, vous pouvez piocher des jetons dans la réserve et les placer sur la case « Découvert ». À l'inverse, si vous gagnez en « Trésorerie », vous devez immédiatement diminuer votre découvert en conséquence.

**Exemple 1 :** si la « Trésorerie » est vide et que vous avez besoin de payer votre « Commercial Senior » vous devez poser 3 en « Découvert ».

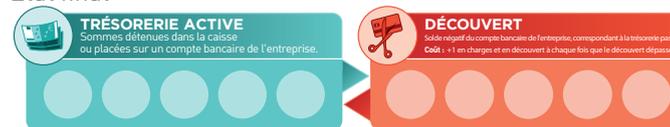


**Exemple 2 :** Inversement, si au cours du jeu vous gagnez 3 en « Trésorerie », vous devez rembourser votre découvert en retirant 3 de la case « Découvert », sans rien ajouter en « Trésorerie ».

État initial



État final



Cette autorisation de découvert a un coût. Si ce découvert dépasse 2, le joueur aggrave son découvert de 1 (il passe donc de 3 à 4 par exemple) et augmente ses charges d'autant. Par mesure de simplification, cette charge correspond aux intérêts débiteurs prélevés par la banque. **Dans la réalité**, le montant du découvert autorisé se négocie avec le banquier. Un découvert a un coût : l'entreprise doit rembourser son découvert rapidement ; il s'agit uniquement d'un crédit à court terme qui s'accompagne du paiement de frais bancaires (les agios). Il est important de bien suivre et anticiper son niveau de trésorerie afin de limiter ce type de frais.

## C) La gestion de mon entreprise avec #Aventure Entrepreneur

### Au début du jeu

**Le bilan** est une photographie du patrimoine de l'entreprise, il se reporte d'une année sur l'autre. C'est exactement ce que vous faites dans le jeu. Vous pilotez une entreprise qui a déjà trois ans d'existence, c'est pourquoi vous commencez le jeu avec une carte « Entreprise » constituée : d'immobilisations, de stocks et de trésorerie à l'actif, ainsi que de capitaux propres au passif.

En revanche, **le compte de résultat** ne présente que les charges et produits qui ont impacté l'entreprise au cours d'une année. Chaque année, le compte de résultat est donc remis à 0, ce qui explique que vous commencez le jeu avec des **charges** et des **produits** à 0.

ENTREPRISE BLEUE

Au début de la partie

BILAN

- 🏠

IMMOBILISATIONS

  - showroom = 2
  - voiture = 2
- 📦

STOCKS = 2
- 💰

TRÉSORERIE = 8
- 🏆

CAPITAUX PROPRES = 14

**COMPTÉ DE RÉSULTAT**

CHARGES		PRODUITS	
9	▶	9	▶
8	▶	8	▶
7	▶	7	▶
6	▶	6	▶
5	▶	5	▶
4	▶	4	▶
3	▶	3	▶
2	▶	2	▶
1	▶	1	▶
0	▶	0	▶
+10	+30	+10	+30
+20	+40	+20	+40

**Début de l'exercice :** compte de résultat à 0.

**# Aventure Entrepreneur**  
ÉDITION 2025

**BILAN**

**ACTIF : l'entreprise possède**

- IMMOBILISATIONS**  
Biens achetés par l'entreprise, détenus durablement et nécessaires à son activité.  
2 2
- STOCKS**  
Matières premières, produits finis ou produits en cours de fabrication non encore vendus.  
2
- CRÉANCES CLIENTS**  
Sommes dues par les clients auxquels l'entreprise a vendu un bien ou permis l'usage d'un service sans en percevoir le paiement.  
2
- TRÉSORERIE ACTIVE**  
Sommes détenues dans la caisse ou placées sur un compte bancaire de l'entreprise.  
5 2 1

**PASSIF : l'entreprise doit**

- CAPITAUX PROPRES**  
Recettes stables obtenues par les actions ou autres titres qui ont été émis et non distribués ou remis en compte par l'entreprise.  
10 2 2
- EMPRUNTS**  
Sommes empruntées à moyen ou long terme, pour un besoin précis.
- DETTES**  
Sommes que l'entreprise doit payer à ses fournisseurs, à l'État, aux organismes sociaux.
- DÉCOUVERT**  
Solde négatif du compte bancaire de l'entreprise, correspondant à la dernière position de l'Écarter et en décaissement à l'État, qui se décaisse à l'État.

TOTAL ACTIF = TOTAL PASSIF

**Début de l'exercice :** les postes du bilan sur le plateau de jeu reflètent le contenu de la carte entreprise. Le bilan de l'entreprise est équilibré : Total ACTIF = Total PASSIF.

### Au début de chaque tour

Les charges fixes indiquées au bas des cartes « Entreprise » représentent les coûts supportés par l'entreprise de manière récurrente, quel que soit son niveau d'activité. Dans le cas du jeu, ces charges sont réglées à chaque tour et, par souci de simplification, correspondent aux loyers et aux factures d'électricité.

### À la fin de chaque tour (1 tour = 1 trimestre)

Chaque joueur vérifie que l'ACTIF = PASSIF + (RN) dans son tableau d'équilibre. Dans une situation de déséquilibre, l'animateur veille à ce que l'équipe n'essaie pas de retrouver son erreur car cela prendrait trop de temps. Il l'aide à rétablir l'équilibre de ses comptes, grâce à une opération minimaliste, tout en la pénalisant pour cette erreur.

Deux cas de figures sont possibles :

Si **ACTIF > PASSIF + (RN)**, il convient de réduire la trésorerie et donc l'ACTIF du montant du déséquilibre.

Si **ACTIF < PASSIF + (RN)**, il faut alors augmenter les charges afin de réduire le Résultat Net (RN) et rétablir l'équilibre.

L'animateur s'assure ainsi que les comptes de toutes les équipes sont à nouveau équilibrés. Il est ainsi prêt à lancer le tour suivant.



**Dans la réalité, un tel ajustement est interdit !**

CONTRÔLEZ VOTRE ÉQUILIBRE À CHAQUE TOUR				
	CHARGES	PRODUITS	RÉSULTAT NET	CONTRÔLE ÉQUILIBRE
	(A)	(B)	(RN) = (B) - (A)	ACTIF = PASSIF + (RN)
TOUR 0	0	0	0	14   14 + 0 = 14
TOUR 1	9	3	-6	<del>14</del>   14 + (-6) = 10
TOUR 2				10   10
TOUR 3				
TOUR 4				

Si ACTIF > PASSIF + (RN), réduire la trésorerie et donc l'ACTIF du montant du déséquilibre.  
Si ACTIF < PASSIF + (RN), augmenter les charges afin de réduire le RN et rétablir l'équilibre.

Ici, il faut réduire la trésorerie et donc l'ACTIF du bilan de 2 pour rétablir l'équilibre.

Fiche de pilotage : tableau d'équilibre du jeu  
Exemple 1

CONTRÔLEZ VOTRE ÉQUILIBRE À CHAQUE TOUR				
	CHARGES	PRODUITS	RÉSULTAT NET	CONTRÔLE ÉQUILIBRE
	(A)	(B)	(RN) = (B) - (A)	ACTIF = PASSIF + (RN)
TOUR 0	0	0	0	14   14 + 0 = 14
TOUR 1	<del>9</del> 7	3	<del>-6</del> -4	10   10 + (-4) = 12
TOUR 2				10   10 + (-6) = 10
TOUR 3				
TOUR 4				

Si ACTIF > PASSIF + (RN), réduire la trésorerie et donc l'ACTIF du montant du déséquilibre.  
Si ACTIF < PASSIF + (RN), augmenter les charges afin de réduire le RN et rétablir l'équilibre.

Ici, il faut augmenter les charges de 2 afin de réduire le (RN) et rétablir l'équilibre.

Fiche de pilotage : tableau d'équilibre du jeu  
Exemple 2

### Après une année, soit 4 tours

Dans le jeu, comme dans la réalité, vous commencez une nouvelle année avec un compte de résultat à 0. En revanche, le résultat net de l'année précédente est intégré aux capitaux propres du bilan.



Tout au long de l'année, l'entreprise enregistre d'autres opérations comme par exemple le remboursement de ses emprunts et les mouvements de stocks, la comptabilisation de la TVA, ou la comptabilisation d'amortissements ou de provisions. Ces opérations n'ont pas été matérialisées dans le jeu, par volonté de simplification.

## III - LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

La fiche de pilotage du jeu permet de visualiser, de façon synthétique, les informations et ratios clés généralement utilisés par les organismes financiers pour analyser la situation d'une entreprise.

Dans la réalité, le chiffre d'affaires (CA) est le montant total des ventes Hors Taxes réalisées au cours de l'année.

Dans le jeu, pour simplifier, le total des produits correspond au chiffre d'affaires.

### A) Le taux de profitabilité

Le taux de profitabilité permet de mesurer le pourcentage du bénéfice généré par rapport aux produits vendus.

Pour un même chiffre d'affaires, plus l'entreprise fait de bénéfices, plus elle est profitable. Par exemple un taux de profitabilité de 5 % signifie que pour 100 euros de chiffre d'affaires, l'entreprise génère un bénéfice de 5 euros.

**MON ACTIVITÉ EST-ELLE PROFITABLE ?**

$$\frac{\text{RÉSULTAT NET}}{\text{chiffre d'affaires}^* \times 100} =$$

%

**Supérieur à 5 % : Bravo !** +2

**Entre 0 et 5 % : C'est un bon début !** +1

**Inférieur à 0 : Attention !**

\* Total des produits pour le jeu.

Fiche de pilotage : indicateurs de performance

## B) Le portefeuille clients

**MON ENTREPRISE EST-ELLE PÉRENNE ?**

**Nombre de clients**

**8 clients ou plus :**  +1

Il est essentiel de diversifier sa clientèle afin de ne pas fragiliser l'entreprise en cas de perte de client(s).

*Fiche de pilotage : nombre de clients  
et pérennité*

Le banquier de l'entreprise s'intéresse à la diversité de la clientèle de l'entreprise. Si l'entreprise ne possède qu'un client par exemple, sa pérennité serait compromise en cas de perte de ce client. Les perspectives de croissance de l'entreprise peuvent également être évaluées en analysant la progression du chiffre d'affaires sur plusieurs années par type de produits ou par offre de services.

## IV - LES INDICATEURS DE STRUCTURE FINANCIÈRE

L'équilibre financier est analysé à partir du Fonds de Roulement, du Besoin en Fonds de Roulement, de la Trésorerie Nette, du niveau de ses capitaux propres et de sa dépendance vis-à-vis de ses partenaires financiers.

### A) Le Fonds de Roulement (FR)

Le Fonds de Roulement comprend l'ensemble des ressources à long terme à disposition de l'entreprise (capitaux propres, emprunts à moyen et long terme) après avoir financé les investissements en biens durables (les immobilisations).

**MON ACTIVITÉ EST-ELLE FINANCÉE PAR DES RESSOURCES STABLES ?**

 **Capitaux propres** +  **RÉSULTAT NET** +  **Emprunts**  
-  **Immobilisations**

**= FR**

Mon **Fonds de Roulement (FR)** est :

**Supérieur ou égal à 10 : J'ai maintenu ou amélioré mon FR !**  +2

**Entre 0 et 9 : Mon FR s'est dégradé mais reste positif.**  +1

**Négatif : Ma structure financière est déséquilibrée.**

*Fiche de pilotage : le Fonds de Roulement*

Un Fonds de Roulement positif permet de financer le BFR (en totalité ou partiellement) grâce à l'excédent de ressources.

Si votre Fonds de Roulement est négatif, la pérennité de l'entreprise n'est plus assurée. Il devient indispensable d'augmenter les ressources à long terme.



### • Levée de fonds

Le business angel apporte des fonds durables en capitaux propres.

⚠ En contrepartie, vous lui cédez une part de l'entreprise sous forme d'actions. D'autres investisseurs peuvent vous venir en aide : vos proches, un membre de votre famille, un ami proche. Dans ce cas on parle de « **love money** ».

### • Le financement participatif (ou crowdfunding)

De nombreuses plateformes de financement participatif existent sur Internet. L'entreprise qui recourt à ce type de financement soumet son projet à l'ensemble des internautes qui décident d'investir ou non dans celui-ci.

Ce financement peut prendre différentes formes :

- Le don.
- Le prêt : **crowdlending**.
- L'investissement en capital : **le crowdequity**.

A contrario, certains événements surviennent indépendamment de la volonté de l'entrepreneur et peuvent conduire à une diminution des ressources de l'entreprise.



### • Seul aux commandes

Lorsque vous dirigez une entreprise avec un associé, chacun apporte sa contribution, notamment en capitaux propres.

Votre associé vous quitte mais vous n'avez pas les moyens de racheter ses parts. Vous réduisez les capitaux propres et la trésorerie de l'entreprise en conséquence.

## B) Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Au cours de son cycle de vie, l'entreprise doit donc être attentive aux décalages provenant des flux de trésorerie liés aux décaissements (dépenses) et encaissements (recettes).

### Calcul du BFR

Le BFR est constitué des stocks conservés avant d'être vendus et des créances clients en attente d'encaissement, auxquels il convient de retirer les dettes que l'entreprise paiera ultérieurement à ses fournisseurs, à l'État...



Fiche de pilotage : le BFR

Un BFR **positif** signifie que le montant des stocks et des créances clients est plus important que celui des dettes fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise manque de liquidités en attendant le règlement de ses clients et/ou la vente de ses stocks. Elle a donc un **besoin en fonds de roulement**.

Au contraire, lorsque le BFR est **négatif**, le montant des stocks et des créances clients est moins important que celui des dettes. Dans ce cas, l'entreprise dispose d'un excédent de liquidités tant qu'elle n'a pas réglé les dettes pour lesquelles elle a obtenu un délai de paiement ; il s'agit d'une **ressource en fonds de roulement**.

⚠ **Selon les secteurs d'activité, le BFR peut être négatif ou positif. Il faut donc comparer son propre BFR à celui des entreprises de son secteur d'activité.**

## Pour éviter de manquer de trésorerie, il existe diverses solutions :

**1**

**RELANCE CLIENTS**  
Vos clients tardent à vous régler. Vous agissez !

Pour ce tour, avancez vos créances clients d'une étape puis remettez cette carte sous la poche.

### • Relance clients

L'entreprise peut mettre en place des outils pour relancer les clients qui paient avec retard, afin de récupérer de la trésorerie.

### • Affacturage

L'entreprise peut recourir à un « factor », également appelé société d'affacturage.

L'entreprise remet ses créances clients au factor qui lui verse de la trésorerie en contrepartie. Celui-ci se charge alors de relancer les clients pour se faire payer. En conséquence, le factor supporte un risque de non recouvrement des créances. L'entreprise le rémunère avec une commission.

**2**

**AFFACTURAGE**  
Améliorez votre trésorerie !

Vous remettez vos créances clients à un affactureur. À chaque tour, payez le coût indiqué sur le haut de la carte et placez vos créances clients directement en trésorerie. Gardez cette carte à côté de votre plateau.

**RACHAT DE STOCKS**

Vos stocks s'accumulent et se vendent mal. Vous les cédez à votre voisin(e) de gauche.

	BILAN
POUR VOUS :	-2
VOTRE VOISIN DE GAUCHE :	+2

### • Rachat de stocks

Pour diminuer votre BFR, vous pouvez aussi réduire le poids et donc le coût des stocks.

De plus, la gestion des stocks doit être rigoureuse pour éviter de sur-stocker, ce qui augmente le BFR et pèse sur la trésorerie, sans risquer la « rupture de stocks » qui pénaliserait les ventes !

Enfin, l'entreprise doit gérer ses stocks pour éviter le risque de perte de valeur lié, par exemple, au dépassement de la date de péremption de produits alimentaires, à l'accumulation de stocks de vêtements démodés...

## C) La Trésorerie Nette

Le niveau de liquidités est également évalué en calculant la Trésorerie Nette de l'entreprise.

**MON NIVEAU DE TRÉSORERIE NETTE**

Trésorerie - Découvert = TN

Supérieur ou égal à 8 : J'ai maintenu ou amélioré ma trésorerie. +2

Entre 0 et 7 : Ma trésorerie s'est dégradée mais reste positive. +1

Négatif : Risque de cessation des paiements.

Fonds de Roulement - Besoin en Fonds de Roulement = TN +1

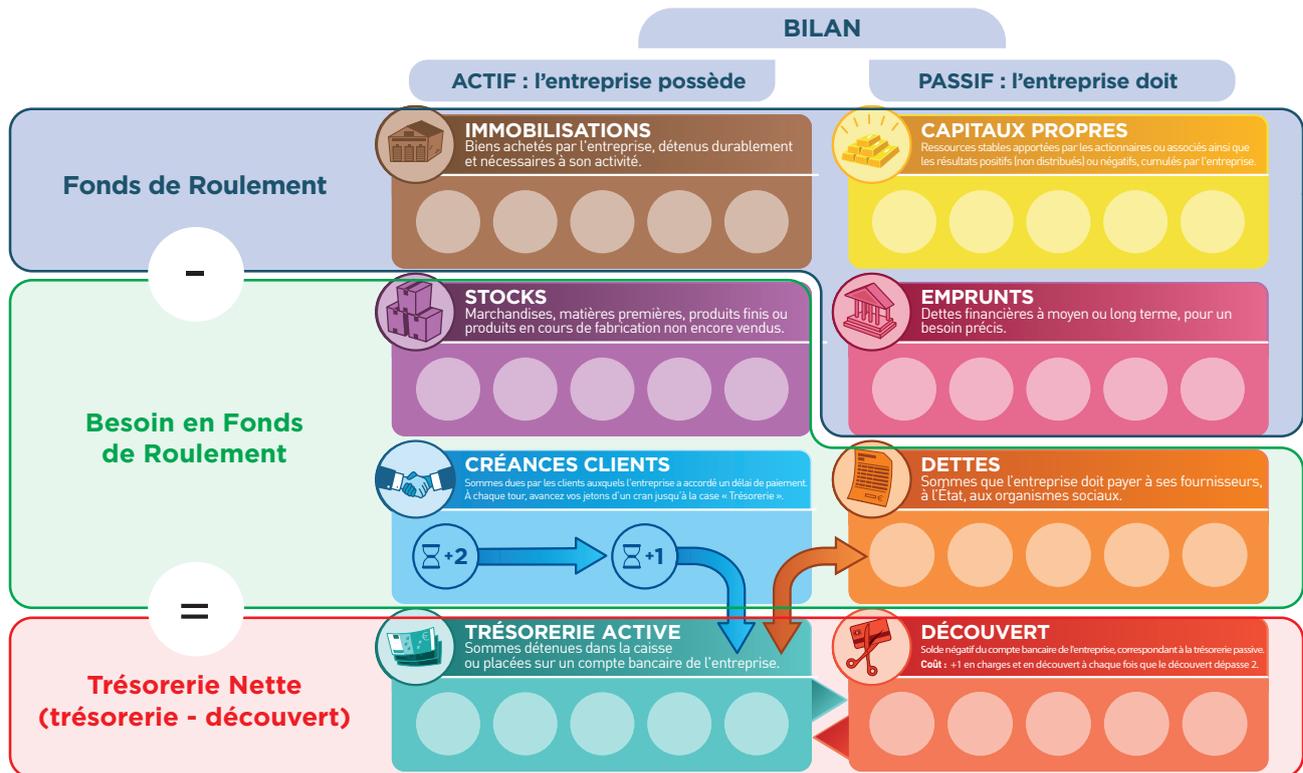
Fiche de pilotage : trésorerie nette

Les trois notions de Fonds de Roulement, Besoin en Fonds de Roulement et Trésorerie Nette sont ainsi liées :

La différence entre Fonds de Roulement et Besoin en Fonds de Roulement constitue la Trésorerie Nette de l'entreprise.

- Si le Fonds de Roulement est supérieur au Besoin en Fonds de Roulement, alors la Trésorerie Nette est positive.

- Si le Fonds de Roulement est inférieur au Besoin en Fonds de Roulement, alors la Trésorerie Nette est négative.



## D) Le niveau de robustesse

Ce taux, appelé également taux de capitalisation, permet d'évaluer la solidité financière d'une entreprise.

**MON ENTREPRISE EST-ELLE ROBUSTE ?**

$$\left( \frac{\text{Capitaux propres} + \text{RÉSULTAT NET}}{\text{Total bilan}} \right) \times 100 = \text{ } \%$$

Supérieur à 50 % : Bravo ! +2  
 Entre 25 et 50 % : Correct. +1  
 Inférieur à 25 % : Attention !

\* Total bilan = Total ACTIF = Total PASSIF

Fiche de pilotage : robustesse

C'est tout au long de sa vie qu'une société consolide sa structure financière. En effet, un dirigeant qui fait le choix de maintenir ses bénéfices dans les capitaux propres plutôt que de les distribuer aux associés permet à sa société de mieux supporter les coups durs (exercice déficitaire par exemple), d'augmenter la valeur de sa société ou d'autofinancer de futurs investissements.

## E) L'autonomie financière

Enfin, il est très important de vérifier que l'entreprise reste autonome financièrement vis-à-vis de ses partenaires financiers.

**QUEL EST MON NIVEAU D'AUTONOMIE FINANCIÈRE ?**

$$\text{Capitaux propres} + \text{RÉSULTAT NET} \geq \text{Emprunts}$$
 Je suis autonome ! +2

$$\text{Capitaux propres} + \text{RÉSULTAT NET} < \text{Emprunts}$$
 Je suis dépendant de mon banquier !

Fiche de pilotage : autonomie financière

Si le montant des capitaux propres après intégration du résultat net est inférieur au montant des emprunts, l'entreprise devient dépendante de son banquier. En général, le banquier ne souhaite pas se retrouver dans cette situation et accorde un emprunt seulement si l'entreprise possède suffisamment de capitaux propres.

## F) Les délais de règlement clients

La loi de LME de 2019 a été mise en place pour réduire les délais de paiements inter-entreprises. Ils sont limités en général à 60 jours à compter de l'émission de la facture.

**MES DÉLAIS DE RÈGLEMENT**

(Créances clients / Chiffre d'affaires\*) x 360 jours =  Jours

\* Total des produits pour le jeu

**Inférieurs à 30 jours : Bravo !** +2

**Entre 30 et 60 jours : Correct.** +1

**Supérieur à 60 jours : Attention !**

Des délais longs ont un impact négatif sur votre trésorerie.  
De plus, ils sont encadrés par la loi.

*Fiche de pilotage : délais de règlement clients*

 La question à se poser en tant que dirigeant est la suivante : « Ne suis-je pas le banquier de mes clients ? ». En effet, plus mes clients me paient tardivement, plus cela peut m'occasionner des tensions de trésorerie. Il est par conséquent important de veiller au respect des délais de règlement de mes clients pour éviter de dégrader ma trésorerie.

À l'inverse, si les délais de règlement obtenus auprès de mes fournisseurs améliorent la trésorerie de mon entreprise, il convient de les respecter afin de maintenir de bonnes relations commerciales.

## V - L'INDICATEUR DE RESSOURCES HUMAINES

Le chef d'entreprise est indispensable au bon fonctionnement d'une entreprise. Il représente donc un risque « homme clé » : s'entourer de collaborateurs permet de limiter ce risque.

**Nombre de commerciaux**

**2 commerciaux ou plus :** 

Le chef d'entreprise est indispensable au bon fonctionnement d'une entreprise. Il représente donc un risque « homme clé ». S'entourer de collaborateurs limite ce risque.

*Fiche de pilotage : nombre de commerciaux*

 **L'homme clé est souvent le chef d'entreprise (ou un proche collaborateur indispensable au bon fonctionnement de sa société). Son incapacité à exercer son travail de manière temporaire ou définitive risquerait d'engendrer une baisse du chiffre d'affaires, voire une cessation d'activité. Pour prévenir ce risque, il est souvent nécessaire de bien s'entourer (dans le jeu, l'accent est mis sur ce point) mais il est aussi possible de souscrire une assurance « homme clé ».**

**Vous avez apprécié ce jeu et vous souhaitez être formé gratuitement à son animation ?**



**Prenez contact avec la Banque de France  
la plus proche de chez vous :**

[EDUCFIxx@banque-france.fr](mailto:EDUCFIxx@banque-france.fr)

où xx est le numéro de votre département.

Exemple : [EDUCFI69@banque-france.fr](mailto:EDUCFI69@banque-france.fr) pour joindre l'équipe  
Banque de France du département du Rhône.



**Mes questions d'entrepreneur**

Le portail national de l'éducation économique,  
budgétaire et financière pour les entrepreneurs

