

# 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 ? », 80 % des Français interrogés répondent par l'affirmative et se répartissent comme suit : 21 % jugent utile d'aborder ces questions dès l'école primaire, 38 % dès le collège et 21 % dès le lycée.

*Enquête CSA sur l'éducation financière du Grand public, 2021*



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 l'analyse financière dédié aux étudiants et aux 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 pour accorder un financement.

## NOTE SPÉCIFIQUE À L'ATTENTION DES ENSEIGNANTS, FORMATEURS ET AUTRES PÉDAGOGUES FINANCIERS ŒUVRANT AUX CÔTÉS D'ENTREPRENEURS EN HERBE, DE CRÉATEURS, D'ENTREPRENEURS ET AUTRES PORTEURS DE PROJETS...

Pour profiter pleinement des apports pédagogiques de ce jeu, nous vous recommandons vivement de prévoir un rôle d'animateur pour les parties de jeu que vous organisez au bénéfice des publics que vous accompagnez (un ou deux animateurs par boîte de jeu).

Toutes les unités de la Banque de France et de l'Institut d'Emission des Départements d'Outre-Mer peuvent vous former gratuitement à l'animation du jeu sur simple demande. Leurs équipes vous accompagnent autant que nécessaire dans vos projets pédagogiques entrepreneuriaux et vous proposent également de découvrir d'autres ressources, parmi lesquelles : le portail [mesquestionsdentrepreneur.fr](http://mesquestionsdentrepreneur.fr) et les aventures d'Alain le boulanger.

Prenez contact avec la Banque de France la plus proche de chez vous (xx désigne le numéro de votre département).

- [EDUCF1xx@banque-france.fr](mailto:EDUCF1xx@banque-france.fr)
- ou
- [TPMExx@banque-france.fr](mailto:TPMExx@banque-france.fr)

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.9</b>
<b>IV - LES INDICATEURS DE STRUCTURE FINANCIÈRE</b>	<b>P.10</b>
<b>V - LES INDICATEURS DE TRÉSORERIE</b>	<b>P.13</b>
<b>VI - 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 1 de « Trésorerie » à l'actif du bilan avant d'augmenter vos « Charges » de 1 au niveau du Compte de résultat.

Ce commercial débutant fait bien son travail ! Il parvient à démarcher 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 gains sont plus importants.

### 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 « cash », 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 montants dus par les clients. Bien que le produit soit livré, 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 régler les créances, #Aventure Entrepreneur utilise les icônes suivantes  $\Sigma+1$  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 diriger au mieux votre société. Pour cela vous allez devoir acheter, recruter et investir 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 ».



### La 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 délais de paiement.



### Publicité

L'entrepreneur mène une campagne publicitaire. Il engage des frais qui sont comptabilisés pour 4 en « **charges** » et 4 en « **dettes** » 📄. L'entrepreneur bénéficie d'un délai de paiement de 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 ».



### La 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 les cases « **Emprunts** » 🏠 4) qui entraîne des **charges** financières (augmentation de 2 dans les « **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.



### Le site Internet

L'entrepreneur a souvent recours à un développeur web pour créer son site internet destiné à communiquer sur 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.**

### Le réseau

Le réseau est la mine d'or de 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.



**Un numéro gratuit et confidentiel** 0 800 08 32 08 Service 6 appel gratuits

**Une adresse mail :**

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

**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. Aujourd'hui, Internet est devenu un outil indispensable.

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.

**PERTE DE DONNÉES**



Vous perdez vos fichiers informatiques. Vous devez faire appel à un informaticien.

**Payez :**

CHARGES	BILAN
1	+1

### Perte de données

Les données sont omniprésentes dans la gestion d'une entreprise. Depuis 2018, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) encadre le traitement des données personnelles sur le territoire de l'Union européenne. Son objectif est de renforcer la protection de l'utilisation des données des internautes.

Pour une entreprise, cela se traduit par la mise en place d'une protection de tous ses fichiers et systèmes d'information.



## 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 de résultat 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.

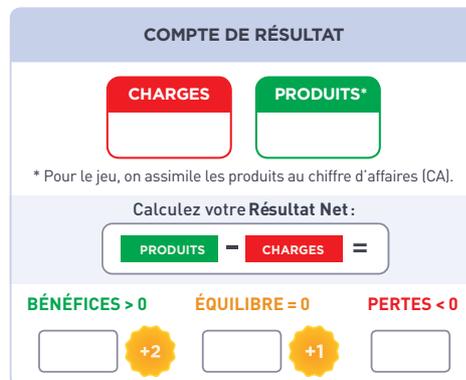
### Le principe de partie double :

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, ses 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



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

CHARGES

PRODUITS



Le versement d'un salaire de 2 au « Commercial Senior » représente une charge de personnel pour l'entreprise qui par ailleurs décaisse 2 de sa trésorerie.



La vente d'un produit à un client 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.

$$\text{RÉSULTAT NET} = \text{PRODUITS} - \text{CHARGES}$$

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

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

**BILAN : VOTRE PATRIMOINE**

IMMOBILISATIONS	CAPITAUX PROPRES
STOCKS	RÉSULTAT NET
CRÉANCES CLIENTS	EMPRUNTS
TRÉSORERIE	DETTES
TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF
Si Total actif = Total passif <span style="color: gold;">+1</span>	

**PRINCIPALES DÉFINITIONS**

<b>IMMOBILISATIONS</b> Biens durables utilisés sur plusieurs années.	<b>CAPITAUX PROPRES</b> Ressources financières propres à l'entreprise. (hors dettes)
<b>STOCKS</b> Marchandises, matières premières, produits finis ou produits en cours de fabrication non encore vendus.	<b>EMPRUNTS</b> Dettes financières à long terme, pour un besoin précis.
<b>CRÉANCES CLIENTS</b> Sommes dues par les clients.	<b>DETTES</b> Sommes que l'entreprise doit payer à ses fournisseurs, à l'État, aux organismes sociaux.
<b>TRÉSORERIE</b> Liquidités ou sommes détenues sur un compte en banque ou en caisse.	<b>DÉCOUVERT</b> Crédit à court terme accordé par la banque sans motif précis.

Bilan et principales notions abordées dans le jeu

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 dont dispose l'entreprise pour réaliser ses activités : 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 des années précédentes accumulés 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 sa banque).

## 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**

COMPTE 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
+20	+40

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

# Aventure Entrepreneur  
NOUVELLE ÉDITION

ACTIF : l'entreprise possède
PASSIF : l'entreprise doit

<p><b>IMMOBILISATIONS</b> <small>Biens matériels utilisés sur plusieurs années.</small></p> <p>2 2</p> <p><b>STOCKS</b> <small>Matières premières, produits finis ou produits en cours de fabrication non encore vendus.</small></p> <p>2</p> <p><b>CRÉANCES CLIENTS</b> <small>Montants dus par les clients.</small></p> <p>Σ-2</p> <p><b>TRÉSORERIE</b> <small>Capacité de paiement détenue sur un compte en banque ou en caisse.</small></p> <p>5 2 1</p>	<p><b>CAPITAUX PROPRES</b> <small>Recettes provenant des ventes à l'entreprise.</small></p> <p>10 2 2</p> <p><b>EMPRUNTS</b> <small>Dettes financières à long terme, pour un besoin précis.</small></p> <p>0 0 0 0 0 0</p> <p><b>DETTES</b> <small>Dettes que l'entreprise doit payer à ses fournisseurs et à l'État, aux organismes sociaux.</small></p> <p>0 0 0 0 0 0</p> <p><b>DÉCOUVERT</b> <small>Credit pour lequel accordé par la banque sans motif précis. C'est un moyen de paiement à risque lié au découvert bancaire.</small></p> <p>0 0 0 0 0 0</p>
--	---

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 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)

Si un joueur a fait une erreur de manipulation et que son total débit (A+C) n'égale pas son total crédit (B+D) dans son tableau de contrôle d'équilibre, il doit rétablir l'équilibre en impactant sa trésorerie ou ses charges immédiatement. En pratique, cet équilibre est rétabli soit par un ajustement à la baisse de sa trésorerie en retirant des jetons de sa trésorerie, soit par un ajustement à la hausse de ses charges en modifiant la position des pions rouges. L'objectif de cet ajustement est de pénaliser le joueur pour son erreur de manipulation et d'éviter de perdre trop de temps à rechercher l'erreur commise.



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

CONTRÔLEZ VOTRE ÉQUILIBRE À CHAQUE TOUR						
	CHARGES	PRODUITS	ACTIF	PASSIF	TOTAL	TOTAL
	(A)	(B)	(C)	(D)	(A+C)	(B+D)
TOUR 0	0	0	14	14	14	14
TOUR 1	5	2	11	12	14	16
TOUR 2						
TOUR 3						
TOUR 4	À LA FIN DU « TOUR 4 », REMPLIR L'INTÉRIEUR DE LA FICHE DE PILOTAGE.					

Ici, il faut passer les charges de 5 à 7 pour s'équilibrer.

Fiche de pilotage : tableau d'équilibre du jeu

### 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.



Il est normal que l'équilibre « Actif = Passif » ne soit pas respecté en cours d'année. En effet, le résultat net de l'exercice en cours est calculé uniquement à la fin de l'année, à partir du compte de résultat, et doit être reporté dans les capitaux propres du bilan. Le bilan est donc équilibré après avoir ajouté le résultat net.



Tout au long de l'année, l'entreprise enregistre d'autres opérations comme par exemple le remboursement de ses emprunts et dettes, 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 rentabilité nette

Le taux de rentabilité nette 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 rentable. Par exemple un taux de rentabilité de 5 % signifie que pour 1000 euros de chiffre d'affaires, l'entreprise génère un bénéfice de 50 euros.

**MON ACTIVITÉ EST-ELLE RENTABLE ?**

Résultat net / chiffre d'affaires\* x 100 =

%

**Supérieur à 5 % : Bravo !** +2

**Entre 0 et 5 % : Peut mieux faire !** +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

Dans la réalité, les perspectives sont évaluées en analysant la progression du chiffre d'affaires.

*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 d'une entreprise est analysé à partir du Besoin en Fonds de Roulement, du Fonds de Roulement, du niveau de ses fonds propres et de sa dépendance vis-à-vis de ses partenaires financiers.

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

**MON ACTIVITÉ GÉNÈRE-T-ELLE DE LA TRÉSORERIE ?**

 **Stocks** +  **Créances clients** -  **Dettes**

**= BFR**

*Fiche de pilotage : le BFR*

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

Au contraire, lorsque le BFR est **négatif**, le montant des créances clients et des stocks est moins important que celui des dettes. Ainsi, les ressources de financement excèdent les besoins. L'activité de l'entreprise génère donc suffisamment de trésorerie ; 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 la moyenne des entreprises de son secteur d'activité.**

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

**1** CHARGES BILAN -1

**RELANCE CLIENTS**  
Régulez vos délais de règlement !

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

### • Les relances clients

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

### • L'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, c'est pourquoi l'entreprise le rémunère avec une commission.

**2** CHARGES BILAN -2

**AFFACTURAGE**  
Améliorez votre trésorerie !

Un affactureur gère vos créances clients. Placez à chaque tour vos créances clients directement en trésorerie et payez le coût indiqué sur le haut de la carte à chaque tour. Gardez cette carte à côté de votre plateau.

**RACHAT DE STOCKS**

Vos stocks s'accumulent et se vendent mal. Vous les vendez à votre voisin de gauche.

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

### • La gestion des stocks

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

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...

À l'inverse, la gestion des stocks doit également être rigoureuse pour éviter les ruptures d'approvisionnement.

## B) 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) qui financent principalement les investissements en biens durables (les immobilisations).

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

$$\text{Capitaux propres} + \text{Résultat Net} + \text{Emprunts} - \text{Immobilisations} = \text{FR}$$

Mon Fonds de Roulement (FR) est :

- Positif : Je génère des ressources.** +2
- Égal à 0 : Ma structure financière est juste équilibrée.** +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, il existe divers moyens d'augmenter les ressources à long terme.



### • La 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 ainsi qu'une partie du contrôle de votre entreprise.

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.



### • Désormais seul aux commandes

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

Lors de son départ, l'associé retire la part de capitaux propres apportée à l'entreprise. Celle-ci est valorisée à la date du jour de la cession.

## C) Le niveau de robustesse

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



Fiche de pilotage : robustesse

C'est tout au long de sa vie qu'une société consolide sa structure financière. En effet, un dirigeant qui a fait le choix d'affecter son bénéfice en report à nouveau et de ne pas le 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.

## D) L'autonomie financière

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



Fiche de pilotage : autonomie financière

Si le montant des emprunts de l'entreprise est supérieur au montant de ses capitaux propres, 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.

## V - LES INDICATEURS DE TRÉSORERIE

### A) La Trésorerie brute

Elle correspond aux liquidités (le cash) dont dispose l'entreprise, c'est-à-dire essentiellement les montants détenus sur ses comptes bancaires.

La trésorerie est essentielle pour permettre à l'entrepreneur 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 des décaissements et encaissements.

 **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.

**CHARGES** 3 BILAN -3



**DIRECTRICE COMMERCIALE**  
Piochez 1 Client Grand Compte à chaque tour.

**ENTRÉE DE TRÉSORERIE**  
L'entreprise reçoit des subventions pour innover, il s'agit d'un encaissement.

**COUP DE POUCE**



Vous investez un concept innovant !  
Vous demandez des subventions pour le réaliser.  
Gagnez : 2

**PRODUITS** 2 BILAN +2

**Exemple de décalage de trésorerie dans le jeu :**

Vous payez votre « Commercial Senior ». Vous perdez 2 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 »

**CHARGES** 2 BILAN -2



**COMMERCIAL SENIOR**  
Piochez 1 Client TPE à chaque tour.

**L'entreprise perd 2 en trésorerie**

Décalage de trésorerie sur le trimestre



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

**CLIENT TPE**



Ce Client TPE vous rapporte à chaque tour.  
Gagnez : 2

**PRODUITS** 2 sur BILAN +1

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

L'indicateur qui permet de mettre en évidence ce décalage de trésorerie est le **Besoin en Fonds de Roulement** (comme vu précédemment).



## 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 pouvez diminuer votre découvert en conséquence.

**Exemple 1 :** si la « Trésorerie » est vide et que vous avez besoin de payer votre « Commercial senior » vous pouvez poser 2 en « Découvert ».



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

État initial



État final



Cette autorisation de découvert a un coût. Si ce découvert devient trop élevé et dépasse 5, vous devrez payer une charge de 1 (charge financière) correspondant à vos intérêts bancaires et enlever 1 de votre trésorerie (donc, dans ce cas précis, vous devrez augmenter votre découvert de 1 puisque votre trésorerie est à 0).

**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 bancaire (les agios). Il est important de bien suivre et anticiper son niveau de trésorerie afin de limiter ce type de frais.

## B) Le niveau de 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

Ma **Trésorerie Nette (TN)** est :

Positive : Tout va bien. +2

Égale à 0 : Pas de Trésorerie disponible. +1

Négative : Risque de cessation des paiements.

Fonds de Roulement - Besoin en Fonds de Roulement

-

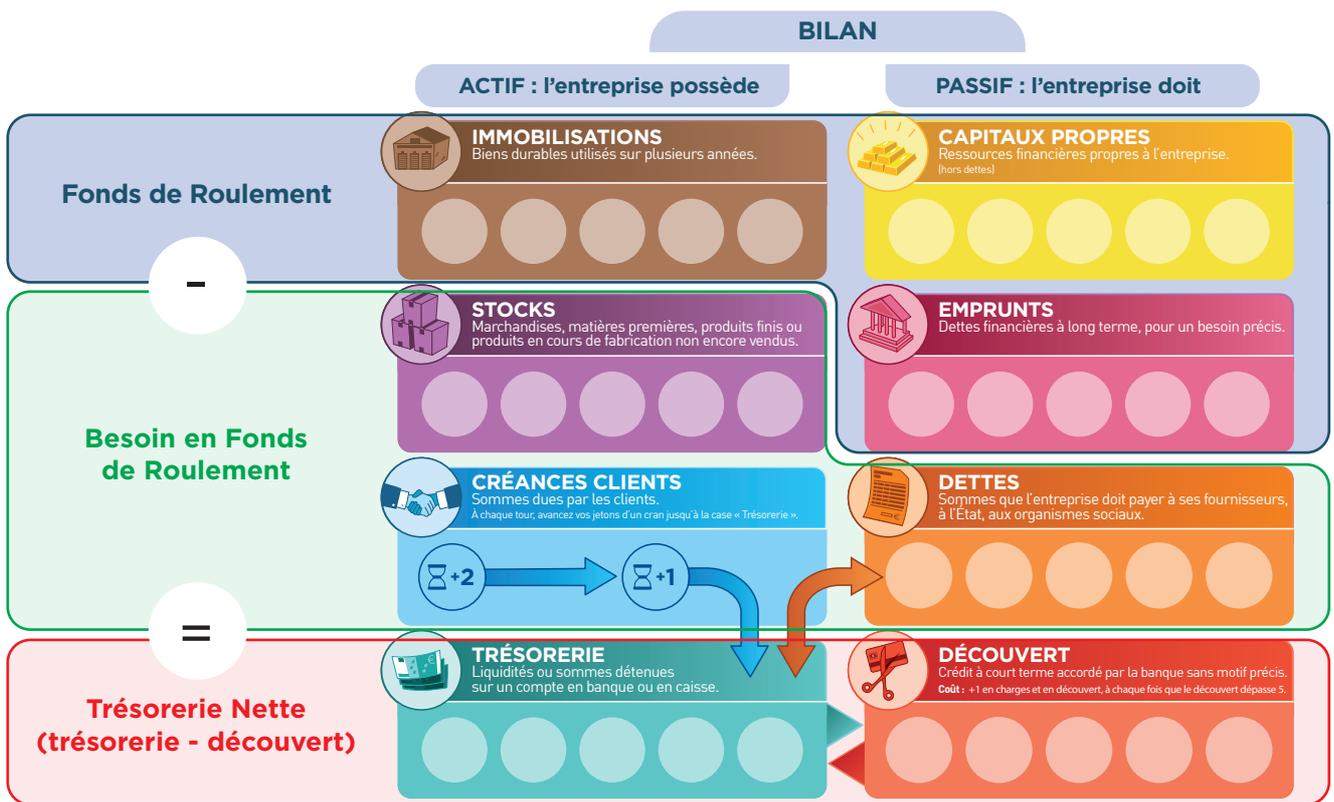
= TN
+1

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.



## C) Les délais de règlement clients

La loi LME de 2008 a été mise en place pour réduire les délais de paiements inter-entreprises. Ainsi, ont-ils été limités en général à 60 jours à compter de l'émission de la facturation ou de l'exécution de la prestation de service.

**MES DÉLAIS DE RÈGLEMENT**

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

Jours

---

**Inférieurs à 60 jours : Bravo !** +2

**Entre 60 et 120 jours : Peut mieux faire !** +1

**Supérieurs à 120 jours : Attention !**

Des délais longs ont un impact négatif sur votre trésorerie. L'enjeu est qu'ils soient comparables à ceux de votre secteur d'activité.  
\* Total des produits pour le jeu

*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 aux délais de règlement de mes clients pour éviter de dégrader ma trésorerie. Pour en juger de manière pertinente, il est tout aussi important de connaître les délais de paiement moyens observés dans mon secteur d'activité.**

**À l'inverse, mes délais de paiement fournisseurs constituent une source de financement dans la mesure où ces délais me permettent de repousser les échéances de sorties de trésorerie. Il me faut toutefois être vigilant à ne pas en abuser car cela peut être interprété négativement par mes fournisseurs ou par mon banquier qui peuvent imaginer que je rencontre des problèmes de trésorerie.**

## VI - 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 :**  +1

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 aimé ce jeu et vous souhaitez  
en acheter un exemplaire ?***



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

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

[TPMExx@banque-france.fr](mailto:TPMExx@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

