BUDGET DE TRÉSORERIE

Clubs de football professionnels

BacPro AGOrA - **Compétences**	**Savoirs associés**
Bloc 2 – Organiser et suivre l'activité de production Activité 2.2. Suivi financier de l'activité de production C2.2.5 Établir un état périodique de trésorerie C2.2.6 Rendre compte de l'équilibre financier et de la situation économique de l'organisation	*Les décaissements* *La trésorerie*

L'activité financière d'un club de football professionnel se caractérise par une forte irrégularité des flux financiers. Les recettes majeures (droits de retransmission télévisuelle, partenariats commerciaux, campagnes d'abonnement) sont perçues à des périodes clés de l'année. À l'inverse, les charges d'exploitation (rémunérations du personnel, frais de structure) sont fixes et mensuelles.

Ce décalage important entre les recettes et les dépenses expose l'organisation à des risques de rupture de liquidités. L'élaboration de ce budget de trésorerie est donc indispensable pour :

- Anticiper l'état de la banque et éviter les situations de découvert bancaire.
- Alerter la direction sur les mois critiques afin de trouver des solutions de financement en amont.
- Sécuriser la gestion de la structure face aux exigences des instances de contrôle du football (DNCG).

Le document de synthèse finalisé doit faire apparaître clairement la situation de trésorerie mensuelle du club. Ce tableau servira de base d'arbitrage pour la direction afin de valider ou de réajuster les dépenses du premier trimestre de la saison.

1.1 Choisir un club de foot parmi les 6 proposés [👉 edurl.fr/budget-club-foot]

1.2 Lire attentivement la fiche de présentation et le tableau des données

1.3 Compléter le budget de trésorerie de juillet à septembre

1.4 Contrôler les calculs du budget à l'aide de l'interface

1.5 Analyser et rendre compte de la situation de trésorerie

Document – Club de foot

Lumière FC | Division Nationale — Ligue des Champions

Lumière FC est le club le plus riche de France, propriété d'un consortium d'investisseurs internationaux depuis 2011. Son stade, le Stade des Lumières, accueille environ 47 900 spectateurs.

Cette saison, le Lumière FC dispute la Division Nationale et la Ligue des Champions. Des transferts importants ont eu lieu durant l'été.

L'exercice étudié couvre le premier trimestre de la saison (juillet, août, septembre).

Masse salariale mensuelle : 8 500 k€ [ ] Je choisis ce club

FC Azur | Division Nationale — Coupe d'Europe

L'FC Azur est l'un des clubs les plus populaires de France. Son stade, l'Arena Azur, peut accueillir jusqu'à 67 000 spectateurs.

Cette saison, l'FC Azur dispute la Division Nationale et l'Coupe d'Europe. Plusieurs transferts ont eu lieu durant l'été.

L'exercice étudié couvre le premier trimestre (juillet, août, septembre). La saison de Division Nationale débute officiellement en août.

Masse salariale mensuelle : 3 200 k€ [ ] Je choisis ce club

AS Vallonis | Division Nationale

L'AS Vallonis évolue dans le Parc Vallonis, un stade privé inauguré en 2016 (59 000 places). Le club est coté en Bourse via la société Vallonis Groupe.

Il est reconnu pour la qualité de son centre de formation, dont les ventes de joueurs formés constituent une source de revenus importante.

L'exercice étudié couvre le premier trimestre (juillet, août, septembre). Cette saison, le club joue uniquement en Division Nationale.

Masse salariale mensuelle : 4 100 k€ [ ] Je choisis ce club

US Clairval | Division Nationale — Coupe Continentale

L'US Clairval évolue au Parc Clairval (29 800 places). Soutenu par la famille Bréal (groupe Norelle), le club mise sur la formation et la vente de jeunes joueurs.

Cette saison, US Clairval dispute la Division Nationale et la Coupe Continentale européenne (matchs dès septembre). L'exercice étudié couvre le premier trimestre (juillet, août, septembre).

Masse salariale mensuelle : 2 400 k€ [ ] Je choisis ce club

FC Riviera | Division Nationale — Ligue des Champions

L'FC Riviera est le club de la principauté fictive de Riviera, basé au Arena Riviera (18 500 places). Le club a obtenu sa qualification pour la phase de groupes de la Ligue des Champions grâce aux matchs de qualification disputés en juillet. FC Riviera réalise régulièrement des opérations importantes sur le marché des transferts. Cette saison, plusieurs joueurs ont changé de club.

L'exercice étudié couvre le premier trimestre (juillet, août, septembre).

Masse salariale mensuelle : 4 800 k€ [ ] Je choisis ce club

US Nordval | Division Nationale — Coupe d'Europe

L'US Nordval est un club populaire du Nord de la France. Son stade, Stade Nordval (38 200 places), affiche souvent complet. Le club a réalisé de belles saisons récentes qui lui ont permis d'accéder à l'Coupe d'Europe.

Le modèle économique de Nordval est sobre et équilibré. Cette saison, le club dispute la Division Nationale et l'Coupe d'Europe. L'exercice étudié couvre le premier trimestre (juillet, août, septembre).

Masse salariale mensuelle : 1 900 k€ [ ] Je choisis ce club

CLUB 1 / 6 LUMIÈRE FC

Lumière FC | Division Nationale — Ligue des Champions

Lumière FC est le club le plus riche de France, propriété d'un consortium d'investisseurs internationaux depuis 2011. Son stade, le Stade des Lumières, accueille environ 47 900 spectateurs.

Cette saison, le Lumière FC dispute la Division Nationale et la Ligue des Champions. Des transferts importants ont eu lieu durant l'été.

L'exercice étudié couvre le premier trimestre de la saison (juillet, août, septembre).

Masse salariale mensuelle : 8 500 k€ **[ ] Je choisis ce club**

Données financières	Montant
Solde de trésorerie au 1er juillet	2 400 k€*
Billetterie — juillet (3 matchs à domicile)	1 800 k€
Billetterie — août (4 matchs à domicile)	2 400 k€
Billetterie — septembre (3 matchs à domicile)	1 800 k€
Droits TV Division Nationale (versement en août)	3 200 k€
Droits TV Ligue des Champions (versement en septembre)	4 500 k€
Merchandising (chaque mois)	900 k€ / mois
Transfert entrant encaissé en juillet	15 000 k€
Sponsoring (chaque mois)	1 200 k€ / mois
Masse salariale (chaque mois)	8 500 k€ / mois
Charges d'exploitation (chaque mois)	1 100 k€ / mois
Transfert sortant payé en août	12 000 k€
Investissements infrastructure (payés en juillet)	2 200 k€
Remboursement emprunt (chaque mois)	600 k€ / mois

**Exprimés en milliers d'euros (k€)*

1. **Établir le budget de trésorerie (annexe)**
2. **Analyser la situation financière du club (document 2)**

Annexe – Budget de trésorerie

Rubriques (en k€)	Juillet	Août	Septembre
Solde initial de trésorerie	**2 400 k€**		
ENCAISSEMENTS			
Billetterie			
Droits TV			
Merchandising			
Transferts entrants			
Sponsoring			
TOTAL ENCAISSEMENTS (A)			
DÉCAISSEMENTS			
Masse salariale			
Charges d'exploitation			
Transferts sortants			
Investissements			
Remboursement emprunt			
TOTAL DÉCAISSEMENTS (B)			
Solde net du mois (A – B)			
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE			

Document 2 – Questions pour guider l'analyse du budget

Q1 : Identifier le mois où les encaissements de Lumière FC sont les plus élevés et **expliquer** les raisons de ce pic.

Q2 : Déterminer le mois où les décaissements sont les plus élevés et **en préciser** la cause principale.

Q3 : Analyser si le solde final de trésorerie est positif ou négatif à la fin de septembre et **en déduire** les conséquences pour le club.

Q4 : Proposer une action à mettre en place par le club en cas de difficultés de trésorerie.

CLUB 2 / 6 FC AZUR

FC Azur | Division Nationale — Coupe d'Europe

L'FC Azur est l'un des clubs les plus populaires de France. Son stade, l'Arena Azur, peut accueillir jusqu'à 67 000 spectateurs.

Cette saison, l'FC Azur dispute la Division Nationale et l'Coupe d'Europe. Plusieurs transferts ont eu lieu durant l'été.

L'exercice étudié couvre le premier trimestre (juillet, août, septembre). La saison de Division Nationale débute officiellement en août.

Masse salariale mensuelle : 3 200 k€ [ ] Je choisis ce club

Données financières	Montant
Solde de trésorerie au 1er juillet	450 k€*
Billetterie — juillet (2 matchs amicaux)	380 k€
Billetterie — août (3 matchs Division Nationale)	1 650 k€
Billetterie — septembre (4 matchs Division Nationale + Coupe d'Europe)	2 100 k€
Droits TV Division Nationale (versement en août)	1 800 k€
Droits TV Coupe d'Europe (versement en septembre)	1 200 k€
Merchandising (chaque mois)	420 k€ / mois
Transfert entrant encaissé en juillet	8 500 k€
Sponsoring (chaque mois)	350 k€ / mois
Masse salariale (chaque mois)	3 200 k€ / mois
Charges d'exploitation (chaque mois)	520 k€ / mois
Transfert sortant payé en juillet	5 200 k€
Travaux à l'Arena Azur (payés en août)	800 k€
Remboursement emprunt (chaque mois)	280 k€ / mois

**Exprimés en milliers d'euros (k€)*

1. **Établir le budget de trésorerie (annexe)**
2. **Analyser la situation financière du club (document 2)**

Annexe – Budget de trésorerie

Rubriques (en k€)	Juillet	Août	Septembre
Solde initial de trésorerie	**450 k€**		
ENCAISSEMENTS			
Billetterie			
Droits TV			
Merchandising			
Transferts entrants			
Sponsoring			
TOTAL ENCAISSEMENTS (A)			
DÉCAISSEMENTS			
Masse salariale			
Charges d'exploitation			
Transferts sortants			
Investissements			
Remboursement emprunt			
TOTAL DÉCAISSEMENTS (B)			
Solde net du mois (A – B)			
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE			

Document 2 – Questions pour guider l'analyse du budget

Q1 : Identifier le mois où les encaissements de FC Azur sont les plus élevés et **expliquer** les raisons de ce pic.

Q2 : Déterminer le mois où les décaissements sont les plus élevés et **en préciser** la cause principale.

Q3 : Analyser si le solde final de trésorerie est positif ou négatif à la fin de septembre et **en déduire** les conséquences pour le club.

Q4 : Proposer une action à mettre en place par le club en cas de difficultés de trésorerie.

CLUB 3 / 6 AS VALLONIS

AS Vallonis | Division Nationale

L'AS Vallonis évolue dans le Parc Vallonis, un stade privé inauguré en 2016 (59 000 places). Le club est coté en Bourse via la société Vallonis Groupe.

Il est reconnu pour la qualité de son centre de formation, dont les ventes de joueurs formés constituent une source de revenus importante.

L'exercice étudié couvre le premier trimestre (juillet, août, septembre). Cette saison, le club joue uniquement en Division Nationale.

Masse salariale mensuelle : 4 100 k€ [ ] Je choisis ce club

Données financières	Montant
Solde de trésorerie au 1er juillet	320 k€*
Billetterie — juillet (2 matchs amicaux)	620 k€
Billetterie — août (3 matchs Division Nationale)	1 450 k€
Billetterie — septembre (3 matchs)	1 380 k€
Droits TV Division Nationale (versement en août)	2 100 k€
Ventes joueurs formés au club (versement en septembre)	3 800 k€
Merchandising (chaque mois)	390 k€ / mois
Transfert entrant encaissé en août	6 000 k€
Sponsoring (chaque mois)	480 k€ / mois
Masse salariale (chaque mois)	4 100 k€ / mois
Charges d'exploitation (chaque mois)	610 k€ / mois
Transfert sortant payé en juillet	4 500 k€
Investissements (payés en septembre)	650 k€
Remboursement emprunt (chaque mois)	920 k€ / mois

**Exprimés en milliers d'euros (k€)*

1. **Établir le budget de trésorerie (annexe)**
2. **Analyser la situation financière du club (document 2)**

Annexe – Budget de trésorerie

Rubriques (en k€)	Juillet	Août	Septembre
Solde initial de trésorerie	**320 k€**		
ENCAISSEMENTS			
Billetterie			
Droits TV			
Merchandising			
Transferts entrants			
Sponsoring			
TOTAL ENCAISSEMENTS (A)			
DÉCAISSEMENTS			
Masse salariale			
Charges d'exploitation			
Transferts sortants			
Investissements			
Remboursement emprunt			
TOTAL DÉCAISSEMENTS (B)			
Solde net du mois (A – B)			
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE			

Document 2 – Questions pour guider l'analyse du budget

Q1 : Identifier le mois où les encaissements d'AS Vallonis sont les plus élevés et **expliquer** les raisons de ce pic.

Q2 : Déterminer le mois où les décaissements sont les plus élevés et **en préciser** la cause principale.

Q3 : Analyser si le solde final de trésorerie est positif ou négatif à la fin de septembre et **en déduire** les conséquences pour le club.

Q4 : Proposer une action à mettre en place par le club en cas de difficultés de trésorerie.

CLUB 4 / 6 US CLAIRVAL

US Clairval | Division Nationale — Coupe Continentale

L'US Clairval évolue au Parc Clairval (29 800 places). Soutenu par la famille Bréal (groupe Norelle), le club mise sur la formation et la vente de jeunes joueurs.

Cette saison, US Clairval dispute la Division Nationale et la Coupe Continentale européenne (matchs dès septembre).

L'exercice étudié couvre le premier trimestre (juillet, août, septembre).

Masse salariale mensuelle : 2 400 k€ [ ] Je choisis ce club

Données financières	Montant
Solde de trésorerie au 1er juillet	680 k€*
Billetterie — juillet (matchs amicaux)	290 k€
Billetterie — août (3 matchs Division Nationale)	720 k€
Billetterie — septembre (4 matchs Division Nationale + Coupe Continentale)	960 k€
Droits TV Division Nationale (versement en août)	1 100 k€
Droits TV Coupe Continentale (versement en septembre)	650 k€
Merchandising (chaque mois)	180 k€ / mois
Transferts / ventes joueurs encaissés en juillet	7 200 k€
Sponsoring (chaque mois)	220 k€ / mois
Masse salariale (chaque mois)	2 400 k€ / mois
Charges d'exploitation (chaque mois)	380 k€ / mois
Transfert sortant payé en août	3 100 k€
Investissements (payés en juillet)	1 200 k€
Remboursement emprunt (chaque mois)	190 k€ / mois

**Exprimés en milliers d'euros (k€)*

1. **Établir le budget de trésorerie (annexe)**
2. **Analyser la situation financière du club (document 2)**

Annexe – Budget de trésorerie

Rubriques (en k€)	Juillet	Août	Septembre
Solde initial de trésorerie	**680 k€**		
ENCAISSEMENTS			
Billetterie			
Droits TV			
Merchandising			
Transferts entrants			
Sponsoring			
TOTAL ENCAISSEMENTS (A)			
DÉCAISSEMENTS			
Masse salariale			
Charges d'exploitation			
Transferts sortants			
Investissements			
Remboursement emprunt			
TOTAL DÉCAISSEMENTS (B)			
Solde net du mois (A – B)			
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE			

Document 2 – Questions pour guider l'analyse du budget

Q1 : Identifier le mois où les encaissements d'US Clairval sont les plus élevés et **expliquer** les raisons de ce pic.

Q2 : Déterminer le mois où les décaissements sont les plus élevés et **en préciser** la cause principale.

Q3 : Analyser si le solde final de trésorerie est positif ou négatif à la fin de septembre et **en déduire** les conséquences pour le club.

Q4 : Proposer une action à mettre en place par le club en cas de difficultés de trésorerie.

CLUB 5 / 6 FC RIVIERA

FC Riviera | Division Nationale — Ligue des Champions

L'FC Riviera est le club de la principauté fictive de Riviera, basé au Arena Riviera (18 500 places). Le club a obtenu sa qualification pour la phase de groupes de la Ligue des Champions grâce aux matchs de qualification disputés en juillet.

FC Riviera réalise régulièrement des opérations importantes sur le marché des transferts. Cette saison, plusieurs joueurs ont changé de club.

L'exercice étudié couvre le premier trimestre (juillet, août, septembre).

Masse salariale mensuelle : 4 800 k€ [ ] Je choisis ce club

Données financières	Montant
Solde de trésorerie au 1er juillet	1 100 k€*
Billetterie — juillet (matchs de qualification CL)	520 k€
Billetterie — août (3 matchs Division Nationale)	680 k€
Billetterie — septembre (3 matchs)	720 k€
Droits TV Division Nationale (versement en août)	1 400 k€
Prime de qualification Ligue des Champions (versement en septembre)	6 200 k€
Merchandising (chaque mois)	310 k€ / mois
Transfert entrant encaissé en août	9 000 k€
Sponsoring (chaque mois)	580 k€ / mois
Masse salariale (chaque mois)	4 800 k€ / mois
Charges d'exploitation (chaque mois)	490 k€ / mois
Transfert sortant payé en juillet	11 000 k€
Investissement infrastructure (payé en août)	750 k€
Remboursement emprunt (chaque mois)	350 k€ / mois

**Exprimés en milliers d'euros (k€)*

1. **Établir le budget de trésorerie (annexe)**
2. **Analyser la situation financière du club (document 2)**

Annexe – Budget de trésorerie

Rubriques (en k€)	Juillet	Août	Septembre
Solde initial de trésorerie	**1 100 k€**		
ENCAISSEMENTS			
Billetterie			
Droits TV			
Merchandising			
Transferts entrants			
Sponsoring			
TOTAL ENCAISSEMENTS (A)			
DÉCAISSEMENTS			
Masse salariale			
Charges d'exploitation			
Transferts sortants			
Investissements			
Remboursement emprunt			
TOTAL DÉCAISSEMENTS (B)			
Solde net du mois (A – B)			
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE			

Document 2 – Questions pour guider l'analyse du budget

Q1 : Identifier le mois où les encaissements de FC Riviera sont les plus élevés et **expliquer** les raisons de ce pic.

Q2 : Déterminer le mois où les décaissements sont les plus élevés et **en préciser** la cause principale.

Q3 : Analyser si le solde final de trésorerie est positif ou négatif à la fin de septembre et **en déduire** les conséquences pour le club.

Q4 : Proposer une action à mettre en place par le club en cas de difficultés de trésorerie.

CLUB 6 / 6 US NORDVAL

US Nordval | Division Nationale — Coupe d'Europe

L'US Nordval est un club populaire du Nord de la France. Son stade, Stade Nordval (38 200 places), affiche souvent complet. Le club a réalisé de belles saisons récentes qui lui ont permis d'accéder à l'Coupe d'Europe.

Le modèle économique de Nordval est sobre et équilibré. Cette saison, le club dispute la Division Nationale et l'Coupe d'Europe.

L'exercice étudié couvre le premier trimestre (juillet, août, septembre).

Masse salariale mensuelle : 1 900 k€ [ ] Je choisis ce club

Données financières	Montant
Solde de trésorerie au 1er juillet	230 k€*
Billetterie — juillet (2 matchs)	410 k€
Billetterie — août (3 matchs Division Nationale)	1 080 k€
Billetterie — septembre (4 matchs Division Nationale + Coupe d'Europe)	1 340 k€
Droits TV Division Nationale (versement en août)	920 k€
Droits TV Coupe d'Europe (versement en septembre)	780 k€
Merchandising (chaque mois)	210 k€ / mois
Transfert entrant encaissé en juillet	4 800 k€
Sponsoring (chaque mois)	160 k€ / mois
Masse salariale (chaque mois)	1 900 k€ / mois
Charges d'exploitation (chaque mois)	310 k€ / mois
Transfert sortant payé en août	3 500 k€
Investissement stade (payé en juillet)	420 k€
Remboursement emprunt (chaque mois)	140 k€ / mois

**Exprimés en milliers d'euros (k€)*

1. **Établir le budget de trésorerie (annexe)**
2. **Analyser la situation financière du club (document 2)**

Annexe – Budget de trésorerie

Rubriques (en k€)	Juillet	Août	Septembre
Solde initial de trésorerie	**230 k€**		
ENCAISSEMENTS			
Billetterie			
Droits TV			
Merchandising			
Transferts entrants			
Sponsoring			
TOTAL ENCAISSEMENTS (A)			
DÉCAISSEMENTS			
Masse salariale			
Charges d'exploitation			
Transferts sortants			
Investissements			
Remboursement emprunt			
TOTAL DÉCAISSEMENTS (B)			
Solde net du mois (A – B)			
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE			

Document 2 – Questions pour guider l'analyse du budget

Q1 : Identifier le mois où les encaissements d'US Nordval sont les plus élevés et **expliquer** les raisons de ce pic.

Q2 : Déterminer le mois où les décaissements sont les plus élevés et **en préciser** la cause principale.

Q3 : Analyser si le solde final de trésorerie est positif ou négatif à la fin de septembre et **en déduire** les conséquences pour le club.

Q4 : Proposer une action à mettre en place par le club en cas de difficultés de trésorerie.