

Budget de trésorerie

Clubs de football professionnels

BacPro AGOrA	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	<i>Les décaissements</i> <i>La trésorerie</i>

Prérequis : Notions de flux financiers (encaissements / décaissements), lecture d'un tableau de données chiffrées, calculs de totaux et de soldes.

Place dans la progression : Première année Bac Pro AGOrA

Introduction aux outils de gestion de la trésorerie, avant l'étude des tableaux de bord et du suivi comptable.

Durée de réalisation : 1 h 30

Activités élèves	Organisation	Supports utilisés
Mission 1 Prendre connaissance du contexte général (budget de trésorerie, clubs de football professionnels) et choisir son club parmi les 6 proposés.	Travail individuel	Présentation des clubs (version numérique ou papier)
<i>Vérifier la compréhension de la mission, répondre aux questions éventuelles.</i>	<i>En commun</i>	<i>À l'oral</i>
Mission 2 Lire attentivement la fiche du club choisi (contexte professionnel + données financières) Établir le budget de trésorerie	Travail individuel	Support numérique ou papier individuel
Mission 3 Répondre aux questions d'analyse en justifiant les réponses à partir des données calculées du budget de trésorerie	Travail individuel	Budget complété, données financières
<i>Mise en commun et correction collective : comparaison des soldes obtenus selon les clubs, discussion sur les différences.</i>	<i>En commun</i>	<i>Argumentation sur les données calculées validation par l'enseignant(e)</i>



Évaluation / réinvestissement envisagé

- Évaluation formative lors du déroulement de l'activité grâce aux vérifications mutuelles et à la correction collective.
- Comparaison des budgets entre clubs : les élèves justifient les écarts de soldes observés selon la taille et le niveau du club.
- Réinvestissement possible en co-intervention mathématiques : calcul des pourcentages de variation entre les mois (solde net / solde initial).
- Mise en situation pratique : simuler la décision de financement en cas de solde négatif (jeu de rôle directeur financier / banquier).

Notes et conseils pour l'enseignant(e)

- Chaque élève choisit librement son club parmi les 6 proposés. La diversité enrichit la mise en commun finale.
- Les données sont volontairement différenciées : certains clubs présentent des soldes négatifs (OL, Monaco), d'autres restent positifs (OM). L'enseignant peut orienter les élèves en difficulté vers les clubs aux données les plus lisibles (OM, RC Lens).
- Il est conseillé de projeter un budget vierge au tableau pour la correction collective.
- **Pour aller plus loin** : proposer de représenter graphiquement les soldes finals des 6 clubs sous forme de diagramme en barres.



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	<i>Les décaissements</i> <i>La trésorerie</i>

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 sélectionné. 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 Analyser et rendre compte de la situation de trésorerie**



Document – Club de foot

Paris Saint-Germain (PSG) | Ligue 1 — Champions League

Le Paris Saint-Germain est le club le plus riche de France, propriété du fonds Qatar Sports Investments (QSI) depuis 2011. Son stade, le Parc des Princes, accueille environ 47 900 spectateurs.

Cette saison, le PSG dispute la Ligue 1 et la Ligue des Champions (UEFA). 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

2. Olympique de Marseille (OM) | Ligue 1 — Europa League

L'Olympique de Marseille est l'un des clubs les plus populaires de France. Son stade, le Vélodrome, peut accueillir jusqu'à 67 000 spectateurs.

Cette saison, l'OM dispute la Ligue 1 et l'Europa League. Plusieurs transferts ont eu lieu durant l'été.

L'exercice étudié couvre le premier trimestre (juillet, août, septembre). La saison de Ligue 1 débute officiellement en août.

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

Olympique Lyonnais (OL) | Ligue 1

L'Olympique Lyonnais évolue dans le Groupama Stadium, un stade privé inauguré en 2016 (59 000 places). Le club est coté en Bourse via la société OL 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 Ligue 1.

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

Stade Rennais FC | Ligue 1 — Conférence League

Le Stade Rennais évolue au Roazhon Park (29 800 places). Soutenu par la famille Pinault (groupe Kering), le club mise sur la formation et la vente de jeunes joueurs.

Cette saison, Rennes dispute la Ligue 1 et la Conférence League européenne (matchs dès septembre).

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

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

AS Monaco | Ligue 1 — Champions League

L'AS Monaco est le club de la Principauté de Monaco, basé au Stade Louis II (18 500 places). Le club a obtenu sa qualification pour la phase de groupes de la Champions League grâce aux matchs de qualification disputés en juillet.

Monaco 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

RC Lens | Ligue 1 — Europa League

Le Racing Club de Lens est un club populaire du Nord de la France. Son stade, Bollaert-Delelis (38 200 places), affiche souvent complet. Le club a réalisé de belles saisons récentes qui lui ont permis d'accéder à l'Europa League.

Le modèle économique lensois est sobre et équilibré. Cette saison, le club dispute la Ligue 1 et l'Europa League.

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

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



Paris Saint-Germain (PSG) | Ligue 1 — Champions League

Le Paris Saint-Germain est le club le plus riche de France, propriété du fonds Qatar Sports Investments (QSI) depuis 2011. Son stade, le Parc des Princes, accueille environ 47 900 spectateurs.

Cette saison, le PSG dispute la Ligue 1 et la Ligue des Champions (UEFA). 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 Ligue 1 (versement en août)	3 200 k€
Droits TV Champions League (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€	8 900 k€	-5 600 k€
ENCAISSEMENTS			
Billetterie	1 800	2 400	1 800
Droits TV	0	3 200	4 500
Merchandising	900	900	900
Transferts entrants	15 000	0	0
Sponsoring	1 200	1 200	1 200
TOTAL ENCAISSEMENTS (A)	18 900 k€	7 700 k€	8 400 k€
DÉCAISSEMENTS			
Masse salariale	8 500	8 500	8 500
Charges d'exploitation	1 100	1 100	1 100
Transferts sortants	0	12 000	0
Investissements	2 200	0	0
Remboursement emprunt	600	600	600
TOTAL DÉCAISSEMENTS (B)	12 400 k€	22 200 k€	10 200 k€
Solde net du mois (A – B)	+6 500 k€	-14 500 k€	-1 800 k€
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE	8 900 k€	-5 600 k€	-7 400 k€

Document 2 – Questions pour guider l'analyse du budget

Q1 – Mois où les encaissements sont les plus élevés

Juillet, avec 18 900 k€ d'encaissements. Ce pic s'explique par le transfert entrant exceptionnel de 15 000 k€ encaissé ce mois-là, qui vient s'ajouter aux recettes habituelles (billetterie 1 800 k€, merchandising 900 k€, sponsoring 1 200 k€).

Q2 – Mois où les décaissements sont les plus élevés

Août, avec 22 200 k€ de décaissements. La cause principale est le paiement du transfert sortant de 12 000 k€, qui s'ajoute aux charges fixes du mois (masse salariale 8 500 k€, charges d'exploitation 1 100 k€, remboursement d'emprunt 600 k€).

Q3 – Solde final de trésorerie à fin septembre

Le solde final est négatif : -7 400 k€. Le club termine le trimestre en situation de découvert bancaire. Conséquences : risque de rupture de liquidités, nécessité de trouver rapidement une solution de financement, et vigilance accrue de la DNCG (instance de contrôle financier du football).

Q4 – Action proposée en cas de difficulté de trésorerie

Négocier une autorisation de découvert bancaire ou un prêt de trésorerie à court terme, solliciter un apport de l'actionnaire (QSI), différer certains investissements non urgents, ou accélérer l'encaissement de recettes futures (vente de joueur, avance sur droits TV/sponsoring).



Olympique de Marseille (OM) | Ligue 1 — Europa League

L'Olympique de Marseille est l'un des clubs les plus populaires de France. Son stade, le Vélodrome, peut accueillir jusqu'à 67 000 spectateurs.

Cette saison, l'OM dispute la Ligue 1 et l'Europa League. Plusieurs transferts ont eu lieu durant l'été.

L'exercice étudié couvre le premier trimestre (juillet, août, septembre). La saison de Ligue 1 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 Ligue 1)	1 650 k€
Billetterie — septembre (4 matchs L1 + Europa)	2 100 k€
Droits TV Ligue 1 (versement en août)	1 800 k€
Droits TV Europa League (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 au Vélodrome (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€	900 k€	320 k€
ENCAISSEMENTS			
Billetterie	380	1 650	2 100
Droits TV	0	1 800	1 200
Merchandising	420	420	420
Transferts entrants	8 500	0	0
Sponsoring	350	350	350
TOTAL ENCAISSEMENTS (A)	9 650 k€	4 220 k€	4 070 k€
DÉCAISSEMENTS			
Masse salariale	3 200	3 200	3 200
Charges d'exploitation	520	520	520
Transferts sortants	5 200	0	0
Investissements	0	800	0
Remboursement emprunt	280	280	280
TOTAL DÉCAISSEMENTS (B)	9 200 k€	4 800 k€	4 000 k€
Solde net du mois (A – B)	+450 k€	-580 k€	+70 k€
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE	900 k€	320 k€	390 k€

Document 2 – Questions pour guider l'analyse du budget

Q1 – Mois où les encaissements sont les plus élevés

Juillet, avec 9 650 k€ d'encaissements, grâce au transfert entrant exceptionnel de 8 500 k€ encaissé ce mois-là, en plus des recettes courantes (billetterie, merchandising, sponsoring).

Q2 – Mois où les décaissements sont les plus élevés

Juillet également, avec 9 200 k€ de décaissements. La cause principale est le paiement du transfert sortant (5 200 k€), cumulé aux charges fixes (masse salariale 3 200 k€, charges d'exploitation 520 k€, remboursement d'emprunt 280 k€).

Q3 – Solde final de trésorerie à fin septembre

Le solde final est positif : +390 k€. Malgré un creux en août (solde net de -580 k€ lié aux travaux du Vélodrome), la trésorerie du club reste excédentaire sur l'ensemble du trimestre : pas de risque de rupture de liquidités, situation financière saine sur la période étudiée.

Q4 – Action proposée en cas de difficulté de trésorerie

Le solde restant positif, le club peut consolider sa trésorerie (réserve de précaution, placement à court terme de l'excédent) plutôt que de recourir à un financement. En cas de besoin ponctuel (avant l'encaissement des droits TV par exemple), une simple facilité de caisse de courte durée suffirait.



Olympique Lyonnais (OL) | Ligue 1

L'Olympique Lyonnais évolue dans le Groupama Stadium, un stade privé inauguré en 2016 (59 000 places). Le club est coté en Bourse via la société OL 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 Ligue 1.

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 Ligue 1)	1 450 k€
Billetterie — septembre (3 matchs)	1 380 k€
Droits TV Ligue 1 (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€	-8 320 k€	-3 530 k€
ENCAISSEMENTS			
Billetterie	620	1 450	1 380
Droits TV	0	2 100	0
Merchandising	390	390	390
Transferts entrants	0	6 000	0
Sponsoring	480	480	480
TOTAL ENCAISSEMENTS (A)	0	0	3 800
DÉCAISSEMENTS			
Masse salariale	4 100	4 100	4 100
Charges d'exploitation	610	610	610
Transferts sortants	4 500	0	0
Investissements	0	0	650
Remboursement emprunt	920	920	920
TOTAL DÉCAISSEMENTS (B)	10 130 k€	5 630 k€	6 280 k€
Solde net du mois (A – B)	-8 640 k€	+4 790 k€	-230 k€
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE	-8 320 k€	-3 530 k€	-3 760 k€

Document 2 – Questions pour guider l'analyse du budget

Q1 – Mois où les encaissements sont les plus élevés

Août, avec environ 10 420 k€ d'encaissements, en raison du cumul des droits TV Ligue 1 (2 100 k€) et surtout du transfert entrant encaissé ce mois-là (6 000 k€).

Q2 – Mois où les décaissements sont les plus élevés

Juillet, avec 10 130 k€ de décaissements. La cause principale est le paiement du transfert sortant (4 500 k€), combiné aux charges fixes (masse salariale 4 100 k€, charges d'exploitation 610 k€) et au remboursement d'emprunt particulièrement élevé (920 k€/mois).

Q3 – Solde final de trésorerie à fin septembre

Le solde final est négatif : -3 760 k€. Malgré le rebond du mois d'août (solde net de +4 790 k€), le club termine le trimestre en déficit de trésorerie. Conséquences : risque de découvert bancaire, nécessité d'un soutien financier, et vigilance accrue compte tenu du statut de société cotée en bourse (OL Groupe).

Q4 – Action proposée en cas de difficulté de trésorerie

Solliciter une ligne de crédit court terme ou un découvert autorisé, mobiliser un apport des actionnaires, anticiper la vente d'un joueur issu du centre de formation, ou étaler le remboursement de l'emprunt.



Stade Rennais FC | Ligue 1 — Conférence League

Le Stade Rennais évolue au Roazhon Park (29 800 places). Soutenu par la famille Pinault (groupe Kering), le club mise sur la formation et la vente de jeunes joueurs.

Cette saison, Rennes dispute la Ligue 1 et la Conférence League européenne (matches 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 (matches amicaux)	290 k€
Billetterie — août (3 matches Ligue 1)	720 k€
Billetterie — septembre (4 matches L1 + Conférence)	960 k€
Droits TV Ligue 1 (versement en août)	1 100 k€
Droits TV Conférence League (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€	4 400 k€	550 k€
ENCAISSEMENTS			
Billetterie	290	720	960
Droits TV	0	1 100	650
Merchandising	180	180	180
Transferts entrants	7 200	0	0
Sponsoring	220	220	220
TOTAL ENCAISSEMENTS (A)	7 890 k€	2 220 k€	2 010 k€
DÉCAISSEMENTS			
Masse salariale	2 400	2 400	2 400
Charges d'exploitation	380	380	380
Transferts sortants	0	3 100	0
Investissements	1 200	0	0
Remboursement emprunt	190	190	190
TOTAL DÉCAISSEMENTS (B)	4 170 k€	6 070 k€	2 970 k€
Solde net du mois (A – B)	+3 720 k€	-3 850 k€	-960 k€
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE	4 400 k€	550 k€	-410 k€

Document 2 – Questions pour guider l'analyse du budget

Q1 – Mois où les encaissements sont les plus élevés

Juillet, avec 7 890 k€ d'encaissements, en raison de l'encaissement exceptionnel des transferts/ventes de jeunes joueurs (7 200 k€), conforme au modèle économique du club basé sur la formation.

Q2 – Mois où les décaissements sont les plus élevés

Août, avec 6 070 k€ de décaissements. La cause principale est le paiement du transfert sortant (3 100 k€), en plus des charges fixes mensuelles (masse salariale 2 400 k€, charges d'exploitation 380 k€, remboursement d'emprunt 190 k€).

Q3 – Solde final de trésorerie à fin septembre

Le solde final est négatif, mais de faible ampleur : -410 k€. Après deux mois excédentaires, le club bascule en fin de trimestre, notamment en raison du démarrage de la Conférence League qui engendre des charges sans recette équivalente immédiate. Un léger risque de découvert est à surveiller, sans gravité immédiate.

Q4 – Action proposée en cas de difficulté de trésorerie

Le déficit étant modéré, une simple autorisation de découvert de courte durée, ou un décalage de quelques jours d'une dépense non urgente, suffirait en attendant l'encaissement des recettes d'octobre (billetterie, droits TV), avec le soutien possible de l'actionnaire (groupe Kering).



AS Monaco | Ligue 1 — Champions League

L'AS Monaco est le club de la Principauté de Monaco, basé au Stade Louis II (18 500 places). Le club a obtenu sa qualification pour la phase de groupes de la Champions League grâce aux matchs de qualification disputés en juillet.

Monaco 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 Ligue 1)	680 k€
Billetterie — septembre (3 matchs)	720 k€
Droits TV Ligue 1 (versement en août)	1 400 k€
Prime de qualification Champions League (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€	-14 130 k€	-8 550 k€
ENCAISSEMENTS			
Billetterie	520	680	720
Droits TV	0	1 400	6 200
Merchandising	310	310	310
Transferts entrants	0	9 000	0
Sponsoring	580	580	580
TOTAL ENCAISSEMENTS (A)	1 410 k€	11 970 k€	7 810 k€
DÉCAISSEMENTS			
Masse salariale	4 800	4 800	4 800
Charges d'exploitation	490	490	490
Transferts sortants	11 000	0	0
Investissements	0	750	0
Remboursement emprunt	350	350	350
TOTAL DÉCAISSEMENTS (B)	16 640 k€	6 390 k€	5 640 k€
Solde net du mois (A – B)	-15 230 k€	+5 580 k€	+2 170 k€
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE	-14 130 k€	-8 550 k€	-6 380 k€

Document 2 – Questions pour guider l'analyse du budget

Q1 – Mois où les encaissements sont les plus élevés

Août, avec 11 970 k€ d'encaissements, en raison du transfert entrant exceptionnel encaissé ce mois-là (9 000 k€), s'ajoutant aux droits TV Ligue 1 (1 400 k€) versés le même mois.

Q2 – Mois où les décaissements sont les plus élevés

Juillet, avec 16 640 k€ de décaissements. La cause principale est le paiement d'un transfert sortant très important (11 000 k€), en plus des charges fixes (masse salariale 4 800 k€, charges d'exploitation 490 k€, remboursement d'emprunt 350 k€).

Q3 – Solde final de trésorerie à fin septembre

Le solde final est négatif : -6 380 k€. Le club reste en déficit sur l'ensemble du trimestre, même si la situation s'améliore progressivement chaque mois (notamment grâce à la prime de qualification Champions League encaissée en septembre, 6 200 k€). Le risque de rupture de liquidités reste réel et appelle une vigilance particulière de la DNCG.

Q4 – Action proposée en cas de difficulté de trésorerie

Mobiliser un découvert bancaire autorisé ou un emprunt de trésorerie à court terme, solliciter un soutien financier des actionnaires, étaler ou différer certaines dépenses (transferts, investissements), et accélérer l'encaissement de recettes futures (sponsoring, primes de performance)



RC Lens | Ligue 1 — Europa League

Le Racing Club de Lens est un club populaire du Nord de la France. Son stade, Bollaert-Delelis (38 200 places), affiche souvent complet. Le club a réalisé de belles saisons récentes qui lui ont permis d'accéder à l'Europa League.

Le modèle économique lensois est sobre et équilibré. Cette saison, le club dispute la Ligue 1 et l'Europa League.

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 Ligue 1)	1 080 k€
Billetterie — septembre (4 matchs L1 + Europa)	1 340 k€
Droits TV Ligue 1 (versement en août)	920 k€
Droits TV Europa League (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€	3 040 k€	-440 k€
ENCAISSEMENTS			
Billetterie	410	1 080	1 340
Droits TV	0	920	780
Merchandising	210	210	210
Transferts entrants	4 800	0	0
Sponsoring	160	160	160
TOTAL ENCAISSEMENTS (A)	5 580 k€	2 370 k€	2 490 k€
DÉCAISSEMENTS			
Masse salariale	1 900	1 900	1 900
Charges d'exploitation	310	310	310
Transferts sortants	0	3 500	0
Investissements	420	0	0
Remboursement emprunt	140	140	140
TOTAL DÉCAISSEMENTS (B)	2 770 k€	5 850 k€	2 350 k€
Solde net du mois (A – B)	+2 810 k€	-3 480 k€	+140 k€
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE	3 040 k€	-440 k€	-300 k€

Document 2 – Questions pour guider l'analyse du budget

Q1 – Mois où les encaissements sont les plus élevés

Juillet, avec 5 580 k€ d'encaissements, grâce au transfert entrant exceptionnel encaissé ce mois-là (4 800 k€), supérieur aux recettes plus régulières des mois suivants.

Q2 – Mois où les décaissements sont les plus élevés

Août, avec 5 850 k€ de décaissements. La cause principale est le paiement du transfert sortant (3 500 k€), en plus des charges fixes habituelles (masse salariale 1 900 k€, charges d'exploitation 310 k€, remboursement d'emprunt 140 k€).

Q3 – Solde final de trésorerie à fin septembre

Le solde final est négatif, mais d'un montant limité : -300 k€. Après un excédent en juillet, le club connaît une légère tension de trésorerie en fin de trimestre. Le modèle économique « sobre et équilibré » du club permet de contenir l'ampleur du déficit, comparativement aux autres clubs étudiés.

Q4 – Action proposée en cas de difficulté de trésorerie

Compte tenu du faible montant du déficit, une simple autorisation de découvert bancaire de courte durée, ou un léger décalage du règlement d'une charge non urgente, suffirait en attendant l'encaissement des recettes du mois suivant (billetterie, droits TV).



Synthèse comparative (mise en commun collective)

Soldes finaux de trésorerie au 30 septembre :

Club	Solde final (30/09)
Paris Saint-Germain (PSG)	-7 400 k€
Olympique de Marseille (OM)	+390 k€
Olympique Lyonnais (OL)	-3 760 k€
Stade Rennais FC	-410 k€
AS Monaco	-6 380 k€
RC Lens	-300 k€

Constat à dégager avec les élèves

Les déficits les plus importants concernent les clubs ayant réalisé un transfert sortant onéreux non compensé sur le trimestre (PSG, Monaco, OL), tandis que les clubs au modèle économique plus mesuré (OM, Lens, Rennes) limitent leur exposition au risque de trésorerie, même lorsque le solde final reste négatif.