

Concours externe de recrutement de professeurs agrégés
Section Economie et gestion
Option Economie et gestion comptable et financière
Composition portant sur la gestion des entreprises et des
organisations
Session 2009
Durée de l'épreuve : 7 heures

SUJET

FOOTBALL CLUB GROUPE (FC GROUPE)

Remarques liminaires :

- *Le sujet se compose de quatre dossiers indépendants ;*
- *Les dossiers sont de poids sensiblement équivalents dans l'ensemble du cas ;*
- *Les annexes sont regroupées par dossiers en fin du cas ;*
- *Les mots en italique et marques d'une étoile figurent dans un glossaire placé en annexe 5.2.*

Présentation du groupe

Le Football Club est un club de football français reconnu. Parmi les meilleurs clubs de la ligue 1 de championnat professionnel depuis de nombreuses décennies, régulièrement qualifié pour les coupes européennes, il participe à l'évolution actuelle des clubs vers un fonctionnement comme entreprises de spectacle sportif.

La société mère Football Club SA (ultérieurement dénommée FC Groupe SA) a adopté une structure juridique conforme à ses ambitions : la société anonyme à objet sportif (SAOS*). Elle joue le rôle de société holding (voir organigramme en annexe 5-1) afin de faciliter l'introduction en bourse du club (marché d'Eurolist d'Euronext Paris) et établit ses comptes consolidés selon la norme IFRS.

Elle chapeaute des sociétés permettant d'assurer différentes tâches : distribution, commercialisation, diffusion de tous produits dérivés en rapport avec l'activité du club, organisation des déplacements et voyages, gestion des images (télévision, publicités, ...), gestion de la sécurité dans le stade et lors des déplacements, etc.

La filiale principale Football Club SASP* (ultérieurement dénommé FC SASP*) est une société anonyme sportive professionnelle (SASP*). Elle assure les fonctions sportives principales du groupe.

La phase de développement actuelle prévoit de lourds investissements (joueurs, stade, centre de formation) afin de permettre à ce club de faire partie de l'élite européenne en disposant d'un effectif et d'un stade à la mesure de ses ambitions.

La direction du groupe poursuit une politique très active de gestion des joueurs : formation, acquisition et cession de contrats de joueurs professionnels (*trading*).

Il vous est demandé de procéder à un analyse financière des comptes du groupe (dossier 1) puis d'étudier les contrats passés avec des joueurs du point de vue de leur opportunité financière (dossier 2), de leur aspect comptable (dossier 3) et du coût de leur formation (dossier 4, 1^{ère} partie). Vous êtes enfin appelé à aider le responsable du centre de formation du Football Club (FC) à se doter d'instruments de gestion (dossier 4, 2^{ème} partie).

Compte des spécificités du calendrier du championnat de France, l'exercice social débute le 1^{er} juillet pour s'achever le 30 juin de l'année suivante. L'ensemble des sociétés du groupe adopte ces dates. Vous devez ainsi en général travailler sur l'exercice N-1/N.

DOSSIER 1 – ANALYSE FINANCIERE DES CONSOLIDES ETABLIS EN NORMES IFRS

Vous êtes intégré à l'équipe consolidante du groupe FC avec deux missions : dans un premier temps, à partir des comptes consolidés et des tableaux annexes (annexe 1), il vous est demandé de retrouver un certain nombre d'informations chiffrées ou de justifications de chiffres qui ont été malencontreusement égarées ou effacées. Dans un second temps, vous êtes amené à rédiger un mémo à usage interne portant sur différents points à commenter.

TRAVAIL A FAIRE

1. Complétez, en expliquant vos calculs, le tableau de flux de trésorerie consolidé du groupe FC (annexe 1-1 à rendre avec la copie).
2. Retrouvez et détaillez les montants de trésorerie d'ouverture et de clôture (annexe 1-1).
3. Expliquez ce que représentent la « Quote-part du résultat net des entreprises associées » (annexe 1-3) et des « Impôts différés » (annexe 1-4). Pourquoi ces sommes impactent-elles les flux nets de trésorerie générée par l'activité ?
4. Définissez les notions d'actifs et passifs courants et d'actifs et passifs non courants (annexe 1-4).
5. Retrouvez et justifiez les montants des lignes « Acquisitions de joueurs nettes de variation de dettes » et « Cessions de contrats joueurs nettes de variation de créances » (annexe 1-1).
6. Commentez le tableau de flux de trésorerie du groupe FC (20 lignes au maximum).
7. Présentez la notion de goodwill. Calculez-le à partir des données liées à FC Images (annexe 1-5).

DOSSIER 2 – ANALYSE ET GESTION DES RISQUES LIES AUX CONTRATS DE JOUEURS

Les trois questions de ce dossier sont rendues indépendantes par l'hypothèse de travail figurant en tête de la question 2.

Vous devez, dans ce dossier, étudier l'impact du risque lié à l'investissement dans les contrats de joueurs et aux options incluses dans les contrats sur les décisions que peut prendre FC SASP*.

Le club (FC SASP*) analyse la possibilité d'acheter début juillet N (« *mercato* » d'été) un joueur pour renforcer ses effectifs. Il hésite entre deux possibilités :

- acheter un joueur confirmé ;
- acheter un jeune joueur prometteur.

Pour chacun des joueurs, le club envisage de signer un contrat de 4 ans.

TRAVAIL A FAIRE (cette question est indépendante de la question 2)

1. A partir des données des annexes 2-1 et 2-2, calculez la valeur actuelle nette (VAN) de chacun des joueurs. En déduire le choix du club

Les hypothèses utilisées dans la question 1 négligent certaines clauses optionnelles inclus dans les contrats. En effet, à la fin de chacun des contrats, le club a la possibilité :

- de prolonger d'un an la durée du contrat de joueur confirmé ;
- de signer un nouveau contrat de deux ans avec le joueur prometteur.

Une technique d'évaluation des options est proposée par la direction financière et figure en annexe 2-4.

TRAVAIL A FAIRE (quelle que soit la réponse ou la non-réponse obtenue à la question 1, vous poursuivez vos calculs en supposant que la VAN du joueur confirmé est égale à 2 000 000 € alors que celle du joueur prometteur s'élève à 400 000 €.

2. A partir des données de l'annexe 2-3, calculez la valeur d'aujourd'hui (le 1^{er} juillet N) de chacune de ces deux options. Indiquez quel est l'impact de la prise en compte des options sur le choix effectué précédemment (question 1)

Un célèbre club italien s'intéresse également au joueur prometteur. Il propose de signer un contrat dans lequel il s'engage à acheter au FC le joueur dans 4 ans. Il propose de verser dans quatre ans la somme irrévocable de 1,5 millions d'euros à condition que le FC renonce à la clause de prolongation de 2 ans incluse dans le contrat actuel.

TRAVAIL A FAIRE (mêmes hypothèses que la question 2)

3. Du seul point de vue financier, le FC doit-il accepter cette offre.

**DOSSIER 3 – ANALYSE COMPTABLE DES CONTRATS DE JOUEURS
PROFESSIONNELS**

**PARTIE 1 : ANALYSE DE L'INSCRIPTION ET DE LA CLASSIFICATION DES
CONTRATS RELATIFS AUX JOUEURS AU BILAN DU FC SASP***

Le directeur comptable et financier de la société FC SASP* a décidé de ne placer au bilan que les contrats de joueur acquis. Ainsi le contrat des joueurs formés au club et disposant d'un contrat professionnel ne figurent pas à l'actif. Compte tenu de l'importance de la valeur des contrats de joueurs dans l'actif (plus de la moitié de la valeur des actifs non courants consolidés – voir annexe 1-4), il vous est demandé d'étudier les conditions d'immobilisation à l'actif de ces contrats ainsi que les modalités de leur évaluation compte tenu (1) de la réglementation en vigueur et (2) des choix effectués par le groupe au niveau des comptes individuels.

TRAVAIL A FAIRE

Dans le cadre de la comptabilité individuelle de FC SASP*

1. Indiquez le référentiel comptable applicable aux comptes sociaux de FC SASP* (textes légaux et réglementaires principaux).
2. Après avoir précisé la notion d'actif (actif, actif incorporel, actif amortissable), justifiez la présence du poste « Contrats joueurs » à l'actif immobilisé incorporel. Motivez la décision du directeur comptable et financier de ne pas porter à l'actif un contrat de joueur professionnel formé au club.

PARTIE 2 : TRAITEMENT COMPTABLE DES CONTRATS DE JOUEURS

Durant l'exercice N-1/N, différents joueurs ont été intégrés à l'effectif professionnel. Vous disposez en annexe 3-3-1 d'un extrait de ces opérations.

TRAVAIL A FAIRE

3. Indiquez, dans un tableau, le traitement comptable des différentes opérations sur contrats de joueurs (immobilisation ou non du coût, et le cas échéant valeur brute du contrat portée à l'actif), et ceci contrat par contrat mentionnés en annexe 3-3-1.
4. Commentez l'écriture concernant l'entrée au patrimoine du contrat de joueur SG (annexe 3-3-2).
5. Passez l'écriture d'entrée à l'actif du contrat de joueur AD annexe 3-3-1).

PARTIE 3 : ANALYSE DES PASSIFS LIES AUX CONTRATS

TRAVAIL A FAIRE

6. Après avoir défini la notion de passif externe du Plan comptable général (PCG), rappelez les différentes catégories de passif indiqués par le PCG à l'article 212, issu du règlement 2000-06 du Comité de la réglementation comptable et en donner une définition succincte.
7. L'annexe des comptes consolidés établis en normes IAS/IFRS indique la prise en compte au bilan de l'actualisation des dettes d'une durée supérieure à six mois. Indiquez quel traitement comptable est possible à ce sujet dans le cadre des comptes de FC SASP* (voir annexe 3-2).

DOSSIER 4 – CONTROLE DE GESTION DU CENTRE DE FORMATION

Ce dossier se compose de deux parties indépendantes.

Vous êtes chargé, comme contrôleur de gestion junior, d'aider le responsable du centre de formation du Football Club (FC) à se doter d'instruments de gestion.

Le directeur du centre de formation veut connaître le coût des joueurs formés devenus professionnels et tester la possibilité de constituer le centre de formation en unité autonome de gestion avec objectif de dégager une marge.

Il veut également se doter d'une batterie d'indicateurs regroupés dans un tableau de bord stratégique annuel qui lui permettrait de piloter son activité.

PARTIE 1. CALCUL DU COUT DE LA FORMATION D'UN JOUEUR ET VALORISATION DES JOUEURS FORMES

TRAVAIL A FAIRE

1. Calculez le coût net pour le club des joueurs formés dans le centre de formation et recrutés comme professionnels en N-1 / N (à l'aide de l'annexe 4-1).
2. La direction de FC groupe envisage de transformer le centre de formation en *Business Unit* avec autonomie de gestion et objectif de rentabilité. Les produits seront composés des ventes de joueurs formés à des clubs extérieurs et des cessions internes au FC de joueurs sur la base de prix de marché. Quel serait (dans les conditions rappelées dans l'annexe 4-2) le résultat dégagé par le centre de formation ?

PARTIE 2 : ELABORATION D'UNE NOTE DE SYNTHESE STRATEGIQUE

TRAVAIL A FAIRE

3. Expliquez la raison d'être des critères de performance de la *DTN** (annexe 4-3) en détaillant critère par critère.
4. Procédez à une analyse comparative des points forts et des points faibles du club dans une démarche de *benchmarking* (annexe 4-4).
5. Formalisez une stratégie possible pour le club et construisez le tableau de bord qui permet de la piloter.

ANNEXES DU DOSSIER 1

Annexe 1.1. Tableau de flux de trésorerie consolidé (à rendre avec la copie)

En milliers d'euros	30.06.N
Résultat net	
Résultat net des entreprises associées	- 76
Amortissements et provisions	
Autres charges et produits sans incidence sur la trésorerie	
Plus-values de cession des contrats	
Plus-values de cession des autres immobilisations	217
Charges d'impôts	10 278
Capacité d'autofinancement avant impôt payé	9 328
Impôt payé	- 3 750
Clients et autres débiteurs	- 525
Fournisseurs et comptes rattachés	4 163
Variation du besoin en fonds de roulement	3 638
Flux net de trésorerie généré par l'activité	9 216
Acquisition de contrats joueurs nettes de variation de dettes	- 33 844
Acquisition d'autres immobilisations incorporelles	- 590

Acquisition d'immobilisations corporelles	
Acquisition d'immobilisations financières	
Cession de contrats joueurs nettes de variation de créances	42 967
Cessions ou diminutions des autres actifs immobilisés	
Acquisition de filiales nettes de trésorerie acquise	- 500
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	
Augmentation de capital	
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	
Dividendes versés aux intérêts minoritaires	
Nouveaux emprunts	2 476
Remboursements d'emprunts	
Titres d'autocontrôle	-310
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	87 047
Trésorerie d'ouverture	50 396
Variation de trésorerie courante	99 643
Trésorerie de clôture	150 039

Annexe 1.2. Construction du tableau de flux de trésorerie

Le groupe applique la méthode indirecte de présentation des flux de trésorerie, selon une présentation proche du modèle proposé par le CNC dans sa recommandation 2004-R-02. Il est établi notamment à partir des règles suivantes :

- les provisions sur actifs circulants sont constatés au niveau de la variation des flux d'exploitation du besoin en fonds de roulement ;
- les flux d'acquisitions de joueurs tiennent compte de la variation du poste dettes sur joueurs ;
- les flux de cession des joueurs tiennent compte de la variation du poste créances sur joueurs ;
- les flux liés aux variations de périmètre sont présentés pour un montant net dans la trésorerie nette liée aux acquisitions et cessions de filiales dans les flux générés par les opérations d'investissement.

Annexe 1.3. Compte de résultat consolidé et notes sur ce compte de résultat

Compte de résultat consolidé en milliers d'euros du 1/7/N-1 au 30/06/N	
Produits des activités	214 077
Produits des activités (hors contrats joueurs)	140 553
Achats consommés	- 17 684
Charges externes	- 14 135
Impôts, taxes et versements assimilés	- 4 059
Charges de personnel	- 93 469
Excédent brut d'exploitation hors contrats joueurs	11 206
Dotations aux amortissements et provisions nettes	- 936
Autres produits et charges opérationnels courants	- 2 882
Résultat opérationnel courant hors contrats joueurs	7 388
Produits de cession des contrats joueurs	73 524
Valeur résiduelle des contrats joueurs	- 28 762
Excédent brut d'exploitation sur contrats joueurs	44 762
Dotations aux amortissements et provisions nettes sur joueurs	- 24 114
Résultat opérationnel courant sur contrat joueurs	20 648
Excédent brut d'exploitation	55 968
Résultat opérationnel courant	28 036
Autres produits et charges opérationnels non courants	0
Résultat opérationnel	28 036
Résultat financier	764
Résultat avant impôt	28 800
Charge d'impôt	- 10 278
Quote-part de résultat net des entreprises associées	76
Résultat net de l'exercice	18 598

Résultat revenant aux actionnaires de la société	18 470
Résultat revenant aux intérêts minoritaires	128

Notes (m€ = milliers d'euros)

- Dans les produits des activités figurent des transferts de charges pour un montant de 18 m€.
- Dans le résultat financier figurent des dotations nettes de reprise pour un montant de 41 m€.
- Le groupe met en œuvre une politique de rachat de ses propres actions conformément au mandat donné au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires. Les titres auto détenus sont comptabilisés en déduction des capitaux propres (dans les réserves^o pour leur coût d'acquisition. En N, les titres d'auto contrôle achetés s'élèvent à 310 m€.
- Le coût d'achat des nouveaux joueurs en N-1/N s'élève à 26 736 m€.
- Le capital a été augmenté en numéraire et les souscriptions ont été entièrement reçues dans l'exercice.

Annexe 1.4. Bilan consolidé du groupe FC et tableaux annexes

ACTIF	30/06/N	30/06/N+1
Goodwill	2 526	1 633
Contrats joueurs	53 198	77 514
Autres immobilisations incorporelles	724	550
Immobilisations corporelles	11 328	8 347
Autres actifs financiers		
Participations et créances rattachées	0	37
Autres immobilisations financières	268	131
Créances sur contrats joueurs (à plus d'un an)	13 801	2 074
Participations dans les entreprises associées	513	437
Impôts différés	22	123
Actifs non courants	82 380	90 846
Stocks et créances (1)	55 801	33 207
Valeur mobilières de placement	143 080	52 386
Disponibilités	7 217	1 760
Actifs courants	206 098	87 353
TOTAL ACTIF	288 478	178 199

PASSIF	30/06/N	30/06/N+1
Capital	20 127	14 155
Primes	102 865	18 276
Réserves	6 753	- 7 855
Résultat période	18 470	15 879
Capitaux propres du groupe	148 215	40 455
Intérêts minoritaires	2 980	3 200
Total capitaux propres	151 195	43 655
Emprunt et dettes financières (à plus d'un an)	16 629	13 627
Dettes sur contrats joueurs (à plus d'un an)	8 076	13 482
Impôts différés	953	9 005
Provisions pour engagements de retraite	433	320
Passifs non courants	26 091	36 434
Provisions pour passifs (part à moins d'un an)	196	974
Dettes financières (part à moins d'un an)		
Découverts bancaires	258	3 750
Autres emprunts et dettes financières	5 622	10 639
Fournisseurs et autres passifs courants (1)	105 116	82 747
Passifs courants	111 192	98 110
TOTAL PASSIF	288 478	178 199

(1) Regroupement de diverses lignes du bilan consolidé

Immobilisations corporelles en milliers d'euros Montants bruts	30/06/N-1	Variations de périmètre	Augmentations	Diminutions	30/06/N
Constructions et aménagements	8 798	21	3 862	- 146	12 535
Matériels et mobiliers	2 513		668	- 87	3 094
TOTAL	11 311	21	4 530	- 233	15 629

Immobilisations financières en milliers d'euros Montants bruts	30/06/N-1	Variations de périmètre	Augmentations	Diminutions	30/06/N
Participations et créances rattachées	37	- 37	0	0	0
Autres immobilisations financières	131	14	174	- 51	268
Participations dans les entreprises associées	437		76		513
TOTAL	605	- 23	250	- 51	781

En milliers d'euros – Montants bruts	En N
Dividendes versés	1 189
(dont versés aux actionnaires de la société mère)	931

Créances et dettes sur joueurs - en milliers d'euros	N	N-1
Créances sur contrats joueurs (à plus d'un an)	13 801	2 074
Créances sur contrats joueurs (à moins d'un an)	22 529	3 699
Dettes sur contrats joueurs (à plus d'un an)	8 076	13 482
Dettes sur contrats joueurs (à moins d'un an)	23 036	24 738

1.5. Travaux sur le goodwill

En milliers d'euros – Montants bruts	30/06/N-1	Variation de périmètre	Augmentations	30/06/N
FC Marchandising	46	0	0	46
FC SASP	1 232	309		1 541
FC MA2	355			355
FC Images		220		220
FC Brasserie		364		364
Total	1 633	893	0	2 526

FC Groupe a acquis le 1^{er} janvier N, 925 titres de FC images, portant sa participation de 74,97 % à 99,97 %. Le coût de cette acquisition s'est élevé à 600 milliers d'€.

FC Groupe a intégré dans son périmètre de consolidation la SNC FC Brasserie détenue à 99,97 %.

FC Groupe a acquis 500 titres de FC SASP* portant sa participation de 99,53 % à 99,91 %.

Informations sur l'évaluation de FC Images

Capitaux propres bilantiels	30 juin N
Capital	1 000,0
Réserves	428,0
Résultat	223,2
Total	1 651,2

Ecart d'évaluation mis en évidence le 1^{er} janvier N	Valeurs bilantielles au 1^{er} janvier N	Justes valeurs au 1^{er} janvier N
Constructions	1 000	1 021
Provisions pour engagements de retraite	0	50

Le taux d'impôt sur les sociétés est de 33 1/3 %.

ANNEXES DU DOSSIER 2

Annexe 2.1. Données générales

Taux d'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels : 10 %

Taux sans risque : 4 %

Taux d'impôt sur les résultats : 33 1/3 %

Décomposition du chiffre d'affaires (CA) N-1/N (hors trading de joueurs)	
Billetterie	15 %
Droits TV	50 %
Partenariats	13 %
Autres produits (activité médias, commercialisation de produits dérivés, exploitation de licences, voyages organisation)	22 %
TOTAL	100 %

Le CA N-1/N actuel du club est de 140,6 millions d'euros. Les calculs prévisionnels seront fondés sur l'hypothèse de croissance du CA de 8 % par an pour les 4 ans à venir (de N-1/N à N+3/N+4).

Annexe 2.2. Données concernant les deux joueurs

Annexe 2-2-1. Données concernant le joueur confirmé au 1^{er} juillet N

Décomposition des coûts pour le joueur confirmé (en €) au 1/7/N	
Coût du transfert	7 000 000
Commission payée par l'agent du joueur (1)	300 000
Frais de transferts (1)	500 000
Rémunération globale du joueur	1 500 000
Assurance blessure	20 000

(1) La direction comptable indique qu'elle n'immobiliserait pas ces montants qui seraient dès lors traités en charges

Impact du joueur confirmé que les recettes du club au 1 ^{er} juillet N+1 (afin de simplifier les calculs, faire l'hypothèse que chacun des éléments ci-dessous évolue au même rythme que le CA chaque année, soit 8 % par an, constaté au 1 ^{er} juillet N+2, N+3 et N+4)	
Billetterie	+ 4 %
Droits TV	+ 2 % (renégociation d'une partie des contrats suite à l'arrivée du joueur)
Partenariats	+ 5 %
Autres produits	<ul style="list-style-type: none"> • 50 000 maillots supplémentaires pour un prix unitaire moyen de 61 € ; le club gagne 30 % du prix de vente. • La club a renégocié la récupération de 50 % des droits à l'image sur les nouveaux contrats du joueur. Revenu des droits à l'image du joueur sur les anciens contrats : 1, 2 millions €/an. Revenu sur les nouveaux contrats : 0 % des anciens.

Vous supposerez que la valeur de revente du joueur confirmé est nulle (le joueur prend sa retraite).

Annexe 2-2-2. Données concernant le joueur prometteur au 1^{er} juillet N

Le montant global de l'investissement est de 1,2 millions d'euros le 1^{er} juillet N. Deux scénarios sont envisagés à partir de la saison N+1/N+2 :

- Scénario favorable : le joueur s'intègre bien à l'équipe et confirme les espoirs placés en lui ;
- Scénario défavorable : il est clair que le joueur ne trouve pas sa place dans l'équipe, les flux de trésorerie sont alors plus faibles.

Les flux de trésorerie prévisionnels sont donnés dans le tableau suivant :

Flux de trésorerie prévisionnels		
Dates	Flux de trésorerie	
1/7/N+1	150 000 €	
Scénario	favorable	défavorable
Probabilité	70 %	30 %
1/7/N+2	320 000 €	100 000 €
1/7/N+3	400 000 €	80 000 €
1/7/N+4	600 000 €	50 000 €

La valeur de revente du joueur au bout de 4 ans (le $1/7/N+4$) est estimée à 1,5 millions d'euros dans le scénario favorable et seulement 50 000 € dans le cas défavorable.

Annexe 2.3. Précisions concernant les possibilités du club relatives à la prolongation des contrats de joueurs

- A la fin du contrat de 4 ans du joueur confirmé, le club pourra lever une option pour un nouveau contrat d'un an qui lui coûtera 1,7 millions d'euros tout compris.

Le club envisage deux possibilités équiprobables, dans quatre ans :

- le joueur confirmé est globalement toujours aussi performant et dégage un flux de trésorerie à la fin de sa nouvelle année en faveur du club de 2,5 millions d'euros ;
- le joueur est vieillissant, il ne permet de dégager qu'un flux de 500 000 €.

Le scénario concernant l'état de forme du joueur sera connu au moment de la levée de l'option.

- Le club pourra, dans quatre ans, prolonger de deux ans le contrat du joueur prometteur moyennant le paiement d'une somme d'un million d'euros.

L'avenir du joueur prometteur peut également être tracé selon deux scénarios :

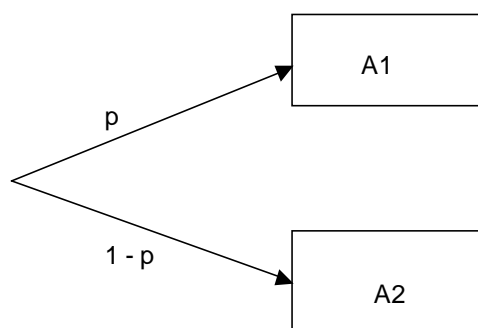
- au bout de 4 ans, le joueur est devenu une véritable vedette, la valeur actuelle, à la date du renouvellement du contrat, des flux de trésorerie du 2^{ème} contrat est alors estimée à 5 millions d'euros ;
- au bout de 4 ans, le joueur n'a pas confirmé les promesses et sa valeur est à peu près nulle.

Le club estime que le premier scénario a une probabilité de 70 % de se réaliser et le second de 30 %.

Annexe 2.4. Note sur la technique d'évaluation des options

Evaluation d'une option d'achat sur un projet sous-jacent : cette option vous donne la possibilité d'acheter le projet sous-jacent à un prix fixé au départ et pour une échéance donnée.

La valeur du projet sous-jacent à l'option évolue de la manière suivante :



Elément	Signification
A1	Valeur du projet à l'échéance de l'option dans le scénario favorable
A2	Valeur du projet à l'échéance de l'option dans le scénario défavorable
p	Probabilité de scénario favorable
(1-p)	Probabilité de scénario défavorable

1^{ère} étape : calcul de la valeur actuelle du projet :

$$A = \frac{1}{(1+t)^T} [p A1 + (1 - p) A2]$$

Elément	Signification
t	Taux d'actualisation qui tient compte du risque de projet
T	Maturité de l'option (période exprimée en années)

2^{ème} étape : Calcul des paiements de l'option à l'échéance

$$P_i = \max (A_i - K, 0)$$

Elément	Signification
K	Prix d'exercice de l'option (prix d'achat du projet sous-jacent)

3^{ème} étape : Calcul des probabilités neutres au risque

Principe : un agent économique neutre vis-à-vis du risque est indifférent entre investir dans l'actif sans risque et investir dans un projet qui rapporte en moyenne le taux sans risque. En l'absence d'opportunité d'arbitrage, il existe des probabilités (dites neutres au risque) telles que le taux (ou rendement) moyen du projet soit égal à celui du taux sans risque.

$$R_f = p_n R_1 + (1 - p_n) R_2$$

Elément	Signification
R _f	Taux (ou rendement) sans risque
p _n	Probabilité neutre au risque
R _i	Rendement du projet pour le scénario i

4^{ème} étape : Evaluation de l'option

Théorème fondamental de l'évaluation : la valeur d'une option est égale à la valeur actuelle au taux sans risque de l'espérance de ses paiements. L'espérance est calculée avec les probabilités neutres au risque.

$$C = \frac{1}{(1+R_f)^T} \times [p_n \max (A_1 - K, 0) + (1-p_n) \max (A_2 - K, 0)]$$

ANNEXES DU DOSSIER 3

Annexe 3.1. Article 206 de la réglementation LFP*

Article 206 : « Les contrats des joueurs sont établis pour une durée minimale allant de la date de son entrée en vigueur jusqu'à la fin de la saison soit le 30 juin et au maximum pour une durée de cinq saisons. Ils expirent le 30 juin de la dernière saison prévue au contrat sauf pour les joueurs en formation dans le cas d'une signature prématurée de contrat professionnel. (...) »

Annexe 3.2. Extrait de l'annexe aux comptes consolidés relatif au traitement comptable de contrats de joueurs

« Notes annexes aux états financiers consolidés » : Actifs non courants » / « Contrats joueurs »

« Les contrats relatifs à l'acquisition de joueurs répondent à la définition d'une immobilisation incorporelle. Ils sont immobilisés pour leur coût d'acquisition actualisé si le différé de paiement est supérieur à 6 mois (le coût d'acquisition correspond à la valeur d'achat à laquelle s'ajoutent les frais accessoires et coûts directement attribuables), le taux utilisé pour l'actualisation est le taux Euribor 6 mois du mois de la transaction.

Le contrat est immobilisé à partir de la date à laquelle le Groupe considère effectif le transfert de propriété ainsi que le transfert des risques. Ces conditions sont jugées remplies à la date d'homologation du contrat.

Les contrats joueurs sont amortis sur la durée du contrat selon le mode linéaire sur la durée du contrat initial (en général 3 à 5 ans). En cas de signature d'un avenant, les frais externes y afférents sont immobilisés et l'amortissement est calculé sur la nouvelle durée résiduelle qui tient compte de la prolongation du contrat.

Les compléments de prix prévus au contrat intègrent dans la plupart des cas des conditions de réalisation. Ces compléments sont inscrits à l'actif lorsqu'il existe une forte probabilité de devoir les payer. Dans le cas contraire, les compléments sont mentionnés en engagements hors bilan et sont immobilisés lors de la réalisation des conditions. »

Annexe 3.3. Opérations affectant certains contrats de joueurs

Annexe 3.3.1. Joueurs acquis ou intégrés à l'effectif professionnel durant l'exercice N-1/N

Les contrats dont il est fait mention dans le tableau qui suit concernent des joueurs qui ont signé avec FC SASP* un contrat d'une durée maximale de cinq ans conformément aux règlements de la LFP*. Par simplification, les contrats sont réputés être signés au premier jour du mois et les montants indiqués sont en millions d'euros. Le cas du joueur FS est cependant particulier puisqu'il est prêté.

Date	Joueur	Montant principal de l'indemnité de mutation	Remarques particulières
Juillet N-1	MS Milieu de terrain	-	Joueur du centre de formation précédemment sous contrat « aspirant » (1) ayant signé un contrat professionnel pour une durée de 3 ans. Les dirigeants du club portent beaucoup d'espoirs sur ce jeune joueur dont ils ont apprécié la qualité lors de sa formation et ses prestations dans le club amateur, ainsi que lors de sa sélection dans quelques matchs de l'équipe professionnelle. Le coût de sa formation est évalué à 1 118 000 €. Ses talents spécifiques ont été évalués à un équivalent de valeur marchande de 2,2 millions d'euros. Par ailleurs, lors de la négociation, ce joueur a fait valoir une offre d'un autre club professionnel de 2,5 millions d'euros.
Juillet N+1	SQ Défenseur	8,6	Le contrat d'une durée de 4 ans, prévoit un paiement échelonné de la dette envers le club de M, selon le calendrier suivant : - 50 % à la signature du contrat ; - 30 % à 6 mois ; - 20 % à la première date anniversaire. Pour ce contrat, il est envisagé de retenir un taux annuel d'actualisation Euribor de 4,898 % à 6 mois et 4,862 % à 12 mois.
Juillet N-1	AD Milieu de terrain	7,2	Les rétrocommissions versées à l'agent sportif de ND, intermédiaire de la négociation, s'élèvent à 7 % du montant principal du contrat. Elle seront versées à la date du contrat. Le contrat est signé pour une durée de 5 ans.
Janvier N	NB Défenseur	3,5	Un complément de prix de 1 500 000 € doit être versé à la fin de la saison N / N+1 au club de S qui a vendu le contrat si la note moyenne qui lui est attribuée par les commentateurs sportifs augmente de 50 % entre janvier N et juin N+1. Le contrat est signé pour 3 ans.
Janvier N	FS Milieu de terrain	-	Joueur prêté par le club de S jusqu'à la fin de la saison. La valeur de ce joueur est estimée à 1 900 000 €. Une indemnité contractuelle de 400 000 € est versée au club de S pour la saison N-1 / N. Aucune reconduction de prêt n'est envisagée.
Janvier N	MB Attaquant	-	Echange avec l'attaquant JC. Au moment de l'échange, la valeur brute du contrat de JC était de 7 400 000 € et le contrat était amorti de 5 100 000 € et déprécié à hauteur de 300 000 € suite à des blessures répétées. L'agent sportif de MB indique que « son » joueur était en pourparler avancé pour un contrat d'une valeur de 3 500 000 € et que seule la notoriété du club de FC l'avait poussé à choisir cette option. Le contrat de MB est signé pour 3 ans.

(1) Règlement de LFP*, Chapitre 2 : Statut du joueur aspirant : article 350-1 « Le joueur aspirant est un jeune footballeur qui prépare la carrière de joueur professionnel dans un centre de formation du football agréé (...) »

Annexe 3.3.2 Extrait du journal comptable

Courant janvier N, FC SASP* a pris une option d'achat sur SG, défenseur. Le prix d'acquisition prévu est de 2,8 millions d'euros et l'option est à exercer jusqu'au 30 juillet N. Constatant que l'option a été effectivement levée le 20 juillet N, la direction comptable a demandé d'enregistrer le contrat à l'actif pour son montant de 2,8 millions au bilan N-1/N.

	30.06.N			
205. 404	Contrat SG Fournisseur d'immobilisations	2 800 000		2 800 000

ANNEXES DU DOSSIER 4

Annexe 4.1. Charges et produits du centre de formation

	Saison N-4/ N-3	Saison N-3/ N-2	Saison N-2/ N-1	Saison N-1/ N
Produits d'exploitation (en k€)				
- Subventions	243	274	315	387
- Autres	133	143	156	195
Total	376	417	471	582
Charges d'exploitation (en k€)				
- Achats et charges externes	423	487	587	694
- Impôts et taxes	68	72	89	105
- Salaires	678	797	898	971
- Charges sociales	384	426	496	512
- Dotations aux amortissements	98	105	110	114
- Indemnités de préformation versées	12	13	19	23
- Intérêts des emprunts	156	178	183	187
Total	1 819	2 078	2 383	2 606
Résultat courant (en k€)	- 1 443	- 1 661	- 1 911	- 2 024
Nombre de jeunes en formation pendant la saison	31	36	45	47
Réussite sportive				
- Joueurs formés devenus professionnels (dont au FC)	1 0	2 1	2 1	2 1
- Nombre total de saisons passées au centre de formation pour l'ensemble des joueurs devenus professionnels	4	9	8	7
- Indemnités de formation reçues (en k€) en provenance du club acheteur	132	251	395	456
Echec sportif				
- Joueurs sortants non professionnels	7	8	13	14
- Nombre total de saisons passées au centre de formation pour l'ensemble des joueurs sortants non professionnels	28	33	52	53

Annexe 4-2. parcours des élèves du centre de formation

Les jeunes en formation au FC proviennent pour les trois quarts de la préformation effectuée sur place et pour un quart il s'agit de joueurs recrutés à l'extérieur. Les jeunes en formation peuvent avoir le statut de :

- Apprenti ou aspirant (entre 15 et 18 ans) ;
- Stagiaire (entre 18 et 20 ans, contrat professionnel de 1 à 3 ans) ou simple convention de formation comme amateur ;
- Elite (entre 18 et 20 ans, contrat de formation de 2 ans prolongé par un contrat de joueur professionnel de 5ans).

Le taux moyen d'insertion professionnelle pour les meilleurs clubs tels que le FC Nantes ou le FC est de l'ordre de 15 % et pour l'ensemble des centre de formation il est d'environ 10 %. Alors qu'à une certaine époque un grand nombre de jeunes joueurs formés au centre étaient ensuite engagés dans l'équipe professionnelle , avec la hausse des résultats sportifs du FC et le développement de recrutements extérieurs, cela devient plus difficile.

Le *trading* de joueurs est considéré comme des leviers de croissance du FC au même titre que les produits issus de la marque, le renforcement de partenariats stratégiques au niveau international pour valoriser la marque et les savoir faire ou le projet du développement d'une infrastructure sportive et commerciale autour du nouveau stade. Comme l'indique le rapport stratégique du FC « Les produits du trading des joueurs confirment leur récurrence sur le long terme. La politique volontariste d'investissement du groupe dans la formation et la détection de jeunes talents au sein de son centre de formation est l'une des composantes de ce succès. L'autre étant bien sûr la politique sportive fondée sur la stabilité et la construction progressive d'un groupe de 27 joueurs professionnels. »

Sur la base des prix du marché pour le recrutement de jeunes joueurs, incluant les indemnités de formation lors de l'achat du joueur et les redevances de 5 % au titre de la formation sur chacun des transferts à venir, les dirigeants du FC estiment que la valeur actuelle nette raisonnablement acceptable pour le centre de formation se monte à :

- Pour un jeune joueur de très grande qualité : 4 000 k€ (en moyenne 1 sortant du centre de formation tous les 3 ans) ;
- Pour un jeune joueur de talent : 1 200 k€ (en moyenne 2 tous les trois ans)
- Pour un jeune joueur professionnel correct : 600 k€ (en moyenne 1 par an).

Ils considèrent que si on décide d'attribuer une autonomie de gestion au centre de formation, le FC devrait lui acheter les jeunes joueurs au prix du marché, ayant comme seul avantage de pouvoir garder les meilleurs jeunes sortis de la formation.

Annexe 4.3. Evaluation des centre de formation par la direction technique nationale (DTN*) de la fédération française de football (FFF*)

Les centres de formation des clubs professionnels relèvent de deux catégories. Pour être homologué centre de formation de catégorie 1 (la plus exigeante correspondant en général aux clubs de Ligue 1), un club de football professionnel doit remplir les **critères de moyens** indiqués ci-dessous qui donnent droit à accueillir des **jeunes amateurs en convention de formation**.

Hébergement de 80 jeunes sous convention au maximum :

- dans des chambres individuelles, doubles ou triples équipées de tables de travail week-end compris, avec des sanitaires et des douches à tous les niveaux du lieu d'hébergement ;
- 1 salle de restaurant et 2 salles d'études réservées au centre de formation, 1 salle de jeux équipée, 1 salle TV et 1 espace détente.

Sur le plan sportif :

- le centre de formation doit avoir 3 terrains d'entraînement et 1 terrain exclusivement réservé à la compétition ;
- 4 vestiaires, 1 salle de musculation de 100 m², 1 salle de massage avec bains ;
- 1 bureau médical équipé sur les lieux de la formation, 1 bureau pour le directeur et 1 bureau pour les entraîneurs.

En matière d'encadrement :

- la direction du centre doit être assurée par un formateur diplômé assisté de 2 éducateurs ;
- il doit y avoir également 1 spécialiste des gardiens de but et 1 kinésithérapeute à plein temps ainsi qu'1 médecin à temps partiel ;
- 1 coordinateur des études, 1 surveillant d'internat pour 20 jeunes et 1 animateur.

Ensuite un classement des clubs est effectué chaque année sur la base de **critères d'efficacité**. Des points sont attribués aux clubs et une évaluation annuelle est effectuée qui permet de répartir les centres de formation en classe A (1000 points et plus) ou classe B (moins de 1000 points). En fonction de l'appartenance à une catégorie ou à une autre, les clubs auront droit à plus ou moins de **contrats professionnels de joueurs**. Par ailleurs le classement annuel est un puissant moyen de communication qui permet d'attirer au centre de formation les meilleurs éléments parmi les jeunes joueurs d'avenir.

Les points sont donnés sur la base de plusieurs critères (les points attribués en fonction des performances scolaires ou sportives des jeunes issus du centre de formation sont données pour les

titulaires ayant bénéficié d'un contrat professionnel, en cas de convention de formation passée avec un amateur les points sont divisés par deux).

- Nombre de contrats professionnels : joueurs formés au centre puis sous contrat professionnel dans un club : en L1 ou L2 = 10 points par année de formation ; en national = 6 points par année de formation ;
- Nombre de matchs joués : en ligue des champions = 10 points ; en coupe de l'UEFA = 8 points ; en L1 ou coupe Intertoto = 6 points ; en L2, coupe de France ou coupe de la Ligue = 4 points ; en national = 2 points ;
- Sélections nationales de la Fédération Française de Football : sélection équipe de France = 15 points ; sélection espoirs ou olympique = 10 points ; sélection - 19 ans et - 20 ans = 6 points ; sélection - 17 ans = 4 points ;
- Réussite des études, sur la base des diplômes obtenus pendant l'année par des joueurs du centre de formation : niveau bac + 2 = 30 points ; bac ou équivalent = 20 points ; BEP ou équivalent = 10 points ; CAP ou équivalent = 5 points ;
- Contrats d'éducateurs (attribution de points par année de présence pour les encadrants à temps plein cumulables avec un maximum de 10 saisons par personne, la rupture du contrat annulant les points des précédentes années) : directeur du centre (certificat de formateur) = 20 points par année (plus 50 points d'expérience si il est dans la même fonction depuis plus de 7 ans) ; entraîneur = 10 points (si certificat de formateur) ou 5 points (si DEF) ; entraîneur de gardien de but (BEES) = 5 points.

Annexe 4.4. Classement des centres de formation en 2007

Rg	Clubs	Total	Contrats professionnels		Matchs joués		Sélections		Etudes	Contrats éducateurs	Catégories	Classe
			Joueurs	Pts	Joueurs	Pts	Joueurs	Pts	Pts	Pts	Pts	Pts
1	Rennes	2863	18	680	11	1416	7	162	230	375	1	A
2	Montpellier	1939	11	570	16	916	2	58	170	225	1	A
3	Metz	1687	12	480	12	856	3	86	155	110	1	A
4	Bordeaux	1623	6	280	6	840	4	88	160	255	1	A
5	Lille	1605	7	300	5	790	1	40	120	355	1	A
6	Sochaux	1463	11	450	5	426	5	72	235	280	1	A
7	Monaco	1461	15	705	7	424	3	92	105	135	1	A
8	Nantes	1424	10	370	7	630	4	44	230	150	1	A
9	Toulouse	1406	10	390	10	716	2	50	60	190	2	A
10	Le Havre	1392	9	460	7	632	1	30	120	150	1	A
11	FC	1364	12	350	5	416	7	191	130	275	1	A
12	Nancy	1306	4	180	5	698	1	28	190	210	2	A
13	Auxerre	1236	5	310	4	346	2	50	215	315	1	A
14	Paris	1216	11	420	7	552	3	88	45	110	1	A
15	Caen	1092	8	310	6	492	2	60	135	95	2	A
16	Niort	1088	2	80	7	300	2	18	430	260	2	A
17	Strasbourg	1073	10	340	7	380	2	18	145	190	1	A
18	Le Mans	1039	1	40	3	564			130	305	2	A
19	St Etienne	1028	7	360	3	348			160	160	1	A
20	Bastia	1007	6	270	9	572			95	70	2	A
21	Marseille	886	5	180	3	338	2	83	150	135	2	B
22	Châteauroux	786	4	125	5	212	1	18	200	230	2	B
23	Lorient	727	2	70	3	412			135	110	2	B
24	Troyes	716	2	110	3	282	2	34	230	60	2	B
25	Amiens	654	5	175	2	204			160	115	2	B
26	Guingamp	627	4	155	5	242			110	120	2	B
27	Nice	624	2	100	2	254	3	60	150	60	2	B
28	Laval	601	1	12	4	204			160	225	2	B
29	Lens	583	8	310	4	98	1	30	80	65	1	B
30	Gueugnon	504	3	100	6	204			135	65	2	B
31	Grenoble	296			2	68	1	8	90	130	2	B
32	Sedan	230							120	110	2	B
	Total	35544	211	8682	181	14834	61	1408	4980	5265		

Effectifs autorisés maximum découlant des catégories et des classes

- Catégorie 1, classe A : 80 conventions de formation, 50 contrats professionnels ;

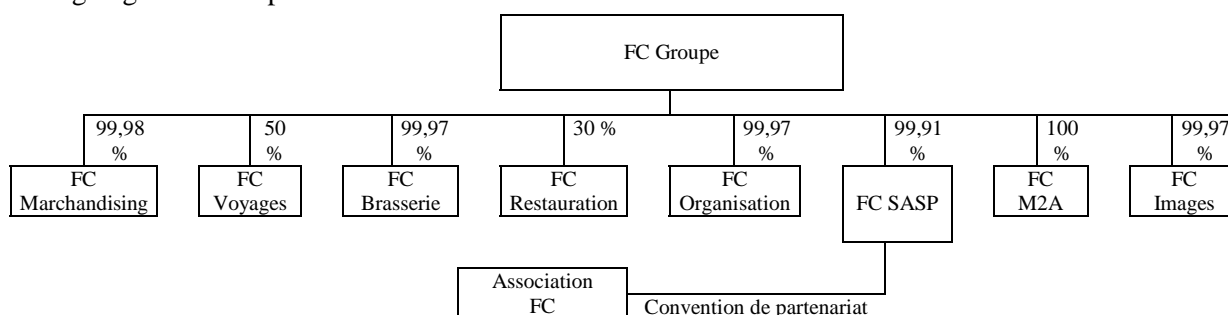
- Catégorie 1, classe B :80 conventions, 40 contrats ;
- Catégorie 2, classe A :60 conventions, 30 contrats ;
- Catégorie 2, classe B :60 conventions, 20 contrats.

ANNEXES 5 COMMUNES AUX DIFFERENTS DOSSIERS

Annexe 5.1. Organigramme du Football Club Groupe (FC Groupe) au 30 juin N

FC Groupe est constitué d'une société holding (FC Groupe) et de plusieurs filiales opérationnelles regroupant les activités de spectacle sportif, de médias et de divertissement sportif ainsi que des métiers complémentaires générateurs de revenus supplémentaires. FC Groupe contrôle notamment FC SASP*, société anonyme sportive professionnelle gérant le club de football FC. Cette société est issue de l'association sportive FC fondée aux débuts du club et demeure en étroite liaison avec elle à travers un contrat de partenariat.

L'organigramme simplifié est le suivant :



Annexe 5.2. Glossaire

	Sigle /terme	Explications
SAOS SASP	Société anonyme à objet sportif et Société anonyme sportive professionnelle (Code du sport, L. 122-2)	Ce sont des sociétés commerciales, très proches d'une société anonyme classique, destinée à la gestion d'un club sportif. La SAOS à la différence de la SASP peut être cotée sur un marché financier et faire appel public à l'épargne.
FFF	Fédération française de football	La Fédération Française de Football (FFF) a pour objet : - d'organiser, de développer et de contrôler l'enseignement et la pratique du football, sous toutes ses formes, par des joueurs de statuts différents (...); - de créer et maintenir un lien entre ses membres individuels, les Clubs affiliés, ses Districts, ses Ligues régionales, la Ligue de football amateur et la Ligue de football professionnel ; (...)
LPF	Ligue de football professionnel	Statut de la FFF, article 27, « La LFP est chargée de gérer, sous le contrôle de la FFF, les clubs professionnels quel que soit leur statut constitué conformément à la loi. Elle organise, au nom de la FFF, le Championnat de Ligue 1, le Championnat de Ligue 2 et toute autre compétition de son ressort concernant les clubs professionnels. »
DNCG	Direction nationale de contrôle de gestion	La FFF et la LPF assurent le contrôle de la gestion financière des clubs professionnels au moyen de la Direction nationale de contrôle de gestion.
DTN	Directeur technique national. Direction technique nationale	Code du sport, article R. 131-16 : « La mission de directeur technique national est de concourir à la définition de la politique sportive fédérale, de veiller à, sa mise en œuvre et de contribuer à son évolution. Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission, il dirige et anime la direction technique nationale de la fédération. »
Mercato		Le mercato désigne la période autorisée pour les transferts de joueurs entre clubs. Il existe deux mercatos par an, et en dehors de ces périodes, un joueur ne peut être transféré d'un club à un autre.

ELEMENTS DE CORRIGE

DOSSIER 1 – ANALYSE FINANCIERE DES CONSOLIDES ETABLIS EN NORMES IFRS

1. Tableau de flux de trésorerie du groupe FC complété

En milliers d'euros	30.06.N
Résultat net	18 598
Résultat net des entreprises associées	- 76
Amortissements et provisions	25 091
Autres charges et produits sans incidence sur la trésorerie	- 18
Plus-values de cession des contrats	- 44 762
Plus-values de cession des autres immobilisations	217
Charges d'impôts	10 278
Capacité d'autofinancement avant impôt payé	9 328
Impôt payé	- 3 750
Clients et autres débiteurs	- 525
Fournisseurs et comptes rattachés	4 163
Variation du besoin en fonds de roulement	3 638
Flux net de trésorerie généré par l'activité	9 216
Acquisition de contrats joueurs nettes de variation de dettes	- 33 844
Acquisition d'autres immobilisations incorporelles	- 590
Acquisition d'immobilisations corporelles	- 4 530
Acquisition d'immobilisations financières	- 250
Cession de contrats joueurs nettes de variation de créances	42 967
Cessions ou diminutions des autres actifs immobilisés	127
Acquisition de filiales nettes de trésorerie acquise	- 500
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	3 380
Augmentation de capital	90 561
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	- - 931
Dividendes versés aux intérêts minoritaires	- 258
Nouveaux emprunts	2 476
Remboursements d'emprunts	- 4 491
Titres d'autocontrôle	-310
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	87 047
Trésorerie d'ouverture	50 396
Variation de trésorerie courante	99 643
Trésorerie de clôture	150 039

Justification des calculs :

- Résultat net : 18 598 (voir compte de résultat)
- Amortissements et provisions $936 + 24\ 114 + 41 = 25\ 091$ (voir compte de résultat et notes)
- Autres charges et produits sans incidence sur la trésorerie : 18 (voir notes compte de résultat)
- Plus-values de cession des contrats : $73\ 524 - 28\ 762 = 44\ 762$ (voir compte de résultat)
- Acquisition d'immobilisations corporelles : 4 530 (voir annexe)
- Acquisition d'immobilisations financières : 250 (voir annexe)
- Cessions ou diminutions des autres actifs immobilisés : il n'est fourni dans l'énoncé que les valeurs brute (dans l'annexe) soit 233 pour les immobilisations corporelles et 51 pour les immobilisations financières soit au total 284. La valeur de cession devrait être à notre avis de 127 (chiffre que l'on obtient par différence à partir des autres données, mais qu'il n'est pas possible de vérifier).

- Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement = variation de trésorerie courante – flux de trésorerie généré par l'activité – flux de trésorerie lié aux opérations de financement = $99\,643 - 9\,216 - 87\,047 = 3\,380$
- Augmentation de capital : $20\,127 - 14\,155$ (capital) + $102\,865 - 18\,276$ (prime d'émission) = $90\,561$ (voir bilan)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère : 931 (voir annexe)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires : $1\,189 - 931 = 258$ (voir annexe)
- Remboursements d'emprunts : $(13\,627 + 10\,639 + 2\,476) - (16\,629 + 5\,622) = 4\,491$ (voir bilan comptes « autres emprunts et dettes financières » et tableau de flux de trésorerie « nouveaux emprunts »).

2. Trésorerie d'ouverture et trésorerie de clôture

- Trésorerie d'ouverture = Disponibilités + valeurs mobilières de placement – découverts bancaires au 30.06.N-1 = $1\,760 + 52\,386 - 3\,750 = 50\,396$.
- Trésorerie de clôture = Disponibilités + valeurs mobilières de placement – découverts bancaires au 30.06.N = $7\,217 + 143\,080 - 258 = 150\,039$.

3. Signification de la quote-part du résultat net des entreprises associées et des impôts différés

Au sens de la norme IAS 28 « Participations dans les entreprises associées » « une entité associée est une entité dans laquelle un investisseur a une influence notable et qui n'est ni une filiale, ni une participation dans une coentreprise ». Une participation dans une entité associée est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. La quote-part du résultat net des entités associées figurant dans le compte de résultat représente le produit du résultat de l'entité associée par le pourcentage de participation. Cette quote-part ne correspond à aucun mouvement de trésorerie pour le groupe (seuls les dividendes perçus peuvent représenter un mouvement de trésorerie) et doivent donc être déduits du résultat pour la détermination du flux net de trésorerie généré par l'activité.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôt sur le résultat », le groupe comptabilise à la fois ses impôts exigibles et ses impôts différés. Si les impôts exigibles peuvent faire l'objet d'un mouvement de trésorerie (il y a toutefois souvent décalage entre la comptabilisation et le paiement), il n'en est pas de même des impôts différés. Si l'on examine les bilans au 30.6.N-1 et au 30.6.N et le compte de résultat de la période, nous constatons que le montant des impôts différés est passé de $9\,005$ à 953 (au passif) et de $123 - 22$ (à l'actif) soit une baisse nette de $7\,951$ k€. On a constaté une charge d'impôt de $10\,278$ k€. Les impôts exigibles de l'exercice ont donc été de $7\,951 + 10\,278 = 20\,229$ k€ alors qu'il n'a été décaissé que $3\,750$ k€. La différence correspond à un impôt exigible non encore payé (compris au bilan dans les fournisseurs et autres passifs courants) en croissance de $20\,229 - 3\,750 = 16\,479$ k€.

4. Définition des notions d'actifs et passifs courants et d'actifs et passifs non courants

Chaque entité doit présenter au bilan, séparément ses actifs courants et non-courants et ses passifs courants et non-courants.

Un actif doit être classé en tant qu'actif courant quand il satisfait à l'un des critères suivants :

- a) l'entité s'attend à pouvoir réaliser l'actif, le vendre ou le consommer dans le cadre du cycle d'exploitation normal de l'entité ;
- b) l'actif est détenu essentiellement à des fins de transaction ;
- c) l'entité s'attend à le réaliser dans les douze mois suivant la date de clôture de l'exercice ;
- d) l'actif représente de la trésorerie ou un équivalent de trésorerie dont l'utilisation n'est pas soumise à restrictions pour être échangé ou utilisé à couvrir une dette devant être réglée dans douze mois après la clôture de l'exercice.

Tous les autres actifs doivent être classés comme non-courants.

Un passif doit être classé en tant que passif courant quand il satisfait à l'un des critères suivants:

- a) il est attendu que le passif soit réglé dans le cadre du cycle d'exploitation normal de l'entité ;

- b) le passif est détenu essentiellement à des fins de transaction ;
- c) le passif doit être réglé dans les douze mois après la date de clôture de l'exercice.
- d) l'entité n'a aucun droit incondtionnel de déferer le règlement de la dette au delà des douze mois qui suivent la clôture de l'exercice.

Tous les autres passifs doivent être classés en tant que passifs non-courants.

5. Lignes « Acquisitions de contrats joueurs nettes de variations de dettes » et « Cessions de contrats joueurs nettes de variation de créances »

• Acquisition de contrats joueurs nettes de variation de dettes : il s'agit de déterminer les sorties de trésorerie liées à l'acquisition de joueurs : on prendra les éléments suivants :

- Acquisition de nouveaux joueurs	26 736
- Dettes sur contrats de joueurs au 30.6.N-1 : 13 482 + 24 738 =	38 220
- Dettes sur contrats de joueurs au 30.6.N : 8 076 + 23 036 =	<u>- 31 112</u>
	33 844

• Cessions de contrats joueurs nettes de variations de créances : il s'agit de déterminer les entrées de trésorerie liées à la cession de joueurs : on prendra les éléments suivants :

- Produits de cession des contrats de joueurs	73 524
- Créances sur contrats de joueurs au 30.6.N-1 : 2 074 + 3 699 =	5 773
- Créances sur contrats de joueurs au 30.6.N : 13 801 + 22 529 =	<u>- 36 330</u>
	42 967

6. Commentaires du tableau de flux de trésorerie

On peut constater d'abord que les flux de trésorerie de l'exercice sont tous positifs.

En effet, le flux net généré par l'activité est de 9 216 k€. Ce flux s'explique certes par le résultat (l'excédent brut d'exploitation hors contrats de joueurs est de 11 206 k€, mais il faut y imputer l'impôt ce qui le ramènerait (avec un impôt à 33 1/3 %) à 7 471 k€ et il faut également tenir compte du dégagement d'une ressource en fonds de roulement soit 3 638 k€ provenant d'une augmentation de la dette fournisseurs et compte rattachés (4 163 k€), plus importante que l'augmentation des créances clients et comptes rattachés (525 k€).

Le flux lié aux opérations d'investissement est lui aussi positif (3 380 k€). Ceci provient pour l'essentiel de ressources liées à des cessions de joueurs (sommes encaissées 42 967 k€) supérieures aux acquisitions (33 844 k€). La différence serait encore plus grande s'il n'y avait pas de crédits sur ces opérations (les cessions sont de 73 524 k€ et les acquisitions de 26 736 k€). par ailleurs, cependant, il est noter l'acquisition d'immobilisations corporelles (4 250 k€), financières (250 k€), incorporelles (590 k€) et de filiales (500 k€).

Enfin, les flux liés aux opérations de financement sont également très largement positifs (87 047 k€). Ceci s'explique pour l'essentiel par une augmentation de capital (90 561 k€) les nouveaux emprunts (2 476 k€) ne couvrant pas la totalité des emprunts remboursés (4 491 k€).

En définitive, au cours de l'exercice, la trésorerie a augmenté de 99 643 k€, passant de 50 396 k€ à 150 039 k€.

7. Présentation de la notion de goodwill et calcul de celui-ci

Le goodwill est défini par la norme IFRS 3. Pour cette norme, le goodwill est « un actif représentant les avantages économiques futurs résultant des autres actifs acquis lors d'un regroupement d'entreprises qui ne sont pas identifiés individuellement et comptabilisés séparément ».

En fait, le terme «*goodwill*» est un mot de langue anglaise. Il a été traduit en français par « survalueur », notamment dans le glossaire des termes économiques et financiers établi par le Ministère de l'Economie et des Finances. Le goodwill est la différence (positive, la différence négative se traduisant par *badwill* ou goodwill négatif ou sous-valeur) entre la valeur globale d'un ensemble acquis et la somme des éléments qui composent cet ensemble. En comptabilité française, le *goodwill* peut être

comptabilisé, selon le cas, dans le fonds commercial (comptes individuels) ou dans l'écart d'acquisition (comptes consolidés).

L'acquéreur doit (IFRS 3 § 32) constater le goodwill à la date d'acquisition comme la différence (excédent) entre :

- le total de la valeur de la contrepartie transférée et de la part revenant aux intérêts minoritaires ;
- le montant net des actifs et passifs identifiables constatés.

La norme IFRS (§ 19) autorise l'évaluation des intérêts minoritaires :

- soit leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise ;
- soit à la juste valeur.

Si les intérêts minoritaires sont évalués à la juste valeur, il y a lieu de comptabiliser la quote-part de goodwill revenant aux intérêts minoritaires.

On considère généralement qu'il y a deux méthodes d'évaluation du goodwill :

- la méthode du « *full goodwill* » dans laquelle une partie du goodwill revient aux intérêts minoritaires ;
- la méthode du « *purchase goodwill* » dans laquelle le goodwill n'est comptabilisé que pour la part qui revient à l'acquéreur majoritaire.

Si l'on prend le cas de la société FC Images, nous constatons une augmentation du goodwill entre le 30.6.N-1 et le 30.6.N de 220 k€. Le FC groupe comptabilise ses *goodwills* selon la méthode du *purchase goodwill* puisqu'il contrôlait déjà FC Images avant le 30.6.N-1 et que si il utilisait la méthode du *full goodwill*, il ne pourrait y avoir d'augmentation, le *goodwill* total étant constaté dès la prise de contrôle.

Les actifs et passifs identifiables de la société FC Images peuvent être évalués comme suit (en €)

Capitaux propres bilantiels au 30.6.N	1 651 200
Estimation du résultat du 1.1.N au 30.6.N : $223\ 200 \times 50\ % =$	- 111 600
Plus-value construction	+ 21 000
Impôt différé sur plus value construction	- 7 000
Provisions pour engagement de retraite	- 50 000
Impôt différé sur engagements de retraite	<u>+ 16 700</u>
	1 520 300

L'acquisition représente $99,97\ % - 74,97\ % = 25\ %$ du capital de FC images

Le goodwill est donc égal à $600\ 000 - 1\ 520\ 300 \times 25\ % = 219\ 925$ arrondi à 220 000 €.

DOSSIER 2 – ANALYSE ET GESTION DES RISQUES LIES AUX CONTRATS DE JOUEURS

1. Calcul de la valeur actuelle nette de chaque joueur

Cas du joueur confirmé

Revenus dégagés avant impôt

	N/ N+1	N+1/ N+2	N+2 / N+3	N+ 3 / N+4
Billetterie	843 600	911 088	983 975	1 062 693
Droit TV	1 406 000	1 518 480	1 639 958	1 771 155
Partenariat	913 900	987 012	1 065 973	1 151 250
Maillots	915 000	915 000	915 000	915 000
Droit à l'image	360 000	360 000	360 000	360 000
Totaux	4 438 500	4 691 580	4 964 906	5 260 098

Mode de calcul : exemple : billetterie $N/N+1 : 140\ 600\ 000 \times 15\ % \times 4\ % = 843\ 600$; $N+1/N+2 = 843\ 600 \times 1,08 = 911\ 088$; $N+2/N+3 = 911\ 088 \times 1,08 = 983\ 975$; $N+3 / N+4 = 983\ 975 \times 1,08 = 1\ 062\ 693$.

Maillots : $50\ 000 \times 61 \times 30\ % = 915\ 000$

Droits à l'image : $1\ 200\ 000 \times 60\ % \times 50\ %$

Résultat net après impôt

	N/ N+1	N+1/ N+2	N+2 / N+3	N+ 3 / N+4
Produits	4 438 500	4 691 580	4 964 906	5 260 098
Commission agent	- 300 000			
Frais de transfert	- 500 000			
Rémunération joueur	- 1 500 000	- 1 500 000	- 1 500 000	- 1 500 000
Assurance blessure	- 20 000	- 20 000	- 20 000	- 20 000
Amortisst joueur	- 1 750 000	- 1 750 000	- 1 750 000	- 1 750 000
Résultat avant impôt	368 500	1 421 580	1 694 906	1 990 098
Résultat après impôt	245 667	947 720	1 129 937	1 326 732

Capacité d'autofinancement (flux de trésorerie)

	N/ N+1	N+1/ N+2	N+2 / N+3	N+ 3 / N+4
Résultat après impôt	245 667	947 720	1 129 937	1 326 732
Amortissement	1 750 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000
Capacité d'autofin.	1 995 667	2 697 720	2 879 937	3 076 732

On peut ainsi obtenir la valeur actuelle nette en actualisant les capacités d'autofinancement

$$VAN = - 7\,000\,000 + 1\,995\,667 \times 1,10^{-1} + 2\,697\,720 \times 1,10^{-2} + 2\,879\,937 \times 1,10^{-3} + 3\,076\,732 \times 1,10^{-4} = 1\,310\,950 \text{ €}.$$

Si l'on considère que la récupération des droits à l'image n'est pas de 360 000 € mais de 1 200 000 × 60 % = 720 000 €, on obtiendrait le tableau suivant:

	N/ N+1	N+1/ N+2	N+2 / N+3	N+ 3 / N+4
Billetterie	843 600	911 088	983 975	1 062 693
Droit TV	1 406 000	1 518 480	1 639 958	1 771 155
Partenariat	913 900	987 012	1 065 973	1 151 250
Maillots	915 000	915 000	915 000	915 000
Droit à l'image	720 000	720 000	720 000	720 000
Totaux produits	4 798 500	5 051 580	5 324 906	5 620 098
Commission agent	- 300 000			
Frais de transfert	- 500 000			
Rémunération joueur	- 1 500 000	- 1 500 000	- 1 500 000	- 1 500 000
Assurance blessure	- 20 000	- 20 000	- 20 000	- 20 000
Amortisst joueur	- 1 750 000	- 1 750 000	- 1 750 000	- 1 750 000
Résultat avant impôt	728 500	1 781 580	2 054 906	2 350 098
Résultat après impôt	485 667	1 187 720	1 369 937	1 566 732
Amortissement	1 750 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000
Capacité d'autofin.	2 235 667	2 937 720	3 119 937	3 316 732

On obtiendrait ainsi la valeur actuelle suivante :

$$VAN = - 7\,000\,000 + 2\,235\,667 \times 1,10^{-1} + 2\,937\,720 \times 1,10^{-2} + 3\,119\,937 \times 1,10^{-3} + 3\,316\,732 \times 1,10^{-4} = 2\,071\,717 \text{ €}.$$

Cas du joueur prometteur

On déterminera les flux de trésorerie en tenant compte d'une espérance mathématique de résultat prenant en compte le scénario favorable pour 70 % et le scénario défavorable pour 30 % soit :

- pour N+1/ N+ 2 = 320 000 × 70 % + 100 000 × 30 % = 254 000 €
- pour N+2/ N+ 3 = 400 000 × 70 % + 80 000 × 30 % = 304 000 €
- pour N+3/ N+ 4 = 600 000 × 70 % + 50 000 × 30 % = 435 000 €
- valeur de revente = 1 500 000 × 70 % + 50 000 × 30 % = 1 065 000 €

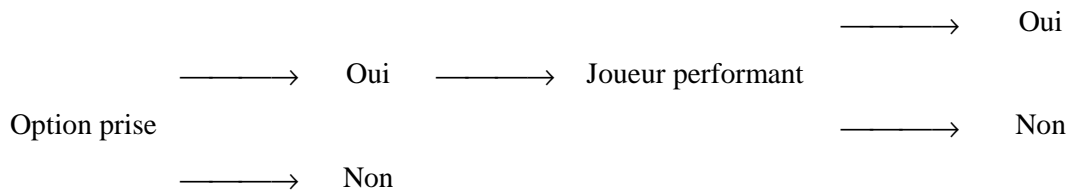
La valeur actuelle nette peut ainsi être déterminée :

$$VAN = - 1\,200\,000 + 150\,000 \times 1,10^{-1} + 254\,000 \times 1,10^{-2} + 304\,000 \times 1,10^{-3} + 425\,000 \times 1,10^{-4} + 1\,065\,000 \times 1,10^{-4} = 392\,370 \text{ €}.$$

Il n'y a pas photo, la solution préférable est celle du joueur confirmé.

2. Détermination de la valeur des options

Pour chacun des cas (joueur confirmé ou joueur prometteur), on peut analyser la prise d'option de la manière suivante :



Des probabilités sont données pour savoir si le joueur sera performant ou ne le sera pas.

On ne connaît pas par contre la probabilité de la prise de l'option. Pour la déterminer, on se servira de la technique dite des « probabilités neutres au risques » évoquées dans le sujet.

Si l'on suit le cheminement de l'annexe 2.4 relative au choix des options, on a donc :

Cas du joueur confirmé

• Option prise

A1 : valeur du projet à l'échéance de l'option dans un scénario favorable :
 = 2 000 000 (au 1.7.N) – 1 700 000 (au 1.7.N+4) + 2 500 000 (au 1.7.N+5)

A2 : valeur du projet à l'échéance de l'option dans un scénario défavorable :
 = 2 000 000 (au 1.7.N) – 1 700 000 (au 1.7.N+4) + 500 000 (au 1.7.N+5)

p = 50 %

1- p = 50 %

• Option non prise

A3 = 2 000 000 (au 1.7.N)

Cas du jeune joueur prometteur

• Option prise

A1 : valeur du projet à l'échéance de l'option dans un scénario favorable :
 = 400 000 (au 1.7.N) – 1 000 000 (au 1.7.N+4) + 5 000 000 (au 1.7.N+4)

A2 : valeur du projet à l'échéance de l'option dans un scénario défavorable :
 = 400 000 (au 1.7.N) – 1 000 000 (au 1.7.N+4) + 0 (au 1.7.N+4)

p = 70 %

1- p = 40 %

• Option non prise

A3 = 400 000 (au 1.7.N)

Étape 1 : Calcul de la valeur actuelle du projet

Nous considérerons, faute d'autres informations, que le taux qui tient compte du risque du projet est le taux d'actualisation fourni en annexe 2.1 du sujet soit 10%. Il ne nous semble pas possible dans le sujet de calculer le taux avec risque du projet : il faudrait notamment pour cela connaître quel est l'espérance mathématique du marché. Nous effectuerons donc les calculs de la valeur actuelle du marché en prenant en compte un taux de 10 %.

Cas du joueur confirmé

$$A1 = 2\,000\,000 - 1\,700\,000 \times 1,10^{-4} + 2\,500\,000 \times 1,10^{-5} = 2\,391\,180 \text{ €}$$

$$A2 = 2\,000\,000 - 1\,700\,000 \times 1,10^{-4} + 500\,000 \times 1,10^{-5} = 1\,149\,337 \text{ €}$$

$$A3 = 2\,000\,000$$

Cas du jeune joueur prometteur

$$A1 = 400\,000 - 1\,000\,000 \times 1,10^{-4} + 5\,000\,000 \times 1,10^{-4} = 3\,132\,054 \text{ €}$$

$$A2 = 400\,000 - 1\,000\,000 \times 1,10^{-4} + 0 \times 1,10^{-4} = -283\,013 \text{ €}$$

$$A3 = 400\,000$$

Etape 2 : Calcul des paiements de l'option à l'échéance

Dans le cas du joueur confirmé, il est possible de ne lever l'option si le scénario est défavorable (il est dit que le scénario concernant l'état de forme du jour sera connu au moment de la levée de l'option soit dans le cas $A2 = A3$

Dans le cas du jeune joueur prometteur cette possibilité n'existe pas.

Etape 3 : Calcul des probabilités neutres au risque

Il y a lieu de déterminer d'abord quel est le rendement espéré pour chacun des cas de prise de l'option :

Cas du joueur confirmé

$$2\,391\,180 \times 50 \% + 2\,000\,000 \times 50 \% = 2\,195\,590 \text{ €.}$$

Cas du jeune joueur prometteur

$$3\,132\,054 \times 70 \% - 283\,013 \times 30 \% = 2\,047\,534$$

Il y a lieu de noter que si le club de football devait obligatoirement exercer l'option, le cas du joueur confirmé serait préférable.

Il faut ensuite déterminer les rendements pour chacun des projets en tenant compte du taux sans risque.

Cas du joueur confirmé

$$A1 + A2 = (2\,000\,000 - 1\,700\,000 \times 1,04^{-4} + 2\,500\,000 \times 1,04^{-5}) \times 50 \% + 2\,000\,000 \times 50 \% = 2\,049\,568 \text{ €.}$$

$$A3 = 2\,000\,000 \text{ €}$$

Cas du jeune joueur prometteur

$$A1 + A2 = (400\,000 - 1\,000\,000 \times 1,04^{-4} + 5\,000\,000 \times 1,04^{-4}) \times 70 \% + (400\,000 - 1\,000\,000 \times 1,04^{-4} + 0 \times 1,04^{-4}) \times 30 \% = 2\,537\,010 \text{ €}$$

On peut alors calculer les probabilités neutres au risque

Cas du joueur confirmé

$$2\,049\,568 = np \times 2\,195\,590 + (1 - np) \times 2\,000\,000$$

$$np = 25,52 \%$$

Cas du jeune joueur prometteur

$$2\,537\,010 = np \times 2\,047\,534 + (1 - np) \times 400\,000$$

$$np = 129,71 \%$$

Pour le cas du joueur non prometteur on prendra $np = 100 \%$.

Etape 4 : Evaluation de l'option

La valeur de l'option est égale à la valeur actuelle au taux sans risque de ses paiements. L'espérance est calculée avec les probabilités neutres au risque.

Cas du joueur confirmé

$$C = 2\,049\,568 \times 25,32 \% + 2\,000\,000 \times 74,68 \% = 2\,012\,550$$

Cas du jeune joueur prometteur

$$C = 2\,537\,010 \times 100 \% = 2\,537\,010$$

La solution « joueur prometteur » semble donc plus intéressante.

3. Acceptation de l'offre

Dans ce cas, en se servant du taux d'actualisation (taux avec risque) on aurait une valeur de :
 $400\,000 + 1\,500\,000 \times 1,10^{-4} = 1\,424\,520$ € soit une valeur inférieure à la valeur de 2 047 534 €
prenant en compte la prise de l'option au taux de 10 % trouvée ci-dessus. Du seul point de vue financier, le FC ne doit donc pas accepter cette offre.

DOSSIER 3 – ANALYSE COMPTABLE DES CONTRATS DE JOUEURS PROFESSIONNELS

Partie 1. Analyse de l'inscription et de la classification des contrats relatifs aux joueurs

1. Référentiel comptable applicable

Le référentiel comptable applicable se trouve dans le PCG annexe II issu du règlement 2004-07 du CRC. Cette annexe traite de la définition et des conditions de comptabilisation, de l'échange des joueurs, de l'amortissement, des modalités de dépréciation, des indemnités de mutation reçues.

L'avis 2004-12 du Conseil national de la comptabilité qui a précédé le règlement 2004-07 du Comité de la réglementation comptable précise dans son introduction que :

«L'assemblée plénière du Conseil national de la comptabilité réunie le 23 juin 2004 a adopté l'avis suivant relatif au traitement comptable des indemnités de mutation versées par les sociétés à « vocation sportive » visées à l'article 11 de la loi 84-610 du 16 juillet 1984.

Les indemnités de mutation visées par le présent avis, correspondent aux montants versés par une société à vocation sportive à une autre société française ou étrangère lors de la mutation d'un joueur professionnel, à l'exclusion des indemnités versées à tout autre organisme.

Les autres indemnités versées sous quelque forme que ce soit aux joueurs professionnels, en qualité de rémunération et les commissions versées aux agents ou intermédiaires intervenant pour le compte des joueurs sont obligatoirement comptabilisées en charge ».

Il est dit également dans la note de présentation de cet avis qu'il convient d'analyser « les incidences comptables induites par les articles 1 à 5 de la loi 2003-708 du 1^{er} août 2003 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives et, notamment sur le traitement comptable du transfert des droits d'exploitation audiovisuelle ».

L'annexe II du PCG préconise que « les indemnités versées par une société à objet sportif visée à l'article 11 de la loi n°84-610 du 16 juillet 1984, en cas de mutation de joueurs professionnels, correspondent à l'acquisition de droits contractuels, donc d'immobilisations incorporelles »

2. Définitions relatives à l'actif et justification de comptabilisation ou de non comptabilisation des contrats joueurs.

L'article 221-1 al. 1 du PCG précise que « un actif est un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une ressource que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs ».

L'article 221-1 al. 3 du PCG précise que « une immobilisation incorporelle est un actif non monétaire sans substance physique ».

Enfin, l'article 221-1 al. 3 du PCG précise que « un actif amortissable est un actif dont l'utilisation par l'entité est déterminable ».

Par ailleurs, l'article 331-1 du PCG, qui traite des critères généraux de comptabilisation des immobilisations corporelles et des stocks précise que la comptabilisation à l'actif n'est possible que si le coût ou la valeur peuvent être évalués avec une fiabilité suffisante. Aussi, les immobilisations incorporelles, en général (à l'exception des logiciels et des coûts de développement) produites par l'entité ne peuvent être inscrites au bilan (cas des joueurs formés au club) alors que les immobilisations incorporelles acquises (pour lesquelles on a un prix payé) doivent être inscrits (c'est le cas des joueurs acquis) au bilan.

Partie 2. Traitement comptable des contrats de joueurs

3. Traitement comptable des différents opérations sur contrats de joueurs

Cas des joueurs acquis ou intégrés à l'effectif professionnel durant l'exercice N-1 / N

Nom du joueur	Particularité	Traitement comptable	Evaluation
MS	Formé au club	Non immobilisé (1)	
SQ	Acquis	Immobilisé	8 520 251 (2)
AD	Acquis	Immobilisé	7 704 000 (3)
NB	Acquis	Immobilisé	3 500 000 (4)
FS	Prêté	Non immobilisé (5)	
MB	Echangé	Immobilisé	2 000 000 (6)

(1) Les joueurs recrutés comme professionnels mais formés au club ne sont pas immobilisés (voir ci-dessus question 2).

(2) Les contrats sont immobilisés pour leur coût d'acquisition actualisé si le différé de paiement est supérieur à 6 mois. On doit immobiliser donc $8\,600\,000 \times 80\% + 8\,600\,000 \times 20\% \times 1,04862^{-1} = 8\,520\,251$ €. Il est à noter que si l'actualisation est autorisée dans les comptes tenus selon les normes IFRS, il n'en est pas de même des comptes tenus selon le PCG.

(3) Le coût d'acquisition correspond à la valeur d'achat à laquelle s'ajoutent les frais accessoires et les coûts directement attribuables. On doit donc immobiliser $7\,200\,000 + 7\,200\,000 \times 7\% = 7\,704\,000$ €.

(4) Le complément de prix de prix ne peut être immobilisé que si le coût peut être évalué avec une fiabilité suffisante. Le paiement de ce complément est lié au fait que la note moyenne attribuée par les commentateurs augmente de 50 % sur la période à venir. On peut pas considérer que la probabilité d'augmentation de cette note soit connue avec fiabilité.

(5) L'indemnité peut être immobilisée, il serait cependant nécessaire d'effectuer un amortissement sur un seul exercice. Il est aussi possible de constater, comme la reconduction du prêt n'est pas envisager de comptabiliser la somme de 400 000 € en charge.

(6) Pour ce qui concerne l'échange de joueurs, l'annexe II du PCG précise que « Les « immobilisations incorporelles » acquises ne pouvant pas être évaluées à la valeur vénale, le coût doit être évalué à la valeur comptable de l'actif cédé. En cas de soulte versée, celle-ci est comptabilisée en immobilisation incorporelle, et doit être évaluée de nouveau le cas échéant, dans le cadre du test de dépréciation. La valeur comptable du joueur sortant est de $7\,400\,000 - 5\,100\,000 - 300\,000 = 2\,000\,000$. Il n'y a pas de soulte versée, malgré une offre supérieure effectuée par un autre club. MB peut donc être évalués à ce prix.

4. Commentaire de l'écriture du joueur SG

Comme l'option a été levée, il semble tout à fait logique que l'acquisition soit comptabilisée au coût d'acquisition.

5. Ecriture relative à l'entrée du joueur AD

On passera l'écriture suivante :

205	Contrat joueur AD	7 704 000	7 704 000
404	Fournisseur d'immobilisations		
	$7\,200\,000 + 7\,200\,000 \times 7\% = 7\,704\,000$		

Partie 3. Analyse des passifs liés aux contrats

6. Notion de passif et catégories de passif

Pour l'article 212-1 al 1 du PCG « un passif est un élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité, c'est-à-dire une obligation de l'entité à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. L'ensemble de ces éléments est dénommé passif externe ».

Selon les articles 212-2, 212,3 et 212-4, on distingue trois catégories de passifs : les dettes, les provisions et les passifs éventuels.

Art 212-2. – Une dette est un passif certain dont l'échéance et le montant sont fixés de façon précise.

Art 212-3. – Une provision est un passif dont l'échéance ou le montant n'est pas fixé de façon précise.

Art 212-4. – Un passif éventuel est :

- soit une obligation potentielle de l'entité à l'égard d'un tiers résultant d'évènements dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance, ou non, d'un ou plusieurs évènements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entité ;

- soit une obligation de l'entité à l'égard d'un tiers dont il n'est pas probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

7. Traitement de l'actualisation des dettes dans le cadre des comptes sociaux

Si l'actualisation est autorisée dans les comptes tenus selon les normes IFRS, il n'en est pas de même des comptes tenus selon le PCG. Lors de la révision du PCG effectuée en 2005, l'avis 2004-15 du Conseil national de la comptabilité précisait au § 4.6 relatif aux paiements différés :

4.6 - Paiements différés

Le groupe de travail avait proposé de reprendre les dispositions d'IAS 16 et 38, selon lesquelles, quand le règlement de l'acquisition d'une immobilisation est différé au-delà des conditions habituelles de crédit, son coût est le montant correspondant à un paiement comptant ; la différence entre ce montant et le total des règlements devant être comptabilisée en charges financières. La section des entreprises n'a pas entériné cette proposition, estimant que cette question comme l'actualisation, devaient être traitées de manière générale pour tous les actifs et passifs, et pas seulement pour l'évaluation.

DOSSIER 4 – CONTROLE DE GESTION DU CENTRE DE FORMATION

Partie 1. Coût de formation d'un joueur et valorisation des joueurs formés

1. Coût net pour le club des joueurs formés dans le centre de formation et recrutés comme professionnels

Nous n'avons que très peu d'informations pour évaluer le coût de formation d'un joueur.

Pour la saison N-1/ N, le total des charges s'élève à 2 606 k€ et celui des produits à 582 €. La charge nette est donc de $2\,606 - 387 = 2\,024$ k€ pour 47 joueurs formés soit une moyenne de 43,064 k€ par joueur.

Pour déterminer le coût net pour le club de joueurs formés et devenus professionnels, il faut tenir compte à la fois de la probabilité pour un joueur formé de devenir professionnel et du nombre moyen d'années de formation.

• Nombre de joueurs formés devenus professionnels (sur 4 ans) : $1 + 2 + 2 + 2 = 7$; nombre de joueurs formés sortants non professionnels $7 + 8 + 13 + 14 = 62$; probabilité pour un joueur formé de devenir professionnel : $7 / (42 + 7) = 1/7 = 14,28\%$

• Nombre total de saisons passés au centre de formation pour l'ensemble des joueurs devenus professionnels : $4 + 9 + 8 + 7 = 28$; nombre moyen : $28 / 7 = 4$ saisons

On peut ainsi déterminer le coût d'un joueur formé devenu professionnel : $43,064 \times 4 / 0,1428 = 1\,204,76$ k€.

2. Calcul du résultat du centre de formation si celui-ci est considéré comme une « Business Unit »

Le prix de cession d'un joueur peut être estimé comme suit (en faisant une étude sur 3 ans) :

- joueur de très grande qualité : $4\,000 \times 1 =$	4 000
- jeune joueur de talent $1\,200 \times 2$	2 400
- jeune joueur professionnel correct : $600 \times 3 =$	<u>1 800</u>
	8 200

soit pour une année (et une moyenne de deux joueurs cédés) $8\,200 / 3 = 2\,733$ €.

Si l'on compare cette donnée avec celle précédemment donnée sur le coût, on peut dire que le résultat dégagé dans le « Business Unit » pour la saison N-1/ N est de $2\,733 - 2 \times 1\,204,76 = 323,48$.

Il est à noter que ce résultat est une valeur actuelle.

Pour déterminer de manière plus fine la valeur d'un joueur, il faudrait capitaliser durant 4 années les charges correspondantes (et considérer certaines charges d'exercices antérieurs comme des encours semblables à des stocks).

Partie 2. Note de synthèse stratégique

3. Critères de performance de la DTN

La DTN distingue deux types de critères : des critères de moyens et des critères d'efficacité

Les critères de moyens à prendre en compte sont l'hébergement, le plan sportif et l'encadrement.

Les critères d'efficacité sont le nombre de contrats professionnels, le nombre de matchs joués, les sélections nationales, la réussite des études, sur la base des diplômes obtenus pendant l'année par des joueurs du centre de formation et les années de présence des éducateurs.

Ainsi, le critère d'hébergement doit être pris en compte : il est nécessaire que le centre de formation ait à disposition les chambres nécessaires ainsi que les salles annexes (restaurant, salles d'études, salle de jeux, salle TV, espace détente) nécessaires ; il est nécessaire également que la partie hébergement soit à taille humaine (maximum : 80 places).

Pour le plan sportif, il est nécessaire d'avoir un certain nombre de terrains d'entraînement, un terrain de compétition et les installations annexes indispensables (vestiaires, salle de musculation, salle de massage avec bains, bureau médical, bureaux pour le directeur et les entraîneurs).

En matière d'encadrement, il est nécessaire d'avoir le personnel indispensable (formateur diplômé, éducateurs, entraîneur de gardiens, kiné, médecin, coordinateur des études, animateur, surveillants d'internat).

L'objectif étant de former des professionnels du football, le nombre de contrats professionnels en privilégiant les années jouées en L1 et L2 est un bon critère de mesure de réussite du centre de formation.

Il ne suffit pas cependant que des contrats professionnels soient signés, il faut également que les professionnels jouent : le nombre de matches joués, là aussi en privilégiant certains matches par rapport à d'autres est aussi un bon critère.

Un joueur professionnel sélectionné (en équipe de France, en sélection espoirs ou olympiques ou autrement) peut être considéré comme un bon joueur : pour le centre de formation, ceci peut être considéré comme un critère de qualité.

Après un certain passé sur les terrains de sport, le joueur professionnel devra se reconverter, le centre de formation doit aussi le préparer à cette reconversion : la réussite des études, sur la base des diplômes obtenus pendant l'année par des joueurs du centre de formation est également un critère à prendre en compte.

Enfin, le turn over des éducateurs n'est pas un bon critère : aussi, l'attribution de points par années de présence pour les éducateurs du centre de formation permet de juger de la qualité du centre.

4. Analyse comparative des forces et faiblesses du club

Si l'on analyse le tableau de l'annexe de l'annexe 4.4, on peut constater le club « FC » est classé onzième sur 32 avec un total de 1 364 points (le premier Rennes a 2863 points) tenant compte des critères : contrats professionnels, matchs joués, sélections, études et contrats. Si l'on chaque critère séparément, on peut noter les classements suivants :

- contrats professionnels : onzième avec 350 points (le premier est Monaco avec 705 points) ;
- matchs joués : quinzième avec 416 points (le premier est Rennes avec 1 416 points) ;
- sélections : premier avec 191 points ;
- études : dix huitième avec 130 points (le premier est Niort avec 430 points) ;
- contrats éducateurs : cinquième avec 275 points (le premier est Lille avec 355 points).

Le point fort à ce niveau est donc celui des sélections, le point le plus faible la réussite aux études des joueurs du centre.

Il est à remarquer que le nombre de points distribués est très différent selon les critères (14 834 pour les matchs joués, 1408 pour les sélections).

5. Formalisation de la stratégie possible et construction du tableau de bord

La stratégie du club doit être centrée sur la qualité des joueurs formés. Si les joueurs formés sont de qualité, ils deviendront plus facilement professionnels, joueront plus de matchs à ce niveau et pourront être plus facilement sélectionnés. Il ne faudra pas non plus oublier les études, car un joueur professionnel aura à s'exprimer souvent en public et le niveau d'études atteint (en dehors de l'aspect reconversion) sera utile à ce niveau. Enfin si de nombreux joueurs deviennent professionnels et si ceux-ci sont de qualité, la ressource que pourra en tirer le club (voir ci-dessus l'analyse faite dans le cadre du « Business Unit ») sera plus importante.

Le tableau de bord relatif au centre de formation devra mettre en valeur ces points : il doit comporter les indicateurs suivants :

- dépenses et recettes propres du centre de formation ;
- nombre de joueurs formés ;
- nombre de joueurs passés professionnels ;
- estimation de la valeur des joueurs formés ;
- matches joués ;
- sélections ;
- suivi des études ;
- contrats d'éducateurs.