



SESSION 2009

---

**CONCOURS EXTERNE  
DE RECRUTEMENT DE PROFESSEURS AGRÉGÉS**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION  
Option : ÉCONOMIE ET GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE**

**COMPOSITION PORTANT SUR LA GESTION DES  
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Durée : 7 heures

---

*Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.*

*Plan comptable général (plan de comptes uniquement) autorisé.*

*L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**

**Tournez la page S.V.P.**

## 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 marqués 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 dans les coupes européennes, il participe à l'évolution européenne actuelle des clubs vers un fonctionnement comme entreprises de spectacle sportif.

La société mère Football Club Groupe 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 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 une analyse financière des comptes du groupe (dossier 1), puis d'étudier les contrats passés avec les 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<sup>ère</sup> 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<sup>ème</sup> partie).

Compte tenu des spécificités du calendrier du championnat de France, l'exercice social débute le 1<sup>er</sup> 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 financière des comptes consolidés établis en norme IFRS**

Vous êtes intégré à l'équipe consolidation du groupe FC avec 2 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 divers points à commenter.

### **Travail à 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 les 'Impôts différés' (**annexe 1-4**). Pourquoi ces sommes impactent-elles les flux nets de trésorerie générés 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 contrats 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 liés 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 à 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 incluses 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 du joueur confirmé ;
- de signer un nouveau contrat de 2 ans avec le joueur prometteur.

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

**Travail à faire : (quelle que soit la réponse ou 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 aujourd'hui (le 1<sup>er</sup> 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 4 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 à 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 des joueurs professionnels**

### PARTIE 1 : Analyse de l'inscription et de la classification des contrats relatifs aux joueurs au bilan de 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 comptables effectués par le groupe au niveau des comptes individuels.

**Travail à 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 de contrats de joueurs

Durant l'exercice comptable 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 à 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 du joueur SG (**annexe 3-3-2**).
- 5) Passez l'écriture d'entrée à l'actif du contrat du joueur AD (**annexe 3-3-1**).

### PARTIE 3 : Analyse des passifs liés aux contrats

#### Travail à faire

- 6) Après avoir défini la notion de passif externe du Plan comptable général (PCG), rappelez les différentes catégories de passif indiquées 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 norme 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 N°4 : Contrôle 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 coût de formation d'un joueur et valorisation des joueurs formés

#### Travail à 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 du marché. Quel serait (dans les conditions rappelées dans l'**annexe 4-2**), le résultat dégagé par le centre de formation ?

### PARTIE 2 : Élaboration d'une note de synthèse stratégique

#### Travail à 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.

## MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Académie : \_\_\_\_\_ Session : \_\_\_\_\_

Concours : \_\_\_\_\_

Spécialité/option : \_\_\_\_\_ Repère de l'épreuve : \_\_\_\_\_

Intitulé de l'épreuve : \_\_\_\_\_

NOM : \_\_\_\_\_

(en majuscules, suivi s'il y a lieu, du nom d'épouse)

Prénoms : \_\_\_\_\_ N° du candidat

(le numéro est celui qui figure sur la convocation ou la liste d'appel)

EAE ECB 3

## Annexes du dossier 1

## Annexe 1-1 : Tableau de flux de trésorerie consolidé (à rendre avec la copie)

Numéro d'anonymat : 

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 joueurs	
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
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>9 216</b>
Acquisition de contrats joueurs nettes de variation de dettes	-33 844
Acquisitions d'autres immobilisations incorporelles	-590
Acquisitions d'immobilisations corporelles	
Acquisitions d'immobilisations financières	
Cessions de contrats joueurs nettes de variation de créances	42 967
Cessions ou diminutions des autres actifs immobilisés	
Acquisition de filiales nette de trésorerie acquise	-500
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	
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'auto-contrôle	-310
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>87 047</b>
<b>Trésorerie d'ouverture</b>	<b>50 396</b>
<b>Variation de trésorerie courante</b>	<b>99 643</b>
<b>Trésorerie de clôture</b>	<b>150 039</b>

### 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 constatées 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 de joueurs tiennent compte de la variation du poste créances sur joueurs ;
- Les flux liés aux augmentations de capital sont présentés lors de l'encaissement effectif ;
- Les flux liés aux variations de périmètre sont présentés pour un montant net dans la rubrique 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 30/06N	
<b>Produits des activités</b>	<b>214 077</b>
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
<b>Excédent Brut d'Exploitation hors contrats joueurs</b>	<b>11 206</b>
Dotations aux amortissements et provisions nettes	-936
Autres produits et charges opérationnels courants	-2 882
<b>Résultat opérationnel courant hors contrats joueurs</b>	<b>7 388</b>
Produits de cession des contrats joueurs	73 524
Valeur résiduelle des contrats joueurs	-28 762
<b>Excédent Brut d'Exploitation sur contrats joueurs</b>	<b>44 762</b>
Dotations aux amortissements et provisions nettes sur joueurs	-24 114
<b>Résultat opérationnel courant sur contrat joueurs</b>	<b>20 648</b>
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>55 968</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>28 036</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	0
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>28 036</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>764</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>28 800</b>
Charge d'impôt	-10 278
Quote part du résultat net des entreprises associées	76
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>18 598</b>
Résultat revenant aux actionnaires de la société	18 470
Résultat revenant aux intérêts minoritaires	128

Notes : (M€ = milliers d'€)

- 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) 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**

<b>ACTIF</b>	<b>30/06/N</b>	<b>30/06/N-1</b>
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)	<b>13 801</b>	<b>2 074</b>
Participations dans les entreprises associées	513	437
Impôts différés	22	123
<b>Actifs non courants</b>	<b>82 380</b>	<b>90 846</b>
Stocks et créances (1)	55 801	33 207
Valeurs mobilières de placement	143 080	52 386
Disponibilités	7 217	1 760
<b>Actifs courants</b>	<b>206 098</b>	<b>87 353</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>288 478</b>	<b>178 199</b>

<b>PASSIF</b>	<b>30/06/N</b>	<b>30/06/N-1</b>
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
<b>Total capitaux propres</b>	<b>151 195</b>	<b>43 655</b>
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
<b>Passifs non courants</b>	<b>26 091</b>	<b>36 434</b>
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
<b>Passifs courants</b>	<b>111 192</b>	<b>98 110</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>288 478</b>	<b>178 199</b>

(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
<b>TOTAL</b>	<b>11 311</b>	<b>21</b>	<b>4 530</b>	<b>-233</b>	<b>15 629</b>



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
<b>TOTAL</b>	<b>605</b>	<b>-23</b>	<b>250</b>	<b>-51</b>	<b>781</b>

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	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

*En milliers d'euros*

### **Annexe 1-5 : Travaux sur le goodwill**

En milliers d'euros - Montants bruts	30/06/N-1	Variations de périmètre	Augmentations	30/06/N
FC Merchandising	46	0	0	46
FC SASP	1 232	309		1 541
FC M2A	355			355
FC Images		220		220
FC Brasserie		364		364
<b>TOTAL</b>	<b>1 633</b>	<b>893</b>	<b>0</b>	<b>2 526</b>

FC Groupe a acquis le 1<sup>er</sup> 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 Millions d'€.

FC groupe a intégré dans le 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
<b>TOTAL</b>	<b>1 651,2</b>

Ecarts d'évaluation mis en évidence le 1er janvier	Valeurs bilantielles au 1er Janvier N	Justes valeurs au 1er janvier N
Constructions	1000	1021
Provision pour engagement de retraite	0	50

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