

# Table des matières

<b>Introduction de l'ouvrage .....</b>	<b>9</b>
<b>Partie 1 – Utilisation de l'information comptable et financière .....</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 1 – Introduction à la comptabilité financière .....</b>	<b>15</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>15</b>
<b>Section 1 – La comptabilité financière : pourquoi et pour qui? .....</b>	<b>15</b>
Objectifs des états financiers .....	15
Les utilisateurs de l'information financière .....	16
<b>Section 2 – Les fondamentaux comptables et juridiques .....</b>	<b>16</b>
Les structures juridiques des organisations dans le monde sportif.....	16
Les documents comptables obligatoires.....	17
Les principes comptables .....	19
<b>Section 3 – Le bilan .....</b>	<b>20</b>
Introduction au bilan.....	20
Actif : définitions et structures .....	21
Passif : définitions et structures .....	33
Capitaux propres ou actif net.....	36
<b>Section 4 – L'état des résultats.....</b>	<b>38</b>
Produits et charges comptables.....	39
Structure d'un état des résultats d'une entreprise.....	41
Structure d'un état des résultats d'un OBNL.....	42
Typologie des revenus et des charges des organisations sportives.....	44
Exception pour les OBNL : la méthode du report ou la méthode de la comptabilité par fonds affectés.....	48
<b>Section 5 – Le tableau de flux de trésorerie .....</b>	<b>48</b>
Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation .....	49
Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement.....	49
Les flux de trésorerie liés aux activités de financement .....	50
La variation de trésorerie de l'exercice .....	50
Exemple de construction d'un tableau de flux de trésorerie .....	51

<b>Section 6 – États de variation des capitaux propres ou de l’actif net .....</b>	<b>52</b>
État de variation des capitaux propres (entreprises) .....	52
État de variation de l’actif net (OBNL) .....	53
<b>Section 7 – Les notes aux états financiers .....</b>	<b>54</b>
Définition des notes aux états financiers.....	54
La note sur les transactions entre parties liées .....	56
<b>Section 8 – Le rapport de l’auditeur .....</b>	<b>56</b>
Extrait d’un exemple de rapport d’audit.....	57
Extrait d’un exemple de rapport de mission d’examen.....	58
Extrait d’un exemple d’avis au lecteur .....	58
<b>Conclusion du chapitre 1.....</b>	<b>59</b>
<b>Chapitre 2 – Analyse des états financiers .....</b>	<b>61</b>
<b>Section 1 – Analyse des flux de trésorerie.....</b>	<b>61</b>
Flux de trésorerie lié aux activités d’exploitation.....	61
Flux de trésorerie lié aux activités d’investissement .....	63
Flux de trésorerie lié aux activités de financement .....	64
Indicateurs clés pour interpréter des flux de trésorerie .....	64
Lecture du tableau de flux de trésorerie de l’Olympique Lyonnais .....	67
<b>Section 2 – Analyse financière par les ratios .....</b>	<b>70</b>
Analyse des revenus.....	70
Analyse de la performance.....	76
Analyse du financement.....	94
Étude de cas : World Wrestling Federation (WWE) .....	110
Corrigé du cas : World Wrestling Federation (WWE) .....	116
<b>Conclusion du chapitre 2.....</b>	<b>119</b>
<b>Partie 2 – Décision financière et évaluation .....</b>	<b>121</b>
<b>Chapitre 3 – Choix d’investissement .....</b>	<b>125</b>
<b>Section 1 – La politique d’investissement.....</b>	<b>125</b>
Définition et objectifs de la politique d’investissement .....	125
Les objectifs des politiques d’investissement des entreprises et des OBNL.....	126
Le guide du projet d’investissement .....	130
<b>Section 2 – Le principe d’actualisation .....</b>	<b>131</b>
Pourquoi actualiser?.....	131
Mesurer l’impact du taux d’actualisation sur la valeur d’un flux financier futur.....	131

Calcul du taux d'actualisation d'une entreprise .....	135
Calcul du taux d'actualisation d'un OBNL .....	139
<b>Section 3 – Mesures de rentabilité des projets d'investissement .....</b>	<b>140</b>
Délai de récupération.....	140
Valeur actuelle nette.....	141
Taux de rendement interne .....	144
Analyse de sensibilité et scénarios financiers .....	145
Étude de cas : la construction d'un stade.....	146
Corrigé du cas : la construction d'un stade.....	147
<b>Conclusion du chapitre 3.....</b>	<b>150</b>
<b>Chapitre 4 – Évaluation .....</b>	<b>151</b>
<b>Section 1 – La spécificité de l'évaluation d'entreprise .....</b>	<b>151</b>
<b>Section 2 – Évaluation selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie .....</b>	<b>152</b>
Principe de la méthode DCF .....	152
Identification et projection des flux de trésorerie .....	153
Horizon explicite et valeur terminale.....	154
<b>Section 3 – Évaluation selon la méthode des multiples .....</b>	<b>156</b>
Définition de la méthode des multiples.....	156
Le choix des multiples.....	157
La construction d'un échantillon de comparables.....	160
<b>Section 4 – Approche patrimoniale dans le secteur sportif : l'évaluation des actifs nets .....</b>	<b>162</b>
<b>Section 5 – Le sport et les marchés financiers.....</b>	<b>164</b>
L'entrée du sport sur les marchés financiers .....	164
Les clubs cotés en bourse .....	165
Les obligations sportives : lever des fonds d'investissement.....	165
Le rôle du capital-investissement et des fonds souverains.....	166
Limites et risques de l'évaluation par les marchés financiers.....	166
<b>Section 6 – Évaluation des clubs et joueurs professionnels .....</b>	<b>166</b>
Évaluation des marques de clubs de soccer européens.....	167
Valorisation des franchises sportives américaines .....	168
Valorisation des clubs de la Major League Soccer .....	169
Évaluation des joueurs et contrats .....	169

<b>Partie 3 – Gestion des coûts et prise de décision.....</b>	<b>171</b>
<b>Chapitre 5 – Fondamentaux de la comptabilité de gestion .....</b>	<b>175</b>
<b>Section 1 – Introduction à la comptabilité de gestion .....</b>	<b>175</b>
Définition et objectifs .....	175
Différences avec la comptabilité financière .....	176
<b>Section 2 – Coûts : concepts et classifications.....</b>	<b>177</b>
Les coûts fixes et variables .....	177
Les coûts directs et indirects.....	178
Les coûts standards .....	179
Les coûts contrôlables .....	181
<b>Section 3 – Comptabilité analytique : méthodes de calcul des coûts.....</b>	<b>182</b>
Les coûts complets .....	182
La méthode du coût variable.....	183
La méthode du coût direct.....	185
La méthode du coût partiel.....	187
Les coûts par activité (Activity-Based Costing, ABC) .....	189
<b>Section 4 – Numérisation et optimisation des coûts dans le sport .....</b>	<b>194</b>
L'analyse des données comme outil d'optimisation des coûts.....	194
L'optimisation de la gestion des infrastructures sportives .....	195
Les plateformes numériques comme outil de réduction des coûts de billetterie.....	196
<b>Section 5 – Comparaison de la gestion des coûts entre différents sports.....</b>	<b>197</b>
Le soccer européen : un modèle basé sur les transferts et les salaires.....	197
La NBA : un modèle de contrôle avec un plafond salarial .....	198
Le cyclisme professionnel : un modèle fragilisé et dépendant des commanditaires .....	198
<b>Chapitre 6 – Analyse des coûts et prise de décision .....</b>	<b>201</b>
<b>Section 1 – Analyse des coût-volume-résultat (CVR) .....</b>	<b>201</b>
Seuil de rentabilité et marge de sécurité.....	201
Le levier opérationnel.....	201
<b>Section 2 – Prise de décision basée sur les coûts.....</b>	<b>204</b>
Décisions à court terme .....	204
Décisions à long terme.....	204
Décisions de tarification dans les organisations sportives .....	205

Études de cas : Le club de hockey « Glace Étoilée » .....	206
Corrigé du cas : Le club de hockey « Glace Étoilée » .....	208
Étude de cas : organisation du gala de boxe de SportEvents Inc.....	211
Corrigé du cas : organisation du gala de boxe de SportEvents Inc.....	212
<b>Partie 4 – Budget et tableau de bord .....</b>	<b>215</b>
<b>Chapitre 7 – Budget et contrôle budgétaire .....</b>	<b>219</b>
<b>Section 1 – Élaboration d’un budget .....</b>	<b>219</b>
Les principes fondamentaux de la budgétisation .....	219
<b>Section 2 – Contrôle budgétaire et suivi .....</b>	<b>221</b>
Suivi budgétaire .....	221
Analyse des écarts.....	223
<b>Section 3 – Budgétisation et contrôle dans différents types d’entités sportives .....</b>	<b>225</b>
Clubs sportifs.....	225
Organisations d’événements sportifs .....	227
Infrastructures sportives .....	228
<b>Chapitre 8 – Le tableau de bord.....</b>	<b>235</b>
<b>Section 1 : Composition et structure d’un tableau de bord .....</b>	<b>235</b>
Les composantes fondamentales d’un tableau de bord efficace.....	235
Structure d’un tableau de bord.....	236
Typologie des tableaux de bord .....	236
<b>Section 2 : Indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators).....</b>	<b>238</b>
Définition.....	238
Caractéristiques d’un bon KPI .....	238
<b>Section 3 : Le tableau de bord prospectif .....</b>	<b>241</b>
Introduction au tableau de bord prospectif .....	242
Les 4 perspectives appliquées au sport .....	242
Conclusion sur le tableau de bord prospectif dans le monde sportif .....	243
<b>Section 4 : Mise en place d’un tableau de bord .....</b>	<b>243</b>
Étape 1 : Identification des besoins et des objectifs.....	244
Étape 2 : Sélection des indicateurs clés de performance (KPI) .....	244
Étape 3 : Structuration et organisation des données .....	245
Étape 4 : Sélection des outils et d’une méthodologie d’analyse .....	246

**Section 5 : Études de cas ..... 248**

Étude de cas : Gestion de la performance du club de basketball  
professionnel Elite Basket..... 248

Corrigé du cas : Gestion de la performance du club de basketball  
professionnel Elite Basket..... 250

Étude de cas : Le tableau de bord d'une fédération de sports extrêmes..... 252

Corrigé du cas : Le tableau de bord d'une fédération de sports extrêmes ..... 253

**Conclusion..... 257**