Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV®.

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour en savoir plus sur nos formations disponibles, veuillez visiter :
formav.co/explorer

LICENCE SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES

MANAGEMENT DU SPORT

ÉPREUVE C7 : DÉVELOPPER DES PROJETS DE STRUCTURES OU D'ORGANISATIONS CENTRÉES SUR LES ACTIVITÉS PHYSIQUES, SPORTIVES ET ARTISTIQUES

SESSION 2026

Durée : 3 heures

SPÉCIALITÉ / UNITÉ	COEFF
MANAGEMENT DU SPORT	3,0

Moyens de calculs et matériel autorisés :

L'usage de calculatrice avec mode examen actif est autorisé. L'usage de calculatrice sans mémoire, « type collège », est autorisé.

Aucun document ou matériel autorisé en dehors de ceux fournis avec le sujet.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

Ce sujet comporte 9 pages numérotées de 1/9 à 9/9.

Les documents réponses en fin de sujet sont à rendre avec la copie.

DOSSIER SUJET

MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE ET CAHIER DES CHARGES : DECATHLON FRANCE SAS, VILLENEUVE-D'ASCQ, SECTEUR DE LA DISTRIBUTION D'ARTICLES DE SPORT ET DES SERVICES LIÉS À LA PRATIQUE SPORTIVE

Decathlon France SAS est une société par actions simplifiée du secteur de la distribution d'articles de sport, appartenant à un groupe présent dans de nombreux territoires et employant plusieurs milliers de salariés en France. L'entreprise s'appuie notamment sur la notoriété de ses marques, son réseau de magasins et l'expertise sportive de ses équipes.

Dans le cadre d'un projet pilote à Lyon, une équipe étudie le lancement d'une offre annuelle de pratique multisport accessible aux habitants du quartier. Le projet prévoit des séances encadrées, des créneaux dans des équipements partenaires et une inscription par une plateforme numérique. Les données financières du dossier concernent exclusivement ce projet pilote et ne constituent pas les comptes publiés de Decathlon France SAS.

Vous êtes chargé de contribuer à l'étude du projet. À partir des documents techniques DT 1 à DT 3, vous analyserez le litige avec le prestataire numérique, évaluerez la cohérence des choix stratégiques et étudierez la viabilité économique de l'offre. Les montants financiers sont exprimés hors taxes. Pour l'analyse prévisionnelle, les coûts fixes annuels comprennent les charges fixes d'exploitation et les dotations aux amortissements du projet. Les impôts et les frais financiers sont exclus.

Les réponses sont à rédiger de façon structurée. Pour la situation juridique, vous suivrez le syllogisme juridique : qualification juridique des faits, problème de droit, règle de droit applicable et solution motivée au regard des faits.

PARTIE 1 : ANALYSE JURIDIQUE (7 points)

Analyser l'exécution d'un contrat de prestation numérique et les conséquences de son inexécution

Le projet pilote a conclu un contrat avec un prestataire chargé de fournir une plateforme d'inscription et de paiement. Une interruption de service est survenue pendant la période d'ouverture des inscriptions. Vous étudierez la situation à partir des faits exposés dans le DT 1 et des règles de droit et de jurisprudence présentées dans les DT 1 et DT 2.

1.1 (1 point) Qualifiez juridiquement les parties, le contrat conclu et le manquement allégué. Distinguez les faits juridiquement pertinents des éléments de contexte.

1.2 (2 points) Formulez le problème de droit. Présentez la règle de droit applicable en mobilisant les articles pertinents du DT 1 et le principe dégagé par l'arrêt du DT 2. Précisez la portée de l'article 1170 du Code civil pour une clause limitative de responsabilité.

1.3 (2,5 points) Appliquez la règle de droit aux faits. La clause plafonnant l'indemnisation à 1 500 euros peut-elle être écartée dans cette situation ? Justifiez votre réponse en examinant l'obligation essentielle du prestataire, l'étendue de l'interruption, les éléments de preuve et le lien entre le manquement et les préjudices invoqués. Ne déduisez pas automatiquement de l'existence d'une panne que la clause est réputée non écrite.

1.4 (1,5 point) Indiquez les voies de recours contractuelles envisageables pour Decathlon France SAS au regard de l'article 1217 du Code civil. Distinguez les demandes qui peuvent être formulées de l'indemnisation effectivement susceptible d'être obtenue, en tenant compte de la preuve du préjudice et du lien de causalité.

PARTIE 2 : ANALYSE MANAGÉRIALE ET STRATÉGIQUE (7 points)

Établir un diagnostic stratégique et formuler des préconisations pour le projet pilote

Le projet vise à compléter l'activité de distribution par un service de pratique sportive encadrée. Le périmètre, les ressources prévues et les principaux éléments d'environnement sont présentés dans le DT 3. Vous devez fonder votre analyse sur ces informations et distinguer les constats des préconisations.

Synthèse du diagnostic stratégique du projet pilote

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

Document réponse DR 1 : renseigner les éléments déterminants à partir du DT 3.

2.1 (2,5 points) Réalisez un diagnostic SWOT du projet en renseignant le tableau du DR 1. Présentez au moins deux éléments pertinents dans chacune des quatre rubriques et justifiez-les par des données ou des faits du dossier.

2.2 (2 points) Construisez une analyse PESTEL du projet. Identifiez au moins un facteur pertinent pour chacun des six domaines et expliquez brièvement son effet possible sur le lancement ou l'exploitation de l'offre. Vous pouvez utiliser le tableau du DR 1.

2.3 (1 point) Analysez le choix de lancer le projet sous forme de pilote annuel dans un seul quartier, avec une offre multisport et une inscription numérique. Montrez en quoi ce choix peut limiter certains risques et précisez une limite ou un arbitrage managérial associé.

2.4 (1,5 point) Formulez trois préconisations opérationnelles et hiérarchisées pour améliorer la faisabilité et le suivi du projet. Pour chacune, indiquez l'objectif poursuivi et un indicateur de suivi mesurable, en vous appuyant sur les contraintes et données du DT 3.

PARTIE 3 : ANALYSE ÉCONOMIQUE ET GESTION FINANCIÈRE (6 points)

Évaluer la contribution économique et le seuil de rentabilité du projet

Les prévisions annuelles du projet sont présentées dans le DT 3. Pour les calculs, le prix moyen annuel par adhérent est de 120 euros hors taxes, le coût variable moyen est de 32 euros hors taxes par adhérent et les coûts fixes annuels sont de 44 000 euros. Le scénario central prévoit 600 adhérents. Le scénario prudent prévoit 480 adhérents. La capacité maximale estimée est de 720 adhérents.

On utilisera les relations suivantes : marge sur coût variable totale = chiffre d'affaires - coûts variables ; seuil de rentabilité en nombre d'adhérents = coûts fixes / marge sur coût variable unitaire ; taux de marge sur coût variable = marge sur coût variable totale / chiffre d'affaires.

Calculs de gestion du projet pilote

Indicateur	Scénario central : 600 adhérents	Scénario prudent : 480 adhérents
Chiffre d'affaires annuel HT	.....	.....
Coûts variables annuels	.....	.....
Marge sur coût variable	.....	.....
Résultat prévisionnel avant impôts et frais financiers	.....	.....

Compléter les cellules signalées par des points de suspension.

3.1 (2 points) Complétez le tableau du DR 1 pour les scénarios central et prudent. Présentez au moins un calcul détaillé pour chaque scénario, puis indiquez le résultat prévisionnel de chacun.

3.2 (2 points) Calculez la marge sur coût variable unitaire, le seuil de rentabilité en nombre d'adhérents et le seuil de rentabilité en chiffre d'affaires. Arrondissez le nombre d'adhérents à l'unité supérieure. Présentez les formules et les résultats.

3.3 (2 points) Dans le scénario central, calculez la marge de sécurité en nombre d'adhérents et son taux par rapport aux adhérents prévus. En tenant compte du résultat du scénario prudent, concluez sur la viabilité économique du projet et proposez une décision de gestion justifiée.

DOSSIER TECHNIQUE ET RESSOURCES

Documents ressources nécessaires à la résolution du sujet

DT 1 : CONTRAT DE PLATEFORME NUMÉRIQUE ET EXTRAITS DU CODE CIVIL

Situation contractuelle du projet pilote

Decathlon France SAS a conclu avec un prestataire professionnel un contrat portant sur la mise à disposition d'une plateforme d'inscription et de paiement, l'hébergement des données nécessaires au service et une assistance technique. Le contrat prévoit une disponibilité mensuelle de 99,5 % pendant la période de vente des adhésions. La redevance annuelle est de 6 000 euros hors taxes. Une clause stipule que la responsabilité totale du prestataire, tous préjudices confondus, est plafonnée à 1 500 euros, sauf faute intentionnelle.

Lors de l'ouverture des inscriptions, une interruption de la plateforme a duré 14 heures. Le prestataire reconnaît l'interruption et n'invoque ni force majeure ni intervention de Decathlon France SAS. Les journaux techniques établissent que les inscriptions et les paiements étaient indisponibles pendant cette période. Decathlon France SAS produit des justificatifs de 8 000 euros correspondant à des dépenses supplémentaires de traitement, de communication et de réorganisation. Le dossier établit que ces dépenses sont liées à l'interruption. Le contrat indique que la disponibilité de la plateforme pendant la période d'inscription constitue une prestation essentielle pour l'ouverture des ventes. Le prestataire conteste l'étendue de l'indemnisation et invoque la clause plafonnant sa responsabilité.

Code civil, article 1103 : « Les contrats légalement formés tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faits. »

Code civil, article 1170 : « Toute clause qui prive de sa substance l'obligation essentielle du débiteur est réputée non écrite. »

Code civil, article 1217 : « La partie envers laquelle l'engagement n'a pas été exécuté, ou l'a été imparfaitement, peut : refuser d'exécuter ou suspendre l'exécution de sa propre obligation ; poursuivre l'exécution forcée en nature de l'obligation ; solliciter une réduction du prix ; provoquer la résolution du contrat ; demander réparation des conséquences de l'inexécution. Les sanctions qui ne sont pas incompatibles peuvent être cumulées ; des dommages et intérêts peuvent toujours s'y ajouter. »

Code civil, article 1231-1 : « Le débiteur est condamné, s'il y a lieu, au paiement de dommages et intérêts soit à raison de l'inexécution de l'obligation, soit à raison du retard dans l'exécution, s'il ne justifie pas que l'exécution a été empêchée par la force majeure. »

Les extraits reproduisent les dispositions législatives applicables. La responsabilité contractuelle suppose d'établir les conditions requises, notamment l'inexécution, le préjudice réparable et le lien de causalité. L'application de l'article 1170 dépend de l'effet concret de la clause sur l'obligation essentielle, et non de la seule existence d'un plafond d'indemnisation.

DT 2 : JURISPRUDENCE RELATIVE À LA CLAUSE LIMITATIVE DE RESPONSABILITÉ

Cour de cassation, chambre commerciale, 22 octobre 1996, pourvoi n° 93-18.632, arrêt Chronopost

Visa : article 1131 du Code civil dans sa rédaction antérieure à l'ordonnance du 10 février 2016, relatif à la cause de l'obligation.

Contexte : un professionnel du transport rapide s'était engagé à acheminer un pli dans un délai déterminé. Le retard avait empêché la réalisation de l'objet poursuivi par l'expéditeur. Le contrat comportait une clause limitant l'indemnisation en cas de retard.

Attendu de principe, extrait : la clause limitative de responsabilité qui contredit la portée de l'obligation essentielle souscrite par le débiteur doit être réputée non écrite.

Motif et portée : la Cour de cassation censure l'application de la clause au regard de l'obligation essentielle de célérité assumée par le transporteur. Le principe doit être rapproché de l'article 1170 du Code civil en vigueur. Il ne signifie pas que toute clause limitative est automatiquement écartée : il faut apprécier si, dans le contrat considéré, la clause prive de sa substance l'obligation essentielle du débiteur.

DT 3 : PROJET PILOTE MULTISPORT : DONNÉES DE CADRAGE, ENVIRONNEMENT ET PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Positionnement et organisation envisagés

Le projet pilote est envisagé dans un quartier lyonnais pour une durée de douze mois. Il propose une adhésion annuelle donnant accès à des séances encadrées de plusieurs activités sportives. La cible principale est constituée des habitants du quartier souhaitant une pratique régulière, accessible et diversifiée. Le tarif moyen prévisionnel est de 120 euros hors taxes par adhérent et par an. Le scénario central prévoit 600 adhérents, le scénario prudent 480 adhérents et la capacité maximale estimée est de 720 adhérents.

Le pilote est conçu comme une extension de service associée au positionnement de Decathlon : rendre la pratique sportive accessible et proposer une expérience au-delà de l'achat d'équipements. L'équipe mobiliserait un responsable de projet à temps partiel, des salariés disposant de compétences sportives et des intervenants partenaires. Les créneaux seraient organisés dans des équipements partenaires. Le projet ne possède pas d'équipement sportif dédié.

Éléments de diagnostic interne et externe

- Forces internes : notoriété de l'enseigne, présence locale, capacité à communiquer auprès de clients déjà intéressés par le sport, expertise des équipes en matière d'activités et d'équipements.
- Faiblesses internes : expérience encore limitée de l'exploitation récurrente d'une offre d'adhésion multisport, dépendance à des équipements partenaires et à une plateforme numérique, disponibilité limitée du responsable de projet.
- Opportunités externes : intérêt exprimé lors d'une enquête locale pour des activités régulières et diversifiées, possibilité de partenariats avec des associations et équipements locaux, demande de pratiques accessibles à proximité du domicile.
- Menaces externes : concurrence des clubs et salles déjà implantés, hausse possible des coûts de location et d'encadrement, arbitrages des ménages sur les dépenses de loisirs, aléas météorologiques pour les activités extérieures.

Repères PESTEL à prendre en compte

- Politique : les collectivités locales peuvent soutenir les initiatives favorisant l'activité physique et l'accès aux équipements, mais l'obtention de créneaux dépend des décisions locales.
- Économique : les dépenses de loisirs des ménages sont sensibles au pouvoir d'achat ; les coûts de personnel et de location pèsent sur le projet.

- Socioculturel : une partie des habitants recherche des activités de proximité, conviviales et adaptées à différents niveaux de pratique.
- Technologique : l'inscription et le paiement en ligne facilitent la gestion des adhésions, mais rendent le service dépendant de la disponibilité et de la sécurité de la plateforme.
- Environnemental : les déplacements et la disponibilité des activités en extérieur influencent l'organisation ; les conditions météorologiques peuvent imposer des solutions de repli.
- Légal : l'organisation d'activités sportives doit être préparée dans le respect des obligations applicables à l'encadrement, à la sécurité des pratiquants, à l'assurance, à la protection des données et aux contrats avec les partenaires.

Prévisions financières annuelles du projet, en euros hors taxes

Le coût variable moyen est de 32 euros par adhérent. Les coûts fixes annuels totalisent 44 000 euros : coordination du projet, 22 000 euros ; location et réservation des espaces, 10 000 euros ; communication, 5 000 euros ; outils et services numériques, 1 000 euros ; dotations aux amortissements du matériel affecté au projet, 6 000 euros. Ces coûts fixes sont à retenir intégralement dans les deux scénarios. Le prix moyen de 120 euros par adhérent est un prix hors taxes. Les calculs de résultat demandés sont établis avant impôts et frais financiers.

Données prévisionnelles du projet pilote

Donnée	Valeur
Prix moyen annuel par adhérent	120 € HT
Coût variable moyen par adhérent	32 € HT
Coûts fixes annuels	44 000 €
Scénario central	600 adhérents
Scénario prudent	480 adhérents
Capacité maximale estimée	720 adhérents
Durée du pilote	12 mois

Données annuelles propres au projet, en euros hors taxes, sauf indication contraire.

NE RIEN ÉCRIRE DANS CETTE PARTIE

DR 1 : Document réponse à rendre avec la copie : analyses juridique, stratégique et financière

À RENDRE AVEC LA COPIE

Compléter les tableaux directement. Les réponses doivent être justifiées par les éléments des documents techniques. Pour la question 1, respecter l'ordre du syllogisme juridique. Pour les calculs, faire apparaître les formules et les unités.

Grille d'analyse de la situation juridique : question 1

Étape du syllogisme	Analyse du candidat
Qualification juridique des faits et des parties	.....
Problème de droit	.....
Règle de droit applicable : textes et jurisprudence	.....
Solution motivée au regard des faits	.....
Recours contractuels envisageables	.....

Diagnostic PESTEL du projet pilote : question 2.2

Domaine	Facteur identifié dans le dossier	Effet possible sur le projet
Politique	.....	.....
Économique	.....	.....
Socioculturel	.....	.....
Technologique	.....	.....
Environnemental	.....	.....
Légal	.....	.....

Calculs de gestion du projet pilote : questions 3.1 à 3.3

Indicateur	Scénario central : 600 adhérents	Scénario prudent : 480 adhérents
Chiffre d'affaires annuel HT	.....	.....
Coûts variables annuels	.....	.....
Marge sur coût variable	.....	.....
Résultat prévisionnel avant impôts et frais financiers	.....	.....
Marge sur coût variable unitaire	.....	.....
Seuil de rentabilité en nombre d'adhérents	.....	.....
Seuil de rentabilité en chiffre d'affaires	.....	.....
Marge de sécurité en nombre d'adhérents, pour le scénario central	.....	.....
Taux de marge de sécurité, pour le scénario central	.....	.....

Cadre réservé aux justifications, calculs complémentaires ou schémas du candidat :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Copyright © 2027 FormaV®. Tous droits réservés.

FormaV® est une marque déposée auprès de l'INPI sous le numéro 5227897.

Ce document a été élaboré par FormaV® avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV®, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV® se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.