

 <p>Humanités</p> <p>UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 e-mail <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr</p>	<p>GE08 / OM56</p> <p>Contrôle de gestion</p> <p>Examen final</p> <p>Durée : 3 heures</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Mardi 27 juin 2017</p>

Le sujet comporte quatre dossiers. Les quatre dossiers sont indépendants.

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les sujets d'examens antérieurs, les dictionnaires électroniques, les micro-ordinateurs portables, les tablettes, les téléphones mobiles et les montres connectées ne sont pas autorisés.*
- *Une calculatrice simple est autorisée.*
- *Un dictionnaire papier est autorisé.*
- *Les annexes ne servent qu'à traiter les questions spécifiées.*
- *Vous signerez chaque copie utilisée ainsi que la première page des annexes restituées.*
- *Vous veillerez à la présentation de la copie.*
- *Vous séparerez distinctement les quatre dossiers.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

PREMIER DOSSIER – d’après un cas réel dont les données ont été modifiées et simplifiées [7 points]

La société Estelec Industrie est une société à responsabilité limitée (SARL). Elle a été créée le 18/02/1986. Le gérant de la SARL Estelec Industrie est Monsieur Thierry Muller. La société Estelec Industrie est implantée à Scherwiller (Bas-Rhin). Elle emploie 49 salariés au 31/03/2016. L’exercice comptable de la société Estelec Industrie commence le 1^{er} avril et se termine le 31 mars.

La société Estelec Industrie est spécialisée dans le prototypage et la fabrication de cartes électroniques (carte processeur, carte générateur de chocs, carte stimulateur...) en micro (nombre d’unités inférieur à 10), petites (quelques centaines d’unités) et moyennes (jusqu’à quelques milliers d’unités) séries. Une carte électronique peut incorporer plusieurs milliers de composants. La société Estelec Industrie ne se contente pas d’assembler des cartes électroniques ; elle développe également les logiciels embarqués qui permettent le pilotage des cartes (*bootloader, board support package...*).

Les clients de la société Estelec Industrie appartiennent à différents secteurs d’activité :

- Agro-alimentaire,
- Aéronautique,
- Ferroviaire,
- Éclairage et énergie,
- Industrie médicale et pharmaceutique,
- Défense...

Pour parvenir à conserver une production en France, la société Estelec Industrie a fait le choix de la flexibilité, de la robotisation (ligne de production Fuji xpf-l, automates de pose Mydata MY12 et MY19, ...) et de la qualité totale (station de contrôle optique). La société Estelec Industrie s’appuie également sur des clusters régionaux¹ et sur un réseau national d’experts indépendants (universitaires, ingénieurs conseil...) pour résoudre les questions les plus complexes et les plus innovantes posées par ces clients.

La société Estelec Industrie est organisée autour de quatre centres de coûts :

- Approvisionnement,
- Conception,
- Fabrication,
- Commercial.

Le système d’information est la pierre angulaire de la compétitivité de la société Estelec Industrie. Il est architecturé en mode SaaS² autour d’un progiciel CRM (*Customer relationship management*), d’un progiciel ERP (*Enterprise resources planning*), d’un progiciel EDI (Échange de données informatisées), d’un progiciel d’innovation collaborative et d’un progiciel MES (*Manufacturing execution system*).

¹ Un cluster industriel est un regroupement, généralement dans un même bassin d’emploi, d’entreprises qui mélangent des cultures industrielles différentes. Estelec Industrie fait partie d’un cluster au sein duquel on trouve des entreprises comme Cuisines Schmidt ou Hager.

² SaaS : acronyme de *Software as a service*. En mode SaaS, les logiciels sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur les machines des utilisateurs. Les clients ne paient pas de licences d’utilisation mais souscrivent un abonnement ou payent à la connexion.

Les trois dirigeants de la société Estelec Industrie ont adopté la méthode de calcul des coûts par activité. Les données concernent l'exercice clos au 31/03/2016.

Vous disposez des annexes suivantes :

- Annexe 1 : Les activités par centres de coûts, les ressources consommées par les différentes activités identifiées au sein de chaque centre de coûts, et les inducteurs de coûts retenus pour mesurer ces différentes activités ;
- Annexe 2 : Le volume des différents inducteurs de coûts.

Travail à faire :

1. Justifier l'intérêt pour la société Estelec Industrie d'avoir adopté la méthode de calcul des coûts par activité.
2. Construire un tableau unique qui permettra d'obtenir le coût unitaire de chacun des inducteurs de coûts. Le coût unitaire des différents inducteurs sera arrondi au centime d'euro le plus proche.

DEUXIÈME DOSSIER – d’après un cas réel dont les données ont été modifiées et simplifiées [11,5 points]

La société Technico Flor est une société anonyme (SA). Elle a été créée le 26/03/1982 par Monsieur François Sabater. Le PDG de la société Technico Flor est Monsieur François Sabater. La société Technico Flor est implantée à Allauch (Bouches-du-Rhône), à une vingtaine de kilomètres de Marseille. Elle employait 58 salariés au 31/12/2015. L’exercice comptable de la société Technico Flor coïncide avec l’année civile. La société Technico Flor est spécialisée dans la composition et la production de parfums industriels.

Début 2017, la « parfumotheque » de la société Technico Flor compte plus de 50 000 références, dont plus d’un cinquième est issu du commerce équitable. La société Technico Flor compte parmi ses clients des industriels des cosmétiques, des industriels de l’hygiène-beauté, et des industriels des produits d’entretien, en France comme à l’international.

La société Technico Flor a connu une progression importante de son chiffre d’affaires. Au cours des quatre dernières années, son chiffre d’affaires est ainsi passé de 10,83 millions d’euros à 12,8 millions d’euros. Afin de répondre à la demande, la société Technico Flor a décidé d’accroître son potentiel de production. Pour ce faire, elle a lancé début 2017 un projet d’investissement. Ce dernier comprend :

- La construction d’une nouvelle unité de production – l’unité existante est saturée – de 3 000 m² toujours à Allauch (la société Technico Flor dispose d’une réserve foncière) ;
- L’acquisition de nouveaux équipements automatisés permettant notamment l’extraction, la distillation, la filtration des matières premières ainsi que le conditionnement des parfums fabriqués obtenus. Ces nouveaux équipements permettent par ailleurs de renforcer la traçabilité de toutes les matières utilisées et tous les produits fabriqués ;
- Les dépenses d’homologation et de certification ISO 9001, ISO 14001 et écolabel commerce équitable.

Cet investissement sera opérationnel début 2018.

Éric Strat de Beaurain, directeur financier de la société Technico Flor, et son équipe ont travaillé sur différentes hypothèses dont une synthèse vous est présentée en annexe 3. Cette étude préliminaire ne porte que sur les trois prochains exercices.

La société Technico Flor relève du taux de l’impôt sur les bénéfices de 33 ^{1/3} %. Les activités actuelles de la société Technico Flor sont bénéficiaires.

Il a été décidé d’appliquer un taux d’actualisation de 15 % sur les flux de trésorerie disponible du projet d’investissement.

Travail à faire :

1. À quel type d’investissement correspond le projet d’investissement opérationnel début 2018 décidé par la société Technico Flor ?
2. Sur quels critères s’appuie la détermination d’un taux d’actualisation ?
3. Compléter le tableau pluriannuel les flux de trésorerie disponible actualisés liés au projet d’investissement de la société Technico Flor (annexe 5). Toutes les valeurs seront éventuellement arrondies à l’euro le plus proche.

TROISIÈME DOSSIER – d’après un cas réel dont les données ont été modifiées et simplifiées [33,5 points]

La société Laboratoire Nutergia est une société par actions simplifiée (SAS). Elle a été créée le 23/01/1963. Le directeur général de la société Laboratoire Nutergia est Monsieur Antoine Lagarde. La société Laboratoire Nutergia est implantée à Capdenac (Aveyron). Elle employait 194 salariés au 31/12/2015. L’exercice comptable de la société Laboratoire Nutergia coïncide avec l’année civile. La société Laboratoire Nutergia est spécialisée dans la fabrication de compléments alimentaires au nombre de 70 dans cinq gammes : les probiotiques, les antistress, les toniques, les oligoéléments et les compléments destinés aux sportifs. La société Laboratoire Nutergia est le quatrième fabricant de compléments alimentaires sur le marché français après les groupes français Arkopharma et PiLeJe, et le groupe allemand Merck. Les produits de la société Laboratoire Nutergia sont vendus par l’intermédiaire de quatre canaux de distribution :

- Les pharmacies (en France) qui représentent en moyenne 52 % des ventes totales en valeur ;
- Les magasins de sport (en France) qui représentent en moyenne des 23 % des ventes totales en valeur ;
- La vente directe (magasin d’usine, boutiques de proximité en région PACA et site marchand Internet ouvert récemment) en France qui représente en moyenne 10 % des ventes totales en valeur ;
- Les exportations (tout type de point de vente) vers trois pays (Belgique, Espagne et Italie) qui représentent en moyenne 15 % des ventes totales en valeur.

Vous disposez en annexe 4 de diverses informations relatives à l’exploitation prévisionnelle du 2^e trimestre civil 2017 de la société Laboratoire Nutergia.

Travail à faire :

1. Présenter le budget prévisionnel des ventes pour le 2^e trimestre civil de l’exercice 2017 (annexe 6 à compléter et à restituer avec la copie)
2. Présenter le budget prévisionnel des encaissements d’exploitation pour le 2^e trimestre civil de l’exercice 2017 (annexe 7 à compléter et à restituer avec la copie).
3. Présenter le budget prévisionnel des achats de matières premières, des achats d’emballages et autres conditionnements, des autres achats et autres charges externes d’exploitation pour le 2^e trimestre civil de l’exercice 2017 (annexe 8 à compléter et à restituer avec la copie).
4. Présenter le budget prévisionnel des décaissements d’exploitation pour le 2^e trimestre civil de l’exercice 2017 (annexe 9 à compléter et à restituer avec la copie).
5. Présenter le budget prévisionnel de TVA pour le 2^e trimestre civil de l’exercice 2017 (annexe 10 à compléter et à restituer avec la copie).

QUATRIÈME DOSSIER [8 points]

« Bosch Mondeville, champion de l'industrie 4.0 », Julie Thoin-Bousquié, *L'Usine Nouvelle* n° 3518, jeudi 1^{er} juin 2017

Travail à faire : À l'aide des seules informations contenues dans le texte ci-après, concevoir un tableau de bord opérationnel (TBO) qui réponde au besoin mensuel d'information du directeur du site Bosch de Mondeville. Vous pouvez utiliser un format « paysage » pour représenter ce TBO.

Bosch Mondeville, champion de l'industrie 4.0

Il suffit de franchir le seuil de l'usine de Mondeville (Calvados) du groupe allemand Bosch, pour se convaincre de la mue spectaculaire opérée par ce site. À l'intérieur, une salle d'exposition moderne accueille les arrivants. Au milieu, une rangée de produits nouveaux, avec deux objets emblématiques : les enceintes Phantom de la société Devialet³, et la base station pour le réseau européen de l'opérateur de télécommunications Sigfox⁴, spécialiste de l'internet des objets. Des produits aux antipodes des pièces automobiles qui ont fait la réputation du site de Mondeville⁵ à partir de 1991.

Des commandes de toit ouvrant, des déclencheurs de freinage d'urgence et des calculateurs d'injection diesel aux composants pour l'électronique grand public, le site a commencé à opérer un repositionnement radical. À partir de 2010, l'usine est confrontée à la concurrence interne accrue des pays *low-cost*. Effectif et volumes connaissent une érosion régulière⁶. La situation finissait par devenir « préoccupante », se souviennent les représentants syndicaux. En arriverait-on à évoquer une fermeture ? Impensable pour la direction et les 610 salariés. Pour redresser le site, management et représentants du personnel prennent une initiative : créer un groupe de réflexion pour tenter de trouver une issue. Réunions régulières et interventions de spécialistes se multiplient. Cette nouvelle forme de dialogue social porte ses fruits. En s'appuyant sur son savoir-faire en électronique, le site Mondeville s'ouvre à la fabrication en sous-traitance pour des marchés grand public comme la santé, la maison intelligente et la mobilité. La décision prise séduit le siège social de Stuttgart (Bade-Wurtemberg). En 2015, celui-ci s'engage à investir onze millions d'euros sur trois ans en Normandie dans le cadre d'un accord de performance. En échange, un plan de départs anticipés à la retraite fera passer l'effectif sous la barre des 600 salariés. Le prix pour enclencher la révolution.

En s'ouvrant à la sous-traitance électronique, l'usine change de dimension. « Avec ce repositionnement, nous sommes devenus un site de production capable de prospecter et de conclure un contrat en autonomie », analyse le directeur du site, Frédéric Boumaza. Mondeville s'est doté de sa propre force commerciale en recrutant cinq ingénieurs, afin de proposer une offre sur mesure à ses nouveaux clients. « Nous pouvons développer un produit,

³ La société Devialet a été créée en 2008. Son siège social se situe à Paris.

⁴ La société Sigfox a été créée en 2009. Son siège social se situe à Labège (Haute-Garonne).

⁵ Le site de Mondeville a été créé en 1961 par la Sonormel (Société normande de fabrication électronique). Il appartient au groupe Bosch depuis 1973.

⁶ Les composants automobiles représentent encore plus de la moitié de l'activité productive du site industriel.

l'industrialiser⁷, ou encore l'assembler », détaille Pierre Bagnon, directeur de l'activité Electronic Manufacturing System (EMS ou fabrication de produits électroniques en sous-traitance).

Côté production, le site de Mondeville avait déjà intégré depuis plusieurs années les principes du *lean manufacturing* via le Bosch Production System, la version « maison » du *lean*. De quoi lui permettre d'afficher de très bonnes performances, avec un taux de rendement synthétique (TRS⁸) de 77,9 %, et ce dès 2012. Entre 2012 et 2016, l'usine a enregistré une progression de six points de son TRS. Au plan logistique, le site est même devenu une référence au niveau du groupe. « *Des opérateurs qui effectuaient de simples opérations de manutention sont passés à des opérations de gestion et d'analyse. C'est ce qui nous a permis de faire évoluer les gens* », détaille Robin Jacquelin, responsable logistique physique. Le taux de livraison dans les délais frôle déjà les 100 %. En 2015, il était de 97,2 %, et il devrait passer à 98 % en 2017, si l'on en croit les objectifs fixés par la direction de l'entreprise.

Des résultats que l'usine a souhaité pousser un cran plus loin en se lançant dans l'une des priorités fixées par le groupe Bosch, l'amélioration des lignes de production avec les outils de l'industrie 4.0. « *Nous travaillons sur des produits d'avenir. Il était assez logique de se doter de nouvelles méthodes de fabrication* », justifie Frédéric Boumaza. L'usine fait donc figure de site pilote. Sur les lignes consacrées à la production de pièces pour l'automobile, un cobot⁹, développé par Bosch ATMO, une filiale du groupe Bosch, a par exemple fait son apparition afin de soulager les opérateurs sur des activités répétitives, comme celles consistant à positionner des pièces sur de petits moteurs. Ailleurs, des capteurs fixés aux poignets des opérateurs permettent de les guider dans l'ordre de prise des pièces lors du montage, limitant les erreurs d'assemblage. De nombreuses sessions de formation ont déjà eu lieu, et d'autres sont encore programmées.

Mais pas question d'en rester là. Dans le bâtiment consacré aux nouveaux marchés, les opérateurs présents sur les sept lignes de fabrication ont à leur disposition des terminaux mobiles équipés d'une interface conçue à Mondeville. Baptisée *Pocket PC*, la solution est destinée au pilotage des opérations de maintenance en temps réel. Le système permet d'effectuer des déclarations de production, et génère des alertes en cas d'arrêt des lignes. Avec à la clef des gains substantiels : grâce à ce système, l'usine normande a enregistré une réduction des écarts de stock de 10 %, ainsi qu'une amélioration des produits fabriqués « bons du premier coup » de 20 %. Le taux de défaut est désormais inférieur à une pièce par million de pièces fabriquées, pour douze à quinze millions de pièces sorties chaque année par l'usine.

Des bénéfices que Mondeville souhaite accroître en continuant à développer ses propres outils... au sein d'un incubateur interne centré sur l'usine du futur. À l'intérieur, une dizaine d'ingénieurs et techniciens travaillent main dans la main avec les équipes de production. « *Cet incubateur permet d'intégrer des compétences dont nous n'étions pas dotés initialement, avec de plus, des profils de collaborateurs qui portent un regard différent sur l'industrie. Cela permet de développer des solutions innovantes afin de répondre aux besoins exprimés par nos clients* », se félicite Frédéric Boumaza.

⁷ L'industrialisation consiste à optimiser les procédés de production (les technologies et les équipements nécessaires) et l'ordonnancement des différentes phases de fabrication.

⁸ Le taux de rendement synthétique (TRS) est un indicateur destiné à suivre le taux d'utilisation de machines. Il est défini par la formule : Temps utile / Temps requis.

⁹ Par cobot, on désigne un assistant robot collaboratif.

L'usine de Mondeville a été classée championne de la division Electrical Drives (elle prend en charge la fabrication des systèmes et composants mécatroniques destinés aux applications automobiles) du groupe Bosch en 2016, au regard de ses résultats en termes de productivité, de qualité et de ressources humaines. En 2015, Mondeville affichait un taux d'absentéisme de 4,2 %, une moyenne d'âge de 47 ans, et une ancienneté de plus de vingt ans pour 90 % des employés. Toujours en 2015, seuls quatre accidents du travail ont été recensés, alors qu'en 2010, le site en avait connu trente. Un résultat obtenu grâce à l'investissement du groupe de travail qui a pesé pour une amélioration de l'ergonomie des postes de travail.

Quant à la nouvelle activité du site Bosch, elle connaît une forte progression. En 2017, l'usine a l'intention de capter près de 4 % du marché de la sous-traitance électronique en France, et plus de 5 % l'année suivante, tandis que le nombre d'employés mobilisés par la production des produits à destination de ces nouveaux marchés devrait passer de quatre personnes en 2015 à 113 en 2017. Bosch Mondeville réfléchit actuellement, avec des professionnels de la santé, à la fabrication de plâtres qui seraient imprimés en 3D. La réinvention de l'usine de Mondeville n'est pas encore terminée !

ANNEXE 1

Les activités par centres de coûts, les ressources consommées par les différentes activités identifiées au sein des centres de coûts, et les inducteurs de coûts retenus pour mesurer ces différentes activités

Centre de coût	Activités	Ressources consommées	Inducteurs de coûts
Approvisionnement	Gestion des fournisseurs réguliers	298 619	Nombre de contrats
	Gestion des fournisseurs occasionnels	136 347	Nombre de commandes
	Gestion des composants	454 825	Nombre de références de composants gérés
Conception	Gestion des partenariats	109 493	Nombre de projets collaboratifs
	Gestion des développements	352 582	Nombre de lignes de codes
	Gestion des demandes techniques clients	227 491	Nombre d'heures de bureau d'études
Production	Gestion des lignes CMS ¹⁰	537 948	Nombre de séries ¹¹
	Gestion de la qualité	281 339	Nombre de séries
	Gestion de la maintenance	190 929	Nombre d'interventions
Commercial	Gestion de la prospection	280 814	Nombre de réponses à appels d'offres
	Gestion de la facturation	48 692	Nombre de séries
	Logistique	198 174	Nombre de séries
	Système d'information	177 530	Nombre de connexions
Total		3 294 783	

¹⁰ CMS : acronyme pour composants montés en surfaces. Le composant monté en surface désigne une technique de fabrication des cartes électroniques. Cette technique consiste à braser (i.e. souder à l'aide d'un matériau d'apport) les composants d'une carte à sa surface, plutôt que d'en faire passer les broches au travers.

¹¹ Chaque série est planifiée, lancée, réalisée, contrôlée, expédiée et facturée.

ANNEXE 2
Le volume des différents inducteurs de coûts

Inducteurs	Volume des inducteurs
Nombre de contrats	872
Nombre de commandes	14 375
Nombre de références de composants gérées	24 000
Nombre de projets collaboratifs	48
Nombre de lignes de codes	19 642 338
Nombre d'heures bureau d'études	3 092
Nombre de séries	3 785
Nombre d'interventions	13 946
Nombre de réponses à appels d'offre	2 167
Nombre de connexions	3 856 669

ANNEXE 3

Synthèse des données relatives au projet d'investissement de la société Technico Flor

- Production prévisionnelle en 2017 : 900 tonnes.
- Prix de vente moyen H.T. à la tonne en 2017 : 14 300 euros.
- La société Technico Flor applique chaque année une augmentation moyenne de 2 % au prix de vente moyen H.T. à la tonne.
- La production supplémentaire vendue entraînera une variation nulle du besoin en fonds de roulement d'exploitation.
- Production prévisionnelle cumulée en tonnes sur les deux sites à partir de 2018 :

2018	2019	2020
1 700	1 900	2 100

- La demande exprimée sur le marché est suffisante pour absorber la totalité de la production.
- Coût moyen de revient (hors coût d'amortissement des investissements) à la tonne en 2017 : 13 850 euros.
- Augmentation prévue du coût moyen de revient à la tonne prévue en 2018 : 1,8 %.
- La même augmentation du coût moyen de revient à la tonne devrait s'appliquer au cours des exercices 2019 et 2020.
- Coût du projet d'investissement :
 - Construction de la nouvelle unité de production de 3 000 m² : 4 000 000 euros H.T. Elle sera amortie sur une durée de vingt ans à partir de 2018 ;
 - Acquisition des nouveaux équipements automatisés : 5 600 000 euros H.T. Ils seront amortis sur une durée de huit ans à partir de 2018 ;
 - Dépenses d'homologation et de certification : 400 000 euros H.T. Ces dépenses ne sont pas amortissables.

ANNEXE 4

Diverses informations relatives à l'exploitation prévisionnelle du 2^e trimestre civil 2017 de la société Laboratoire Nutergia

- Ventes effectuées (en nombre d'unités) tout canal de distribution confondu (1^{er} trimestre) :

Janvier 2017	Février 2017	Mars 2017
480 000	490 000	480 000

- Ventes prévisionnelles (en nombre d'unités) tout canal de distribution confondu :

Avril 2017	Mai 2017	Juin 2017
460 000	450 000	450 000

- Prix vente moyen H.T.¹² d'un produit de la société Laboratoire Nutergia : 7,70 €. Ce prix de vente sera stable au cours de l'année 2017.
- Taux de TVA applicable aux produits vendus par la société Laboratoire Nutergia en France : taux normal de 20,0 %. Les produits vendus à l'exportation sont exonérés de TVA.
- Conditions de règlement par canaux de distribution :
 - Pharmacies : payable à 30 jours date de facture
 - Magasins de sport : payable à 60 jours date de facture
 - Ventes directes : payable comptant
 - Ventes à l'exportation : un tiers payable à 30 jours date de facture ; un tiers à 60 jours date de facture ; un tiers à 90 jours date de facture
- Achats H.T. de matières premières (huiles végétales vierges, plantes certifiées issues de la culture biologique...): 17,6 % du total des ventes mensuelles H.T. de la société Laboratoire Nutergia.
- Toutes les matières premières utilisées dans le processus de production par la société Laboratoire Nutergia relèvent du taux réduit de TVA à 5,5 %.
- Conditions de règlement des fournisseurs de matières premières : 30 jours date de facture.
- Achats H.T. d'emballages et autres conditionnements : 3,1 % du total des ventes mensuelles H.T. de la société Laboratoire Nutergia.

¹² Il s'agit du prix de vente moyen H.T. facturé par la société Nutergia. Il n'inclut pas la marge des distributeurs.

- Tous les emballages et autres conditionnements utilisés dans le processus de production par la société Laboratoire Nutergia relèvent du taux normal de TVA à 20,0 %.
- Conditions de règlement des fournisseurs d'emballages et autres conditionnements : 60 jours date de facture.
- Autres achats et charges externes d'exploitation assujettis à la TVA : 23,1 % du total des ventes mensuelles H.T. de la société Laboratoire Nutergia.
- Tous les achats et charges externes d'exploitation assujettis à la TVA utilisés dans le processus de production par la société Laboratoire Nutergia relèvent du taux normal de TVA à 20,0 %.
- Conditions de règlement des fournisseurs qui ont livré les autres achats et charges externes d'exploitation assujettis à la TVA : 60 jours date de facture.
- Autres achats et charges externes d'exploitation (y compris les impôts et taxes) non assujettis à la TVA : 5,8 % du total des ventes mensuelles H.T. de la société Laboratoire Nutergia.
- Conditions de règlement des fournisseurs qui ont livré les autres achats et charges externes d'exploitation non assujettis à la TVA : 30 jours date de facture.
- Salaires mensuels bruts (exonérées de TVA) : 560 000 euros.
- Conditions de règlement des salaires nets¹³ : chaque fin de mois. Le taux moyen de cotisations sociales salariales appliqué par la société Laboratoire Nutergia aux salaires bruts est de 22 %.
- Charges sociales trimestrielles (exonérées de TVA) acquittées par l'employeur : 640 000 euros.
- Conditions de règlement des charges sociales totales¹⁴ : le 15 du 1^{er} mois de chaque trimestre civil.
- Crédit de TVA reportable au titre du mois de mars 2017 : 0.

¹³ Les salaires nets sont égaux aux rémunérations brutes desquelles on déduit les cotisations sociales salariales.

¹⁴ Les charges sociales totales sont égales aux charges sociales patronales auxquelles on ajoute les cotisations sociales salariales.

ANNEXE 5 à compléter et à restituer avec la copie
Tableau prévisionnel des flux de trésorerie disponibles actualisés du projet d'investissement de la société Technico Flor

Éléments	2018	2019	2020
= Excédent brut d'exploitation			
= Résultat d'exploitation brut			
= Résultat d'exploitation net			
= Flux de trésorerie disponible			
Flux de trésorerie disponible actualisés au taux de 15 %			

ANNEXE 6
Budget prévisionnel des ventes pour le 2^e trimestre civil de l'exercice 2017 de la société Laboratoire Nutergia

Éléments	Avril 2017	Mai 2017	Juin 2017
Ventes aux pharmacies France			
Ventes aux magasins de sport France			
Ventes directes France			
Ventes à l'exportation			
Total des ventes			

**ANNEXE 7 à compléter et à restituer avec la copie
Budget prévisionnel des encaissements d'exploitation pour le 2^e trimestre civil de l'exercice 2017 de la société Laboratoire Nutergia**

Éléments	Avril 2017	Mai 2017	Juin 2017
Ventes aux pharmacies France mars 2017			
Ventes aux magasins de sport France février 2017			
Ventes aux magasins de sport France mars 2017			
Ventes à l'exportation janvier 2017 à 90 jours			
Ventes à l'exportation février 2017 à 60 jours			
Ventes à l'exportation février 2017 à 90 jours			
Ventes à l'exportation mars 2017 à 30 jours			
Ventes à l'exportation mars 2017 à 60 jours			
Ventes à l'exportation mars 2017 à 90 jours			
Ventes aux pharmacies France avril 2017			
Ventes aux pharmacies France mai 2017			

Ventes aux magasins de sport avril 2017				
Ventes directes France avril, mai et juin 2017				
Ventes à l'exportation avril 2017 à 30 jours				
Ventes à l'exportation avril 2017 à 60 jours				
Ventes à l'exportation mai 2017 à 30 jours				
Total des encaissements d'exploitation				

**ANNEXE 8 à compléter et à restituer avec la copie
Budget prévisionnel des achats de matières, des achats d'emballages et autres conditionnements, des autres achats et charges externes
pour le 2^e trimestre civil de l'exercice 2017 de la société Nutergia**

Éléments	Avril 2017	Mai 2017	Juin 2017
Achats de matières premières			
Achats d'emballages et autres conditionnements			
Autres achats et charges externes d'exploitation assujettis à la TVA			
Autres achats et charges externes d'exploitation non assujettis à la TVA			
Total des achats de matières premières, d'emballages et autres conditionnements, d'autres achats et charges externes d'exploitation			

