|  |  |
| --- | --- |
| Royaume du Maroc  Ministère de L’intérieur  Préfecture de Salé  Commune de Salé  Direction Générale des Services  Division des Services A Gestion Commune | Logo Commune Salé Noir et Blanc.png |

**- Annexe 3 –**

PROJECTIONS FINANCIERES CONTRACTUELLES

*A remplir par le candidat*

Collecte-Nettoiement

# 

# Projections financières de la gestion déléguée :

Les projections financières permettant de garantir l’équilibre économique et financier de la gestion déléguée sur toute la période du Contrat sont établies par le délégataire (Engagement dans son offre financière)sur la base des hypothèses et données suivantes :

1. Durée du contrat de gestion déléguée

Le Contrat est conclu pour une durée de septans (**07 ans**) à compter de sa date d’entrée en vigueur.

1. Données de base

2-1. Evolution de la population de la communede …………………..

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Année | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Population |  |  |  |  |  |  |  |

-Taux d’accroissement de la population selon étude  réalisée par la commune (Année…) :……………………. %

2-2. Evolution du tonnage

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Année | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tonnage T/an |  |  |  |  |  |  |  |

* Ratio : ………………. kg/hab/j ; selon étude sus indiquée.

2-3. Taux d’inflation :………………………….

2- 4. Délai clients :………………………………..

2- 5. Délai fournisseurs :………………………………

2- 6. Emprunt (Taux, durée, délai de grâce) :……………………

2- 7. Hypothèses fiscales (IS, TVA …) :……………………………

2- 8. Durée d’amortissement :

* Génie civil :…………………………………
* Equipements :…………………………….
* Engins :………………………………………
* Véhicules :…………………………………..
* Conteneurs :……………………………….
* Etc.

1. Programme d’Investissement en DH HT financé par le délégataire

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Désignation** | **TOTAL Général** | **Année 1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| 1-Matériel(engins, véhicules, conteneurs…..)existants appartenant au délégant et acquis par le délégataire |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2- Matériel (engins, véhicules, conteneurs…..) neufs à apporter par le délégataire |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3-Matériel(engins, véhicules, conteneurs…..)à renouveler par le délégataire |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5- Autres investissements (constructions, logiciels……) |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL I** |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. Plan de financement des investissements

* Capital :……………………………….
* Emprunts :…………………………….
* Autres :…………………………………

Dans le cas où le délégataire opte pour le leasing, il doit prévoir dans le contrat de leasing les dispositions suivantes :

* La durée de leasing ne doit pas excédercelle du contrat de gestion déléguée (7ans)
* Le matériel devra être cédé au délégant gratuitement à la fin du contrat de gestion déléguée.

Le délégataire doit remettre au délégant tous les contrats de leasing contractés dans le cadre de ce contrat de gestion déléguée avant la date de mise en service de chaque matériel.

1. Produits d’exploitation

Les recettes du délégataire sont constituées des rémunérations suivantes :

* Rémunération unitaire forfaitaire sur la prestationde collecte :…………….
* Rémunération unitaire forfaitaire sur la prestation de nettoiement -Balayage manuel:…………..
* Rémunération unitaire forfaitaire sur la prestation de nettoiement-Balayage mécanique:………….
* Rémunération unitaire forfaitaire sur la prestation de nettoiement-lavage mécanique :…………..
* Rémunération unitaire forfaitaire sur les prestations de nettoiement des plages :……
* Recette des gros producteurs :………………………………………………………………..

1. Chargesd’exploitation :

Les charges d’exploitation ont été projetées sur la base des éléments suivants :

## Charges du personnel :

Il est à souligner que la projection des charges du personnel devra prendre en considération le personnel du Délégataire et duDélégant éventuellement repris.

***Effectif du personnel :***

L’évolution de l’effectif du personnel est illustrée dans le tableau ci-après et ce sur toute la durée du Contrat :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Effectif du personnel par catégorie d’employé** | **Année 1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **EFFECTIF TOTAL** |  |  |  |  |  |  |  |

***Masse salariale***

La projection de la masse salariale de la gestion déléguée est donnée dans le tableau suivant :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Effectif du personnel par catégorie d’employé** | **Année 1** | | **Année 2** | | **Année 3** | | **Année 4** | | **Année 5** | | **Année 6** | | **Année 7** | |
|  | Moyen | Min | **Moyen** | **Min** | **Moyen** | **Min** | **Moyen** | **Min** | **Moyen** | **Min** | **Moyen** | **Min** | Moyen | Min |
| Salaire de base |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Primes et indemnités (à détailler selon tableau ci-dessous) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Charges sociales |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Autres (A préciser) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Total charges du personnel d'exploitation** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

***Détail des primes et indemnités :***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Catégorie du Personnel | Prime 1 | Prime 2 | Prime 3 | Panier | Transport | Indemnité pour travaux pénible ou dangereux | Prime |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**Frais d’équipement du personnel :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Frais équipements personnel** | **Année 1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| *Habillement* |  |  |  |  |  |  |  |
| Brassards |  |  |  |  |  |  |  |
| Gilets |  |  |  |  |  |  |  |
| Autres…………………………. |  |  |  |  |  |  |  |
| Frais équipements personnel |  |  |  |  |  |  |  |

## 

## Autres charges d’exploitation

***6.2.1 Achats consommation matière***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Année1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| 1. Frais de carburant et lubrifiant |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Eau, Electricité, Téléphone |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Autres frais (à préciser) |  |  |  |  |  |  |  |

***6.2.2 Frais d’entretien et réparation***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Année1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| 1. Matériel de conteneurisation |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Matériel de collecte |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Matériel de nettoiement |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Autres frais (à préciser) |  |  |  |  |  |  |  |

***6.2.3 Frais généraux***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Année1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| 1. Frais d’assurances |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Frais divers de gestion |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Taxes |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Autres frais (à préciser) |  |  |  |  |  |  |  |

## *Frais de contrôle de la gestion délégué.*

Les frais de contrôle de la gestion déléguée seront financés suivant un prélèvement sur le chiffre d’affaires Hors TVA de la gestion déléguée arrêté à (1,5)%annuellement.

* + 1. ***Dotations aux amortissements***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Année1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| Dotations aux amortissements |  |  |  |  |  |  |  |

* + 1. ***Frais financiers***

A préciser les montants et les conditions d’emprunt

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Année1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| Frais financiers |  |  |  |  |  |  |  |

* + 1. ***Impôts sur les sociétés***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Année1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| Impôts sur les sociétés |  |  |  |  |  |  |  |

NB : les hypothèses de projection de ces charges doivent être détaillées et explicitées.

**Liste des tableaux et états de synthèses des projections financières**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tableau n°1 | : | Compte de produits et de charges ( CPC) |
| Tableau n°2 | : | Etat de Soldes de gestion |
| Tableau n°3 | : | Bilan Prévisionnel |
| Tableau n°4 | : | Tableau de financement |
| Tableau n° 5 | : | Tableau annuel d’amortissement |
| Tableau n°6 | : | Calcul des besoins en fond de roulement |
| Tableau n°7 | : | Taux de rentabilité interne du projet |

## Tableau 1:Compte de produits et de charges détaillé (CPC). (Les montants sont exprimés en dirhams constants hors TVA).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| DESIGNATION | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 | Année 6 | Année 7 |
| I-PRODUITS D'EXPLOITATION (1+2+3+4+5+6) |  |  |  |  |  |  |  |
| 1–Rémunération collecte |  |  |  |  |  |  |  |
| Tonnage annuel |  |  |  |  |  |  |  |
| Prix unitaire(DH/t) |  |  |  |  |  |  |  |
| **Total recette collecte** |  |  |  |  |  |  |  |
| **2-Rémunération Nettoiement : Balayage manuel** |  |  |  |  |  |  |  |
| Prix unitaire |  |  |  |  |  |  |  |
| Forfait journalier |  |  |  |  |  |  |  |
| Total recette 2 |  |  |  |  |  |  |  |
| 3- Rémunération Nettoiement : Balayage mécanique |  |  |  |  |  |  |  |
| Prix unitaire |  |  |  |  |  |  |  |
| Forfait journalier |  |  |  |  |  |  |  |
| Total recette 3 |  |  |  |  |  |  |  |
| 4- Rémunération Nettoiement : Lavage mécanique |  |  |  |  |  |  |  |
| Prix unitaire |  |  |  |  |  |  |  |
| Forfait journalier |  |  |  |  |  |  |  |
| Total recette 4 |  |  |  |  |  |  |  |
| 5- Rémunération Nettoiement : Nettoiement des plages |  |  |  |  |  |  |  |
| Prix unitaire |  |  |  |  |  |  |  |
| Forfait journalier |  |  |  |  |  |  |  |
| Total recette 5 |  |  |  |  |  |  |  |
| **Total recette nettoiement** |  |  |  |  |  |  |  |
| 6- **Recette des gros producteurs (éventuellement) :** |  |  |  |  |  |  |  |
| II- CHARGES D'EXPLOITATION (1+2+3+4+5+6) |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 - Frais du personnel et habillement |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1 Masse Salariale |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.2 Habillement |  |  |  |  |  |  |  |
| ……….. |  |  |  |  |  |  |  |
| 2- Frais généraux |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. Assurances |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.2 Frais divers de gestion |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.3 Taxes |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.4 Autres |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 - Achats consommation matière |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1 Carburant et lubrifiants |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.2 Achat eau, électricité, téléphone. |  |  |  |  |  |  |  |
| ………… |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 – Frais d’entretien et de réparation |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 – Frais de contrôle de la gestion déléguée |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 - Dotation aux amortissements des investissements financés par le délégataire |  |  |  |  |  |  |  |
| III.RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II) |  |  |  |  |  |  |  |
| IV.RESULTAT FINANCIER (IV.1-IV2) |  |  |  |  |  |  |  |
| IV.1. Produits financiers |  |  |  |  |  |  |  |
| IV.2. Charges financières |  |  |  |  |  |  |  |
| V.RESULTAT COURANT(V.1-V.2) |  |  |  |  |  |  |  |
| V.1. Produits non courants |  |  |  |  |  |  |  |
| V.2. Charges non courantes |  |  |  |  |  |  |  |
| VI.RESULTAT AVANT IMPOT (III-IV-V) |  |  |  |  |  |  |  |
| Impôt sur les sociétés |  |  |  |  |  |  |  |
| VII.RESULTAT NET (VI-IS) |  |  |  |  |  |  |  |
| Rapport EBE sur CA |  |  |  |  |  |  |  |

**Tableau 2 : Etat de Soldes de gestion (Tableau de formation des résultats). (Les montants sont exprimés en dirhams constants hors TVA)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **DESIGNATION** | **Année 1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| Ventes de marchandises |  |  |  |  |  |  |  |
| Achats revendus |  |  |  |  |  |  |  |
| **MARGE BRUTE SUR VENTES** |  |  |  |  |  |  |  |
| Produits de l'exercice (3+4+5) |  |  |  |  |  |  |  |
| Ventes de biens et services produits |  |  |  |  |  |  |  |
| Immobilisations produites par l'entreprise pour elle même |  |  |  |  |  |  |  |
| Consommations de l'exercice (6 + 7) |  |  |  |  |  |  |  |
| Achats consommés de matières et fournitures |  |  |  |  |  |  |  |
| Autres charges externes |  |  |  |  |  |  |  |
| **VALEUR AJOUTEE (I + II - III)** |  |  |  |  |  |  |  |
| Subvention d'exploitation |  |  |  |  |  |  |  |
| Impôts |  |  |  |  |  |  |  |
| Charges de personnel |  |  |  |  |  |  |  |
| **EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (E.B.E)** |  |  |  |  |  |  |  |
| Autres produits d'exploitation |  |  |  |  |  |  |  |
| Autres charges d'exploitation |  |  |  |  |  |  |  |
| REPRISE D'EXPLOTATION:TRANSFERT DE CHARGES |  |  |  |  |  |  |  |
| Dotations aux Amortissements |  |  |  |  |  |  |  |
| **RESULTAT D'EXPLOITATION** |  |  |  |  |  |  |  |
| résultat financier |  |  |  |  |  |  |  |
| résultat courant |  |  |  |  |  |  |  |
| résultat non courant |  |  |  |  |  |  |  |
| impôt sur les sociétés |  |  |  |  |  |  |  |

## Tableau 3:Bilan Prévisionnel (Les montants sont exprimés en dirhams constants)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIF** | **Année 1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| **I – immobilisations nettes** |  |  |  |  |  |  |  |
| *Immobilisations en non valeurs* |  |  |  |  |  |  |  |
| *Immobilisations incorporelles* |  |  |  |  |  |  |  |
| *Immobilisations corporelles* |  |  |  |  |  |  |  |
| **II – Stocks** |  |  |  |  |  |  |  |
| **III - Créances de l'actif circulant** |  |  |  |  |  |  |  |
| **IV-Trésorerie Actif** |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL Actif** |  |  |  |  |  |  |  |
| **PASSIF** |  |  |  |  |  |  |  |
| **V - Capitaux propres** |  |  |  |  |  |  |  |
| *Capitaux social* |  |  |  |  |  |  |  |
| *Réserve légale* |  |  |  |  |  |  |  |
| *Report à nouveau* |  |  |  |  |  |  |  |
| *Résultat de l'exercice* |  |  |  |  |  |  |  |
| **VI - Provisions pour investissement** |  |  |  |  |  |  |  |
| **VII - Dettes de financement** |  |  |  |  |  |  |  |
| **VIII - Dettes du passif circulant** |  |  |  |  |  |  |  |
| **IX- Trésorerie passif** |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL Passif** |  |  |  |  |  |  |  |

## Tableau 4:Tableau de financement

Tableau 4.1 : Synthèse des masses du bilan

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **MASSES** | **Année 1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| Financement Permanent |  |  |  |  |  |  |  |
| Moins Actif Immobilisé |  |  |  |  |  |  |  |
|  | | | |  |  |  |  |
| **FONDS DE ROULEMENT FONCTIONNEL** |  |  |  |  |  |  |  |
| Actif Circulant |  |  |  |  |  |  |  |
| Moins Passif Circulant |  |  |  |  |  |  |  |
| **BESOINSDE FINANCEMENT GLOBAL** |  |  |  |  |  |  |  |
| **TRESORERIE NETTE** |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **RESSOURCES** | **Année 1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| **1 –Autofinancement** |  |  |  |  |  |  |  |
| Apports en Capital |  |  |  |  |  |  |  |
| Résultat net |  |  |  |  |  |  |  |
| Provision pour investissement |  |  |  |  |  |  |  |
| Amortissements |  |  |  |  |  |  |  |
| **2 - Augmentation dettes financement** |  |  |  |  |  |  |  |
| **3 - Diminution immobilisations** |  |  |  |  |  |  |  |
| Diminution immobilisations corporelles |  |  |  |  |  |  |  |
| Diminution immobilisations financiers |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL RESSOURCES** |  |  |  |  |  |  |  |
| **EMPLOIS** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Distribution des dividendes |  |  |  |  |  |  |  |
| Retenue à la source |  |  |  |  |  |  |  |
| **2 - Diminution dette financement** |  |  |  |  |  |  |  |
| **3 - Augmentation immobilisation** |  |  |  |  |  |  |  |
| Augmentation immobilisations corporelles |  |  |  |  |  |  |  |
| Augmentation immobilisations financières |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL EMPLOIS** |  |  |  |  |  |  |  |
| **4 - Variation du circulant** |  |  |  |  |  |  |  |
| **5 - Variation de la trésorerie** |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  |  |  |  |  |  |

## Tableau 4.2 : Emplois et Ressources (Les montants sont exprimés en dirhams constants)

## Tableau 5:Programme annuel d'amortissements (Les montants sont exprimés en dirhams constants hors TVA,)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **TOTAL Général** | **Année 1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| **Investissements par durée d'amortissement** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Investissements à amortir en ………….. ans |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Investissements à amortir en …………... ans |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Investissements non amortissable |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **SOUS TOTAL INVESTISSEMENTS** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Dotations aux amortissements** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Amortissement en …………..ans |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Amortissement en ………….. ans |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **SOUS TOTAL AMORTISSEMENTS DH HT** |  |  |  |  |  |  |  |  |

## Tableau 6:Calcul du Besoin en Fond de Roulement (Les montants sont exprimés en dirhams constants,)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Calcul du BFR** | **Année 0** | **Année 1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
| **Délais (en mois)** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Créances clients |  |  |  |  |  |  |  |  |
| DettesFournisseurs-Charges |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dettes Fournisseur-Capex |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **BFR** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Créances clients |  |  |  |  |  |  |  |  |
| DettesFournisseurs-Charges |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dettes Fournisseur-Capex |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **BFR** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Variation du BFR** |  |  |  |  |  |  |  |  |

## Tableau 7:Taux de Rentabilité Interne du Projet (Les montants sont exprimés en dirhams constants,)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Flux Projets** | **Année 0** | **Année 1** | **Année 2** | **Année 3** | **Année 4** | **Année 5** | **Année 6** | **Année 7** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Résultat d'exploitation |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Impôt théorique (IS …%) |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dotations aux Amortissements |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Flux de trésorerie opérationnel** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Capex (Investissements) |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Variation de BFR |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Flux de trésorerie libre** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **TRI projet sur 7 ans** |  |  |  |  |  |  |  |  |