



La mutualisation au service des pouvoirs locaux.

Plan financier 2020-2022.

Référence : IMIOPF2020/2022-V1.0.

Marc Barvais, Président

Frédéric Rasic, Directeur général

Joël Lambillotte, Directeur général adjoint

Avec le soutien de



Wallonie



1 Table des matières.

1	TABLE DES MATIÈRES.	3
2	PLAN FINANCIER 2020-2022.	4
2.1	DURÉE PRISE EN COMPTE.	4
2.2	IDENTIFICATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS.	4
2.3	PRISE EN COMPTE DE L'INFLATION.	4
2.4	IMPACT DE LA TVA.	4
2.5	ESTIMATION DES RECETTES.	4
2.5.1	<i>Évolution des recettes :</i>	5
2.5.2	<i>Politique de prix :</i>	5
2.6	ESTIMATION DES CHARGES.	6
2.6.1	<i>Rémunération et charges sociales.</i>	6
2.6.2	<i>Sous-traitance.</i>	6
2.6.3	<i>Frais de bâtiments.</i>	6
2.6.4	<i>Frais généraux.</i>	6
2.6.5	<i>Frais généraux légaux.</i>	7
2.6.6	<i>Marketing et communication.</i>	7
2.6.7	<i>Amortissements.</i>	7
2.6.8	<i>Jetons de présence.</i>	7
2.7	INVESTISSEMENTS.	7
2.8	BESOINS EN FINANCEMENT.	7
2.9	SYNTHÈSE - PLAN FINANCIER - PROJECTIONS 2019-2022	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

2 Plan financier 2020-2022.

Ce plan financier est basé sur l'analyse détaillée de 7 années de données auditées du compte de résultat ainsi que sur nos prévisions réalistes de progression de nos recettes tenant compte de la politique de prix établie à la création d'IMIO par le Gouvernement Wallon pour permettre à un maximum de Pouvoirs locaux de pouvoir acquérir nos solutions.

On peut résumer les hypothèses de travail comme suit :

2.1 Durée prise en compte.

Le plan financier a pris en compte la période allant du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2022, soit 4 années. Pour l'année 2019, les chiffres pris en considération ont été basés sur la clôture du compte de résultat au 30 septembre 2019 et nos prévisions pour la clôture 2019.

2.2 Identification des secteurs d'activités.

Le plan financier est présenté de manière à permettre une identification des recettes par secteurs d'activités. Par contre, compte tenu de la fusion et la synergie réussie entre les 2 structures historiques, le choix a été posé de globaliser les frais et de mener notre réflexion au niveau de la structure iMio au global. La ventilation analytique entre les deux activités a par contre bien été maintenue en comptabilité et dans la production des comptes de résultats.

2.3 Prise en compte de l'inflation.

Afin de projeter sur 3 ans les produits et charges, il a été tenu compte d'un pourcentage d'inflation de 2% l'an.

2.4 Impact de la TVA.

Les chiffres repris dans le plan financier pour les produits ont été estimés hors TVA vu la décision de l'administration de la TVA de non-assujettissement.

Compte tenu du non-assujettissement de nos activités à la TVA, le plan financier a considéré dans les charges une estimation nette TTC à supporter.

2.5 Estimation des recettes.

Le Chiffre d'affaires a été déterminé, pour chacune des 2 activités, au départ des produits actuellement développés. Nous avons estimé pour 2020 le chiffre d'affaire sur base des commandes en cours de réalisation et notre visibilité des contacts avec nos membres. Pour les années 2021 et 2022, notre projection s'est basée sur une croissance au global de notre chiffre d'affaires de 7% l'an.

Il a été décidé de ne pas projeter, dans le plan financier de recettes ou d'activités se rapportant à d'éventuels produits futurs, non développés à ce jour.

Pour l'activité "Production de logiciels libres en mutualisation", nous avons considéré les solutions suivantes :

- Site Internet ;
- Guichet Téléservices ;

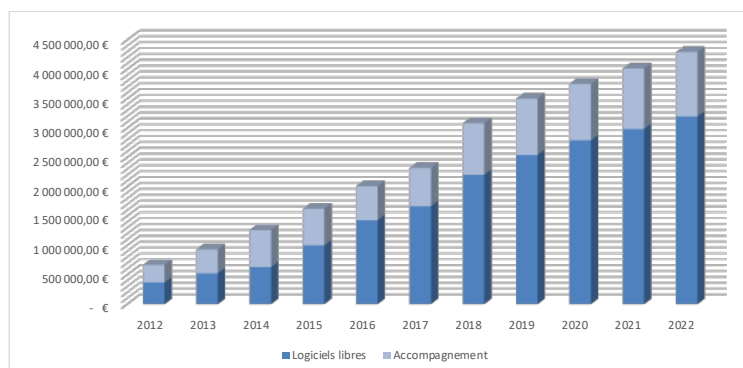
- Accueil extrascolaire ;
- Gestion du service Urbanisme ;
- Gestion des instances délibérantes ;
- Plan Stratégique Transversale ;
- Gestion documentaire ;
- Cartographie.

Pour l'activité "Accompagnement organisationnel, simplification administrative et centrale de marchés/d'achats", nous avons considéré les solutions suivantes :

- Gestion des services techniques ;
- Gestion prévisionnelle des emplois et compétences ;
- Accompagnement – conseil.

2.5.1 Évolution des recettes :

CHIFFRES D'AFFAIRES											
En €	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activité "Production de logiciels libres en mutualisation"											
Site Internet	159 680,77 €	193 817,08 €	222 521,31 €	263 566,13 €	354 351,88 €	408 695,69 €	470 952,45 €	477 915,58 €	510 000,00 €		
Guichet Téléservices	25 671,36 €	29 424,00 €	32 840,21 €	35 598,60 €	35 270,84 €	129 936,62 €	261 417,42 €	262 652,43 €	300 000,00 €		
Accueil extrascolaire	- €	- €	- €	1 478,19 €	103 924,46 €	61 116,73 €	107 350,55 €	132 302,56 €	145 000,00 €		
Gestion du service Urbanisme	21 050,68 €	53 592,00 €	69 022,33 €	105 617,16 €	211 273,26 €	255 862,75 €	221 345,04 €	261 066,42 €	320 000,00 €		
Gestion des instances délibérantes	131 438,51 €	197 648,77 €	337 461,19 €	433 899,92 €	533 254,69 €	620 699,38 €	791 850,79 €	927 898,68 €	940 000,00 €		
Plan Stratégique Transversale	- €	- €	24 601,88 €	31 516,60 €	15 191,93 €	46 089,33 €	69 526,92 €	119 391,25 €	130 000,00 €		
Gestion documentaire	30 735,00 €	48 695,25 €	55 778,56 €	68 758,64 €	84 198,08 €	145 872,34 €	258 543,50 €	320 430,73 €	400 000,00 €		
Cartographie	- €	- €	- €	- €	92 896,93 €	- €	7 083,33 €				
Autres	- €	- €	- €	60 500,00 €	- €	- €	14 640,00 €	37 564,80 €	45 000,00 €		
TOTAL	368 576,32 €	523 177,10 €	630 668,36 €	1 000 935,24 €	1 430 362,07 €	1 668 272,84 €	2 202 710,00 €	2 539 222,45 €	2 790 000,00 €	2 985 300,00 €	3 194 271,00 €
Variation n/n-1		154 601 €	107 491 €	370 267 €	429 427 €	237 911 €	534 437 €	336 512 €	250 778 €	195 300 €	208 971 €
Activité "Accompagnement organisationnel, simplification administrative et centrale de marchés/d'achats"											
Gestion des services techniques	175 515 €	176 111 €	336 850 €	360 586 €	470 382 €	427 712 €	612 391 €	620 107 €	650 000 €		
Gestion prévisionnelle des emplois et compétences	70 802 €	124 190 €	108 990 €	57 276 €	53 045 €	56 857 €	94 711 €	77 546 €	60 000 €		
Accompagnement - conseil	25 327 €	107 747 €	98 088 €	90 717 €	55 744 €	165 397 €	171 016 €	262 164 €	250 000 €		
Autres	28 600 €	- €	85 846 €	114 529 €	- €	- €	- €	- €	- €		
TOTAL	300 244 €	408 048 €	629 774 €	623 108 €	579 171 €	649 966 €	878 117 €	959 817 €	960 000 €	1 027 200 €	1 099 104 €
Variation n/n-1	107 804 €	221 728 €	(6 666) €	(43 937) €	70 795 €	228 151 €	81 700 €	183 €	67 200 €	71 904 €	
Exceptionnels	- €	442 812 €	24 200 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL GENERAL	668 820 €	1 373 837 €	1 284 642 €	1 624 043 €	2 009 533 €	2 318 239 €	3 080 827 €	3 499 039 €	3 750 000 €	4 012 500 €	4 293 375 €
Variation n/n-1		705 017 €	(89 195) €	339 401 €	385 490 €	308 706 €	762 588 €	418 212 €	250 961 €	262 500 €	280 875 €
Répartition											
Production de logiciels libres en mutualisation	55,1%	38,1%	49,1%	61,6%	71,2%	72,0%	71,5%	72,6%	74,4%	74,4%	74,4%
Accompagnement organisationnel	44,9%	29,7%	49,0%	38,4%	28,8%	28,0%	28,5%	27,4%	25,6%	25,6%	25,6%
TOTAL	100,0%	67,8%	98,1%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



2.5.2 Politique de prix :

La politique de prix établie à la création d'IMIO par le Gouvernement Wallon visait à permettre à un maximum de Pouvoirs locaux de pouvoir acquérir nos solutions à moindre coût.

Notre tarification est basée sur la taille du pouvoir local selon 7 catégories :

Catégorie	Nombre d'habitants (communes/CPAS)	Nombre d'agents (intercommunales / RCA)	Nombre d'habitants (zones de secours)
Cat 1	de 0 à 5.000	de 0 à 25	n/a
Cat 2	de 5.001 à 10.000	de 26 à 50	n/a
Cat 3	de 10.001 à 15.000	de 51 à 75	de 0 à 100.000
Cat 4	de 15.001 à 20.000	de 76 à 100	de 100.000 à 400.000
Cat 5	de 20.001 à 40.000	Plus de 100	plus de 400.000
Cat 6	de 40.001 à 100.000	n/a	n/a
Cat 7	plus de 100.001	n/a	n/a
Provinces	n/a	n/a	n/a

Le tarif d'une zone de police est déterminé en fonction de la catégorie de la plus grande ville/commune de la zone.

Notre tarification 2020 est reprise en annexe.

2.6 Estimation des charges.

L'estimation des charges est extrêmement fiable puisque basée sur 7 années de fonctionnement. Aucune augmentation notable de celles-ci n'a été prise en compte.

2.6.1 Rémunération et charges sociales

Les frais de personnel ont été estimés sur base de l'équipe existante et des acquis et suivant les barèmes de la Région Wallonne. Nous prévoyons d'engager l'équivalent d'1 ETP par an et avons considéré une croissance organique de 2 % l'an.

2.6.2 Sous-traitance.

Ce poste couvre principalement les coûts d'hébergement informatique, le coût de maintenance des logiciels et la sous-traitance en R&D sur nos produits.

2.6.3 Frais de bâtiments.

Ces frais ont été estimés tenant compte des coûts actuels supportés pour notre bâtiment en y incluant les quelques travaux nécessaires et la charge d'emprunt.

2.6.4 Frais généraux.

Ces frais ont été estimés par nature sur base de l'expérience actuelle et couvrent notamment :

- SOUS-TRAITANCES SUR PROJETS
- LOCATION MATERIEL
- TELEPHONIE FIXE
- TELEPHONIE MOBILE
- INTERNET
- FRAIS POSTAUX
- CARTE CARBURANT
- CONSOMMATION - SALLE DE REUNION

- FOURNITURE DE BUREAU
- PETIT MATERIEL
- FRAIS DE DEPLACEMENT
- ASSURANCES RELATIVES AU PERSONNEL
- ASSURANCES RELATIVES AUX MANDATAIRES
- FORMATION
- PRESTATIONS DE TIERS
- HONORAIRE DIVERS
- FRAIS DE RESTAURANT
- FOIRES ET EXPOSITIONS / FRAIS HOTEL
- DOCUMENTATION
- FETE DU PERSONNEL

2.6.5 Frais généraux légaux.

Ces frais ont été estimés par nature sur base de l'expérience actuelle et couvrent notamment :

- HONORAIRE SECRETARIAT SOCIAL
- HONORAIRE TICKETS RESTAURANT
- HONORAIRE COMPTABLE
- HONORAIRES REVISEURS
- HONORAIRE AVOCATS
- HONORAIRES NOTAIRE - HUISSIER
- PUBLICATIONS LEGALE
- HONORAIRE DIVERS
- COTISATION SOCIETE

2.6.6 Marketing et communication.

Ces frais couvrent la participation aux salons (salon des mandataires, des directeurs généraux, Smart city Wallonia ...) et la production de quelques supports de communication.

2.6.7 Amortissements.

Ces frais couvrent l'amortissement de notre bâtiment, du matériel informatique acquis, du mobilier et les investissements en R&D.

2.6.8 Jetons de présence.

Les frais de jetons de présence ont été estimés pour une participation à 70% des administrateurs aux instances de gestion de l'intercommunales.

2.7 Investissements.

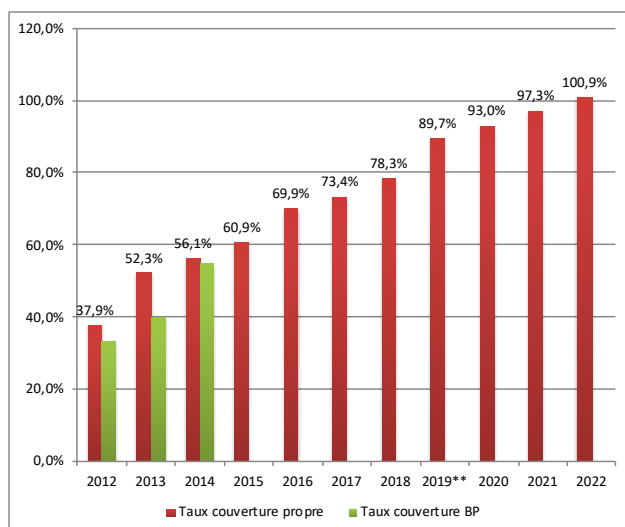
En tant que structure délivrant des solutions pointues à hautes valeurs ajoutées, Il est indispensable de prévoir des investissements en R&D pour nous permettre de nous maintenir à niveau et suivre l'évolution des technologies. Notre investissement en R&D représente au global environ 5% de nos charges.

2.8 Besoins en financement.

Depuis sa création, l'Intercommunale a mis un point d'honneur aux respects des engagements pris.



Notre taux de couverture en recette propre est passé depuis notre création de 37,9% à 90,3% en 2019 (en avance sur le business plan établi à la création d'IMIO) et **nous visons d'atteindre une autonomie à fin 2021.**

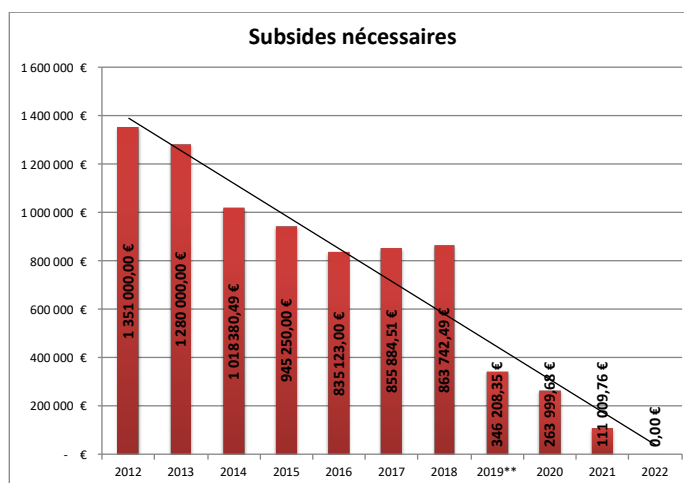


Nos besoins en financement pour 2019 et 2020 ont été divisés par 2 par rapport au Business Plan précédent. Cette baisse est le fruit d'une gestion rigoureuse et d'une adhésion en constante croissance des Pouvoirs locaux à ce projet. Nous sommes passés de 60 membres en 2012 à 290 avec plus de 600 solutions hébergées et gérées par IMIO pour le compte des Pouvoirs locaux.

Afin de respecter ce plan financier, il est nécessaire de bénéficier des apports financiers suivant :

- Année 2019 : 350.000 €
- Année 2020 : 250.000 €
- Année 2021 : 100.000 €

Le graphique ci-dessous présente l'évolution de nos besoins de subsides.





Une demande de support financier sera adressée au Gouvernement Wallon. En cas de refus du Gouvernement Wallon, cet apport devra être supporté par nos membres.

2.9 Synthèse - Plan financier - projections 2019-2022

En €	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019**	2020	2021	2022
Chiffres d'affaires	668 820 €	1 373 837 €	1 284 642 €	1 624 043 €	2 009 533 €	2 318 239 €	3 080 827 €	3 474 039 €	3 750 000 €	4 012 500 €	4 293 375 €
<i>Croissance annuelle</i>		105%	-6%	26%	24%	15%	33%	13%	8%	7%	7%
Produits et services	668 820 €	931 225 €	1 284 642 €	1 624 043 €	2 009 533 €	2 318 239 €	3 080 827 €	3 474 039 €	3 750 000 €	4 012 500 €	4 293 375 €
Exceptionnel	- €	442 612 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Rémunérations et charges sociales	(1 235 897) €	(1 493 421) €	(1 581 723) €	(1 771 835) €	(1 816 142) €	(1 936 306) €	(2 188 344) €	(2 420 000) €	(2 680 000) €	(2 783 600) €	(2 889 272) €
Sous-traitance & hébergement	(358 252) €	(909 087) €	(421 186) €	(515 709) €	(628 670) €	(751 997) €	(1 187 476) €	(828 161) €	(785 000) €	(792 120) €	(788 705) €
Hébergement	(31 617) €	(35 549) €	(50 210) €	(71 638) €	(100 471) €	(141 852) €	(151 180) €	(160 000) €	(168 000) €	(173 040) €	(178 231) €
<i>Croissance annuelle</i>		12%	41%	43%	40%	41%	7%	6%	5%	3%	3%
Investissement R&D	- €	(40 000) €	(133 629) €	(91 199) €	(241 001) €	(288 269) €	(444 790) €	(186 004) €	(195 304) €	(199 210) €	(203 195) €
% R&D / CA	0%	3%	10%	6%	12%	12%	14%	5%	5%	5%	5%
Sous-traitance	(326 635) €	(401 812) €	(237 347) €	(264 323) €	(233 738) €	(269 782) €	(440 254) €	(299 774) €	(261 695) €	(259 869) €	(247 279) €
TVA intra-communautaire	- €	- €	- €	- €	- €	(5 742) €	(66 595) €	(62 383) €	(60 000) €	(60 000) €	(60 000) €
Exceptionnel / matériel	- €	(431 726) €	- €	(88 549) €	(53 460) €	(46 352) €	(84 657) €	(120 000) €	(100 000) €	(100 000) €	(100 000) €
Marge S/ activité	(925 329) €	(1 028 671) €	(718 267) €	(663 501) €	(435 279) €	(370 064) €	(294 993) €	225 878 €	285 000 €	436 780 €	615 398 €
Frais généraux	(141 468) €	(192 000) €	(228 995) €	(237 746) €	(322 526) €	(327 300) €	(372 517) €	(377 538) €	(363 000) €	(371 790) €	(380 844) €
<i>Croissance annuelle</i>		36%	19%	4%	36%	1%	14%	1%	-4%	2%	2%
Bâtiments	(48 707) €	(71 344) €	(76 876) €	(75 464) €	(108 380) €	(117 171) €	(112 045) €	(102 538) €	(100 000) €	(103 000) €	(106 090) €
Frais généraux	(27 334) €	(40 748) €	(58 707) €	(56 989) €	(80 111) €	(77 756) €	(74 447) €	(105 000) €	(90 000) €	(92 700) €	(95 481) €
Frais généraux légaux	(24 801) €	(44 444) €	(70 993) €	(49 788) €	(92 765) €	(98 750) €	(100 699) €	(100 000) €	(103 000) €	(106 090) €	(109 273) €
Marketing & communication	(40 826) €	(35 464) €	(22 256) €	(55 508) €	(41 269) €	(33 624) €	(85 326) €	(70 000) €	(70 000) €	(70 000) €	(70 000) €
EBITDA	(1 066 797) €	(1 220 670) €	(947 262) €	(901 248) €	(757 805) €	(697 363) €	(667 510) €	(515 660) €	(78 000) €	64 990 €	234 554 €
Amortissements	(3 713) €	(13 736) €	(22 680) €	(116 963) €	(82 819) €	(135 122) €	(159 410) €	(158 433) €	(130 000) €	(110 000) €	(100 000) €
Jetons de présence	(3 800) €	(8 800) €	(15 101) €	(16 645) €	(19 944) €	(18 279) €	(22 797) €	(21 990) €	(20 000) €	(20 000) €	(20 000) €
Divers - Taxes	(5 500) €	(2 860) €	(16 278) €	(4 437) €	(868) €	(976) €	78 €	(1 000) €	(1 000) €	(1 000) €	(1 000) €
EBIT	(1 079 810) €	(1 246 067) €	(1 001 320) €	(1 039 293) €	(861 436) €	(851 741) €	(849 639) €	(333 082) €	(229 000) €	(66 010) €	113 554 €
Produits & Frais financiers	(169) €	1 017 €	(5 197) €	(4 939) €	(3 759) €	(1 769) €	(2 034) €	(6 000) €	(5 000) €	(5 000) €	(5 000) €
Subsides accordés	1 351 000 €	1 280 000 €	1 018 380 €	945 250 €	835 123 €	855 885 €	863 742 €	346 208 €	264 000 €	111 010 €	- €
Report subsides / consommation	(240 000) €	- €	- €	89 808 €	51 846 €	58 284 €	58 284 €	52 874 €	20 000 €	- €	- €
Frais de lancement, exceptionnel	(17 005) €	(10 107) €	- €	- €	- €	15 000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Provisions pour risques et charges						35 247 €					
Impôts sur le résultat	(13 761) €	(23 077) €	(11 213) €	12 404 €	(623) €	(89 761) €	(45 525) €	(60 000) €	(50 000) €	(40 000) €	(70 000) €
Résultat final	255 €	1 767 €	650 €	3 230 €	21 151 €	21 144 €	24 828 €	0 €	(0) €	- €	38 554 €

Structure des frais :

En € et en %	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019**	2020	2021	2022
TOTAL DES FRAIS	(1 765 804) €	(2 628 994) €	(2 291 159) €	(2 668 275) €	(2 874 728) €	(3 156 749) €	(3 932 501) €	(3 873 122) €	(4 034 000) €	(4 123 510) €	(4 254 821) €
Moyenne frais par mois	(147 150) €	(219 083) €	(190 930) €	(222 356) €	(239 561) €	(263 062) €	(327 708) €	(322 760) €	(336 167) €	(343 626) €	(354 568) €
Rémunérations et charges sociales	70,0%	56,8%	69,0%	66,4%	63,2%	61,3%	55,6%	62,5%	66,4%	67,5%	67,9%
Sous-traitance & hébergement	20,3%	34,6%	18,4%	19,3%	21,9%	23,8%	30,2%	21,4%	19,5%	19,2%	18,5%
Hébergement	1,8%	1,4%	2,2%	2,7%	3,5%	4,5%	3,8%	4,1%	4,2%	4,2%	4,2%
Investissement R&D	0,0%	1,5%	5,8%	3,4%	8,4%	9,1%	11,3%	4,8%	4,8%	4,8%	4,8%
Sous-traitance	18,5%	15,3%	10,4%	9,9%	8,1%	8,7%	12,9%	9,4%	8,0%	7,8%	7,2%
Exceptionnel	0,0%	16,4%	0,0%	3,3%	1,9%	1,5%	2,2%	3,1%	2,5%	2,4%	2,4%
Frais généraux	8,0%	7,3%	10,0%	8,9%	11,2%	10,4%	9,5%	9,7%	9,0%	9,0%	9,0%
Bâtiments	2,8%	2,7%	3,4%	2,8%	3,8%	3,7%	2,8%	2,6%	2,5%	2,5%	2,5%
Frais généraux	1,5%	1,5%	2,6%	2,1%	2,8%	2,5%	1,9%	2,7%	2,2%	2,2%	2,2%
Frais généraux légaux	1,4%	1,7%	3,1%	1,9%	3,2%	3,1%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
Marketing & communication	2,3%	1,3%	1,0%	2,1%	1,4%	1,1%	2,2%	1,8%	1,7%	1,7%	1,6%
Autres	1,7%	1,3%	2,6%	5,4%	3,7%	4,5%	4,7%	4,8%	3,9%	3,3%	3,0%
Amortissements	0,2%	0,5%	1,0%	4,4%	2,9%	4,3%	4,1%	4,1%	3,2%	2,7%	2,4%
Jetons de présence	0,2%	0,3%	0,7%	0,6%	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%	0,5%
Divers - Taxes	0,3%	0,1%	0,7%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Produits & Frais financiers	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
Frais de lancement (notaire, comptable...)	1,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	-0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019**	2020	2021	2022
Besoins en financement	1 096 984 €	1 255 156 €	1 006 517 €	1 044 232 €	865 195 €	838 510 €	851 673 €	346 208 €	264 000 €	111 010 €	(38 554) €
Total des frais	1 765 804 €	2 628 994 €	2 291 159 €	2 668 275 €	2 874 728 €	3 156 749 €	3 932 501 €	3 873 122 €	4 034 000 €	4 123 510 €	4 254 821 €
Subsides accordés / nécessaires	1 351 000 €	1 280 000 €	1 018 380 €	945 250 €	835 123 €	855 885 €	863 742 €	346 208 €	264 000 €	111 010 €	- €
Variation n / n+1		-5%	-20%	-7%	-12%	2%	1%	-60%	-24%	-58%	-100%
Variation depuis création		-5%	-25%	-30%	-38%	-37%	-36%	-74%	-80%	-92%	-100%
Taux de financement	62,1%	47,7%	43,9%	39,1%	30,1%	26,6%	21,7%	8,9%	6,5%	2,7%	-0,9%
Taux de couverture en recette propre	37,9%	52,3%	56,1%	60,9%	69,9%	73,4%	78,3%	89,7%	93,0%	97,3%	100,9%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99%	100%	100%	100%
Taux de couverture en recette propre hors invest	37,9%	53,1%	59,5%	63,0%	76,3%	80,8%	88,3%	94,2%	97,7%	102,2%	106,0%
Taux de couverture BP initial de 2011	33%	40%	55%								

