

BTS Management des Unités Commerciales

SESSION 2011

Management et Gestion des Unités Commerciales

Epreuve : E4
Durée : 5 heures

Unité 4
Coefficient : 4

Ce sujet comporte 14 pages



Intermarché de DAX

Spécialisée dans le commerce alimentaire, l'enseigne historique du Groupement des Mousquetaires se positionne comme le spécialiste des prix bas sur une offre complète. Les adhérents du Groupement des Mousquetaires sont des chefs d'entreprise indépendants.

L'Intermarché de Dax (Landes) a été créé en 1991 par les adhérents M. et Mme Dubois. C'est un magasin d'une surface de vente de 2 000 m² et équipé d'un parking de 190 places. Située aux abords du centre ville de Dax, l'enseigne a un concurrent direct depuis deux ans dans sa zone de chalandise primaire (Champion, devenu Carrefour Market). On dénombre environ 172 500 clients par an. L'unité commerciale est en relation permanente avec deux centrales d'achat : La Scafruit, située à St Paul les Dax, spécialisée dans le frais et la base Intermarché, située à Castet (Landes) spécialisée, dans le sec et surgelé.

Mme Isabelle Bats a été recrutée il y a deux ans par M. et Mme Dubois pour diriger l'unité commerciale. La baisse récente du chiffre d'affaires oblige l'équipe de direction à réfléchir sur les actions correctrices à mettre en place pour renforcer les performances de l'unité commerciale et le service offert aux clients.

En tant qu'assistant(e) de la directrice, vous aidez Madame Bats à traiter 3 dossiers :

- **Dossier 1 : La dynamisation du rayon Fruits et Légumes**
- **Dossier 2 : L'optimisation de l'équipe commerciale du rayon Fruits et Légumes**
- **Dossier 3 : L'étude de la décision d'investissement**

NB : Bien qu'inspirées d'un cas réel, pour des raisons de confidentialité et de simplification, les données chiffrées et les mises en situation sont fictives.

DOSSIER 1 : LA DYNAMISATION DU RAYON FRUITS ET LEGUMES (ANNEXES 1 à 4)

La présence du concurrent Carrefour Market à moins de 1 km oblige Mme Bats à être vigilante. Elle sait que ce concurrent est performant sur les produits frais et plus particulièrement sur le rayon Fruits et Légumes.

Analyse de l'importance du rayon Fruits et Légumes

Madame Bats vous demande de réaliser un tableau de bord permettant d'analyser les performances des différents rayons « produits frais » du magasin.

- 1.1. Construisez et complétez un tableau de bord pour l'ensemble de ces rayons en utilisant les indicateurs que vous jugerez pertinents.
- 1.2. Analysez les résultats obtenus en faisant ressortir la part et les performances du rayon Fruits et Légumes.

Concours Fruits et Légumes

La Chambre de Commerce et d'Industrie des Landes organise un événement marquant, le premier «Concours d'étalages des Fruits et Légumes» du lundi 18 au samedi 30 juillet 2011. Le 4 avril 2011, la directrice reçoit par courrier une invitation à participer au concours. Elle souhaite vivement profiter de cette opportunité pour dynamiser le rayon. Elle vous charge de monter ce projet.

- 1.3. Indiquez à quelle date au plus tard doit débiter la préparation à la participation au concours. Justifiez votre réponse par une représentation graphique de votre choix.
- 1.4. Présentez les arguments que vous pourriez développer auprès du chef de rayon Fruits et Légumes pour qu'il pousse son équipe à participer activement au concours.

DOSSIER 2 : L'OPTIMISATION DE L'EQUIPE COMMERCIALE DU RAYON FRUITS ET LEGUMES (ANNEXES 5 à 9)

La démission de Coralie, Employé Libre Service (ELS) Fruits et Légumes, a alourdi les tâches de ses équipiers. Dans l'objectif de renforcer l'équipe et d'assurer un service client de qualité, la directrice décide, en accord avec M. Stéphane Roboti, chef de rayon, d'intégrer un nouvel ELS pour une prise de poste le 1er septembre 2011.

Madame Bats hésite entre deux types de contrat :

- soit un contrat à durée indéterminée (CDI) de 25 heures par semaine ;
- soit un contrat de professionnalisation en formation commerciale de 21 heures en entreprise par semaine.

- 2.1. Calculez le coût global (recrutement, intégration, charges de personnel) à supporter par l'unité commerciale pour la période du 1er septembre 2011 au 31 août 2012 pour chaque type de contrat.
- 2.2. Présentez les avantages et les inconvénients des deux solutions envisagées.

Dans l'hypothèse du recours au contrat de professionnalisation, vous préparez le recrutement et l'intégration du nouveau salarié au sein de l'équipe.

- 2.3. Rédigez une annonce à publier dans les colonnes et sur le site du journal Sud Ouest.
- 2.4. Elaborez le planning hebdomadaire de l'équipe Fruits et Légumes en y intégrant le nouveau collaborateur en contrat de professionnalisation.
- 2.5. Proposez un aménagement de ce planning pour la première semaine de septembre 2011 qui prendrait en compte la demande exceptionnelle de Laurent.

DOSSIER 3 : L'ETUDE DE LA DECISION D'INVESTISSEMENT (ANNEXES 10 à 12)
--

L'unité commerciale souhaite investir dans le renouvellement des caisses de sortie et intégrer un système d'automate d'encaissement (coût global de cet investissement : 800 000 € HT).

- 3.1. Présentez à Mme Bats les avantages et les inconvénients de ce nouveau type de caisse pour l'unité commerciale et les salariés.

Parallèlement à cet investissement, M. et Mme Dubois envisagent également de rénover l'espace de vente (coût global 1 600 000 € HT). Mme Bats vous demande de l'aider à porter un jugement sur la santé financière de l'unité commerciale et sur sa capacité à financer les deux investissements.

- 3.2. Calculez la capacité d'autofinancement, le fond de roulement net global, le besoin en fond de roulement et la trésorerie nette de l'unité commerciale pour l'année 2010.
- 3.3. Portez un jugement sur la santé financière de l'unité commerciale et sur sa capacité à financer les deux investissements envisagés. Justifiez votre analyse.

Barème indicatif

Dossier 1 : 27 points

Dossier 2 : 30 points

Dossier 3 : 18 points

Forme : 5 points

Total : 80 points

LISTE DES ANNEXES

Numéros	Titres	Pages
1	Performances des rayons «Produits frais»	5
2	Planification des tâches – Concours Etalage Fruits et Légumes	5
3	Extrait du calendrier 2011	6
4	Concours Fruits et Légumes	6
5	Extrait de la grille des salaires	7
6	Informations sur les coûts de recrutement	8
7	Données juridiques sur le contrat de professionnalisation	9
8	Fiche métier ELS	10
9	Contraintes pour l'élaboration du planning	11
10	Recherches documentaires sur les automates d'encaissement «mode chariot»	12-13
11	Bilan fonctionnel au 31/12/2010	14
12	Compte de résultat au 31/12/2010	14

ANNEXE 1 : Performances des rayons «Produits frais»

Rayons «Produits frais»	CA HT 2010	CA HT 2009	Objectif CA HT 2010	Achats HT 2010
FRUITS ET LEGUMES	804 630	762 943	800 000	519 116
BOUCHERIE ET VOLAILLES	1 069 636	1 258 582	1 100 000	678 723
CHARCUTERIE	193 223	190 000	200 000	119 041
TRAITEUR	76 566	75 582	80 000	57 000
PRODUITS DE LA MER	250 000	280 258	270 000	190 200
FROMAGE	164 968	164 890	165 000	100 250
SURGELES	255 580	359 580	270 000	201 598
Totaux	2 814 603	3 091 835	2 885 000	1 865 928

ANNEXE 2 : Planification des tâches – Concours étalage Fruits et Légumes

TACHES		Missions en jours	Tâches antérieures
A	Convocation équipe, réunion pour présenter le concours, recherche idées par équipe	12	-
B	Contact centrale : disponibilité produits, étude gamme + choix produits	6	A
C	Contact et négociation avec les animatrices : fixation de la date	3	B
D	Choix mobilier Bricomarché, contact pour commander le mobilier de merchandising	1	B
E	Livraison et installation du mobilier	1	D
F	Etude proposition squelette, merchandising et validation	5	D
G	Calcul des heures de présence sur stand, préparation de la réunion avec les chefs de rayon et déroulement de la réunion	5	B
H	Elaboration du planning et des fiches des tâches à réaliser par personne	1	G
I	Information du personnel, communication du planning équipe et communication des tâches	2	H
J	Commande Scafruit, suivi livraison, création des étiquettes pour les produits	8	B
K	Définition des supports de communication et conception maquettes et commande aux centrales	7	F
L	Réception des produits, balisage et préparation du merchandising	1	C, E, I, J, K
M	Mise en rayon des produits	4	L

Magasin ouvert du lundi au samedi et le 14 juillet.

ANNEXE 3 : Extrait du calendrier 2011

Mai 2011							
Semaine	L	M	M	J	V	S	D
17							1
18	2	3	4	5	6	7	8
19	9	10	11	12	13	14	15
20	16	17	18	19	20	21	22
21	23	24	25	26	27	28	29
22	30	31					

Juin 2011							
Semaine	L	M	M	J	V	S	D
22			1	2	3	4	5
23	6	7	8	9	10	11	12
24	13	14	15	16	17	18	19
25	20	21	22	23	24	25	26
26	27	28	29	30			

Juillet 2011							
Semaine	L	M	M	J	V	S	D
26					1	2	3
27	4	5	6	7	8	9	10
28	11	12	13	14	15	16	17
29	18	19	20	21	22	23	24
30	25	26	27	28	29	30	31

ANNEXE 4 : Concours Fruits et Légumes

Le Centre technique interprofessionnel des Fruits et Légumes (Ctifl) en collaboration avec la Chambre de Commerce et d'Industrie des Landes, organise un concours d'étalages de Fruits et Légumes du 19 au 31 juillet dans les Landes.

L'objectif des concours d'étalages est de dynamiser les ventes de Fruits et Légumes : en effet, une présentation attrayante avec des produits frais et de qualité ainsi qu'un effort d'information des consommateurs assurent un développement des ventes.

Depuis les petits magasins indépendants jusqu'aux hypermarchés, tous les types de points de vente de Fruits et Légumes peuvent participer à ce concours. Puissant outil de stimulation et d'émulation, chaque concours d'étalages crée l'événement autour des Fruits et Légumes. Les participants sont répartis selon leur spécificité et leur surface de vente et chacun concourt dans sa catégorie.

Pendant la phase effective du concours, les efforts des participants seront appréciés par des jurys composés de professionnels, de représentants de CCI des Landes et des ingénieurs du Ctifl. Seront notés les facteurs clés d'une bonne dynamisation du rayon Fruits et Légumes: présentation et qualité des produits, assortiment et mise en avant des produits de saison, information consommateur, utilisation de supports d'animation et d'information : banderoles, affiches, fiches informatives etc. Une remise des récompenses sera ensuite organisée à l'issue du concours.

Source : CCI des Landes

ANNEXE 5 : Extrait de la grille des salaires

Extrait de la grille de salaires suivant convention collective du commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire et pourcentage des charges patronales.

Niveau de classification emploi	Total brut en euros sur une base de temps de travail de 151 heures par mois.	% charges patronales
1A	1 365	22
1B	1 365	22
2A	1 365	22
2B	1 365	22
...
5	1 575	45
6	1 685	45

Pour les contrats à temps partiel à 25 heures le total brut en euros est d'un montant de 976 euros par mois pour les catégories 1A à 2B.

ANNEXE 6 : Informations sur les coûts de recrutement

1^{ère} possibilité : COUTS LIES AU RECRUTEMENT D'UN CDI

Phase recrutement :

Coût annonce presse et Internet dans le journal Sud Ouest : 171 euros.

Temps passé par Monsieur Roboti (niveau de classification emploi : 6) : définition poste, rédaction annonce, contact presse, traitement candidatures, entretien candidats = 15 heures et 15 minutes.

Temps passé par Mme Casf, comptable (niveau de classification emploi : 5) : travaux administratifs = 3 heures et 30 minutes.

Phase Intégration :

Formation par un tuteur (niveau de classification emploi : 6) = 5 heures.

Rémunération :

SMIC (niveau de classification emploi 1A) + un 13^{ème} mois.

2^{ème} possibilité : COUTS LIES AU RECRUTEMENT D'UN CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

Profil du candidat à recruter :

Formation de base : BEP VAM (Vente Action Marchande). Age : 18 ans (ce diplôme est de niveau inférieur au bac professionnel).

Phase recrutement :

Coût annonce presse et Internet dans le journal Sud Ouest : 171 euros.

Temps passé par Mme Casf (niveau de classification emploi : 5) : rédaction annonce, contact Greta des Landes, étude candidatures, entretien candidat, planification temps de travail, rédaction contrat = 10 heures.

Phase Intégration :

Information tuteur et sensibilisation formation au contrat de professionnalisation : 1 heure pour le tuteur (niveau de classification emploi : 6) et 1 heure pour Mme Casf (niveau de classification emploi : 5).

La formation du tuteur nécessite 50 heures.

Rémunération :

Selon la réglementation du contrat de professionnalisation + un 13^{ème} mois.

ANNEXE 7 : Données juridiques sur le contrat de professionnalisation

Rémunération du bénéficiaire

	Qualification inférieure au bac professionnel ¹ (dont BEP)	Qualification égale ou supérieure au bac professionnel
16 à 20 ans révolus	55 % du SMIC	65 % du SMIC
21 à 25 ans révolus	70 % du SMIC	80 % du SMIC

¹ Ou titre ou diplôme professionnel de même niveau.

Ces pourcentages s'entendent sauf dispositions plus favorables issues des accords de branche.

Montant des charges patronales : 24 %.

Le SMIC correspond au niveau de classification 1A des salaires.

Aides reçues par l'Unité Commerciale dans le cadre des dépenses de tutorat

Prise en charge par les OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) de deux types de dépenses :

- ▶ La formation du tuteur dans la limite de 15 € de l'heure et pour 40 h maximum.
- ▶ Les dépenses occasionnées par l'exercice du tutorat dans la limite de 230 € par mois et par bénéficiaire pour 6 mois maximum.

Source : Plaquette « A chacun sa formation - Le contrat de professionnalisation » - Greta des Landes

Description du métier :

Il assure l'étiquetage et le balisage des produits destinés à la vente, la manutention et la mise en rayon. Il participe à l'information de la clientèle et éventuellement à la gestion d'un sous-rayon (réassort, rotation des produits...).

Ce métier est accessible aux hommes et aux femmes.

Les compétences :

Les compétences nécessaires :

- ▶ Remplir, ranger, nettoyer les rayons,
- ▶ Etiqueter et baliser les produits,
- ▶ Passer des commandes à partir d'un cadencier,
- ▶ Participer à l'inventaire, la réception et la vérification des marchandises.

Les compétences complémentaires :

- ▶ Savoir utiliser un engin de manutention (transpalette...),
- ▶ Savoir utiliser l'outil informatique (passation de commandes, gestion des produits, relations avec la centrale d'achat...),

Les habiletés / savoir être :

- ▶ Savoir travailler en équipe,
- ▶ Etre organisé,
- ▶ Respecter des consignes,
- ▶ Avoir le sens client.

*Source : Document réservé aux professionnels
www.c2rp.fr*

ANNEXE 9 : Contraintes pour l'élaboration du planning

Ouverture du point de vente : Du lundi au samedi.

Horaires d'ouverture : 9 h à 19 h sans interruption.

Profil équipe Fruits et Légumes :

PRENOM	QUALIFICATION CONTRAT	HEURES	POSTE OCCUPE
STEPHANE	CDI	35 h	CHEF DE RAYON
LATIFA	CDI	35 h	ELS
LAURENT	CDI	35 h	ELS
CECILE	CDI	14 h	ELS
HELENE	CDD	35 h	ELS
Nouvel embauché	Contrat de professionnalisation	21 h	ELS

Organisation du travail :

Le travail est organisé en deux équipes :

- L'équipe du matin travaille de 6 h à 13 h.
- L'équipe de l'après midi travaille de 13 h à 20 h.

Un équipier ne peut pas travailler une journée complète.

Contraintes de présence dans le rayon :

- Le matin, il faut impérativement 2 personnes du lundi au jeudi pour effectuer la mise en rayon et 3 personnes le vendredi et samedi.
- L'après midi, une personne seule peut suffire pour effectuer le réassort, sauf le samedi où deux employés sont nécessaires.
- Le chef de rayon effectue l'intégralité de son service le matin.
- Le personnel à temps complet travaille 5 jours par semaine.
- Il faut tâcher d'équilibrer le plus possible le nombre de présents le matin et l'après-midi.

Contraintes liées au personnel :

- Les personnels à temps complet ont émis les vœux suivants pour leur jour de congé hebdomadaire : Stéphane et Latifa le mardi, Laurent le samedi, Hélène le jeudi.
- Le salarié en contrat de professionnalisation ne sera pas disponible le lundi et le mardi car en formation au Greta. Par ailleurs, sur ses jours de présence dans le magasin, il travaillera toujours avec l'équipe du matin dans un souci de formation.
- Latifa préfère travailler le matin pour une contrainte de garde d'enfants.

Contrainte exceptionnelle pour la semaine du 5 au 11 septembre 2011 :

- Laurent, qui élève seul ses deux enfants, souhaite bénéficier de la journée du mardi 7 septembre pour un rendez-vous médical pris pour l'un de ses enfants il y a six mois.

ANNEXE 10: Recherches documentaires sur les automates d'encaissement «mode chariot»

La fin de la caisse automatique tapis ?

Sans doute. Alors que le déploiement à grande échelle des *self check out* bat son plein (800 prévus chez Système U d'ici à fin 2009), l'un des fabricants, IBM, jette un pavé dans la mare. Développée sur l'initiative de l'Intermarché des Longs Champs à Rennes et avec la Stime (la société informatique des Mousquetaires), la caisse LS¹ nouvelle génération accueille les chariots en limitant au strict minimum la manipulation des produits.

En clair, le client ne dépose plus ses achats sur le tapis avant de les remettre dans son chariot. Il les scanne et les place directement dans un chariot vide disponible de l'autre côté de la caisse, sans se déplacer. Il repart avec son chariot plein, laissant le vide pour le prochain client. «Ce système, convivial et simple, réduit de 30 % le temps de passage par rapport à une caisse LS classique», fait valoir Christian Legendre, l'adhérent rennais, qui est aussi le patron de la Stime.

Une caisse universelle chariot / panier.

L'adhérent a poussé la logique un cran plus loin en adoptant un deuxième modèle de Caddie au fond surélevé pouvant accueillir les paniers, voire les remplacer. «En fonction du trafic et des besoins consommateurs, le magasin positionne aux caisses LS des chariots classiques ou des chariots type panier. Ce qui en fait la première caisse universelle», affirme Catherine Mengin, directeur *Retail Store* chez IBM.

Il faut compter environ 15 000 € pour cette nouvelle caisse (sans monnayeur), soit trois fois le prix d'un équipement traditionnel. «Ce coût positionne le produit entre la caisse LS tapis et la caisse LS panier», précise Catherine Mengin.

40 caisses LS sur 50

Convaincu du bien fondé de son innovation, Christian Legendre a profité de son agrandissement (1 500 m² de plus pour 6 000 m²) pour s'équiper de 32 unités nouvelle génération en juin dernier. Elles s'ajoutent aux 8 caisses LS panier et tapis déjà existantes, soit un total de 40 caisses LS pour 10 caisses traditionnelles. Un record !

«Grâce à ces nouveaux modèles, j'ai pu installer 50 caisses là où n'auraient tenu que 25 modèles classiques. Cela améliore significativement la fluidité», se félicite l'adhérent. Il pointe aussi la satisfaction de ses clients (65 % des tickets proviennent des caisses LS) tout comme celle de ses caissières, dont le métier tourné davantage vers l'accueil et le conseil est plus gratifiant. Sans oublier le gain sur la masse salariale.

Christian Legendre prévoit un retour sur investissement d'ici à cinq ans.

Mais à privilégier autant la caisse LS, ce distributeur avant-gardiste court aussi le risque de faire la Une des médias sur la disparition annoncée des caissières. Car s'il affirme ne pas avoir supprimé de postes, il n'a pas réalisé d'embauche malgré l'agrandissement de son magasin et le doublement de sa ligne de caisse...

Source : Linéaire.com

¹ Libre service

ANNEXE 10 (suite) : Recherches documentaires sur les automates d'encaissement «mode chariot»

Un hypermarché rennais a généralisé depuis cet été les caisses automatiques, sans difficultés apparentes pour les consommateurs mais sous le regard inquiet des défenseurs du métier de caissière. Dans cet Intermarché de Rennes, 40 des 48 caisses ont été automatisées à la faveur d'un agrandissement du magasin, et fonctionnent désormais sous le regard d'une hôtesse qui supervise 4 caisses à la fois.

Les huit caisses restantes fonctionnent de manière traditionnelle, offrant une échappatoire aux clients rétifs à l'automatisation. Christophe, 46 ans, qui sort d'une caisse automatique avoue : "Pour l'instant, à temps d'attente équivalent, je préfère une caissière".

"Je suis contre l'automatisation. Si on commence à remplacer tout le monde par des machines, tout devient impersonnel", affirme de son côté David, 31 ans, qui sort d'une caisse "traditionnelle" avec une poignée d'articles.

"J'ai déjà testé plusieurs fois les caisses automatiques, mais c'était tout aussi long", explique une autre cliente d'une caisse traditionnelle. Mais en cette fin de matinée en milieu de semaine, la file d'attente de ces caisses reste contenue, semblant montrer une bonne acceptation de l'automatisation par les clients.

"Pour l'instant, nous faisons environ 65% du chiffre d'affaires avec les caisses automatiques", indique Christian Legendre, propriétaire de l'Intermarché. Lorsqu'un client arrive avec son chariot à la caisse automatique, il transfère un par un les produits achetés dans un autre chariot, en les scannant au passage. Les deux chariots sont sur des balances encastrées dans le sol, ce qui permet, en mesurant le poids du chariot sortant, de contrer les éventuels fraudeurs.

Daniel Simonneau, secrétaire de la CFDT des services en Ille-et-Vilaine, critique une innovation avant tout destinée pour lui à réduire la masse salariale de la grande distribution.

"A terme il s'agit bien de supprimer des emplois", dénonce-t-il, redoutant des dizaines de milliers de suppressions de postes dans le secteur.

La Rennaise Anna Sam, qui a ému des dizaines de milliers de lecteurs avec son livre "Les tribulations d'une caissière", a été voir ces nouvelles caisses, sans être convaincue. "Quand je vois cela, je me dis que ce n'est pas la bonne solution. Les gens attendent un peu de contact humain, un peu d'humanité. Et ils ne sont pas là pour remplacer les caissières", estime-t-elle. Mais le directeur de l'hypermarché assure que le maintien des caisses traditionnelles "n'aurait rien changé pour l'effectif", car l'automatisation a permis de quasiment doubler le nombre des caisses.

"L'idée n'est pas de supprimer les caissières, mais de les rendre plus productives et d'enlever de la pénibilité au travail", ajoute-t-il. Le système permet également de diminuer le temps d'attente aux caisses pour les clients, et, pour l'hypermarché, d'améliorer "la productivité du point de vente" en permettant à plus de clients de fréquenter le magasin, a déclaré M. Legendre.

Source : Le point.fr

ANNEXE 11 : Bilan fonctionnel au 31/12/2010

ACTIF		PASSIF	
ACTIF IMMOBILISE	2 290 500	CAPITAUX PROPRES	3 410 740
		DETTES FINANCIERES	90 000
ACTIF CIRCULANT		PASSIF CIRCULANT	
• Stocks	800 200	• Dettes Fournisseurs	1 100 020
• Clients et comptes rattachés	120 000	• Dettes fiscales et sociales	680 000
• Autres créances	70 000		
• Disponibilités	2 000 060		
TOTAL ACTIF	5 280 760	TOTAL PASSIF	5 280 760

Source : service comptabilité interne

ANNEXE 12 : Compte de résultat au 31/12/2010

CHARGES	MONTANT	PRODUITS	MONTANT
Achats de marchandises	19 500 200	Ventes de marchandises	20 250 200
Variations de stocks	-31 000	Production vendue biens	4 200 200
Achats de matières premières	87 000	Production vendue services	250 220
Autres achats externes	1 150 000		
Impôts et taxes	320 000		
Salaires et traitements	1 920 020		
Charges sociales	652 806		
Dotations amortissements et provisions	110 000		
Charges financières	15 000	Produits financiers	110 000
Charges exceptionnelles	15 000	Produits exceptionnels	22 000
Participation salariés	102 010		
Impôts sur les bénéfices	245 255		
RESULTAT NET	746 329		
TOTAL	24 832 620	TOTAL	24 832 620

Source : service comptabilité interne