

UN LIVRE BLANC ECRIT PAR

Hichem BOULEYMANE,

Expert-Consultant en Gestion
Administrative de la Formation

LIVRE BLANC

COMMENT EVITER DE PERDRE VOTRE AVANCE TFP?

LE GUIDE COMPLET



81 %

des entreprises éligibles à
l'avance TFP n'y adhèrent pas !

A PROPOS DE L'AUTEUR



HICHEM BOULEYMANE

- Expert-consultant en gestion de la formation dans l'entreprise ;
- Consultant en Gestion Administrative & Comptable ;
- Expert en mécanismes de financement de la formation par l'État (TFP & Droits de Tirage) ;
- Expert en Gestion de la Formation dans l'entreprise diplômé de l'université de Rouen (France) ;
- Enseignant universitaire chargé du cours "Ingénierie de la formation et développement des RH" (ISCAE – Campus de la Manouba) ;

Tél : 71 277 293 – **GSM :** 24 253 253 – **Fax :** 71 277 521

E-mail : formation.bhc@gmail.com

Site Web : <https://bh-consulting.weebly.com/>

SOMMAIRE

01	INTRODUCTION	P.5
02	UN CHALLENGE DE TAILLE POUR LES RESPONSABLES DE FORMATION & RH	P.6
03	UN PROBLEME SOUVENT INVISIBLE POUR LE MANAGEMENT (ET DES DEGATS BIEN REELS)	P.9
04	POURQUOI LA PLUPART DES ENTREPRISES ECHOUENT-ELLES A CONSERVER LEUR AVANCE TFP ? <ul style="list-style-type: none">▪ Rigidité administrative et formalisme rigoureux▪ Un processus opaque et des règles de jeu changeantes▪ Complexité accentuée avec l'introduction du système MALEK▪ Une longue courbe d'apprentissage▪ Sanctions sévères et irréversibles	P.11
05	GERER SON AVANCE TFP EN INTERNE	P.14
06	L'EXTERNALISATION EST-ELLE LA SOLUTION ? <ul style="list-style-type: none">▪ Décider d'externaliser▪ Les bénéfices de l'externalisation▪ Que faut-il chercher dans une solution d'externalisation ?	P.16
07	LA SOLUTION DE GESTION ADMINISTRATIVE DE LA FORMATION DE SCIENCES & FORMATION	P.22
08	LES BENEFICES ET AVANTAGES DE LA SOLUTION DE GESTION ADMINISTRATIVE DE LA FORMATION DE SCIENCES & FORMATION	P.25

01

INTRODUCTION

La gestion administrative de la formation, notamment la gestion de l'Avance TFP, ne cesse de se compliquer et de se complexifier d'année en année. Plus que jamais, le bilan pédagogique et financier (BPF) que l'entreprise doit déposer annuellement au Centre National de Formation Continue et de Promotion Promotionnelle (CNFCPP), représente un véritable défi pour le responsable formation. Outre le formalisme rigoureux imposé par le CNFCPP pour valider les dossiers de formation, est ajouté, à partir de 2019, les soucis techniques et les contraintes informatiques dus au lancement du service en ligne MALEK pour le dépôt du BPF à distance.

Le présent livre blanc soulève, dans sa première partie, les problèmes posés par la gestion de l'avance TFP, une mission technique, à formalisme rigoureux et sévèrement sanctionnée si mal gérée. La deuxième partie du livre expose la solution la plus adaptée aux entreprises souhaitant pérenniser leur avance TFP annuelle.

Bonne lecture à vous.

02

UN CHALLENGE DE TAILLE POUR LES RESPONSABLES FORMATION & RH

Obtenir, ou plus précisément conserver son avance TFP est un challenge de taille pour les responsables de formation (ou les responsables RH en charge de la formation) qui vient s'ajouter à la longue liste de leurs contraintes et défis quotidiens pour remplir les objectifs de formation de l'entreprise. Accomplir cette tâche complexe et coûteuse en temps n'est pas toujours chose aisée.

En effet, les contraintes sont interminables et les erreurs lourdement sanctionnées :

- Obtenir l'avance passe par la déclaration de la TFP dans les strictes délais légaux;
- Conserver l'avance comprend toute la complexité d'un mécanisme qui aboutit au dépôt d'un BPF et l'obtention d'une décision de financement positive du CNFCPP;

- Rater son Avance ou son BPF équivaut à faire des déclarations fiscales rectificatives et rembourser la partie (ou la totalité) de l'avance TFP non approuvée;

De quoi faire de la gestion administrative de l'avance TFP une besogne et un problème de taille pour les chargés de formation. Il est en effet vrai que ce n'est pas toujours facile pour les chargés de formation de mener à bien cette mission pénible et délicate tout en se concentrant sur leur cœur de métier.

En effet, selon nos observations à Sciences & Formation, nous estimons que le temps de contrôle, de validation, de veille sur les nouvelles exigences du CNFCPP, de numérisation des documents, d'archivage, de saisi des données sur le système MALEK, d'upload des dossiers TFP, de finalisation du BPF, des réclamations ou compléments de dossier jusqu'à l'obtention de la décision finale de financement prend de 50% à 100% du plan de charge du responsable de formation de l'entreprise.

50 à 100%

du temps du chargé de formation
est colonisé par les nombreuses
tâches relatives à l'obtention et la
conservation de l'avance TFP !

03

UN PROBLÈME SOUVENT INVISIBLE POUR LE MANAGEMENT (ET DES DÉGÂTS BIEN RÉELS)

La TFP, ou Taxe sur la Formation Professionnelle, constitue souvent une grande source de confusion pour les managers. La plupart peinent à voir dans la TFP autre qu'une simple "Taxe" qui relève naturellement de la responsabilité du comptable de l'entreprise.

Certains mêmes n'en prennent conscience qu'au moment de signer le chèque à l'ordre de la recette des finances. Or, si vous vous trouvez en train d'approuver le paiement d'une déclaration fiscale rectificative avec la TFP comme objet, c'est que vous êtes en train de rendre une subvention que vous aviez obtenu de l'Etat et que vous avez mal exploité !

Ceci dit, la TFP est une taxe qui n'en est pas vraiment une ! Il s'agit plutôt d'une taxe de « non formation » qui sanctionne les entreprises « avares » en formation de leurs employés (et récompense les plus enthousiastes).

Pensée, à son fondement, comme un mécanisme de promotion et de financement de la formation à part entière, la TFP est vite devenue une zone d'ombre qui échappe trop souvent, et non sans dommages, à l'attention du responsable principal de l'entreprise.

En effet, des dommages, nous en avons bien vu à Sciences & Formation tout au long de notre expérience dans la gestion administrative de l'avance TFP de nos clients. À titre d'illustration, en voici quelques cas réels dont nous avons été témoins (en préservant l'anonymat des entreprises).

Cas Réel #1

Un établissement financier a payé sa TFP due de janvier, puis, a déposé une déclaration fiscale rectificative de janvier au cours du mois de mai, en déclarant son avance TFP, pensant ainsi régulariser sa situation. L'établissement a été tout de suite frappé de "Non adhésion". Résultat : plus de 600.000 DT perdus et laissés à la recette des finances !

Cas Réel #2

Une multinationale implantée en Tunisie a déposé en retard son BPF à cause d'une erreur d'interprétation du texte juridique portant sur les délais de dépôt. La multinationale en question avait en fait déposé son BPF à la mauvaise date. Conséquences ? Abandon de son avance TFP, soit plus de 100.000 DT remboursés à la recette des finances !

Cas Réel #3

Le DG d'une entreprise de renommée approuve le paiement de 190.000 DT à la recette des finances ignorant qu'il était en train de rembourser l'avance TFP non exploitée, il pensait payer les habituels impôts mensuels !

Cas Réel #4

Le plan de formation annuel d'une institution financière est approuvé avec le postulat que toutes les actions de formation seront remboursées à 60% des frais réels !

04

POURQUOI LA PLUPART DES ENTREPRISES ÉCHOUENT-ELLES À CONSERVER LEUR AVANCE TFP ?

Tout en s'occupant de sa fonction stratégique de gestionnaire de formation et des missions et tâches liées ou qui lui sont affectées, le chargé de formation est appelé à composer avec nombreux problèmes afin de sauver son BPF annuel. Un vrai parcours du combattant pour le chargé de formation et un grand challenge pour l'entreprise souvent dû à des contraintes et à des difficultés qui échappent complètement à son contrôle.

Rigidité administrative et formalisme rigoureux

Soucieux du respect de la réglementation, des normes et des procédures d'approbation en vigueur, le CNFCPP n'hésite pas à se montrer intransigeant et rigoureux dans ses travaux de contrôle. On peut citer à titre d'exemple :

- Le rejet systématique de tout BPF déposé hors délais, et donc, la perte de l'avance TFP sans possibilité de recours ;

- La non-possibilité d'adhésion à l'avance TFP en cours d'année. L'entreprise qui rate de déclarer son avance TFP au titre de sa déclaration fiscale de janvier dans les délais légaux ne pourra plus rectifier ultérieurement ;
- Les procédures de validation des dossiers TFP des actions de formation suivent des critères stricts et multiples (de fond comme de forme) de non-conformité. Citons par exemple le strict respect des modèles en vigueur, le remplissage soigneux de la feuille de présence, du CV et de l'autorisation du formateur, l'adéquation entre fiche programme et feuilles de présence, l'homologation des diplômes, etc...

Un processus opaque et des règles de jeu changeantes

La plupart des entreprises adhérentes à l'avance TFP déplorent souvent un mécanisme durci et changeant. Le manque de communication et d'informations détaillées ne peut qu'aggraver les choses. En effet, il est difficile pour un responsable de formation d'assurer une veille permanente sur la réglementation et les exigences du CNFCPP.

Complexité accentuée avec l'introduction du système MALEK

Avec l'avènement du nouveau service en ligne « MALEK », mis en application par le décret 2019-228, le BPF "en papier" n'est plus accepté par les services du CNFCPP à partir du BPF 2019.

Au cas où vous ne connaissez pas encore ce système, MALEK est une application en ligne dont le passage est rendu obligatoire pour les entreprises adhérentes à l'avance TFP pour le traitement et le dépôt de leur BPF. Le responsable de formation de l'entreprise est donc

appelé à saisir les données de son BPF et à déposer en ligne les documents justificatifs de chaque action de formation.

Bien que cet effort de digitalisation soit tout à l'honneur du CNFCPP et que nous ne pouvons que le féliciter pour cette initiative, MALEK est vite devenu une contrainte supplémentaire dans un processus déjà assez complexe. En effet, ce système engendre, pour l'entreprise, une nouvelle organisation du travail, un savoir-faire nouveau à acquérir et une augmentation du temps d'élaboration du BPF.

Une longue courbe d'apprentissage

En l'absence de documentation officielle, riche et à jour, qui couvre tous les aspects de la gestion administrative de l'avance TFP, il est en effet très difficile pour les chargés de formation de maîtriser le processus d'obtention et de conservation de l'avance TFP, d'être à jour avec les nouvelles normes et exigences du CNFCPP, et surtout de réunir les connaissances nécessaires pour éviter les pièges et les erreurs fatales. Ce qui contraint les entreprises à apprendre sur le tas au prix de nombreux échecs et sanctions.

Sanctions sévères et irréversibles

Le processus relatif à l'obtention de l'avance TFP, long et complexe, vient souvent avec son lot d'erreurs et de trébuchements qui peuvent entraîner de lourdes sanctions par le CNFCPP. Des sanctions sévères et irréversibles, touchant fond, forme et délais, et qui déclenchent le remboursement à l'Etat d'une partie ou de la totalité de l'avance TFP pour des montants atteignant dans certains cas des centaines de milliers de dinars !

05

GERER SON AVANCE TFP EN INTERNE

La plupart des entreprises gèrent leur avance TFP en interne, en confiant souvent cette mission à un responsable RH ou un chargé de formation déjà surchargé de travail. Le résultat de ce choix est sans appel :

- Moins de 19% des entreprises éligibles à l'avance TFP arrivent à adhérer à cette avance !
- Les 81% ne sont pas que des microentreprises, plusieurs grands consommateurs de TFP ratent leur avance;
- Plus de 25% des entreprises adhérentes n'arrivent pas à déposer leur Bilan Pédagogique de Formation annuel !
- Les responsables de formation des 75% qui arrivent à déposer leur BPF le font au prix d'énormes pertes de temps et de productivité, au détriment de leur cœur de métier ;
- Plus de 40% du montant des avances demandées (total national) sont rejetées en financement par le CNFCPP ! Ce chiffre serait démultiplié si on estime le taux de couverture du plan de formation par l'avance TFP et l'écart entre la ristourne estimée et la ristourne obtenue.

A photograph of a modern conference room with a large wooden table and several people seated around it. A woman is standing at the front of the room, pointing towards a whiteboard. The entire image is overlaid with a semi-transparent red filter.

+40%

du montant des avances
demandées est rejeté en
financement par le CNFCPP !

06

L'EXTERNALISATION EST-ELLE LA SOLUTION ?

Avec chaque innovation technologique, chaque réorientation juridique, chaque nouvelle mesure ou norme administrative, la technicité et la complexité de la formation sont systématiquement augmentées. Il devient donc presque impossible pour le responsable formation d'en maîtriser tous les aspects. Ce n'est d'ailleurs pas recommandé. Mais doit-on avoir toutes les compétences essentielles à la gestion administrative de la formation au sein du service RH?

Décider d'externaliser

L'externalisation d'une partie ou de la totalité de l'activité de formation n'est pas une décision à prendre sans y réfléchir à deux fois. Il faut être persuadé des bénéfices que l'entreprise pourrait en tirer. Pour assurer cette orientation, il est même nécessaire, avant de s'engager, de veiller à ce que l'entreprise dans son ensemble ne soit

pas déséquilibrée par une "séparation" d'une partie de ses attributions. Quelles caractéristiques faut-il prendre en compte en premier pour savoir si une activité est externalisable? Nous pouvons isoler trois critères principaux (cf figure 1) :

1. Son périmètre : est-il clairement délimité? Si sa responsabilité est partagée entre plusieurs services, la diversité des parties prenantes, la diversité des approches et la complexité du circuit décisionnel peuvent ajouter des contraintes difficiles à gérer par un tiers.

2. Sa valeur ajoutée : constitue-t-elle la base de l'ADN de l'entreprise? Plus une activité est proche du cœur de métier de l'entreprise, plus elle est décisive dans ce qui la distingue des concurrents et moins elle se prête à l'externalisation. En revanche, une activité peu différenciante (stockage, paie) peut facilement être confiée à un partenaire.

3. Sa technicité : faut-il des compétences spécifiques? Est-ce qu'elle évolue constamment? Le maintien de certaines compétences pointues et uniques (telles que des compétences juridiques) au sein d'une organisation peut parfois être un défi là où les employés d'une société spécialisée se tiendront naturellement au courant des derniers développements juridiques, réglementaires, techniques ou technologiques.

D'autres critères plus opérationnels peuvent également être pris en compte:

Les économies d'échelle : un partenaire peut générer des gains de productivité en combinant des volumes importants là où une seule entreprise, comptant quelques dizaines ou centaines de salariés, sera privée de toute marge de manœuvre.

La durée et la fréquence : des activités nécessitent parfois un temps démesuré et mobilisent donc des ressources internes pouvant être

affectées à des tâches plus productives; d'autres activités sont cycliques et les collaborateurs alternent périodes de surcharge et périodes de faible rendement.

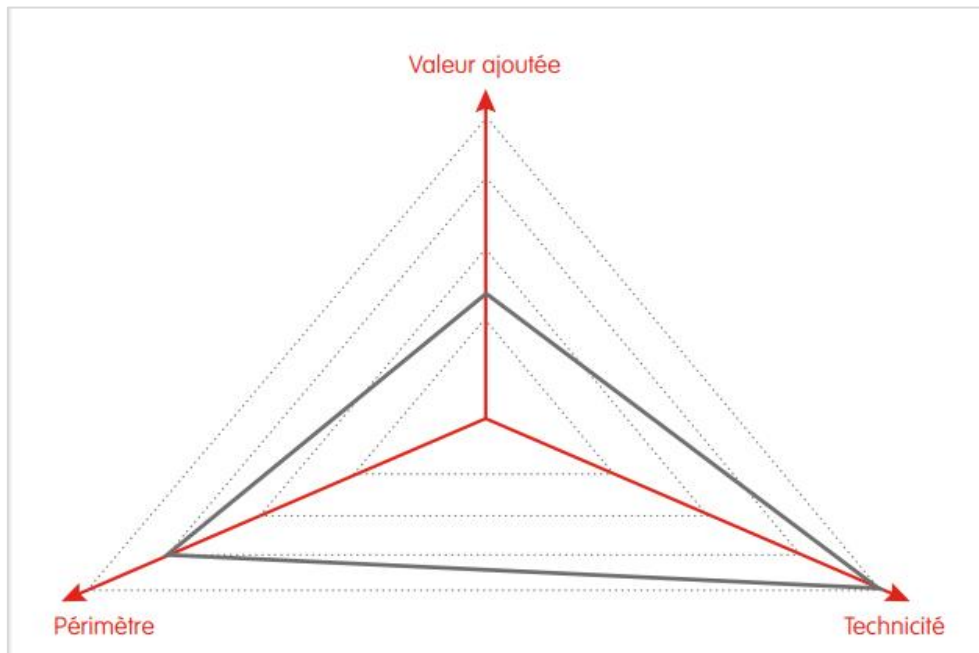


Figure 1 : Critères d'externalisation

C'est pour toutes ces raisons qu'un projet d'externalisation d'une activité, quelle qu'elle soit, commence toujours par son diagnostic approfondi.

Prenons maintenant le cas de la gestion de l'avance TFP. Cette mission est :

- Non stratégique pour l'entreprise;
- Sans réelle valeur ajoutée et facilement dissociable des autres tâches RH;
- Technique, à formalisme rigoureux et sévèrement sanctionnée si mal gérée;
- Requiert du temps, de l'énergie et de l'expertise.

Comme vous pouvez constater, et en appliquant les critères d'externalisation qu'on vient de voir, ***c'est une activité externalisable par excellence !***

Les bénéfices de l'externalisation

Bien calibrée et convenablement mise en œuvre, l'externalisation de la gestion administrative de l'avance TFP permettra à l'entreprise de :

- Consacrer davantage de temps à son cœur de métier;
- Multiplier les chances de décrocher la ristourne TFP souhaitée;
- Monter en compétence en matière de gestion de la formation en profitant de l'expertise du cabinet (une formation permanente);
- Transformer les coûts indirects d'élaboration du BPF en coût direct;
- Garantir la continuité et faire face aux départs des employés;
- Avoir un cabinet à ses côtés très utile bien au-delà de la mission confiée.

Que faut-il rechercher dans une solution d'externalisation ?

Voici les 5 critères les plus importants à rechercher dans un partenaire lorsqu'il s'agit d'externaliser la gestion administrative de la formation dans votre entreprise :

1. La Communication. On ne peut pas souligner assez l'importance des relations personnelles et la nécessité de trouver une personne avec laquelle vous aimeriez travailler étroitement. Quelqu'un qui prendra le temps de comprendre votre entreprise et vos valeurs; quelqu'un de confiance, soucieux des détails, qui travaillera dans votre intérêt.

2. L'expérience et l'historique. Le fournisseur doit avoir un historique démontrable; de solides compétences en gestion de projets et en gestion de comptes; une aptitude démontrée à honorer les accords de niveau de service et à fournir des informations de gestion complètes et précises. Il doit également être en mesure de démontrer qu'il comprend votre entreprise et détient les connaissances requises pour la soutenir.

3. L'apport d'une valeur ajoutée. Un partenaire de gestion administrative de la formation doit offrir bien plus qu'un simple service de sous-traitance. Il doit être réactif et proactif pour ajouter plus de valeur à votre entreprise. Il doit pouvoir vous aider à rationaliser les processus, à réduire les coûts, à améliorer l'efficacité, à accroître la visibilité des dépenses de formation et à faire en sorte que votre entreprise dispose des connaissances et du développement nécessaires.

4. L'expertise en ingénierie de formation. Choisissez un partenaire à jour avec les exigences et les procédures administratives de l'Avance TFP, mais aussi avec les meilleures pratiques et les dernières idées en matière de gestion de la formation; il sera en mesure de vous fournir les meilleurs conseils. Un chef d'entreprise participant à une étude sur le sujet a affirmé: "Un bon partenaire ne dirigera pas seulement une opération externalisée, il aura également une expérience dans la conception et le développement de programmes de formation. Cela aide énormément car il ne s'agit pas simplement d'une relation transactionnelle qui s'arrête au dépôt de votre BPF. Le partenaire doit également comprendre les processus de conception et de conversion des besoins en solutions."

5. L'expertise technologique. Un bon partenaire doit également avoir de l'expertise dans les systèmes de gestion de la formation en ligne, notamment le système MALEK (service en ligne de dépôt et de

suivi des dossiers BPF dont l'utilisation est exigée par le CNFCPP). Il doit être habile à appliquer et à exploiter les avantages de la technologie.

07

LA SOLUTION DE GESTION ADMINISTRATIVE DE LA FORMATION (AVANCE TFP & BPF) DE SCIENCES & FORMATION

Notre offre consiste en une assistance-conseil du client en matière de gestion du dossier TFP, suivi financier du crédit et élaboration du Bilan Pédagogique & Financier (BPF) au vu de la validation des frais de formation par le CNFCPP.

Formalités administratives à notre charge :

- Assistance du comptable dans le calcul et déclaration de l'avance annuelle sur la TFP ;
- Examen administratif de chaque dossier de formation pour qu'il soit en conformité avec les exigences en vigueur du CNFCPP ;

- Numérisation, indexation et archivage des dossiers TFP de chaque action de formation ;
- Tenue à jour du bilan pédagogique et financier (BPF) sous l'application en ligne MALEK ;
- Dépôt dans les délais légaux du BPF sous MALEK ;
- Suivi du traitement du BPF et des compléments d'information ;
- Révision/opposition sur les décisions du CNFCPP.

Conseil & Assistance

Au-delà de son expertise en matière de Gestion Administrative de l'Avance TFP, Sciences & Formation vous fait profiter de son savoir-faire en Ingénierie de la Formation. Notre assistance ne s'arrête pas au dépôt de votre BPF, vous bénéficierez également des services suivants :

- Examen et avis sur le plan annuel de formation ;
- Optimisation du budget annuel de formation.

Externalisation totale

Sciences & Formation propose une externalisation totale en intégrant, en plus des formalités administratives et du conseil, la collecte des dossiers TFP auprès des prestataires de formation continue du client.

Dès qu'une prestation de formation est commandée par le client, un ordre de service est communiqué au cabinet pour qu'il prenne en charge la collecte du dossier TFP devant être préparé par le prestataire de formation. Le cabinet se charge alors des

correspondances, relances et sommations dans le but de récupérer les différents dossiers TFP.

A cet effet, le client habilite dûment le cabinet pour agir en son nom auprès de ses prestataires de formation afin de mener à bien cette tâche.

Dès qu'un dossier TFP d'une action de formation est collecté par le cabinet et est jugé conforme aux exigences en vigueur du CNFCPP, une note de validation est envoyée par le cabinet au client en guise de « bon à payer. »

08

LES BÉNÉFICES ET AVANTAGES DE LA SOLUTION DE GESTION ADMINISTRATIVE DE LA FORMATION DE SCIENCES & FORMATION

Profitez de nombreux bénéfices et avantages en choisissant de confier la gestion administrative de votre activité de formation à nos experts :

1. Gains en termes financiers. Ils sont assurément multiples. Le gain financier le plus notable étant bien évidemment de conserver 100% de votre avance TFP, et éviter ainsi de perdre une partie ou même la totalité de votre budget formation de l'année sous forme d'impôt versé à l'Etat. Ils peuvent aussi concerner les coûts administratifs réalisés à moindre frais en externe.

2. Gains de temps et de productivité. Le temps de contrôle, de validation, de veille sur les exigences du CNFCPP, de numérisation, d'archivage, de saisie des données sous MALEK, d'upload des dossiers TFP, de finalisation du BPF, de réclamation/complément des dossiers jusqu'à l'obtention de la décision finale de financement peut prendre de 50% à 100% du plan de charge du responsable formation de l'entreprise. Avec notre assistance TFP, le responsable formation se voit libéré de ces tâches pour se consacrer davantage à son cœur de métier.

3. Gains en termes de qualité. L'externalisation peut apporter aux cadres du service formation un niveau d'expertise supérieur en matière de gestion administrative et ingénierie de la formation et les aider à améliorer leur approche.

4. Gains en termes de ressources. L'entreprise gagne une flexibilité appréciable. D'une part, elle s'évite une inflation de personnel dans un service support, d'autre part elle peut, sur des opérations ponctuelles, bénéficier d'un soutien massif de son partenaire.

5. Gains en termes de délais. Avec toute notre expérience à traiter des dizaines de BPF chaque année pour le compte de nos clients et notre connaissance approfondie du processus d'obtention et d'optimisation de l'avance TFP et des exigences du CNFCPP, vous pouvez être sûr de ne plus rater un seul délai à cause d'un quelconque problème administratif. Cela procure au responsable formation une tranquillité d'esprit qui ne peut que se faire sentir sur son rendement.

A PROPOS DE SCIENCES & FORMATION

Sciences & Formation est un cabinet de conseil et de gestion en formation professionnelle qui aide les entreprises intelligentes à pérenniser leur avance TFP avec son expertise hors pair en Gestion Administrative de la Formation.

Sciences & Formation propose à ses clients, sous forme de conventions d'assistance ou d'externalisation des activités de formation, un large éventail de services spécialisés en gestion de la formation qui couvre :

1. Le processus d'ingénierie de formation :

- Diagnostic des besoins en formation ;
- Élaboration du plan de formation ;
- Planification, réalisation et suivi des actions de formation ;
- Évaluation des actions de formation et du plan.

2. Optimisation du budget de formation :

- Chiffrage du plan de formation ;
- Intégration des éléments de financement disponibles via les mécanismes de financement (principalement la TFP et les DT) ;
- Procédures de contrôle des dossiers avant paiement ;
- Veille continue sur les exigences du CNFCPP.

A woman and a man are seated at a table in a meeting room, engaged in a discussion. The woman is on the left, wearing a patterned shirt, and the man is on the right, wearing a suit and glasses. They are both looking towards the center of the table.

PROCHAINE ETAPE ?

Réservez Votre Session Stratégique GRATUITE avec Notre Expert-Consultant en Gestion Administrative de l'Avance TFP

Une Session de Planification GRATUITE (d'une valeur réelle de 1200 DTHT) au cours laquelle notre Expert procède à l'Audit de votre système actuel de gestion de l'Avance TFP. L'audit sera formalisé dans un rapport-flash traçant les faiblesses, les risques, les recommandations ainsi qu'une Estimation de votre Retour Sur Investissement en termes de gains de financement sur de votre avance TFP.

[Cliquez Ici Pour Réserver Votre Session Stratégique](#)

A close-up view of a desk during a meeting. A laptop is open on the left. In the center, a glass of water sits on the desk. On the right, a person's hands are seen pointing at a document with a pie chart and bar graphs. Another person's hand is visible on the left, holding a pen over a notepad.