

Diagnostic organisationnel et orientation stratégique de CERTIM

2026 – 2028

Historique du document

Version	Date	Descriptions	Rédacteur
1.0	03/06/2026	Vision	Expert
1.1	03/06/2026	Plan stratégique	Consultant

Destinataire

Version	Date	Destinataire	Pour correction	Pour lecture
1.1	03/06/2026	Expert	x	x
1.2	03/06/2026	Consultant	x	x

Validation

Version	Date	Approbateur	Observateur
1.3	03/06/2026	Dirigeant	

01. Contexte.....	4
1.1. Cabinet MAZAVASOA.....	4
1.2 CERTIM.....	4
1.3 Projet.....	4
1.4 Vision de CERTIM.....	5
02. Diagnostic stratégique.....	5
2.1 Analyse SWOT.....	5
2.2 Contexte marché clé.....	6
03. Défi.....	6
04. Axes Stratégiques.....	7
Axe 1 - Renforcement et structuration de l'offre.....	7
Axe 2 - Développement du marché malagasy (secteur financier prioritaire).....	7
Axe 3 - Expansion régionale Océan Indien et Afrique.....	7
Axe 4 - Capital humain et expertise.....	7
Axe 5 - Visibilité, notoriété et influence.....	8
05. Feuille de route 2026-2028.....	8
5.1. Actions immédiates (2ème semestre 2026).....	8
5.2. Moyen terme (2026-2028).....	9
5.3. Long terme (A partir de 2029).....	9
06. Objectifs et Indicateurs de Performance.....	10
07. Gouvernance.....	10
7.1. Instances de pilotage.....	10
7.2 Organigramme.....	11
7.3 Gestion des risques.....	11
08. Plan de formation obligatoire.....	11
8.1. Parcours 1 - Ethical Hacker (CEH et OSCP).....	11
8.2. Parcours 2 - Pentest Professionnel (eJPT / PNPT / OSCP).....	11
8.3. Parcours 3 - Auditeur SI: CISA (Certified Information Systems Auditor).....	12
12. Projection financière 2026-2028.....	12
12.1 Planning d'investissement du Plan de Formation.....	12
12.2 Recette - Retour sur investissement.....	13
12.3 Grille salariale.....	13
12.4 Dépense de fonctionnement.....	14
12.5 Plan de trésorerie.....	14
12.6 Compte de résultat.....	15
13. Recommandation.....	16

01. Contexte

1.1. Cabinet MAZAVASOA

MAZAVASOA est un cabinet de consulting, enregistré NIF: 5011 469823 STAT: 70209 11 2025 0 09760, et a pour ambition de devenir un acteur et levier de développement. MAZAVASOA offre 03 domaines d'activité: Technologie, Communication, Négoce.

Afin d'offrir des services de qualité à nos clients, notre société s'est inscrite dans la démarche Qualité. Le cœur du métier de MAZAVASOA gravite autour de la mise en relation des administrations publiques, des entreprises privées et des ONG et associations, le diagnostic et l'audit des entreprises, l'étude de faisabilité de projets structurés.

Animé par nos valeurs qui sont l'éthique et le professionnalisme, nos interventions auprès de nos clients visent à offrir des prestations conformes aux normes internationales.

1.2 CERTIM

CERTIM est un cabinet enregistré sous le numéro STAT: 74909112001004570 - NIF: 5002474699 - RCS/A 01225 et agréé par APEAM sous le n°: 0.117/15/SG/AD. CERTIM est une entreprise spécialisée dans l'audit technique, une branche de la cybersécurité. Véritable acteur clé sur le marché local, CERTIM occupe un positionnement stratégique dans l'écosystème de la cybersécurité, grâce à ses compétences pointues et une expertise unique.

CERTIM est une entreprise malgache spécialisée dans les services à haute valeur ajoutée en infrastructure IT, sécurité informatique et audit.

Nous sommes une équipe d'ingénieurs formés aux technologies et standards internationaux dans les domaines suivants :

- Réseaux (conception, déploiement, optimisation, dépannage avancé)
- Audit d'infrastructure (performance, fiabilité, résilience)
- Audit de cybersécurité (conformité, vulnérabilités, risques)

Bien que nos compétences couvrent un large spectre (réseaux, infra, sécurité), notre focalisation stratégique est l'audit.

Nous intervenons principalement dans :

- l'Audit des infrastructures existantes
- la réalisation des audits de cybersécurité (interne, externe, conformité RGPD / normes sectorielles)
- l'identification des failles et points de faiblesse
- la proposition de solutions et de plans d'action chiffrés et priorisés

1.3 Projet

CERTIM a confié au cabinet MAZAVASOA un mandat pour réaliser un diagnostic organisationnel et une orientation stratégique en vue de l'extension de ses activités.

C'est ainsi que ce plan stratégique 2025-2028 est proposé pour définir la trajectoire de développement de CERTIM, cabinet d'audit informatique agréé par l'APEAM (Association Professionnelle des Entreprises d'Assurance de Madagascar).

Sans investissement, il n'y aurait aucun changement:

Conséquence	Explication
Pas de différenciation	Face aux prestataires généralistes (anciennes SSII) qui proposent de l'audit « en passant »
Pas d'assurabilité	Les cyberassureurs exigent des rapports signés par des certifiés (CISA, CEH)
Pas de passage à l'échelle	Impossible de gérer plus de 2 missions simultanément

Encore en phase embryonnaire sur l'audit informatique, CERTIM peut disposer d'un positionnement exceptionnel s'il s'investit dans une formation du personnel clé à un montant total estimé à **80 382 000 Ariary**.

Selon notre estimation, CERTIM peut enregistrer un résultat net de **10 597 678 506 Ariary** à l'horizon 2029. Ce qui démontre la rentabilité du projet.

1.4 Vision de CERTIM

Devenir le prestataire de référence régional en audit de système d'information, reconnu pour sa capacité à anticiper les risques liés à la digitalisation, au cloud et à l'IA.

02. Diagnostic stratégique

2.1 Analyse SWOT

L'analyse ci-dessous est construite sur les spécificités réelles de CERTIM et du marché malagasy de la cybersécurité.

✓ Forces

- › Seul cabinet d'audit informatique agréé APEAM à Madagascar
- › Spécialisation pointue: infrastructure IT, cybersécurité, cloud, IA
- › Équipe d'ingénieurs compétents
- › Local disponible

⚠ Faiblesses

- › Notoriété encore limitée
- › Organisation et Structure inexistante
- › Personnel clé non formé
- › Pas de certification
- › Absence de stratégie et plan opérationnel
- › Absence d'une offre packagée
- › Absence de budget
- › Les clients (comités de direction, RSSI, assureurs) exigent des preuves tangibles de compétences certifiées.

Opportunités

- › Madagascar noté 3,4/10 au GCI 2025: demande explosive de cybersécurité
- › Stratégie Nationale de Cybersécurité lancée en décembre 2025
- › 90%+ des actifs financiers de Madagascar dans les établissements de crédit (secteur cible)
- › Législation sectorielle dense: EME, bancaire, assurances, microfinances
- › Expansion régionale: Afrique subsaharienne et Océan Indien (ambition 2030)
- › Participation aux conférences DPO et réseaux internationaux (AFAPDP)

Menaces

- › Marché de la cybersécurité très peu mature à Madagascar
- › Faible culture de la sécurité informatique chez les PME locales
- › Risque de démarchage par acteurs régionaux ou internationaux
- › Rareté des profils techniques spécialisés en cybersécurité à Madagascar
- › Budget IT limité des entreprises malagasy
- › Les bons profils techniques ne rejoignent pas une structure qui semble amateur et préfèrent intégrer dans les cabinets sérieux

2.2 Contexte marché clé

- › Madagascar a lancé sa Stratégie Nationale de Cybersécurité en décembre 2025 -une opportunité majeure pour CERTIM de se positionner comme partenaire technique de référence
- › Le score GCI 2025 de 3,4/10 de Madagascar (UIT) illustre un marché local en phase d'éveil, avec une demande d'audit et de conformité en forte croissance
- › Plus de 90% des actifs financiers malgaches sont concentrés dans les établissements de crédit: un secteur fortement réglementé (lois bancaire, assurances, microfinance, EME) qui constitue le marché naturel de CERTIM
- › La participation de Madagascar à la XVe Conférence DPO et XVIIe Assemblée générale de l'AFAPDP (novembre 2025) témoigne d'une dynamique d'ouverture internationale

03. Défi

D'ici 2028, CERTIM devient le prestataire de référence régional en audit de système d'information, reconnu pour sa capacité à anticiper les risques liés à la digitalisation, au cloud et à l'IA.

Notre signature: « Nous ne diagnostiquons pas seulement les failles - nous rendons le système d'information résilient face aux attaques. »

Cyber

Spécialité

3 ans

Horizon

+50%

Ambition CA

5

Marchés cibles

Nos valeurs fondatrices

- › **Indépendance totale: CERTIM n'est pas vendeur de matériel- diagnostic impartial, liberté de choix du client**
- › Excellence technique: référentiel NIST, normes internationales, ingénieurs certifiés
- › Fiabilité et Confiance: 100% vita malagasy, engagé dans la durée avec ses clients
- › Diligence: réactivité, rigueur dans chaque rapport d'audit

04. Axes Stratégiques

Axe 1 - Renforcement et structuration de l'offre

Transformer l'expertise technique existante en offres commerciales lisibles, packagées et récurrentes, pour passer d'une logique de missions ponctuelles à un modèle de partenariat durable avec les clients.

- › Packaging de l'offre en 4 lignes claires: Audit Infrastructure, Audit Cybersécurité, Audit Cloud et Sans-fil, Formation/Sensibilisation
- › Création d'une offre d'abonnement récurrent (monitoring de conformité, veille réglementaire secteur financier)
- › Développement d'une offre spécifique conformité réglementaire (Loi bancaire, Assurances, Microfinance, EME) - marché captif et en croissance
- › Structuration du catalogue de formations certifiantes (DPO, sensibilisation cybersécurité, NIST basics)

Axe 2 - Développement du marché malagasy (secteur financier prioritaire)

Le secteur financier malgache, fortement réglementé et concentrant plus de 90% des actifs du pays, représente le marché naturel de CERTIM. C'est là que les exigences d'audit sont les plus fortes et les budgets IT les plus significatifs.

- › Prospection ciblée des banques commerciales, établissements de microfinance, compagnies d'assurances et EME
- › Partenariat avec la CSBF (Commission de Supervision Bancaire et Financière) et les associations sectorielles
- › Positionnement comme prestataire de référence dans le cadre de la Stratégie Nationale de Cybersécurité
- › Développement d'offres adaptées aux PME malagasy (forfaits accessibles, sensibilisation)

Axe 3 - Expansion régionale Océan Indien et Afrique

La vision fondatrice de CERTIM vise la région Afrique et Océan Indien à horizon 2030. Dès 2026, des premières missions hors Madagascar sont envisageables, en s'appuyant sur les réseaux déjà construits (AFAPDP, conférences DPO).

- › Identification des marchés cibles prioritaires: La Réunion, Maurice, Comores, Mayotte, puis côte Est africain
- › Partenariats avec des cabinets locaux dans les pays cibles (réseau de correspondants)
- › Certification CERTIM au niveau régional (accréditations reconnues dans l'espace COMESA/COI)
- › Participation systématique aux événements régionaux cybersécurité pour bâtir la notoriété

Axe 4 - Capital humain et expertise

La qualification des ingénieurs est le cœur du modèle de CERTIM. Attirer, former et fidéliser les meilleurs profils techniques malgaches - et développer les certifications de l'équipe est un impératif stratégique.

- › Plan de certification avancée: ISO 27001 Lead Auditor, CEH (Certified Ethical Hacker), CISA (Certified Information Systems Auditor), OSCP (Offensive Security), CCNA Security - voir Section 09 Plan de Formation Sécurité Avancée

- › Programme de formation continue sur les nouvelles menaces et outils d'audit (Cloud, OT/IoT)
- › Développement de la marque employeur: CERTIM, tremplin vers l'expertise cybersécurité internationale
- › Recrutement de 2 profils spécialisés supplémentaires (cloud security, GRC) d'ici 2026

Axe 5 - Visibilité, notoriété et influence

CERTIM doit devenir la voix de référence sur la cybersécurité à Madagascar, en s'appuyant sur son statut de cabinet agréé APEAM et sur sa participation aux instances régionales.

- › Restructuration et Réorganisation interne
- › Passage de EI à SARL
- › Refonte et animation du site web certim.mg (blog technique, études de cas, ressources légales enrichies)
- › Stratégie de contenu LinkedIn: publications techniques régulières, partage d'actualités réglementaires
- › Présence dans les événements public: conférences, médias, institutions
- › Co-rédaction de guides sectoriels avec les associations professionnelles malagasy: Loi sur l'Ordre des Auditeurs en Système d'Information

05. Feuille de route 2026-2028

La mise en œuvre s'organise en quatre phases progressives, alignées sur la montée en maturité du marché malagasy et l'ambition d'expansion régionale.

5.1. Actions immédiates (2ème semestre 2026)

No	Période	Action à entreprendre	Date butoire
01	J0	Réunion de décision : Validation du plan stratégique et du budget d'investissement estimé à 80 382 000 Ar consacré sur la formation et certification	05 Juin 2026
02	J7	Prospection devis + proforma	
03	J14	Décision de nomination des ingénieurs désignés à la formation	
04	J14	Signature lettre d'engagement	
05	J21	Paieement sur coût de formation et des outils	
06	J21	Formation intensive : 4H/J	
07	J81	Passage d'examen CEH	
08	J81	Passage d'examen CISA	

09	J100	Lancement de l'offre commerciale : 50Mo/Audit	05 Septembre 2026
----	------	---	-------------------

5.2. Moyen terme (2026-2028)

Phase	Actions prioritaires
PHASE 0 T3 2026	› Soutenir les initiatives locales: Défendre le plan stratégique, Former le personnel clé: 04 ingénieurs › Restructurer CERTIM, adopter un manuel de procédure et créer une fiche de poste › Certifier 04 ingénieurs formés: Ethical Hacker, CISA, Pentest › Recruter le personnel
PHASE 1 T4 2026	› Structuration de l'offre commerciale: packaging des missions en offres lisibles (audit infrastructure, audit cybersécurité, audit cloud, formation) › Renforcement de la présence digitale: refonte du site web, création de contenus experts, activation LinkedIn › Développement d'une offre de conformité réglementaire (lois bancaires, assurances, microfinance, EME) › Cartographie et prospection active des établissements financiers malagasy (cible prioritaire)
PHASE 2 S1 2027	› Lancement d'une offre d'abonnement audit/veille cybersécurité pour les PME et institutions financières › Certification CERTIM: ISO 27001 Lead Auditor ou équivalent pour crédibilisation régionale › Structuration de l'offre Formation (programme DPO, sensibilisation des équipes IT, conformité RGPD) › Premiers partenariats avec des structures régionales (COMESA, COI, AFAPDP) › Participation active aux conférences DPO et événements cybersécurité régionaux
PHASE 3 S2 2027	› Extension géographique: ouverture commerciale vers les îles de l'Océan Indien (La Réunion, Maurice, Comores, Mayotte) › Développement de l'offre Audit Cloud (AWS, Azure, GCP) pour les entreprises en transformation numérique › Intégration d'outils d'automatisation et de reporting d'audit (GRC tools, dashboards de conformité) › Constitution d'un réseau de partenaires locaux dans les pays cibles
PHASE 4 S1 2028	› Consolidation du positionnement de référence Audit et Data Protection dans la région Afrique et Océan Indien › Diversification vers le conseil en gouvernance SI et la réponse aux incidents (CSIRT) › Revue stratégique et définition du plan 2029-2032 avec ambition d'expansion continentale

5.3. Long terme (A partir de 2029)

Mise en oeuvre du 2ème plan stratégique 2029-2035

06. Objectifs et Indicateurs de Performance

Les indicateurs seront revus semestriellement en comité de direction CERTIM. Les cibles sont réalistes au regard du positionnement unique de CERTIM sur son marché.

Objectif	Key Results (indicateurs de succès)
Excellence Technique et Conformité	› 100% des missions basées sur le référentiel NIST et les normes ISA/ISO applicables › Obtention de la certification ISO 27001 Lead Auditor (équipe senior) d'ici fin 2025 › Taux de recommandation client (NPS) $\geq$ 85
Croissance Commerciale	› +50% de chiffre d'affaires sur 3 ans › 20 nouvelles missions par an dans le secteur financier (banques, assurances, microfinance, EME) › Lancement d'une offre abonnement récurrente représentant 30% du CA en année 3
Rayonnement Régional	› Premières missions hors Madagascar (Océan Indien) en 2026 › Présence à 3 conférences régionales cybersécurité par an › 2 partenariats formalisés avec des organisations régionales d'ici 2026
Capital Humain	› 0% de turnover subi sur les ingénieurs seniors › 80h de formation technique par ingénieur et par an (dont 40h certifiantes: CEH, CISA, Pentest) › Recrutement de 2 profils spécialisés supplémentaires d'ici 2026
Notoriété et Influence	› +300% de visibilité digitale (site, LinkedIn) sur 18 mois › Publication de 4 articles/études de cas techniques par an › Reconnaissance comme référent national cybersécurité (presse, institutions)

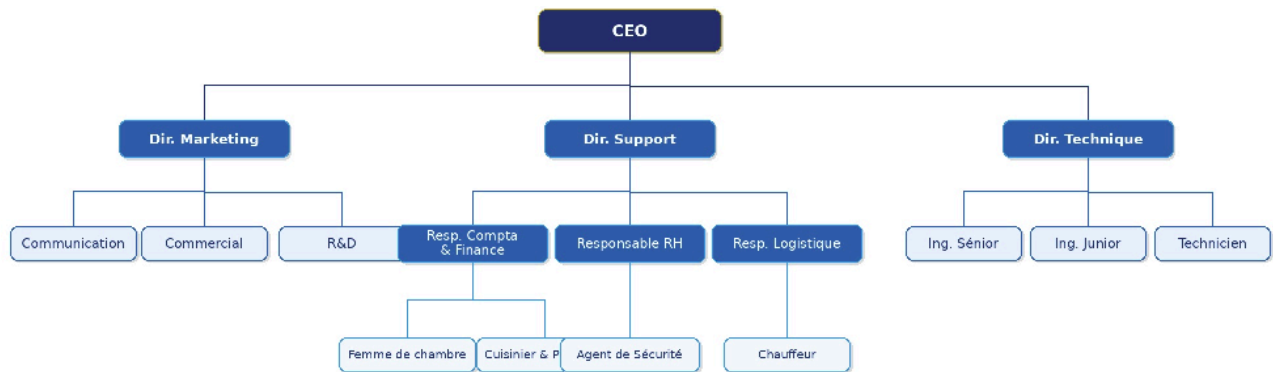
07. Gouvernance

7.1. Instances de pilotage

Instance	Fréquence	Missions principales
Direction	Semestriel	Revue des indicateurs, arbitrages stratégiques, validation des orientations
Comité Marketing	Mensuel	Suivi du pipeline commercial, résultats missions, actions marketing
Comité Technique	Trimestriel	Revue des rapports d'audit, capitalisation méthodologique, veille NIST/ISO
Comité Support	Semestriel	Partage des retours terrain, formation collective, cohésion d'équipe, suivi de performance

7.2 Organigramme

CERTIM doit changer de statut en SARL et restructuré comme suit:



7.3 Gestion des risques

- › Risque réglementaire: veille mensuelle sur les textes sectoriels
- › Risque concurrentiel: surveiller l'entrée de cabinets locaux et internationaux ; différenciation par l'agrément APEAM et la connaissance du marché local
- › Risque humain: plan de rétention ciblé sur les ingénieurs seniors ; intéressement aux résultats
- › Risque de change/financement: facturation en Ariary pour le marché local, en euros pour les missions régionales

08. Plan de formation obligatoire

La montée en compétences de l'équipe CERTIM sur les domaines offensifs et d'audit avancé constitue un levier stratégique majeur pour 2025-2028. Ce plan structure trois parcours certifiants prioritaires: Ethical Hacker (CEH/OSCP), Auditeur des Systèmes d'Information (CISA) et Pentesteur professionnel (eJPT/PNPT/OSCP). L'objectif est d'atteindre 100% du personnel technique certifié sur au moins une spécialité d'ici fin 2027.

8.1. Parcours 1 - Ethical Hacker (CEH et OSCP)

Objectif: Former les ingénieurs à la détection et à la simulation des attaques afin de renforcer les audits offensifs proposés aux clients (Red Team, tests d'intrusion, évaluation des défenses).

Certification	Organisme / Durée	Calendrier cible	Budget estimé
CEH v13 - Certified Ethical Hacker	EC-Council - 5 jours + exam	S2 2025 - 2 ingénieurs seniors	~3 500 USD/pers.

8.2. Parcours 2 - Pentest Professionnel (eJPT / PNPT / OSCP)

Objectif: Développer une offre de test d'intrusion (Pentest) structurée, permettant à CERTIM de proposer des missions Red Team et de validation de sécurité offensive à ses clients bancaires et institutionnels. La progression est graduée: eJPT (débutant) → PNPT (intermédiaire) → OSCP (expert).

Niveau / Certification	Plateforme / Format	Cible / Calendrier	Budget estimé
● Débutant - eJPT (eLearnSecurity)	INE / eLearning 100% pratique	S1 2025 - tous ingénieurs juniors	~200 USD/pers.

Niveau / Certification	Plateforme / Format	Cible / Calendrier	Budget estimé
● Intermédiaire - PNPT (Practical Network Pentest)	TCM Security - exam pratique 5 jours	2026 - ingénieurs post-eJPT	~400 USD/pers.
● Expert - OSCP (Offensive Security)	Offensive Security - lab 90 jours + exam 24h	2026-2027 - 1-2 ingénieurs experts	~1 499 USD/pers.

8.3. Parcours 3 - Auditeur SI: CISA (Certified Information Systems Auditor)

Objectif: Certifier les ingénieurs sur les standards d'audit des systèmes d'information (ISACA), renforçant la crédibilité de CERTIM auprès des établissements financiers réglementés et des institutions internationales. La certification CISA est reconnue mondialement et directement applicable aux missions d'audit bancaire et de conformité.

Certification	Prérequis / Durée prep.	Calendrier cible	Budget estimé
CISA - Certified Information Systems Auditor (ISACA)	5 ans exp. IT audit - 3-4 mois de préparation	S1 2026 - 2 ingénieurs (priorité DG + senior)	~760 USD/pers. (exam ISACA)

12. Projection financière 2026-2028

12.1 Planning d'investissement du Plan de Formation

N°	Activité	UNITÉ	Qté	Freq	PU	MONTANT
1. Formation						54 840 000
	Salaires des 02 ingénieurs seniors: Formés vers CEH/CISA (50% de leur temps)	Mois	3,00	2	3 000 000	18 000 000
	Salaires des 02 ingénieurs juniors: Recrutés spécifiquement pour l'audit	Mois	3,00	2	2 000 000	12 000 000
	Formation Certified Ethical Hacker pour 01 ingénieur senior: Cours et Lab en ligne	Mois	1,00	2	500 000	1 000 000
	Examen Certified Ethical Hacker pour 01 ingénieur junior: Voucher Officiel	Mois	1,00	2	8 775 000	17 550 000
	Formation Certified Information Systems Auditor pour 01 ingénieur sénior: Cours en ligne + manuel ISACA	Mois	1,00	2	500 000	1 000 000
	Examen Certified Information Systems Auditor pour 01 ingénieur junior: Voucher Officiel	Mois	1,00	2	3 645 000	7 290 000
2. Outil d'audit						24 237 000
	Scanning Nessus Professional	AN	1,00	1	21 555 000	21 555 000
	Plateforme de reporting Dradis Pro Framework	User	4,00	1	670 500	2 682 000
3. Equipement						1 305 000
	Box audit Wi-Fi réseau	U	1,00	4	45 000	45 000
	Labo interne (cloud): VM pour tests sans risque	Mois	6,00	1	180 000	1 080 000
	Assurance spécifique audit: Responsabilité civile test d'intrusion	U	4,00	1	0	0
	Marketing technique: Zoom pro	Mois	6,00	1	30 000	180 000
Total						80 382 000

12.2 Recette - Retour sur investissement

Le taux d'occupation est de 50% par an et l'estimation est revue à la baisse. Nous allons commencer par les TPME, ensuite les PME et enfin les Grandes Entreprises.

RECETTES SUR 5 ANS								
Taux d'augmentation annuel				15%	13%	10%	10%	
Nature	Qté	PU	2026	2027	2028	2029	2030	Total
Audit technique pour TPME	2	5 000 000	70 000 000	80 500 000	90 965 000	100 061 500	110 067 650	451 594 150
Audit technique pour PME	2	50 000 000		805 000 000	909 650 000	1 000 615 000	1 100 676 500	3 815 941 500
Audit technique pour GE	2	100 000 000		1 610 000 000	1 819 300 000	2 001 230 000	2 201 353 000	7 631 883 000
Total			70 000 000	2 495 500 000	2 819 915 000	3 101 906 500	3 412 097 150	11 899 418 650

12.3 Grille salariale

Poste	Salaire brut	Cnaps	Ostie	Base imposable	Net
CEO	7 959 184	79 592	79 592	7 800 000	7 800 000
Directeur Marketing	5 306 122	53 061	53 061	5 200 000	5 200 000
Directeur Support	5 306 122	53 061	53 061	5 200 000	5 200 000
Directeur technique	5 306 122	53 061	53 061	5 200 000	5 200 000
Recherche et Développement	1 959 184	19 592	19 592	1 920 000	1 920 000
Communication	1 959 184	19 592	19 592	1 920 000	1 920 000
Commercial	1 959 184	19 592	19 592	1 920 000	1 920 000
Responsable Comptabilité et Finance	1 959 184	19 592	19 592	1 920 000	1 920 000
Responsable RH	1 959 184	19 592	19 592	1 920 000	1 920 000
Responsable Logistique	1 959 184	19 592	19 592	1 920 000	1 920 000
Ingénieurs sénior	3 061 224	30 612	30 612	3 000 000	3 000 000
Ingénieurs junior	2 653 061	26 531	26 531	2 600 000	2 600 000
Technicien	979 592	9 796	9 796	960 000	960 000
Femme de chambre	265 306	2 653	2 653	260 000	260 000
Cuisinier et plongeur	265 306	2 653	2 653	260 000	260 000
Agent de sécurité	306 122	3 061	3 061	300 000	300 000
Chauffeur	306 122	3 061	3 061	300 000	300 000
	1 142 857	11 429	11 429	1 120 000	1 120 000

12.4 Dépense de fonctionnement

Taux d'inflation			13%	13%	13%	13%	
Nature	Quantité	2026	2027	2028	2029	2030	Estimation
CEO	1	55 714 286	107 926 531	121 956 980	137 811 387	155 726 867	579 136 050
Directeur Marketing	1	37 142 857	71 951 020	81 304 653	91 874 258	103 817 911	386 090 700
Recherche et Développement	1	13 714 286	26 566 531	30 020 180	33 922 803	38 332 767	142 556 566
Communication	1	13 714 286	26 566 531	30 020 180	33 922 803	38 332 767	142 556 566
Commercial	1	13 714 286	26 566 531	30 020 180	33 922 803	38 332 767	142 556 566
Directeur Support	1	37 142 857	71 951 020	81 304 653	91 874 258	103 817 911	386 090 700
Responsable Comptabilité et Finance	1	13 714 286	26 566 531	30 020 180	33 922 803	38 332 767	142 556 566
Responsable RH	1	13 714 286	26 566 531	30 020 180	33 922 803	38 332 767	142 556 566
Responsable Logistique	1	13 714 286	26 566 531	30 020 180	33 922 803	38 332 767	142 556 566
Directeur technique	1	37 142 857	71 951 020	81 304 653	91 874 258	103 817 911	386 090 700
Ingénieurs sénior	2	42 857 143	83 020 408	93 813 061	106 008 759	119 789 898	445 489 269
Ingénieurs junior	2	37 142 857	71 951 020	81 304 653	91 874 258	103 817 911	386 090 700
Technicien	1	6 857 143	13 283 265	15 010 090	16 961 401	19 166 384	71 278 283
Personnel d'appui							
Femme de chambre	1	1 857 143	3 597 551	4 065 233	4 593 713	5 190 896	19 304 535
Cuisinier et plongeur	1	1 857 143	3 597 551	4 065 233	4 593 713	5 190 896	19 304 535
Agent de sécurité	1	2 142 857	4 151 020	4 690 653	5 300 438	5 989 495	22 274 463
Chauffeur	1	2 142 857	4 151 020	4 690 653	5 300 438	5 989 495	22 274 463
Moyens matériels							
Matériel immobilier	1	21 000 000	40 680 000	45 968 400	51 944 292	58 697 050	218 289 742
Matériel mobilier	1	35 000 000	67 800 000	76 614 000	86 573 820	97 828 417	363 816 237
Dépenses de fonctionnement		400 285 714	775 410 612	876 213 992	990 121 811	1 118 837 646	4 160 869 775
Impôt synthétique		3 500 000	124 775 000	140 995 750	155 095 325	170 604 858	594 970 933
Total		804 071 429	1 675 596 224	1 893 423 734	2 135 338 947	2 408 280 150	8 916 710 483

12.5 Plan de trésorerie

Nature	2026	2027	2028	2029	2030	Total	
Financement: emprunt	80 382 000,00					80 382 000,00	
Recette	70 000 000,00	2 495 500 000,00	2 819 915 000,00	3 101 906 500,00	3 412 097 150,00	11 899 418 650,00	
Investissement	80 382 000					80 382 000,00	
Remboursement: emprunt	12 524 074,44	30 057 778,66	30 057 778,66	17 533 704,22		90 173 335,97	
Dépense de fonctionnement	400 285 714,29	775 410 612,24	876 213 991,84	990 121 810,78	1 118 837 646,18	4 160 869 775,32	
Impôt synthétique	3 500 000,00	124 775 000,00	140 995 750,00	155 095 325,00	170 604 857,50	594 970 932,50	
Trésorerie fin de période	-346 309 788,73	1 218 946 820,37	2 991 594 299,88	4 930 749 959,89	7 053 404 606,21	7 053 404 606,21	

12.6 Compte de résultat

	2026	2027	2028	2029	2030
Chiffre d'affaires	70 000 000,00	2 495 500 000,00	2 819 915 000,00	3 101 906 500,00	3 412 097 150,00
Production stockée	-	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-	-
1 - PRODUCTION DE L'EXERCICE	70 000 000,00	2 495 500 000,00	2 819 915 000,00	3 101 906 500,00	3 412 097 150,00
Achats consommés	23 142 857,14	44 831 020,41	50 659 053,06	57 244 729,96	64 686 544,85
Services extérieurs et autres consommations	35 000 000,00	67 800 000,00	76 614 000,00	86 573 820,00	97 828 416,60
2 - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	58 142 857,14	112 631 020,41	127 273 053,06	143 818 549,96	162 514 961,45
3 - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	11 857 142,86	2 382 868 979,59	2 692 641 946,94	2 958 087 950,04	3 249 582 188,55
Subvention d'exploitation	-	-	-	-	-
Charges de personnel	5 857 142,86	11 346 122,45	12 821 118,37	14 487 863,76	16 371 286,04
Impôts, taxes et versement assimilés	-	-	-	-	-
4 - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	6 000 000,00	2 371 522 857,14	2 679 820 828,57	2 943 600 086,29	3 233 210 902,50
Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-
Autres charges opérationnelles	-	-	-	-	-
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes	4 019 100,00	8 038 200,00	8 038 200,00	8 038 200,00	8 038 200,00
Reprise sur provision et perte de valeur	-	-	-	-	-
5 - RESULTAT OPERATIONNEL	1 980 900,00	2 363 484 657,14	2 671 782 628,57	2 935 561 886,29	3 225 172 702,50
Produits financiers	-	-	-	-	-
Charges financières	1 339 685,53	2 443 614,92	1 318 571,28	231 464,24	-
6 - RESULTAT FINANCIER	(1 339 685,53)	(2 443 614,92)	(1 318 571,28)	(231 464,24)	-
7 - RESULTAT AVANT IMPOT	641 214,47	2 361 041 042,23	2 670 464 057,29	2 935 330 422,05	3 225 172 702,50
Impôts exigibles sur résultat	3 500 000,00	124 775 000,00	140 995 750,00	155 095 325,00	170 604 857,50
Impôts différés (variations)	-	-	-	-	-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	70 000 000,00	2 495 500 000,00	2 819 915 000,00	3 101 906 500,00	3 412 097 150,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	72 858 785,53	259 233 957,77	290 446 692,71	321 671 402,95	357 529 305,00
8 - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	(2 858 785,53)	2 236 266 042,23	2 529 468 307,29	2 780 235 097,05	3 054 567 845,00
Element extraordinaires (produits)	-	-	-	-	-
Element extraordinaires (charges)	-	-	-	-	-
9 - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-	-
10 - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	(2 858 785,53)	2 236 266 042,23	2 529 468 307,29	2 780 235 097,05	3 054 567 845,00

13. Recommandation

Ce document reflète le résultat du diagnostic organisationnel suivi d'une nouvelle orientation pour CERTIM pour les 2 prochaines années. L'étude a été réalisée durant 01 mois. Le projet est promoteur du fait que 03 sociétés ont déjà manifesté leur volonté de coopérer.

Ce plan stratégique proposé pour CERTIM n'est pas un document figé: il doit vivre, s'adapter aux opportunités du terrain et être approprié par l'ensemble de l'équipe. Sa force réside dans la clarté des priorités et la cohérence entre l'ambition de vision et les actions concrètes du quotidien.

Soit CERTIM investit dans l'organisation, les certifications et l'outillage dès le premier trimestre, et crée un acteur crédible, scalable et rentable.

Soit CERTIM reste dans une logique de prestation occasionnelle, sans certifications, et sera dépassé et oublié après 2028 par des concurrents plus agressifs et plus légitimes.

La fenêtre d'opportunité est ouverte entre 12 à 18 mois, pas plus.

L'IA et le cloud accélèrent les risques, mais aussi le besoin d'audit.

Fait à Antananarivo le 04 Juin 2026.

Pour CERTIM

Pour MAZAVASOA