

**BET ITIS**

**THEME :**

**DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE  
BUREAU D'ETUDE ITIS (BET ITIS) SARL**

**RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU  
MASTER 2 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES  
ET DES ORGANISATIONS**

**OPTION :**

**INNOVATION ET DEVELOPPEMENT DES SOCIETES**

---

**Rédigé par**

**JEAN JULES NTANG I BEYEGUE**

**Maître de stage :Dr. ELIME BOBOUAMA AIME  
Directeur Général de BET ITIS**

Jury d'évaluation du stage :

Président :

Membres et correcteurs : -

-

-

**Promotion [2015/2016]**

## REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier Monsieur **Dr. ELIME BOBOUAMA AIME**, Directeur Général du Bureau d'Etude ITIS en abrégé BET ITIS pour avoir bien voulu m'admettre comme stagiaire d'une part et pour l'encadrement que j'ai bénéficié tout au long de ce stage d'autre part.

Nous souhaitons également à remercier tout le corps administratif de 2IE, pour les facilitations administratives tout au long de l'année académique et de ce stage.

Nous tenons aussi à remercier toute l'équipe pédagogique de 2IE, pour son encadrement constant.

Nous voudrions enfin remercier le personnel du BET ITIS, pour sa disponibilité légendaire au cours de mon stage.

## RESUME

Ce stage de Master2 MEO-IDS au sein du Bureau d'Etude s'est déroulé entre le 15 Mars et le 30 Juin 2016. L'objectif principal est en rapport avec le diagnostic organisationnel.

Compte tenu du fait que la BET ITIS est une SARL ayant une dizaine d'années d'existence, elle commence à atteindre la maturité dans le cycle de vie de l'entreprise, nous avons procédé à un diagnostic organisationnel stratégique. Ce qui devrait à la fin nous permettre de déceler s'il existe des failles de gestion ou un climat délétère entre les employés et la direction ou alors des carences procédurales. Nous nous sommes donc pour cela appesantis sur les aspects suivants :

- des interviews des personnels ;
- des entretiens avec la direction générale ;
- l'évaluation du modèle d'affaire ;
- l'évaluation de l'éthique des affaires ;
- l'évaluation des conditions de travail ;
- l'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises ;
- l'évaluation de la politique de développement durable.
- propositions de solutions d'amélioration.

A l'issue de cette étude, nous avons fait des suggestions et des recommandations en vue de permettre à ce bureau d'étude d'envisager l'amélioration.

## ABSTRACT

During our academic internship in the framework of our Master Cursus in management that took place from 15th march to 30th June 2016 in BET ITIS Ltd (Limited liability company), had as main goal the organizational diagnosis.

BET ITIS has more than 10 years existing and the work we had to do consist at a strategical diagnosis.

That work will at the end allow us to reveal the strengths, the weaknesses, the opportunities and the threats.

We have organized that work as follow:

- Interviews of personnel and management board;
- Business model survey;
- Work conditions evaluation;
- Business ethical evaluation;
- Corporate social responsibility evaluation;
- Sustainable development evaluation;
- Some proposal of improvement solutions.

Anyway, at the end of our internship, we made some practical proposal to improve the efficiency and governance of that company.

## **LISTE DES ABBREVIATIONS**

BET : Bureau d'Etude

ITIS : Ingénierie, Techniques Industrielles et Services

TDR : Termes de Références

DCF: Déclaration Comptable et Financière

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

IS : Impôt sur les Sociétés

DG : Directeur Général

DAF : Directeur Administratif et Financier

DT : Directeur Technique

SARL : Société à Responsabilité Limitée

DSF : Déclaration Statistique et Fiscale

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	ii
RESUME .....	iii
ABSTRACT .....	iv
<b>LISTE DES ABBREVIATIONS</b> .....	v
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	4
PREMIERE PARTIE : .....	6
PRESENTATION DE L'ENTREPRISE .....	6
I- SITUATION GEOGRAPHIQUE .....	7
II- HISTORIQUE DE BET ITIS.....	8
III- MISSIONS DE L'ENTREPRISE .....	8
IV- PERIMETRE D'INTERVENTION .....	8
V- ORGANIGRAMME DU BET ITIS .....	9
V-1 le Directeur Général.....	9
V-2 le Directeur Administratif et Financier .....	10
V-3 le Directeur Technique.....	10
V-4 l'Assistante de direction.....	10
V-5 Le Comptable .....	11
V-6 Le Chef de mission .....	11
V-7 Les Ingénieurs de suivi .....	11
V-8 Les Agents administratifs.....	11
V-9 Les chauffeurs .....	12
VI- DIAGRAMME DE CIRCULATION D'INFORMATION.....	13
VII- LES PRINCIPAUX CLIENTS DU BET ITIS .....	15
VIII- QUELQUES GRANDES MISSIONS DEJA REALISEES.....	15
DEUXIEME PARTIE : .....	16
DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS .....	16
<b>CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DU BET ITIS</b> .....	17
I- METHODOLOGIE DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL.....	17
I-1 Objectif principal .....	17
I-2 Objectifs secondaires .....	17
I-3 Résultats attendus.....	17

II- Outils du diagnostic organisationnel .....	18
II-1 le Questionnaire .....	18
II-2 les interviews .....	18
II-3 l'Observation .....	18
<b>CHAPITRE II : ETAT DES LIEUX DU BET ITIS .....</b>	<b>19</b>
II-1 GENERALITES DU BET ITIS .....	19
II-2 Les enjeux du BET ITIS .....	19
II-3 Modèle d'affaires .....	19
II-4 Ethique des affaires.....	20
II-5 Evaluation et contrôle opérationnel .....	20
II-6 Répartition des pouvoirs et gestion des parties prenantes .....	20
II-7 Approvisionnement.....	21
II-8 Capitaux et investissements financiers .....	21
II-9 Recherche, Développement et Innovation .....	21
II-10 entrepreneuriat et mise en marché .....	21
II-11 Conditions de travail .....	22
II-12 Relations et participation des travailleurs .....	22
II-13 Santé et Sécurité .....	22
II-14 Développement des compétences.....	22
II-15 Droits des travailleurs .....	23
<b>CHAPITRE III : ANALYSE DE L'EXISTANT .....</b>	<b>24</b>
I- ANALYSE DE LA STRUCTURE FORMELLE.....	24
I-1 Taille de l'entreprise.....	24
I-2 Propriété de l'entreprise .....	24
I-3 L'impact de l'activité .....	25
I-4 L'impact des marchés.....	25
I-5 Organisation du travail.....	25
II- ADEQUATION ENTRE LES VARIABLES DE CONTEXTE ET LES VARIABLES D'ACTION .....	25
III- ANALYSE DE LA STRUCTURE COMPTABLE ET FINANCIERE.....	26
III-1 Le reporting comptable.....	26
III-2 La gestion financière .....	26
III-3 Le rapprochement bancaire .....	27
III-4 La paie des salaires et l'affiliation à la sécurité sociale .....	27
III-5 La déclaration fiscale .....	27

<b>CHAPITRE IV : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS</b> .....	29
IV-1 La gestion des ressources humaines.....	29
IV-2 les procédures et le formalisme .....	29
IV-3 les aspects sociaux et les droits des travailleurs.....	30
IV-4 Sécurité au travail et sécurité des travailleurs.....	30
IV-5 Visibilité et image de marque de l'entreprise.....	31
IV-6 Organisation de l'espace de travail.....	31
IV-7 Organisation Financière et fiscale.....	31
IV-8 Responsabilité sociale de l'entreprise .....	31
IV-9 développement durable .....	31
IV-10 Ethique des affaires .....	32
IV-11 Evaluation et contrôle opérationnel.....	32
IV-12 Répartition des pouvoirs et gestion des parties prenantes.....	32
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	33
Références Bibliographiques.....	34
<b>ANNEXES</b> .....	36

# INTRODUCTION GENERALE

De nombreuses catastrophes environnementales sont l'œuvre des entreprises et des organisations. Nous pouvons citer entre autres l'explosion d'un réacteur nucléaire de la centrale de Tchernobyl en 1986, le déchargement de déchets industriels à Abidjan par PROBO KOALA en 2006. Tout comme des crises sociales dans les entreprises sont le fait de la non-intégration suffisante de l'aspect social dans le management des entreprises, des organisations et de nos Etats. Cela est très souvent dû à l'absence ou la prise en compte parcellaire de toutes les dimensions du management qui sont la dimension économique (recherche du profit), la dimension sociale (la prise en compte des employés ou des populations) et la dimension sociétale (prise en compte de l'environnement où évolue l'entreprise).

Pour pallier donc à tous ces manquements, le management moderne impose l'utilisation d'un certain nombre de mécanismes et d'outils par souci d'efficacité et d'efficience. Nous pouvons citer Le Diagnostic organisationnel, l'audit organisationnel, l'audit comptable, le contrôle de gestion et bien d'autres encore.

Dans le cadre de nos études en cycle de Master en Management des Entreprises et des Organisations (MMEO) option Innovation et Développement des Sociétés(IDS), nous avons bien voulu nous appesantir sur le diagnostic organisationnel. Ainsi, au cours du stage que nous avons effectué en entreprise pendant la période allant de mars à juin 2016, nous avons travaillé sur le diagnostic organisationnel du Bureau Etude ITIS.

Nous resterons toutefois tout au long de notre travail focalisés sur nos objectifs de départ à savoir :

L'objectif général qui est d'évaluer la capacité de l'entreprise à remplir convenablement ses missions et à assurer la maîtrise du développement de l'entreprise.

Et Les objectifs spécifiques qui sont de:

- Recueillir les informations liées à la situation administrative, financière et patrimoniale de l'entreprise ;
- Analyser et décrire la structure et le mode de fonctionnement des différents composants ;
- Analyser les relations entre les acteurs publics et privés

- Analyser les relations entre l'entreprise et son environnement ;
- Identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise à travers une autoévaluation faite par la direction générale et les personnels ;
- Identifier les menaces et les opportunités entourant l'entreprise ;
- Proposer les mesures d'amélioration.

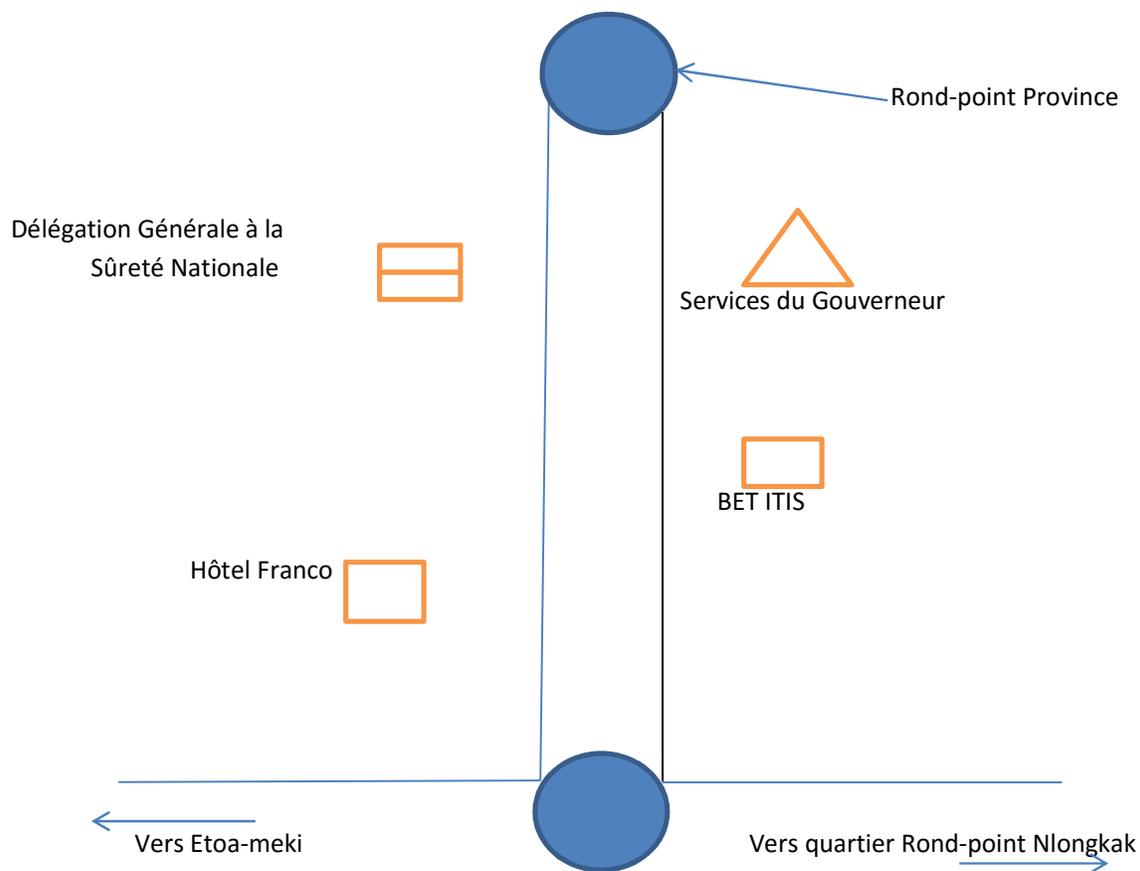
Au cours de ce modeste travail, nous présenterons tout d'abord la structure qui nous a accueillie, objet de la première partie et par la suite, nous présenterons le diagnostic organisationnel et les outils que nous utiliserons, objet du premier chapitre de la deuxième partie, suivra ensuite l'état des lieux du BET ITIS, ce qui constituera le deuxième chapitre de la deuxième partie, puis viendra l'analyse de cet état des lieux, ce qui fera l'objet du troisième chapitre de la deuxième partie et en fin nous formulerons des mesures d'amélioration des aspects fonctionnels et organisationnels de l'entreprise, objet du quatrième chapitre de la deuxième partie.

**PREMIERE PARTIE :**  
**PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

# CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BET ITIS

## I- SITUATION GEOGRAPHIQUE

Le Bureau d'Etudes Ingénierie, Techniques Industrielles et Services en abrégé BET ITIS est situé à Yaoundé, chef-lieu de la région du centre capitale politique du Cameroun, en plein cœur de l'Afrique centrale. Le BET ITIS se localise au quartier Nlongkak, en face de la Délégation Générale à la Sûreté Nationale (DGSN) et à proximité des services du Gouverneur (voir schéma ci-dessous).



## **II- HISTORIQUE DE BET ITIS**

C'est une entreprise de droit camerounais, créée en 2005, enregistrée aux greffes sur le registre de commerce n° RC/YAO/2005/B/8 du 21 Décembre 2005 en tant qu'établissement (ETS), catégorie d'entreprise très petite. Elle a été transformée en SARL (Société à Responsabilité Limitée) en 2009 à la faveur de l'augmentation du volume de ses activités et sa volonté de conquérir de nouveaux marchés plus importants.

En terme de personnel, elle a commencé avec comme seuls personnels les associés, au nombre de 04, et aujourd'hui, elle emploie 08 personnes permanentes et fait appel à de nombreux consultants. Ceci en fonction de la nature de la prestation et du volume de travail à réaliser.

## **III- MISSIONS DE L'ENTREPRISE**

BET ITIS s'est assignée de nombreuses missions qui ne sont pas jusqu'ici toutes mises en œuvre. Nous pouvons citer entre autres :

- Le contrôle des travaux de construction d'immeubles;
- l'ingénierie civile forestière et agricole ;
- la construction des bâtiments ;
- le contrôle des travaux public ;
- L'étude des travaux d'ingénierie ;
- etc

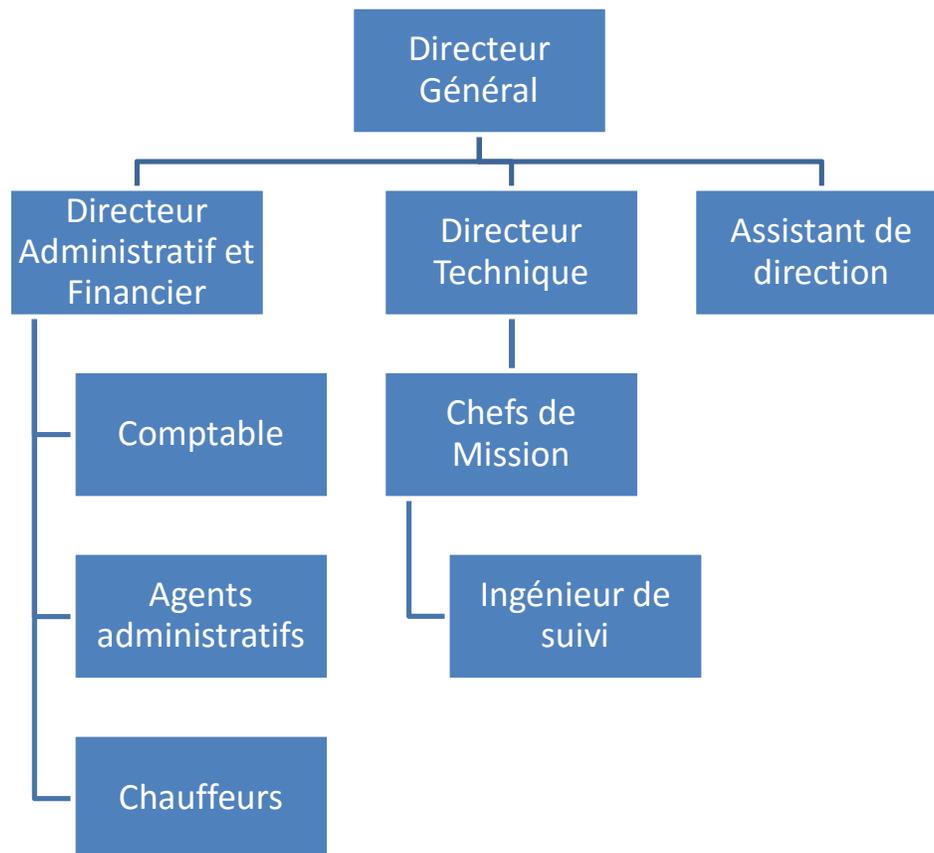
## **IV- PERIMETRE D'INTERVENTION**

Depuis sa création en 2005, les travaux conduits par la BET ITIS sont essentiellement menés au Cameroun. Mais son champ d'action n'est pas circonscrit par une loi ou un texte réglementaire. Il peut se déployer partout à l'intérieur du territoire camerounais tout comme à l'extérieur si son expertise est requise.

## V- ORGANIGRAMME DU BET ITIS

Selon Wikipédia, « **un organigramme** est une représentation schématique des liens et des relations fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques qui existent entre les éléments et les individus d'une organisation formelle (association, entreprise, réseau, etc), d'un programme, etc. et met en évidence sa structure organisationnelle. »

Au regard de la définition précédente d'un organigramme, nous représentons ci-dessous l'organigramme du BET ITIS



### V-1 le Directeur Général

Il est en charge de :

- la coordination des activités ;
- la représentation de l'entreprise à l'intérieur comme à l'extérieur ;
- l'animation au quotidien des personnels;

- la déclinaison des objectifs de l'entreprise en actions ;
- l'ordonnateur des dépenses de l'entreprise ;
- la gestion des ressources humaines.

## **V-2 le Directeur Administratif et Financier**

Il est chargé :

- d'assurer les relations avec les apporteurs de fonds (propriétaires, banques et marchés financiers) ;
- d'implémenter la politique financière de l'entreprise ;
- de l'élaboration du budget et du suivi de leur exécution ;
- de superviser la gestion du personnel (carrière, paie et formation) ;
- de rendre compte de la situation financière auprès du Directeur Général, des agences de notation financière et des auditeurs ;
- d'élaborer le tableau de bord financier ;
- de superviser la comptabilité, la trésorerie et les questions fiscales

## **V-3 le Directeur Technique**

Il est chargé :

- de superviser le montage des dossiers d'appel d'offre ;
- de coordonner l'activité des Chefs de mission ;
- d'élaborer les plannings d'activités ;
- de valider les projets d'exécution des missions ;
- de produire les rapports d'activités à la direction générale ;
- de convoquer et de présider les réunions de chantier.

## **V-4 l'Assistante de direction**

- Elle est la collaboratrice directe du Directeur Général ;
- Elle le représente dans certaines réunions ;
- Elle gère le standard ;
- Elle gère le secrétariat ;
- Elle gère l'agenda du Directeur Général ;
- Elle gère l'accueil des usagers et leur orientation ;

- Et toutes autres missions à elle confiées par sa hiérarchie.

### **V-5 Le Comptable**

- Elabore au quotidien le journal des opérations comptables ;
- Elabore le bilan comptable en fin de période ;
- Gère les questions fiscales de l'entreprise ;
- Prépare les éléments nécessaires à l'établissement des documents de synthèse annuels ;
- Réalise les paies et les déclarations sociales ;
- Etablit les livres comptables
- Contrôle les opérations bancaires
- Réalise les opérations de clôture et élabore la liasse fiscale.

### **V-6 Le Chef de mission**

Il a pour fonctions de:

- Coordonner le projet à lui confiée ;
- Encadrer le travail effectué par les ingénieurs ;
- Convoquer et présider les réunions du chantier ;
- Valider les plans et les schémas d'exécutions présentés par les entrepreneurs ;
- Superviser le remplissage du journal de chantier ;
- Viser les attachements et les décomptes présentés par les entrepreneurs.

### **V-7 Les Ingénieurs de suivi**

- Ils ont pour missions :
- De contrôler la mise en œuvre des plans et des schémas d'exécution ;
- De remplir au quotidien le journal de chantier ;
- De participer aux réunions de chantier ;
- De préparer les projets d'attachement et des décomptes avec les entrepreneurs ;

### **V-8 Les Agents administratifs**

Ils ont pour missions :

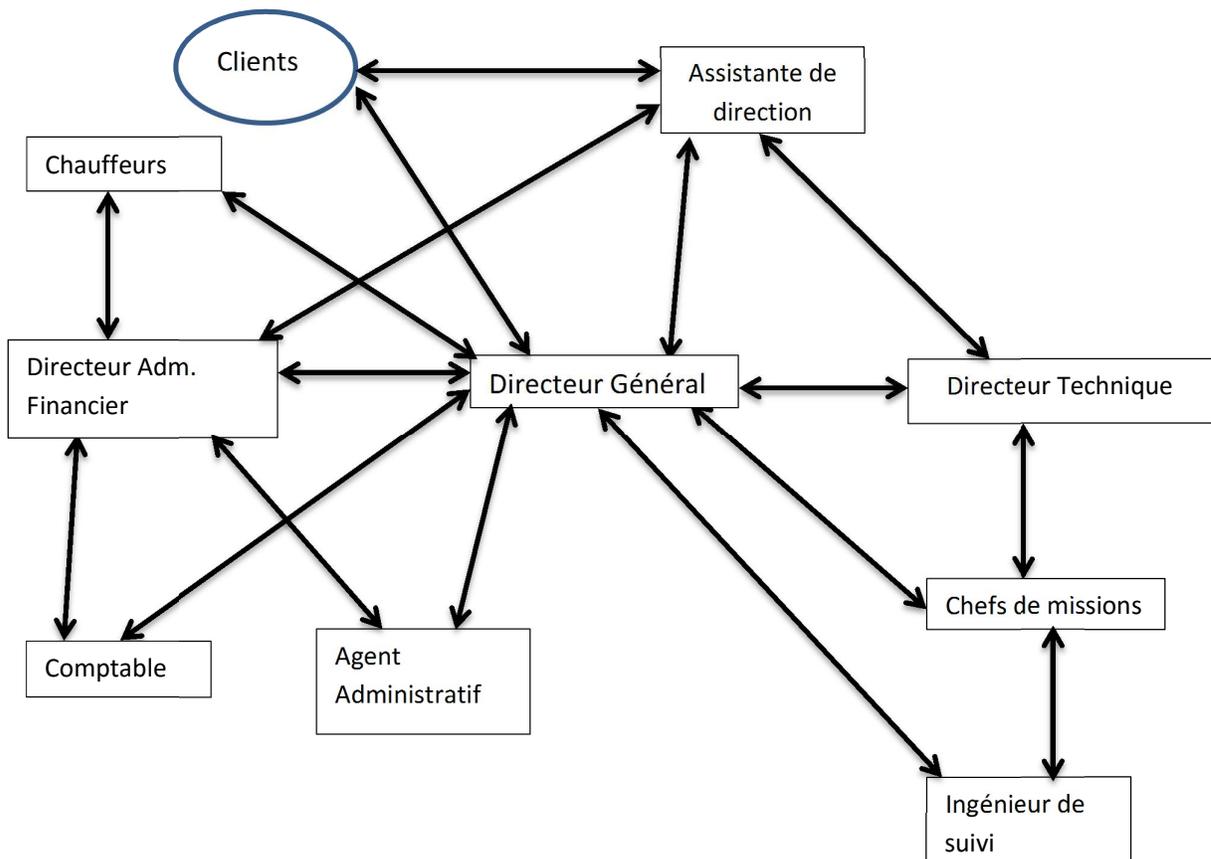
- D'accomplir toutes les tâches à eux confiées par la hiérarchie ;

## V-9 Les chauffeurs

- Ils ont pour missions :
- De gérer les véhicules qui leurs sont confiés ;
- De conduire les équipes de mission sur le terrain ;
- De Rendre compte de toute anomalie ou dysfonctionnement dans les véhicules.

## VI- DIAGRAMME DE CIRCULATION D'INFORMATION

Le diagramme de circulation d'information a pour objectif non pas de montrer les liens hiérarchiques mais de schématiser et expliquer comment l'information circule au sein de l'entreprise. Le sens des flèches indique le départ et l'arrivée des informations. On peut donc observer une circulation symétrique de l'information.



Légende :



: indique une communication bidirectionnelle (instruction d'un côté et compte rendu de l'autre)

- Le Directeur Général : Donne des instructions à ses collaborateurs et en attend des comptes rendus, des rapports et des suggestions ;
- L'Assistante de direction : reçoit des instructions du Directeur Général, les met à la disposition de ses collègues et des usagers selon les cas, rend compte au Directeur Général ;
- le Comptable : sous l'autorité du DAF, lui rend compte régulièrement de ses activités et peut être sollicité directement par le DG sans informer au préalable le DAF, pour une mission spécifique sans compte rendu au DAF.
- Le DAF : il est sous l'autorité directe du DG et lui rend compte régulièrement de ses activités. Le DAF peut solliciter l'Assistante Administrative sur certains points.
- Les clients : ils s'adressent à l'Assistante Administrative qui oriente leurs préoccupations vers la personne à même de donner la réponse appropriée. Ils peuvent être contactés par un responsable quelconque à qui leur dossier a été confié pour traitement.
- Les Agents Administratifs : sous l'autorité directe du DAF, peuvent être sollicités directement par le DG sans informer au préalable le DAF, pour une mission spécifique sans compte rendu au DAF.
- Les Chauffeurs, à la disposition principale du Directeur Général, peuvent être affectés à une mission quelconque et pour une durée déterminée ou indéterminée.
- Le Directeur Technique : il est sous l'autorité directe du DG qui lui confie l'essentiel des tâches techniques et à qui il rend régulièrement compte de ses activités. Il peut solliciter l'Assistante de direction pour certaines tâches spécifiques ou pour transmettre de comptes rendus au DG ;
- Les Chefs de missions : ils sont sous l'autorité du Directeur Technique qui leur donne l'essentiel de leurs activités à remplir. Cependant, en cas de force majeure, ils peuvent être sollicités directement par le DG sans information à priori au Directeur Technique, pour une mission spécifique sans compte rendu à posteriori au Directeur Technique.
- Les ingénieurs de suivi : ils sont sous la responsabilité des Chefs de mission de qui ils reçoivent l'essentiel de leurs tâches et à qui ils rendent compte régulièrement. Cependant, en cas de force majeure, ils peuvent être sollicités directement par le DG sans information à priori aux chefs de missions, pour une mission spécifique sans compte rendu à posteriori aux Chefs de missions.

## **VII- LES PRINCIPAUX CLIENTS DU BET ITIS**

BET ITIS travaille particulièrement avec les services publics. On peut citer parmi ceux-ci :

- Aéroports du Cameroun (ADC) ;
- Ministère des Travaux publics ;
- Ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières ;
- Ministère de la Santé Publique ;
- Ministère des enseignements Secondaires ;
- Communauté Urbaine de Yaoundé

## **VIII- QUELQUES GRANDES MISSIONS DEJA REALISEES**

- 2006 : contrat d'entretien des espaces verts et nettoyage extérieur de l'immeuble ministériel N° 2 abritant 04 ministères ;
- 2009-2013 : expertise foncière pour l'aménagement des espaces agricoles ;
- 2013 : contrôle des travaux de réhabilitation de la piste d'atterrissage de l'aéroport international de Yaoundé- Nsimalen;
- 2014-2015 : contrôle des travaux d'extension de la piste d'atterrissage de l'aéroport de Douala ;
- 2015 : contrôle des travaux de construction d'un immeuble R+2 à l'hôpital gynéco-obstétrique de Yaoundé sur financement du Ministère de la Santé publique ;
- 2014-2015 : contrôle des travaux d'aménagement de la voirie urbaine de Yaoundé.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS**

# CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DU BET ITIS

Le diagnostic organisationnel a pour but de faire un état des lieux d'une organisation c'est-à-dire de faire l'inventaire de ses forces et de ses faiblesses et d'établir finalement les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation de ses ressources en vue de l'atteinte de ses objectifs (cf. cours de diagnostic organisationnel).

Ainsi donc, après avoir fait l'état des lieux du BET ITIS, nous procéderons à l'analyse de l'existant et enfin nous envisagerons des recommandations tendant à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation.

## I- METHODOLOGIE DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

### I-1 Objectif principal

Evaluer la capacité du BET ITIS à remplir ses missions et à assurer la maîtrise du développement de l'entreprise.

### I-2 Objectifs secondaires

- Recueillir les informations liées à la situation administrative, financière, patrimoniale et celle des ressources humaines ;
- Analyser et décrire la structure et le mode de fonctionnement des organes ;
- Analyser les relations entre l'entreprise, les acteurs publics et privés ;
- Identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise à travers une autoévaluation faite par la direction et le personnel.

### I-3 Résultats attendus

- Données administratives du BET ITIS recueillies et documentées ;
- Diagnostic organisationnel et structurel du BET ITIS réalisé ;
- Restitution des données recueillies faite à BET ITIS ;
- Plan de renforcement structurel et organisationnel élaboré.

- Les forces et les faiblesses de l'entreprise identifiées ;
- les mesures d'amélioration proposées.

## **II- OUTILS DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL**

Pour conduire ce travail, nous nous sommes appuyés sur les questionnaires, les interviews et l'observation des activités du personnel.

### **II-1 le Questionnaire**

Nous nous sommes inspirés d'un modèle du *Centre québécois de développement durable (2008). Questionnaire de diagnostic organisationnel orienté vers le développement durable. Document non publié, 22 pages.*

Un échantillon sera placé en annexe.

### **II-2 les interviews**

Un protocole d'interview (voir annexe) a été élaboré. Les interviews sont faites pour enrichir les réponses obtenues des questionnaires déjà administrés. Et avoir probablement des réponses aux questions spontanées apparues au cours des échanges.

### **II-3 l'Observation**

Cet outil efficace a pour but de procéder à l'observation de chaque personnel en temps réel afin de comprendre comment il accomplit ses tâches et voir les conditions dans lesquelles il les accomplit ainsi que les moyens mis à sa disposition pour le faire.

## **CHAPITRE II : ETAT DES LIEUX DU BET ITIS**

### **II-1 GENERALITES DU BET ITIS**

Le BET ITIS (Bureau d'Etudes ITIS), est une petite entreprise classée dans le registre des PME selon la loi camerounaise, qui emploie huit (08) employés à plein temps et de nombreux consultants en fonction de la mission à accomplir. Elle apporte à sa clientèle toute l'expertise nécessaire en fonction du domaine d'activité et des termes de références (TDR) indiquant le cahier des charges contractuelles à respecter.

Le BET ITIS est une Société A Responsabilité Limitée pluripersonnelle composée de quatre partenaires dans les proportions de 10%, 25%, 25% et 40%.

La clientèle se recrute principalement dans les secteurs public et parapublic. Celle du secteur privé reste faible.

L'entreprise affiche déjà une dizaine d'années d'existence et son chiffre d'affaires moyen annuel se situe à environ deux cent millions de francs CFA.

### **II-2 Les enjeux du BET ITIS**

Pour rester compétitif, BET ITIS doit améliorer son cadre de travail, innover sur la qualité de service, améliorer sa visibilité et développer les compétences de ses cadres pour être en mesure de faire face à des grands défis technologiques.

### **II-3 Modèle d'affaires**

Le BET ITIS s'est donné une mission, une vision et des valeurs (intégrité, honnêteté, responsabilité, respect). Elle planifie aussi ses activités sur le moyen et le long terme et améliore continuellement son planning. Il est aussi engagé vers le développement durable et la responsabilité sociale. Cette politique est diffusée tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise à travers des messages ciblés.

## **II-4 Ethique des affaires**

Le BET ITIS a adopté des règles d'éthiques contenues dans ses statuts et règlement intérieur. Cependant, compte tenu de la petite taille de l'entreprise, les rôles de Président et Directeur Général sont assumés par une même personne. Il est installé à la capitale du pays, loin de la collectivité locale de l'entrepreneur. Les prestations sont faites aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural.

BET ITIS apporte un soutien à certaines associations à but non lucratif et participe à des concertations locales sur le développement. Il participe à la formation des jeunes entrepreneurs et étudiants en leur offrant un cadre propice d'apprentissage à travers les stages professionnels et académiques. Il encourage ses cadres à participer aux programmes de renforcement de capacité. Ces activités sont pour le moment limitées à l'intérieur du territoire camerounais.

## **II-5 Evaluation et contrôle opérationnel**

Le BET ITIS fait un budget prévisionnel sur une base annuelle et assure le contrôle des écarts trimestriellement. Le suivi des coûts et de la rentabilité se fait semestriellement. Il est aussi possible de connaître rapidement l'impact financier des changements de diverses natures sur la rentabilité. Un tableau de bord de gestion est utilisé. Les performances sociales et environnementales sont évaluées et paraissent dans le rapport annuel.

## **II-6 Répartition des pouvoirs et gestion des parties prenantes**

Les rôles et les responsabilités des administrateurs et des employés sont définis et documentés. Tout comme les employés disposent des pouvoirs et des ressources distincts dans l'exercice de leurs responsabilités.

Les décisions peuvent se prendre rapidement dans l'entreprise en fonction des urgences.

Une diffusion du rapport annuel des activités n'est pas faite. Cependant, une diffusion peut être faite sur les aspects des activités pouvant avoir un impact sur la collectivité.

Le BET ITIS ne fournissant que des services, il ne fait pas de diffusions sur les aspects liés à la santé et à la sécurité des produits, encore moins sur les aspects environnementaux ou les informations de qualité des produits.

Le BET ITIS ne fait pas encore partie d'un consortium mais est inscrit dans l'association des bureaux d'études exerçant sur le territoire camerounais.

Un numéro de téléphone et une boîte à suggestions sont disponibles pour les personnes voulant poser des questions ou émettre des commentaires sur l'entreprise.

Les parties prenantes sont identifiées et des mécanismes de communication avec elles existent. Cependant, Ces parties prenantes ne sont pas suffisamment consultées par rapport à des enjeux et à des décisions importantes concernant le BET ITIS.

## **II-7 Approvisionnement**

Le BET ITIS se rassure des conditions intrants qu'il achète. Il a aussi opté pour faire affaires avec des entreprises prenant en compte les conditions de travail, la sécurité et la santé au travail des employés ainsi que le respect de l'environnement.

Le BET ITIS privilégie les fournisseurs locaux ou régionaux et privilégie aussi les entreprises citoyennes (respectant les normes et l'environnement).

## **II-8 Capitaux et investissements financiers**

Concernant les capitaux et les investissements financiers, compte tenu de la jeunesse de BET ITIS, il n'est pas encore en mesure de parler des placements financiers encore moins des investissements financiers. Il n'a jamais aussi bénéficié des subventions du gouvernement.

## **II-9 Recherche, Développement et Innovation**

Le BET ITIS étant encore jeune tant en âge qu'en effectif, il ne dispose pas d'une unité encore moins d'un budget de Recherche et Développement. Il assiste cependant à certains colloques et séminaires sur les techniques innovantes de conduite des projets.

## **II-10 entrepreneuriat et mise en marché**

Le BET ITIS n'est pas membre d'un consortium et ne fait partie d'aucun réseau d'affaires. Cependant, il connaît les forces et les faiblesses de ses concurrents. Elle n'est abonnée dans aucun magazine spécialisé mais participe de temps en temps à des colloques et séminaires sur l'ingénierie des affaires, la soumission des marchés publics et le montage des dossiers d'appels d'offre. Il a des partenaires d'affaires réguliers, il n'a pas de site internet, a

mis en place des mécanismes pour connaître régulièrement les besoins de ses clients. Certaines informations personnelles des clients sont collectées. Toutefois, elle a adopté une charte sur la collecte, le traitement, l'exploitation et la conservation des informations recueillies auprès des clients, elle a aussi mis en place des moyens de fidélisation de la clientèle.

## **II-11 Conditions de travail**

Le BET ITIS effectue une planification de ses ressources humaines et des perspectives d'embauche. Il existe des emplois permanents stables et des emplois temporaires surtout liés aux travaux de terrain. Les postes pourvus dans l'organigramme sont à plein temps avec affiliation à la sécurité sociale. Il peut faire recours à des sous-traitances quand les tâches ne peuvent pas être effectuées en interne. Les conditions de travail sont plus avantageuses que la moyenne dans le secteur. La main d'œuvre qualifiée est facile à trouver en passant par le Fonds National de l'Emploi (FNE), des grandes écoles de formation ou des cabinets privés de placement des ressources humaines.

## **II-12 Relations et participation des travailleurs**

Le climat du travail au BET ITIS est harmonieux et le travail est fait pour que le milieu de travail soit sain et stimulant. Des mécanismes favorisant l'interaction entre les employés d'une part et entre les employés et la direction d'autre part sont mis en place.

Des mécanismes de participation des employés au capital de l'entreprise sont envisagés. Toutefois, il existe des systèmes de récompenses ou de motivation des employés.

## **II-13 Santé et Sécurité**

Le BET ITIS a pris des dispositions pour rendre plus sécuritaire le milieu de travail par rapport à la concurrence. Un inventaire des risques et dangers pour les employés au travail a été fait. La couverture des employés par une assurance maladie n'est pas encore mise en œuvre.

## **II-14 Développement des compétences**

Les employés du BET ITIS bénéficient des stages de recyclage et de perfectionnement. Cependant, compte tenu du faible nombre d'employés, les postes sont figés pour le moment. Donc, très peu de perspectives de carrière.

## **II-15 Droits des travailleurs**

Compte tenu de la jeunesse et du faible nombre de personnels, il n'a pas encore été fait mention de comité paritaire ou de syndicalisation des employés. Avec le nombre grandissant de personnels, cela s'imposera seul. La prise en compte du genre reste très faible dans l'entreprise et il existe des personnes des groupes vulnérables parmi les parties prenantes.

## **CHAPITRE III : ANALYSE DE L'EXISTANT**

### **I- ANALYSE DE LA STRUCTURE FORMELLE**

#### **I-1 Taille de l'entreprise**

Compte tenu de la petite taille du BET ITIS, le fonctionnement ne crée pas véritablement de graves problèmes.

- Les employés se connaissent très bien et des relations de confiance se tissent au fil des jours.
- La gestion des problèmes est presque collective et la régulation est assurée de façon centralisée par le dirigeant principal qui est lui aussi en lien direct avec l'ensemble de ses collaborateurs.
- Toutefois, compte tenu de la spécificité des tâches des uns et des autres, le degré de permutation est très faible. Il faut de ce fait envisager le plan de continuité d'activité notamment en cas d'indisponibilité d'un des employés.

#### **I-2 Propriété de l'entreprise**

Le BET ITIS est une PME à capitaux privés qui n'est pas cotée en bourse. Il apparaît clairement que le dirigeant est le père-fondateur. La culture est forte et dépendante du rayonnement du dirigeant propriétaire. Une telle structure doit au cas où elle n'évolue pas vers une société anonyme, préparer profondément la succession afin de permettre la continuité des activités et la préservation des emplois.

Les salariés ne sont pas impliqués ni dans la participation au capital par le biais de l'actionnariat-salarié, ni dans le partage des bénéfices. Ce qui peut détériorer le climat de confiance et nuire à la performance organisationnelle, opérationnelle ainsi qu'à l'avenir de l'entreprise.

### **I-3 L'impact de l'activité**

Le bureau d'étude est un secteur très sensible axé sur l'ingénierie qui fait beaucoup appel à des relations interpersonnelles poussées donc, des relations de confiance.

De ce fait, les postes techniques ne devraient pas subir un turnover régulier. Cela pourrait avoir un impact négatif sur l'entreprise. Car il faut connaître les filons de l'activité, les difficultés y existants, justifier d'une expérience avérée dans les différentes procédures administratives, etc. Tout ceci peut être désagréable lorsqu'on change très souvent de techniciens ou de consultants.

BET ITIS est resté jusqu'ici avec le même personnel depuis sa création. Mais a recruté de nouvelles compétences pour s'adapter aux exigences du marché.

### **I-4 L'impact des marchés**

Le marché du BET ITIS est diversifié et hétérogène. Ceci est à l'origine de la complexité de l'organigramme et rend difficile la permutation entre les personnels à des spécificités de chaque fonctions. Le dirigeant principal se trouve cependant à la supervision en lien direct de toutes les fonctions (finance, comptabilité, ressources humaines, services techniques, etc).

### **I-5 Organisation du travail**

Compte tenu du faible effectif et de la complexité de l'activité, la division du travail est faite par compétences avec un faible niveau de formalisme et une forte centralisation.

## **II- ADEQUATION ENTRE LES VARIABLES DE CONTEXTE ET LES VARIABLES D'ACTION**

La combinaison des différents facteurs contextuels que nous avons identifiés (taille, propriété, activité, marché) avec les variables d'action organisationnelle (structuration fonctionnelle ou divisionnelle, division du travail taylorienne ou professionnelle), les différents modes de coordination (par les règles, par l'autorité hiérarchique, par ajustement mutuel, par les compétences, par les objectifs) le formalisme ou au contraire la souplesse, la centralisation ou la décentralisation, débouchent sur la conclusion suivante :

Cette structure est souple en termes de management, elle est non bureaucratique, réactive et capable de répondre à un marché dynamique ou instable. Le fonctionnement est relativement convivial grâce au nombre limité des effectifs permettant à tous de se connaître.

Les moyens financiers limités encouragent le dirigeant fondateur à identifier dans ses réseaux personnels des collaborateurs possibles, ce qui renforce encore la convivialité. La propriété de cette entreprise est restreinte.

Toutefois, il faut noter que compte tenu de sa faible taille, les consignes ou les ordres sont souvent orales (informelles). Le dirigeant centralise l'essentiel des décisions et son management est teinté d'une forme de paternalisme. Il en découle une faiblesse importante liée à la vulnérabilité de ce dernier. Car, du fait de la forte centralisation, il prend l'essentiel des décisions et comme il y a peu de formalisme (traces écrites) dans les pratiques et les systèmes de décision, l'absence du dirigeant met rapidement la structure en difficulté : personne d'autre que le dirigeant principal n'a l'habitude de décider et « il a tout dans la tête ». Personne ne peut donc le remplacer au pied levé s'il n'a pas préparé sa succession.

### **III- ANALYSE DE LA STRUCTURE COMPTABLE ET FINANCIERE**

Au regard du chiffre d'affaires annuel de ce bureau d'étude qui est considérable, nous avons cherché à comprendre comment le volet comptable et financier était géré. Ainsi, nous avons donc parcouru les aspects liés à la comptabilité, aux finances, à la paie et à la déclaration fiscale.

#### **III-1 Le reporting comptable**

La tenue du journal des opérations comptables, l'élaboration des bilans (comptable et financier), l'analyse financière et bien d'autres aspects de la comptabilité sont délaissés au profit de la seule gestion du compte bancaire de l'entreprise.

#### **III-2 La gestion financière**

Les opérations financières (décaissements, encaissements, virements et transferts de fonds) sont l'apanage du seul dirigeant principal en la personne du Directeur Général et ceci est fait de façon orale, c'est-à-dire en toute absence de documents écrits. Les seuls documents écrits sont les historiques du compte bancaire et ces dernières ne sont pas archivées ou classées dans les classeurs de l'entreprise.

Ainsi, il est difficile de faire une analyse fut-elle économique, financière ou de rentabilité de la société. Donc, il est impossible de comprendre exactement où se trouve le goulot d'étranglement et sur quel levier faut-il actionner pour sortir l'entreprise d'une situation de crise au cas où elle arriverait.

### **III-3 Le rapprochement bancaire**

Etant donné que les indicateurs précédents sont absents, à savoir : le reporting comptable, la traçabilité financière, etc. il devient difficile, voire impossible à un moment donné, de rapprocher les écritures comptables de l'activité bancaire du compte de l'entreprise afin de dégager les charges bancaires supportées par l'entreprise et au besoin déceler des irrégularités dans le compte.

### **III-4 La paie des salaires et l'affiliation à la sécurité sociale**

La paie des salaires reste un aspect non documenté comme bien d'autres. Ceci se fait par la signature à l'intérieur d'un registre. Il n'y a pas moyen de connaître les règles ayant présidées à l'arrêt du salaire net. Toutefois, l'inscription des personnels permanents à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) est faite. Mais, il demeure un problème d'indemnité d'ancienneté et d'avancement (gestion des carrières).

### **III-5 La déclaration fiscale**

Cette rubrique concerne les impôts qui sont dûs à l'Etat. Ces derniers doivent être payés soit en cas de gain d'un marché public (enregistrement du marché), soit en fin d'exercice budgétaire (impôt sur le bénéfice).

En ce qui concerne le gain d'un marché public, il est systématique de le payer pour aller au bout de la procédure financière relative à ce marché. Donc, c'est une opération qui est toujours faite.

Concernant maintenant la déclaration d'impôt en fin d'exercice, il faut préparer un certain nombre de documents comptables en l'occurrence la DSF (Déclaration Statistique et Fiscale) qui devrait en principe résulter du bilan comptable de l'entreprise. Ainsi, en l'absence du bilan comptable de l'entreprise (considérant ce qui a été dit plus haut), il est peu évident d'établir ce document sans verser dans la conjecture.

Toutefois, il faut rappeler que la TVA est retenue à la source dans le cadre des prestations avec l'Etat et l'acompte<sup>1</sup> doit être payé systématiquement au moment de la déclaration de la TVA.

---

<sup>1</sup> L'acompte est une avance de l'impôt sur le bénéfice (IS) que doit verser chaque entreprise en fin d'exercice budgétaire.

## CHAPITRE IV : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

A l'issue de l'état des lieux et de l'analyse de l'existant du BET ITIS, nous nous permettons de faire des propositions visant à dynamiser l'activité et rendre plus efficace et efficient l'entreprise dans le cadre du plan de renforcement structurel et organisationnel. Ainsi donc, nous recommandons :

### IV-1 La gestion des ressources humaines

Dans la volonté de rendre plus opérationnel le bureau d'étude, il serait judicieux de :

- pourvoir les postes non encore pourvus de l'organigramme ;
- rétablir chaque acteur dans ses fonctions ;
- permettre aux employés de contribuer à l'amélioration de leurs postes ou de leurs tâches ;
- donner la possibilité aux employés de changer de poste ou d'accéder aux promotions ;
- donner la possibilité aux employés d'orienter ou de contribuer à l'orientation de leur plan de formation intimement lié à leur plan de carrière ;
- mettre en œuvre l'approche genre dans le management des ressources humaines ;
- adopter des mesures de discrimination positive envers certains groupes.

### IV-2 les procédures et le formalisme

Par souci d'uniformisation des procédés et dans la volonté de permettre la rotation dans les postes et faciliter l'adaptation rapide des nouvelles recrues, il serait souhaitable de :

- Formaliser toutes les actions prises pour le compte de l'entreprise ;
- Rédiger un manuel de procédure qui guidera toute l'action de l'entreprise.
- Elaborer les procédures claires des tâches par poste de travail et envisager la continuité de l'activité en cas d'indisponibilité d'un employé (qui peut remplacer qui en cas d'indisponibilité) ;
- Ratifier les conventions collectives du secteur d'activité ;
- Rendre exécutoire le règlement intérieur et respecter les statuts de l'entreprise.

### IV-3 les aspects sociaux et les droits des travailleurs

- ✓ Mettre en place des mesures de promotion de la santé physique et mentale dans l'entreprise ;
- ✓ Créer des conditions devant aboutir à la participation des salariés au capital de l'entreprise ;
- ✓ Développer les activités sociales pour favoriser les rapports harmonieux entre les employés qui favorisent un climat de confiance entre les employés ;
- ✓ Instaurer un cadre de dialogue entre la direction générale et les employés ;
- ✓ Responsabiliser les employés afin de leur permettre d'exprimer leurs talents particuliers ;
- ✓ Développer un leadership de compromis pour rester toujours focaliser sur les objectifs de l'entreprise et amener les employés à se surpasser.

### IV-4 Sécurité au travail et sécurité des travailleurs

Dans les conditions de travail, la sécurité occupe une place importante. De ce fait, BET ITIS devrait envisager quelques mesures salutaires pour le cadre du travail et la sécurité des travailleurs. Il s'agit de :

- Envisager des formations des personnels sur la sécurité et la santé au travail avec une planification des exercices de simulation ;
- Inventorier les risques en matière de sécurité civile et mettre en œuvre les mesures pour les maîtriser ;
- Mettre en place des mesures pour minimiser les risques identifiés au travail ;
- Mettre en place des plans d'intervention en cas d'accident au travail ;
- Envisager la nomination d'un responsable santé et sécurité au travail ainsi que la formation des personnels ;
- Prévoir de façon semestrielle un exercice de simulation pratique d'évacuation, d'incendie et d'assistance aux personnes en danger ;
- Pour prévenir les incendies à l'intérieur des bureaux, il serait judicieux d'envisager l'installation des extincteurs dans certains endroits stratégiques du bâtiment. Ceci dans le cadre d'une politique globale de la sécurité des personnes et des biens.

#### **IV-5 Visibilité et image de marque de l'entreprise**

- ✓ Créer un site internet et le mettre à jour régulièrement avec l'actualité récente de l'entreprise ainsi que les offres de services ;
- ✓ Attirer et fidéliser des compétences spécifiques et précieuses pour la réputation de l'entreprise.

#### **IV-6 Organisation de l'espace de travail**

- ✓ Aménager une salle de réunion aérée et réunissant toutes les commodités ;
- ✓ Faire appel aux services d'un archiviste afin de proposer un bon système de rangement et d'archivage des documents ;

#### **IV-7 Organisation Financière et fiscale**

L'argent étant le nerf de la guerre, c'est aussi le point de discorde très souvent à l'origine de la faillite de nombreuses entreprises. Considérant ce postulat, il faut donc accorder un soin particulier en ce qui concerne l'organisation fonctionnelle de toutes les activités y relatives.

Par ailleurs, une entreprise est entre autres dite citoyenne parce qu'elle fonctionne en respect de la législation et de la règlementaire en vigueur dans le pays où elle exerce. De ce fait, il est donc important que les impôts et les redevances fiscales et sociales soient payées à temps et entièrement.

#### **IV-8 Responsabilité sociale de l'entreprise**

BET ITIS doit placer l'employé au cœur de son action. Car c'est lui qui est à l'origine de la production de toutes les richesses de l'entreprise.

L'environnement et toutes les parties prenantes doivent être pris en compte dans la stratégie globale de l'entreprise ;

Les prestataires et les fournisseurs doivent être choisis en fonction d'un certain nombre de critères militant au respect des normes d'éthique, de qualité, de sécurité, d'hygiène et de l'environnement.

#### **IV-9 développement durable**

BET ITIS doit intégrer dans ses habitudes :

- L'extinction des lumières, de la climatisation et des ordinateurs lorsqu'ils ne sont pas utiles ;
- La consommation juste et utile des autres ressources ;
- Eviter des actions qui pollueraient l'environnement.

#### **IV-10 Ethique des affaires**

Sur la question de l'éthique des affaires, il serait souhaitable d'envisager la formation des personnels sur les valeurs de l'entreprise notamment sur les comportements éthiques.

Aussi, l'entreprise devrait s'engager résolument sur le chemin du respect des droits de l'homme.

#### **IV-11 Evaluation et contrôle opérationnel**

- Faire un suivi des couts et de la rentabilité en continu afin de rester le plus cohérent avec les objectifs de l'entreprise ;
- Améliorer la tenue des documents financiers afin d'être capable de connaitre rapidement l'impact financier des changements de diverses natures sur la rentabilité de l'entreprise ;
- Développer des outils d'aide à la décision permettant d'obtenir les statistiques sur les ressources employées et les résultats obtenus afin de mesurer les performances de l'entreprise ;
- Mettre en place un tableau de bord de gestion afin d'avoir un meilleur suivi des activités et évaluer régulièrement les écarts avec les objectifs.

#### **IV-12 Répartition des pouvoirs et gestion des parties prenantes**

Améliorer la consultation sinon impliquer les parties prenantes dans la prise de décisions et par rapport aux enjeux de l'entreprise ;

Pour être une entreprise citoyenne, il est nécessaire de diffuser le rapport annuel des activités de l'entreprise ;

Documenter les rôles et les responsabilités des membres du conseil d'administration.

## CONCLUSION GENERALE

Le diagnostic organisationnel étant à la base de tout changement ou amélioration, il nous a été demandé dans le cadre de l'obtention du Master 2 en Management des entreprises et des Organisations (MMEO) option Innovation et Développement des Sociétés et de réaliser une étude sur le diagnostic organisationnel pendant notre stage académique.

Ainsi, nous avons été accueillis au BET ITIS (Bureau d'Etudes- ITIS) au cours de la période allant du 15 Mars au 30 Juin 2016.

Compte tenu du fait que le diagnostic que nous avons effectué ne se situait pas dans un contexte de crise ou de blocage, nous avons effectué un diagnostic stratégique.

Pour y parvenir, nous avons tout d'abord préparé les questionnaires, ensuite nous avons réalisé les interviews et les entretiens et en fin nous avons procédé à des observations qui nous ont quelques fois amené sur le terrain afin de voir comment le Géomètre effectue les levées topographiques ou encore comment le conducteur d'engin procède à l'ouverture des voies.

A l'issue de ce premier travail, nous avons procédé à l'étude de l'existant, ensuite à son analyse et enfin formulé des recommandations.

Nous n'avons cependant nullement la prétention d'avoir fait tous les contours de la question. Mais, nous osons espérer que d'autres travaux nous permettront dans l'avenir d'améliorer ce premier travail.

## Références Bibliographiques

### Ouvrages

- 1- Daniel POROT, 12 règles d'or pour se mettre à son propre compte, Editions l'Express, 158 p
- 2- Collection de l'OAPI n°2, Le contentieux de la propriété intellectuelle dans les Etats de l'OAPI : guide des Magistrats et Auxiliaires de Justice, Première édition- 2009, 142 p
- 3- COULIBALY Ber-Zan, Cours de Méthodologie de diagnostic organisationnel, Septembre 2013, 46 p ;
- 4- Le code du travail du Cameroun,
- 5- Dr Maïmouna BOLOGO/TRAORE, cours de gouvernance des organisations, Juillet 2013, 21 p ;
- 6- Yiriba Lassina TRAORE, Cours de Management fondamental, 70 p ;
- 7- Jean Jules NTANG I Béyégué, Diagnostic organisationnel de la SCI-AJA, Rapport de stage de Master 1, Octobre 2014, 33 p.

### Ressources internet

- 1- *Centre québécois de développement durable (2008). Questionnaire de diagnostic organisationnel orienté vers le développement durable. Document non publié, 22 pages*

<<http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication39.pdf>>.

Consulté le 02 octobre 2015

- 2-** Diagnostic organisationnel et renforcement des capacités de partenaires locaux en développement local : le cas de SUCO au Mali

<<http://archives.enap.ca/bibliotheques/2013/09/030467654.pdf>>. Consulté le 15 octobre 2015

- 3-** Diagnostic institutionnel communal

Guide méthodologique

Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local  
Cameroun

<<http://www.foretcommunale-cameroun.org/download/GuideMethodologiqueDiagnosticInstitutionnelCommunal.pdf>>. Consulté le 22 octobre 2015

- 4-** <[http://fr.wikipedia.org/wiki/Diagnostic\\_organisationnel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Diagnostic_organisationnel)>. Consulté le 02 octobre 2015

- 5-** Une organisation performante : l'éclairage du diagnostic organisationnel

<<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00745115>>. Consulté le 05 octobre 2015

## ANNEXES

Annexe 1 : modèle questionnaire 1

Annexe 2 : modèle questionnaire 2

Annexe 3 : Modèle fiche d'interview

Annexe 4 : Registre de commerce

Annexe5 : patente

Annex6 : Carte de contribuable

Annexe 7 : Attestation de stage

Annexe 8 : Première et dernière page d'un contrat

Annexe 9: procès-verbal de réception des travaux

Annexe 10 : Accord du sujet

## Questionnaire 1

Dans le cadre des travaux de validation du Master Management des Entreprises et des Organisations

(MMEO), un rapport de stage doit être présenté sur le diagnostic organisationnel.

Pour mener donc cette épreuve de diagnostic, il est nécessaire de réaliser un questionnaire et le soumettre à la direction de l'entreprise et aux personnels.

Ce questionnaire à but académique restera strictement confidentiel. Il ne sera divulgué aucun nom encore moins aucun secret professionnel.

- 1- Comment est organisée le BET ITIS (organigramme)?
- 2- Comment circule l'information dans le Cabinet ?
- 3- Quelles sont les activités du BET ITIS ?
- 4- Comment sont financées ces activités ?
- 5- Comment se fait le retour sur investissement (court, moyen ou long terme) ?
- 6- Quelles sont les durées des prestations ?
- 7- Sont-elles toujours respectées (durées de prestations) ?
- 8- Comment se fait le suivi des activités (existe-t-il un tableau de bord ou un échéancier) ?
- 9- Existe-t-il une description des postes (fiche de poste avec les différents liens hiérarchiques) ?
- 10- Existe-t-il un plan de carrière pour les personnels ?
- 11- Existe-t-il un programme de formation pour les personnels ?
- 12- Existe-t-il les facteurs d'incitation des personnels (en vue d'atteindre les résultats) ?
- 13- Existe-t-il un dossier administratif pour chaque employé ?
- 14- Quelles sont les mesures sociales existant dans le Cabinet ?
- 15- Quelles sont les dispositions de sécurité au travail des employés ?
- 16- Comment sont gérés les congés ?
- 17- Existe-t-il des backups (personne pouvant remplacer l'autre) à chaque poste ?
- 18- Vos activités affectent-elles l'environnement (sol, sous-sol, pollution atmosphérique, pollution chimique, etc.)

19- Si oui, quelles dispositions prenez-vous ou pensez-vous prendre pour un développement durable<sup>2</sup> ?

20- Existe-t-il des projets d'extension des activités du Cabinet ?

21- Si oui, à quel horizon (court, moyen ou long terme) ?

---

<sup>2</sup> Développement dans lequel la satisfaction des besoins des générations présentes ne doit pas compromettre la satisfaction des besoins des générations futures.

## Questionnaire 2

Dans le cadre des travaux de validation du Master Management des Entreprises et des Organisations

(MMEO), un rapport de stage doit être présenté sur le diagnostic organisationnel.

Pour mener donc cette épreuve de diagnostic, il est nécessaire de réaliser un questionnaire et le soumettre à la direction de l'entreprise et aux personnels.

Ce questionnaire à but académique restera strictement confidentiel. Il ne sera divulgué aucun nom encore moins aucun secret professionnel.

NB : aucun nom ne doit être mentionné sur le questionnaire dans le souci de garder l'anonymat des répondants.

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous au cabinet ?
- 2- En quoi consiste votre travail au BET ITIS ?
- 3- Quelle est la fréquence de chaque tâche que vous effectuez (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle ou ponctuelle) ?
- 4- Votre travail est-il pénible ?
- 5- Votre travail est-il à risque ?
- 6- Si oui, avez-vous besoin d'autres choses pour mieux accomplir votre travail ? si oui, lesquelles ?
- 7- Pendant combien de jours travaillez-vous par semaine ?
- 8- Quelle est votre formation de base (CEPE, BEPC, BAC, BAC+....) ?
- 9- Pensez-vous qu'il vous faut une formation complémentaire ? si oui laquelle ?
- 10- Allez-vous souvent en congé ?
- 11- Comment trouvez-vous l'ambiance de travail et l'ambiance au travail ?
- 12- Que pensez-vous qu'il manque au BET ITIS et à vous-même pour votre épanouissement ?
- 13- Recevez-vous des informations à temps pour vous permettre de faire votre travail aussi à temps ?
- 14- Sinon, qu'est-ce qui peut être à l'origine du retard ?

## FICHE D'INTERVIEW

**MISSION** : nous avons pour mission de réaliser un diagnostic d'une organisation dans un but purement académique. Toutefois, il n'en demeure pas moins que si le travail est bien mené de part et d'autre les résultats peuvent être bénéfiques pour l'entreprise aussi.

Cet entretien restera strictement confidentiel et les résultats ou conclusions seront utilisés de manière anonyme.

**OBJET DE L'INTERVIEW** : un entretien qui sera principalement basé sur le questionnaire que vous aurez préalablement reçu et répondu.

Cet entretien peut aboutir à la formulation des recommandations dans le sens de l'amélioration de la façon de travailler, des relations avec les clients, de l'organisation du travail, etc.

Il n'est pas un audit car ne s'appuyant sur aucune norme ou convention.

**DEROULEMENT DE L'INTERVIEW** : c'est un échange d'environ une heure sur les questions auxquelles vous aurez déjà répondu et peut-être certaines autres qui pourront naître au cours de l'échange.

**DATE DE L'INTERVIEW** : vendredi 20 Mars 2016.

**HEURES** : 14heures à 16 heures



8 ETABLISSEMENT SECONDAIRE OUVERT : Non Oui (préciser) .....

Date d'ouverture : .....

Adresse : .....

Activité : .....

Identité de l'exploitant précédent.....RCCM.....

III- RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ACTIVITES ANTERIEURES

10 Exercice d'une précédente activité commerciale : Non Oui (préciser) .....

- Période de (mois et année) ..... à ..... Précédent  
N° RCCM.....
- Nature de l'activité : .....
- Principal établissement : .....
- Etablissements secondaires : .....

IV- PERSONNES POUVANT ENGAGER L'ENTREPRISE

11 Outre l'exploitant, les personnes suivantes ont le pouvoir d'engager l'entreprise :

- Nom: ..... Prénom(s).....  
Date et lieu de naissance.....  
Nationalité..... Domicile.....
- Nom: ..... Prénom(s).....  
Date et lieu de naissance.....  
Nationalité..... Domicile.....

Fair en quatre exemplaires à Yaoundé, le .....  
(Signature de l'assujéti)

Le SCUSSIGNE (préciser si mandataire) .....  
Demande à ce que la présente constitue

DEMANDE D'IMMATRICULATION AU R.C.C.M.

La conformité de la déclaration avec les pièces justificatives produites en application de l'Acte Uniforme sur le Droit Commercial général a été vérifiée par le greffier en chef soussigné qui a procédé à l'inscription le ..... sous le NUMERO : .....

Yaoundé, le .....

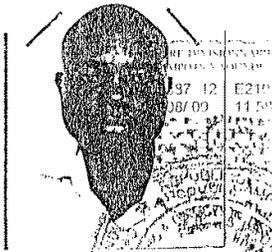
OFFICE  
COMMERCIAL  
PAROISSIALE  
YAOUSSE  
YAOUSSE LE 6 AOUT 2009

Le Greffier en Chef

Annexe 5

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix - Travail - Patrie  
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES  
DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS  
CENTRE 3.  
CPI : .....  
CDI/CSI : YAOUNDE 3

REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace - Work - Fatherland  
MINISTÈRE DES FINANCES  
MINISTRY OF ECONOMY  
AND FINANCE  
TIMBRE FISCAL-FISCAL STAMP  
GENERAL DEPARTMENT OF TAXES



**TITRE DE PATENTE**

1244/CDI3.

Valable du : 01/01/2009

N° d'immatriculation : 1244/CDI3

Nom ou raison sociale: MONSIEUR ELIME BOUBOAMA AIME

Siège: BP: 3917 YDE

Localisation: MBALLA II

Quartier: MBALLA II

N° Rue:

Télé: 32 64 99 89 20 09

ADRESSE DU CONTRIBUABLE	ADRESSE DE L'ÉTABLISSEMENT	RÉGIME D'IMPOSITION
ETS L.T.I.S	BP: 3917 YAOUNDE	REEL / IFU 5
NATURE DE L'ACTIVITÉ	N° VÉHICULE	NOMBRE DE PLACES/TONNAGE

ÉLÉMENTS D'IMPOSITION		
CODE	ACTIVITÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES
CP 4949 W	PRESTATIONS DE SERVICES	20 000 000

LIQUIDATION DES IMPOSITIONS

Patente :	32 000
RAV : CRTV	
Taxe fixe :	
Taxe variable :	28 000
Licence :	0
FEICOM :	3200
CCAI :	960
TC :	3000
Pénalités :	67 960
Montant :	

N° Quittances : 82129543  
Date : 19/02/2009

LE CHEF DE CENTRE

Annexe 6

MINISTRE DES FINANCES  
DIRECTION DES IMPOTS  
REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
REPUBLIC OF CAMEROON  
DIRECTION DES IMPOTS  
FCTA 0001000  
TIMBRE FISCAL / FISCAL STAMP  
CAMEEROUN

N° CONTRIBUTUABLE: -----  
Taxpayer's N°

CENTRE DES IMPOTS: -----  
Tax Center

NOM / RAISON SOC.: -----  
Surname / Business name

PRENOM ou SIGLE: -----  
First name / Acronym

SEXE: ----- NATIONALITE: -----  
Sex Nationality

DATE (1): ----- A / a

05 AOUT 2009

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
REPUBLIC OF CAMEROON  
DIRECTION DES IMPOTS  
Le Chef de Centre Principal  
des Impôts du Centre II

Signature  
KOA FELIX de VOLOIX

INSTITUT DES BREVES FINANCIERES  
(IMPOTS)

N° CNI ou RC: -----  
Id N°/Business Register

REGIME FISCAL: -----  
Tax schedules

ACTIVITE PRINCIPALE: -----  
Main activity

ADRESSE: -----  
Address

(1) Date naissance personnes physiques  
Date constitution personnes morales

## Annexe 7



### INGENIERIE, TECHNIQUES INDUSTRIELLES ET SERVICES

B.P. : 3917 Yaoundé Tél. : 699 89 20 09 / 222 20 63 12 Fax : 222206312

Email:aelime2001@yahoo.fr

### ATTESTATION DE STAGE

*Aimé Elimé Bouboama*  
Docteur/PhD Génie Civil  
Ingénieur de Conception de  
Génie Mécanique  
Chargé de Cours

Je soussigné.....

Atteste que Monsieur **NTANG I BEYEGUE Jean Jules**, Etudiant en Master 2 Management des Entreprises et des Organisations (MMEO) Option : Innovation et Développement des Sociétés (IDS) a fait son stage professionnel dans notre bureau d'Etudes du 15 Mars au 30 Juin 2016.

En foi de quoi cette attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Yaoundé, le 08 Juillet 2016

**Le Directeur Général**

  
*Aimé Elimé Bouboama*  
Docteur/PhD Génie Civil  
Ingénieur de Conception de  
Génie Mécanique  
Chargé de Cours

Situé au 2<sup>e</sup> étage Immeuble choco-Suisse entre Franco Hôtel et la DGSN Ydé-Nlongkak,  
Contribuable: M020800023913K QRC/YAO/2005/A/861  
Compte Afriland First Bank N°10005-00021-04169341001-15 Yaoundé

Annexe 8



CONTRAT D'ENTRETIEN DES ESPACES VERTS ET NETTOYAGE EXTERIEUR DE L'IMMEUBLE MINISTERIEL N°2

0000 0141.

N°...../SDPIE/DPE/SG/MINDAF

Passé de gré à gré à **INGENIERIE ET TECHNIQUES INDUSTRIELLES ET SERVICES (ITIS)**  
D'un montant de 2 901 600 /mois FCFA TTC

LU ET APPROUVE PAR

LE PRESTATAIRE

Yaoundé le 06 MAI 2015

*Elime B. Nkomo*  
INGENIEUR ELECTROTECHNIEN  
DEA EN ELECTRICITE

SIGNE PAR LE MINISTRE DES DOMAINES ET DES AFFAIRES FONCIERES



Louis-Marie ABOGO NKONO

Annexe 8

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
 Paix - Travail - Patrie  
 -----  
 MINISTERE DES DOMAINES ET DES  
 AFFAIRES FONCIERES  
 -----  
 SECRETARIAT GENERAL  
 -----  
 DIRECTION DU PATRIMOINE DE L'ETAT  
 -----  
 SOUS - DIRECTION DU PATRIMOINE  
 IMMOBILIER DE L'ETAT  
 -----

REPUBLIQUE DU CAMEROUN-REPUBLIC OF CAMEROON  
 MINISTERE TERE DES FINANCES ET DU BUDGET  
 DIRECTION DES IMPOTS  
 REPUBLIC OF CAMEROON  
 Peace - Work - Fatherland  
 15H18 DDB4 0051  
 2707/06 1  
 MINISTRY OF STATE PROPERTY  
 AND LAND TENURE  
 SECRETARIAT GENERAL / MINIDAF

DEPARTMENT OF STATE  
 HOUSING AND MOVABLES  
 -----  
 SUB - DEPARTMENT OF STATE  
 HOUSING  
 -----

CONTRAT D'ENTRETIEN DES ESPACES VERTS ET NETTOYAGE DE L'IMMEUBLE  
 MINISTERIEL N°2

0000 0141

N° SDPIE /DPE/SG/MINDAF PASSE DE GRE À GRE À INGENIERIE  
 TECHNIQUE INDUSTRIELLES ET SERVICES B.P. 3917 MESSA YAOUNDE

OBJET DU CONTRAT : Entretien des espaces verts et nettoyage du  
 Ministère des Domaines et des Affaires Foncières

MONTANT : 2 901 600 (Deux millions neuf cent un mille six cent francs cfa  
 TTC)

MENSUEL

LIEU D'EXECUTION : Yaoundé

DUREE DU CONTRAT : 01 an

IMPUTATION : 40-37-390000-2220

EXERCICE : 2006

N° Contribuable

SOUSCRIT LE .....  
 APPROUVE LE.....  
 SIGNE LE 10 JUIL 2006  
 NOTIFIE LE.....  
 ENREGISTRE LE.....  
 P017100364053Q

**Annexe 9**

**REPUBLIQUE DU CAMEROUN**  
 Paix – Travail – Patrie  
 -----  
**MINISTERE DES DOMAINES ET DES**  
**AFFAIRES FONCIERES**  
 -----  
**SECRETARIAT GENERAL**  
 -----  
**DIRECTION DU PATRIMOINE DE L'ETAT**  
 -----  
**SOUS – DIRECTION DU PATRIMOINE**  
**IMMOBILIER DE L'ETAT**  
 -----  
**BRIGADE SPECIALISEE D'ENTRETIEN N° 1**  
 -----

**REPUBLIC OF CAMEROON**  
 Peace – Work – Fatherland  
 -----  
**MINISTRY OF STATE PROPERTY AND**  
**LAND TENURE**  
 -----  
**SECRETARIAT GENERAL**  
 -----  
**DEPARTMENT OF STATE PROPERTY**  
 -----  
**SUB-DEPARTMENT OF STATE**  
**HOUSING**  
 -----

**REGISTRATION**

**ORIGINAL**

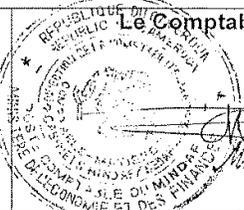
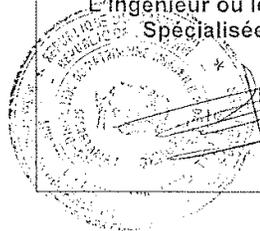
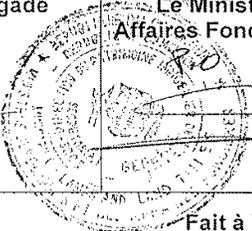
**PROCES VERBAL DE RECEPTION DES TRAVAUX**

**N°0004**

L'an deux mil sept et le trente du mois de janvier, s'est tenu au bureau du chef de Brigade Spécialisée d'Entretien, la commission de réception des prestations objet du contrat n°000142 relatif au nettoyage des escaliers, ascenseurs, couloirs ministériels et des secrétaires généraux de l'immeuble ministériel n°2, pour un montant mensuel de : **Un million quatre cent trente un mille (1 431 000) francs CFA** soit un global annuel de **Dix sept millions cent soixante douze mille (17 172 000) francs CFA. Toutes taxes comprises.**

La commission a jugé recevable et que les prestations de l'entreprise ont été exécutées selon les règles de l'art.

En foi de quoi le présent Procès Verbal a été établi pour servir et valoir ce que de droit./-

<p align="center"><b>L'Entreprise</b></p> <p align="center"><i>[Signature]</i></p> <p align="center"><i>Elmas B. Abou</i> INGENIEUR ELECTROTECHNIQUE</p> 	<p align="center"><b>Le Comptable Matières</b></p> <p align="center"><i>[Signature]</i></p> <p align="center"><i>Mme [Nom]</i></p> 
<p align="center"><b>L'Ingénieur ou le chef de Brigade Spécialisée d'Entretien</b></p> <p align="center"><i>[Signature]</i></p> 	<p align="center"><b>Le Ministre des Domaines et des Affaires Foncières ou son Représentant</b></p> <p align="center"><i>[Signature]</i></p> <p align="center"><b>ONANA Janvier</b></p> <p align="center">Le Sous-Directeur du Patrimoine Immobilier de l'Etat</p> 

Fait à Yaoundé, le 30 janvier 2007

## Annexe 10

---

### NTANG Jean Jules

---

**De:** jean jules ntang i beyegue <ntang\_bey@yahoo.fr>  
**Envoyé:** mardi 28 juin 2016 19:30  
**À:** NTANG Jean Jules  
**Objet:** Tr : Notes\_examens\_novembre\_2015  
**Pièces jointes:** 201603111053.tif; 201603111053-1.tif; 201603111100.tif

Le Lundi 14 mars 2016 12h26, jean jules ntang i beyegue <ntang\_bey@yahoo.fr> a écrit :

Le Vendredi 11 mars 2016 13h14, Mme Evelyne MBAYE / ZONGO <evelyne.zongo@2ie-edu.org> a écrit :

Bonjour Monsieur,

Merci de trouver ci-joint la correction de votre fiche.

Elle a été validée, merci de tenir compte des observations du correcteur pendant la rédaction du mémoire.

➤ Objectifs à revoir ou séparer en deux :

- Objectif général et objectif spécifiques
- Revoir les résultats attendus

Cordialement

---

**De :** jean jules ntang i beyegue [mailto:ntang\_bey@yahoo.fr]  
**Envoyé :** vendredi 5 février 2016 11:46  
**À :** Mme Evelyne MBAYE / ZONGO  
**Objet :** Re: Notes\_examens\_novembre\_2015

Bonjour Madame,

Je vous prie de trouver ci-joint ma fiche de projet de fin d'étude

Cordialement

Le Vendredi 5 février 2016 11h22, Mme Evelyne MBAYE / ZONGO <evelyne.zongo@2ie-edu.org> a écrit :

Merci de me l'envoyer par mail.