

# **Influence Du Profil De L'administrateur Sur L'utilisation De L'information Comptable : Une Étude Empirique Dans Le Contexte Sénégalais**

*Ousmane Tanor Dieng*

Enseignant-chercheur, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.  
Université Cheikh Anta Diop, Sénégal

Doi:10.19044/esj.2019.v15n13p160 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n13p160](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n13p160)

---

## **Résumé**

Cette étude analyse, dans le contexte des entreprises sénégalaises, la relation entre le profil de l'administrateur et l'utilisation de l'information comptable. L'approche méthodologique adoptée est de type hypothético-déductif. Le questionnaire est l'instrument utilisé pour l'enquête empirique. Les données recueillies sur un échantillon de 100 administrateurs puis exploitées à l'aide du logiciel SPSS 21 ont débouché sur l'identification de trois profils. L'expérience, l'âge, le niveau d'étude et la position interne/externe de l'administrateur se sont révélés être, après dépouillement, des critères discriminants dans l'identification de ces profils. L'étude montre que les administrateurs qui utilisent plus l'information comptable à des fins d'analyse de rentabilité sont en général quinquagénaires, occupent en majorité une position interne, se distinguent par une expérience plus avancée dans le métier ainsi qu'un niveau d'étude plus poussé.

---

**Mots clés :** Gouvernance, Information comptable, Administrateur, Profil.

# **The Influence of Administrator's Profile on the Use of Accounting Information : Empirical Survey in the Senegalese Context**

***Ousmane Tanor Dieng***

Enseignant-chercheur, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.  
Université Cheikh Anta Diop, Sénégal

---

## **Abstract**

This survey examines, in the Senegalese business context, the Relationship between the administrator's profile and the use of accounting information. The methodological approach adopted is hypothetico-deductive. The questionnaire is the instrument used for the empirical survey. Data collected on a sample of 100 administrators and analyzed with SPSS 21 software have led to the identification of three profiles. The experience, age, education level and the internal and external position of the administrator turned out to be, after analysis, discriminatory criteria in the identification of these profiles. It transpires in the survey that administrators mostly using the accounting information for analysis purposes on cost-effectiveness are generally in their fifties, and the majority of them hold an internal position, and stand out for a more advanced experience in their profession as well as a more advanced education level.

---

**Keywords :** Governance, Accounting Information, Administrator, Profile.

## **Introduction**

Les scandales<sup>1</sup> financiers enregistrés dans d'importantes entreprises à travers le monde ont rendu nécessaire le recours à des mécanismes de gouvernance efficaces. Parmi les mécanismes, le conseil d'administration (désormais CA) retient beaucoup les attentions. Il a la mission principale de contrôler les décisions des dirigeants et de veiller aux intérêts des parties en relation avec l'entreprise (clients, fournisseurs, salariés etc.).

Dans les Etats mêmes développés, des lois et rapports ont vu jour (Treadway aux Etats Unis, Vienot et Bouton en France, Cadbury en Grande Bretagne, rapport Dey au Canada etc.) avec à la clé des orientations destinées

---

<sup>1</sup> Les cas d'Enron aux USA (2001), de Vivendi Universal en France (2002), de Parmalat en Italie (2008) sont des exemples mémorables

à améliorer l'efficacité des CA. La présence des administrateurs indépendants au sein des CA revient parmi les recommandations très fortes (Chouchane, 2010). Nonobstant le poids des arguments pour une participation active de ces acteurs à la vie des CA, le concept même d'administrateur indépendant fait débat. Scholastique (2005, p.34) n'y va pas par quatre chemins pour affirmer que « l'administrateur indépendant est difficile à cerner ». L'auteure enchérit en soulignant la difficulté de définir précisément la notion d'indépendance (qualité fondamentale attendue d'un administrateur). Qu'à cela ne tienne, nous adhérons à l'avis que l'« indépendance », même si elle est capitale, n'est qu'une qualité parmi d'autres que l'administrateur devrait posséder. Quid de la formation, de l'âge, de l'expérience, de son degré de motivation, de ses compétences ? Autant de facteurs qui méritent qu'on les considère à leur juste valeur pour bien cerner les logiques d'actions de cet acteur central. D'autant plus que des critères peuvent recueillir une attention particulière dans les codes adoptés par les pays développés et ne pas faire l'objet d'une traduction effective dans les pratiques au sein des entreprises de pays sous-développés. A titre illustratif, Berg (2006), examinant le gouvernement d'entreprise au Sénégal (*terrain empirique de l'étude*), confie que l'indépendance des membres du CA très vantée dans les codes de bonnes gouvernances y est en réalité un fait rare.

Les éléments ci-dessus étant considérés, un regard pluri critère sera privilégié pour examiner les profils des administrateurs qui siègent dans les CA au détriment d'une vision monocritère. La caractérisation de ces acteurs au travers de profils, dans un contexte où, à notre connaissance, cela n'a jamais été réalisé (l'étude va cibler les entreprises sénégalaises), nous permettra de cerner les variables pertinentes à considérer pour analyser les pratiques des administrateurs dans les CA. Plus précisément, l'intention est d'analyser l'influence du profil de l'administrateur dans le contexte des CA des entreprises sénégalaises sur l'utilisation qu'il consacre à l'information comptable.

Le choix de concentrer l'attention sur l'information comptable est à lier aux intérêts qu'elle met en jeu et qui affectent la vie de l'entreprise. Les cas de pratiques comptables frauduleuses (le syndrome de l'Enronite reste gravé dans les esprits) ont « installé » le doute sur la sincérité de l'information comptable divulguée par les entreprises et inspiré tout un courant de recherche sur les facteurs expliquant de telles pratiques. Ces travaux se sont plus concentrés sur le dirigeant pour cerner les déterminants des pratiques comptables ou de la qualité de l'information comptable. Les usages que l'administrateur (appréhendé non pas sous le regard d'un critère particulier mais d'un ensemble de caractéristiques) consacre réellement à l'information comptable restent une voie de recherche à baliser par des études empiriques. Buschman et Smith (2001) regrettent le manque de connaissance sur

l'utilisation effective que les membres du CA consacrent aux données comptables.

Le Sénégal est le cadre empirique ciblé pour répondre à la préoccupation susmentionnée. C'est un pays en voie de développement qui a besoin d'entreprises avec des mécanismes de gouvernance viables capables de soutenir leur performance et d'attirer en conséquence les investisseurs. Avec un marché financier<sup>2</sup> encore fragile, le CA dans le contexte sénégalais constitue un dispositif dont il convient d'accorder une certaine importance. L'impact de ce mécanisme sur la performance de l'entreprise est confirmé par certaines études (Caby et Hirigoyen, 2001). Cet impact dépend pour beaucoup du travail des administrateurs qui composent le CA. A cet effet, le code de gouvernance élaboré avec le concours de l'Institut Sénégalais des Administrateurs (désormais ISA) et l'appui des autorités Sénégalaises exhorte les administrateurs des CA des entreprises du pays à exploiter les informations mêmes les plus détaillées relatives aux différents aspects de gestion. Il va s'en dire que la comptabilité qui produit l'information sur le processus de création et de répartition de la valeur devrait constituer un outil de travail clé pour les administrateurs. D'où la question principale suivante qu'on se propose de traiter : Comment le profil de l'administrateur influence-t-il l'utilisation que ce dernier consacre à l'information comptable dans le contexte sénégalais ? Cette question se décline comme suit :

- Sous quels profils s'identifient les administrateurs des CA des entreprises au Sénégal ?
- Comment ces profils influencent-ils les usages qu'ils consacrent à l'information comptable ?

Le plan de l'article s'ouvre par une revue de la littérature qui revient sur la notion d'information comptable, les enjeux de gouvernance liés à l'information comptable et les rôles attendus de l'administrateur. Cette revue orientera la formulation des hypothèses de recherche. Seront par la suite successivement abordés la méthodologie de la recherche, les résultats et la discussion.

## **I. Revue de la littérature.**

### **1.1. L'information comptable<sup>3</sup> : de quoi s'agit-il ?**

L'information a pour origine des données qui en constituent la source ou matière première (Lebraty, 2001, Tchouassi, 2017). En comptabilité (l'un

---

<sup>2</sup> La dernière crise politique en Côte d'Ivoire a affecté le dynamisme du marché financier des pays membres de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) dont fait partir le Sénégal

<sup>3</sup> Les idées rendues dans ce paragraphe 1.1 prennent appui, en partie, sur nos réflexions consacrées à l'étude de la relation entre le profil du dirigeant de PME et l'information comptable.

des systèmes d'information clés de l'entreprise), ces données sont accessibles via différents sous-systèmes que sont la comptabilité générale, le système de calcul des coûts, le système budgétaire et le système de suivi (Ngongang (2006), Lassoued et Abdelmoula (2006), Chapellier et al. (2013)). L'utilité des données produites par ces sous-systèmes réside dans les informations qu'elles véhiculent et qui participent à orienter les choix de gestion des dirigeants (Amabile et Caron-Fasan, 2002). Sur ce point, les travaux précurseurs de Mèlèse (1995) ont souligné la complexité des relations entre les données, l'individu (qui les manipule) et son contexte d'action. Dans le cadre posé par l'auteur, l'information s'appréhende au moins sur une relation avec deux autres éléments : les données qui en constituent l'input et l'utilisation dont ces mêmes données font l'objet. Ainsi, c'est seulement lorsque les données sont utilisées pour la prise de décision qu'elles se muent en informations (Lebraty, 2001). Même si l'on accepte l'idée que les données sont « objectives » au sens de Lebraty (op.cit.), il demeure que leurs utilisations, guidées par des mécanismes interprétatifs, laissent une bonne place à la subjectivité. Chapellier (1997) consacre cette subjectivité. L'auteur appréhende l'information comptable sous le registre de l'utilisation qui est consacrée aux données provenant de la comptabilité légale et de gestion. En suivant son regard, nous considérons que les données comptables se muent en information si elles sont exploitées (utilisées). Ce qui concorde avec l'approche relative de l'information. Suivant cette approche, ce qui peut apparaître comme une information significative pour une personne peut ne pas l'être pour une autre. En écho à cette idée, Marciniak et Row (2005) notent que l'information n'existe pas en soi, elle dépend de l'exploitation qui en est faite par le sujet qui la reçoit.

## **1.2.La comptabilité légale : enjeu de gouvernance**

La comptabilité permet de s'informer sur le processus de création et de répartition de la valeur. Ce processus est l'objet d'attentions dans les questions de gouvernance. Les études guidées par l'hypothèse de l'opportunisme voit dans la comptabilité un système qui peut être « truqué » (Bertolus, 1998) par le dirigeant pour satisfaire sa fonction d'utilité, diffuser un semblant de bonne image sur sa gestion, écarter un associé (Hamza, 2012). L'observation a confirmé ces pratiques dans les comptes de fin d'exercice. Certains dirigeants n'hésitent pas à maquiller ces comptes pour séduire les destinataires des états financiers (Tikire et al. 2013). Ces supports qui relèvent de la comptabilité légale procurent une information très utile pour gouverner les relations d'agence avec les tiers notamment les partenaires financiers. Les administrateurs disposent dans cette comptabilité et les documents de fin d'exercice qui en découlent un moyen efficace de s'informer sur la situation des dettes et engagements de l'entreprise et sa capacité à les couvrir. A ce

niveau, les capacités de l'administrateur à exploiter l'information procurée par les comptes annuels entrent en jeu. Causse et Ebondo (2017) partagent cette lecture. Les auteurs parlent de compétences particulières à disposer pour réaliser certaines analyses comptables. Godard et Schatt (2005), examinant le fonctionnement des CA en France, considèrent que « les membres siégeant dans les comités d'audit doivent disposer de sérieuses connaissances comptables et financières pour préparer les dossiers » (p.22). L'efficacité de cet organe dans le contrôle du système comptable et financier dépend des compétences des administrateurs (Feki et Khoufi, 2008) et de leur indépendance. Mfouapon et Feudjo (2013) sont d'avis que les administrateurs devraient avoir une culture financière et être rodés dans les techniques de contrôle des comptes.

Au Sénégal, le code de gouvernance inspiré des pratiques de l'OCDE voit dans l'administrateur indépendant un sujet libre de toute relation avec la société pouvant remettre en cause son objectivité dans le traitement des informations qu'il manipule. Cette indépendance devrait le conduire à tenir compte des postes défavorables dans l'examen du compte de résultat de l'exercice (Ahmed et Duellman, 2007). Comparés aux administrateurs internes, les administrateurs indépendants (« externes » à l'entreprise) sont considérés plus capables de détecter et de limiter les tentatives d'utilisation des comptes à des fins opportunistes (Peasnell et al. 2000).

### **I.3. Et la comptabilité de gestion...**

La comptabilité de gestion peut faire office d'instrument pour « gérer la latitude discrétionnaire » du dirigeant (Charreaux, 2009). Devant les questions *où se crée la valeur ? Quelles sont les possibilités de répartition de cette valeur ? Dispose-t-on d'un slack managérial ? etc.*, le dirigeant peut s'ouvrir aux compétences des membres du CA qui ont un rôle de conseil à faire prévaloir vis-à-vis de ce dernier. Lorsqu'on suit les prédictions de la théorie de l'intendance (Bessire et al. 2007), l'administrateur est supposé apporter son concours cognitif au dirigeant sur les questions précitées. C'est en lui procurant ce « service » qu'il légitime son utilité dans la vie de l'entreprise. Au regard du code de bonne gouvernance porté par l'ISA, ce rôle de conseil ne peut s'assumer efficacement que si les administrateurs s'informent à temps sur les écarts entre objectifs et réalisations. Le contrôle budgétaire devient à ce titre un instrument de gouvernance approprié. C'est ce que relèvent Pigé et Lardy (2003) [cités par Elhamma et Slama, 2013, p.2] qui voient dans le contrôle budgétaire un instrument capable d'alimenter les administrateurs « en informations leur permettant de mieux évaluer le respect des intérêts des actionnaires, ainsi que le maintien et le développement de la performance de la firme ». Dans cette perspective, le rôle actif de conseil des administrateurs (pour reprendre Vanappelghem, 2015) devient plus marqué. En rejoignant le

raisonnement d'Adams et Ferreira (2007), le dirigeant, sans redouter une sanction disciplinaire, peut compter sur les orientations des administrateurs pour optimiser ses choix de gestion dans l'intérêt de l'entreprise. Au demeurant, même si pour Charreaux (op.cit.) la comptabilité analytique reste un instrument d'amélioration de la gestion de la valeur partenariale, le code de gouvernance mis au point avec le concours de l'ISA dispose « **Le Conseil d'administration ne doit pas s'immiscer dans la gestion** » (p.14). Cette injonction, du moins lorsqu'elle est comprise à rebours par les administrateurs, ne risque-t-elle pas de les amener à garder leur distance à l'égard des données de la comptabilité de gestion ?

#### **I.4. Profil de l'administrateur et information comptable.**

La littérature sur la gouvernance d'entreprise envisage différentes caractéristiques à l'aune desquelles les logiques d'actions de ces acteurs peuvent être analysées. Parmi les caractéristiques, la « position interne ou externe » de l'administrateur a beaucoup polarisé les attentions<sup>4</sup>. Chouchane (2010) confirme que les administrateurs internes ont une meilleure connaissance des transactions de l'entreprise. Par ricochet, ils sont censés documenter les données comptables qui sont la traduction financière de ces transactions. Leurs homologues externes, bien que crédités d'une plus grande indépendance<sup>5</sup> (Broye et Mouslin, 2012), disposeraient de peu de temps pour s'occuper à fond des données comptables d'une entreprise particulière ; sollicités qu'ils sont dans différents conseils (Wanda, 2010). Au Sénégal, l'indépendance dans le code de gouvernance institué avec le concours de l'ISA insiste sur l'indépendance de jugement de l'administrateur. Le statut salarié de l'administrateur y est vu comme une position susceptible de menacer cette indépendance. Ce qui est conforme avec la conception américaine dans laquelle l'administrateur, pour être considéré comme indépendant, ne doit pas détenir de position salariée dans l'entreprise concernée.

Plus que la position interne/externe ou encore le statut salarié/non salarié, les incitations financières apparaissent pour d'aucuns comme un levier efficace pour amener l'administrateur à exercer un contrôle actif sur le dirigeant. Lorsqu'il possède des parts dans le capital de l'entreprise, l'administrateur s'identifie alors comme un actionnaire (Minow et Bingham, 1995) et reste plus sensible aux impacts des décisions de la direction sur sa

---

<sup>4</sup> Nombre d'étude ont cherché à tester l'effet de la dichotomie « administrateur interne-administrateur externe » sur la performance du CA (Wanda, 2010)

<sup>5</sup> L'indépendance des administrateurs a fait l'objet d'une attention particulière dans les rapports et codes de gouvernance au plan international. Lesquels ont défendu son importance pour un fonctionnement efficace des CA. En France par exemple, le rapport Bouton recommande que la moitié des administrateurs des sociétés cotées (pour lesquelles le capital n'est pas très concentré) soient indépendants.

propre richesse. En suivant le regard d'Alexandre et Paquerot (2000), la détention d'actions par l'administrateur devrait ainsi le motiver à exploiter davantage l'information financière à des fins de contrôles. Plus que la simple détention de parts dans le capital, le montant de la rémunération perçue est de nature à pousser l'administrateur à faire preuve de plus de vigilance, de plus d'efforts dans le traitement de l'information comptable. Cordeiro et al. (2000) ont confirmé l'impact du niveau de rémunération sur l'effort de travail fourni par l'administrateur. Cet effort qui est aussi lié au nombre de réunions tenues par le conseil chaque année (Broye et Moulin, op.cit.), devrait être guidé par des capacités techniques. Beau et Pigé (2007) relèvent qu'une utilisation affinée de l'information comptable requiert des retraitements techniques pouvant nécessiter des compétences en analyse financière. En suivant Maati et Maati-sauvez (2016), ces compétences se nourrissent de l'expérience professionnelle (1) et de la formation (2) de l'administrateur. Soit deux facteurs potentiellement positifs sur les capacités cognitives des administrateurs. Lesquelles s'avèrent utiles dans le traitement efficace et efficient de l'information (que celle-ci soit financière ou non). Cependant, des travaux en psychologie ont démontré qu'avec le poids de l'âge, les capacités cognitives se déclinent (diminution des capacités mentales comme la concentration, le jugement, la résolution des problèmes, la vitesse de traitement des informations) (Salthouse, 2009). Il va sans dire que ce cycle régressif ne se prête pas à une exploitation optimale des données et supports comptables qui requièrent, selon les cas, des retraitements techniques plus ou moins poussés (Beau et Pigé, op.cit.).

Influencés par les tenants de l'approche de la diversité, Mfouapon et Feudjo (2013) ont suscité l'idée que le profil de l'administrateur (son âge, son ancienneté dans le conseil, sa formation etc.) peut expliquer les différences d'efficacité entre les CA en matière de contrôle de la gestion. Ce qui laisse suggérer que le profil de l'administrateur peut influencer le mode d'utilisation de l'information comptable au sein des CA. En effet, relativement à la dimension surveillance évoquée par les auteurs, la comptabilité figure parmi les supports à même de renseigner sur l'efficacité de la gestion des dirigeants. Marciniak et Row (2005) ont insisté sur l'idée que l'usage consacré à l'information dépend de l'individu [du profil de l'individu (incarné par l'administrateur) dira-t-on dans ce papier]. Reste à déterminer comment se traduit concrètement cette influence ?

Dans le contexte de l'étude-ci, l'ISA exhorte les entreprises exerçant au Sénégal à veiller sur le *trinôme* « formation-indépendance-compétence » dans le choix des administrateurs devant composer leur CA. Une exhortation qui

laisse aux entreprises la liberté<sup>6</sup> de considérer bien d'autres caractéristiques ou critères au-delà de ce qui est énoncé dans le trinôme mis entre guillemets. Fort de cette précision, deux approches antagonistes peuvent être considérées pour analyser les caractéristiques de l'administrateur dans une perspective de cerner ses rapports à l'information comptable. L'une consiste à avancer que chaque administrateur est unique dans son genre (âge, niveau de formation, type de formation, expérience etc.). Une telle perspective a l'inconvénient de conduire à un exercice d'analyse très lourd au cas par cas avec le risque d'arriver à des résultats peu visibles (Ries, 2006). L'autre voie concurrente consiste à retenir que les administrateurs présentent tous les mêmes caractéristiques (ils sont identiques) avec le risque cette fois-ci de simplifier une réalité qui peut se révéler beaucoup plus complexe. Une voie médiane entre ces deux consiste à envisager la perspective que les administrateurs peuvent être « moulés » dans des profils typiques et, au sein de chaque type, figurent des individus statistiquement proches relativement à certaines caractéristiques. C'est cette dernière piste, suggérée en analyse typologique (Durrieu et Valette-Florence, 2005), qui est mise en perspective.

A la lumière des développements consacrés, nous posons les hypothèses suivantes :

H1. Il existe une typologie de profil d'administrateurs dans les CA des entreprises au Sénégal.

H2. Le profil de l'administrateur influence l'utilisation que ce dernier consacre à l'information comptable.

## **II. Méthodologie**

Il s'agit dans cette section de présenter l'échantillon de l'étude et le protocole de collecte.

### **II.1. Echantillon de l'étude.**

Pour éprouver les hypothèses à partir de données empiriques, nous avons exploité le fichier de la Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Dakar<sup>7</sup> où sont enregistrées les entreprises légalement constituées et exerçant leur activité sur le territoire national. Ledit fichier renseigne l'adresse géographique, le numéro de téléphone, le chiffre d'affaires, le nombre de salariés de chaque entreprise recensée ainsi que le prénom et non du dirigeant. Sur la base de ces informations, nous avons ciblé

---

<sup>6</sup> L'ISA (Institut Sénégalais des Administrateurs) reconnaît la liberté pour les entreprises de définir des critères pertinents pour le choix des administrateurs tout en insistant sur la nécessité que le processus de sélection soit transparent.

<sup>7</sup> Dakar est la capitale du Sénégal

les grandes<sup>8</sup> entreprises du secteur de l'industrie (susceptibles d'avoir un conseil d'administration). Le choix de cibler l'industrie est motivé par le souci d'étudier des entreprises où la comptabilité de gestion est au moins assez développée. L'information comptable étant entendue dans ce papier au sens des supports (données) relatifs à la comptabilité légale et de gestion.

Soixante-dix (70) grandes entreprises ont été tirées sur le fichier précité pour constituer l'échantillon d'enquête. Les échanges téléphoniques avec les dirigeants de ces entreprises nous ont amenés à réviser à la baisse nos ambitions. Six (06) entreprises ont refusé de prendre part à l'étude (en cause les appréhensions que suscitent les demandes d'enquête touchant à l'information comptable même si les responsables concernés n'évoquent pas directement cette raison) et cinq (05) autres nous ont opposé qu'elles n'avaient pas de CA. Finalement, l'enquête de terrain a porté sur un effectif net de 59 entreprises.

## II.2. Recueil des données

Nous avons utilisé le questionnaire pour la collecte de données. Un prétest sur dix entreprises a été nécessaire avant l'enquête extensive. Cette étape fut importante pour améliorer les modalités de certaines questions, corriger les items équivoques, ajuster l'ordonnancement des questions et la mise à l'écart des questions pouvant entretenir une certaine susceptibilité chez les enquêtés (la sensibilité du thème de la gouvernance dans le contexte de cette étude justifiait cette prudence). Au regard du retour obtenu sur le prétest, nous avons dû privilégier des items d'opinions sur les questions demandant des données financières afin de prévenir des taux de non réponses qui pourraient se révéler très élevé dans l'enquête finale.

Le questionnaire est organisé en trois chapitres (Informations générales sur l'entreprise, l'information comptable dans l'exercice du mandat de l'administrateur, Caractéristiques propres aux administrateurs). Les choix de mesure des variables qui ont orienté l'activité de dépouillement des données collectées sont restitués par le tableau 1 ci-après.

---

<sup>8</sup> Nous nous sommes référés au barème utilisé par l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie du Sénégal (qui est le service officiel de la statistique au Sénégal). Ce barème prend comme critère le chiffre d'affaires pour distinguer les grandes entreprises de leurs homologues moyennes et petites.

Tableau 1. Mesure des variables.

Chapitre du questionnaire	Variables	Mesures	Auteurs de référence
L'information comptable dans l'exercice du mandat d'administrateur	Fréquence des réunions du conseil d'administration	Prend une valeur allant de 1 (Irrégulière) à 5 (Régulière)	Chapellier (1997) Godard et Schatt (2002)
	Temps consacré à l'information comptable	5 modalités sont utilisées. Elles vont de 1 (Aucun temps consacré) à 5 (plus de 5 heures)	Chapellier (1997)
	Information sur le risque de défaillance	Elle est mesurée par six (6) indicateurs à l'aide des modalités : (1) l'indicateur est utilisé (2) l'indicateur n'est pas utilisé.	Chapellier (1997)
	Fréquence d'utilisation de l'information sur la comptabilité légale et de gestion	Mesurée par six (06) items. Chaque item peut prendre une valeur entre 5 modalités possibles : très faible, faible, moyenne, élevée, très élevée.	Chapellier (1997) Ngongang (2013)
Caractéristiques des administrateurs	Niveau de Formation	Prend une valeur allant de 1 (l'administrateur est autodidacte) à 6 (l'administrateur a un niveau Bac +5 ou plus).	Chapellier (1997) Maati et Maati-sauvez (2016),
	Type de formation	Prend deux valeurs : (1) lorsqu'il a une formation en gestion ; (2) s'il a une formation dans un domaine différent de la gestion.	Chapellier (1997)
	Age	Prends six valeurs : (1) Moins de 30 ans (2) 30 à 39 ans (3) 40 à 49 ans (4) 50 à 59 ans (5) 60 à 69 ans (6) 70 ans et +	Mfouapon et Feudjo (2013)
	Statut	Prend deux valeurs : (1) Si l'administrateur est un salarié de l'entreprise ; (2) Lorsque l'administrateur n'est pas salarié de l'entreprise	Chouchane (2010) ; Clarke (2006) ; Wanda (2010).
	Détention d'actions	Prend deux valeurs : (1) Si l'administrateur détient des actions de la société ; (2) lorsque l'administrateur ne détient pas d'action dans la société.	Alexandre et Paquerot (2000)
	Niveau de la rémunération perçue en tant qu'administrateur	Les modalités de réponse vont de 1 (niveau très faible) à 5 (niveau très élevé).	Cordeiro et al. (2000)
	Expérience	Mesurée par le nombre d'années d'exercice de la responsabilité d'administrateur.	Maati et Maati-sauvez (2016),

Source : Inspiré de la littérature.

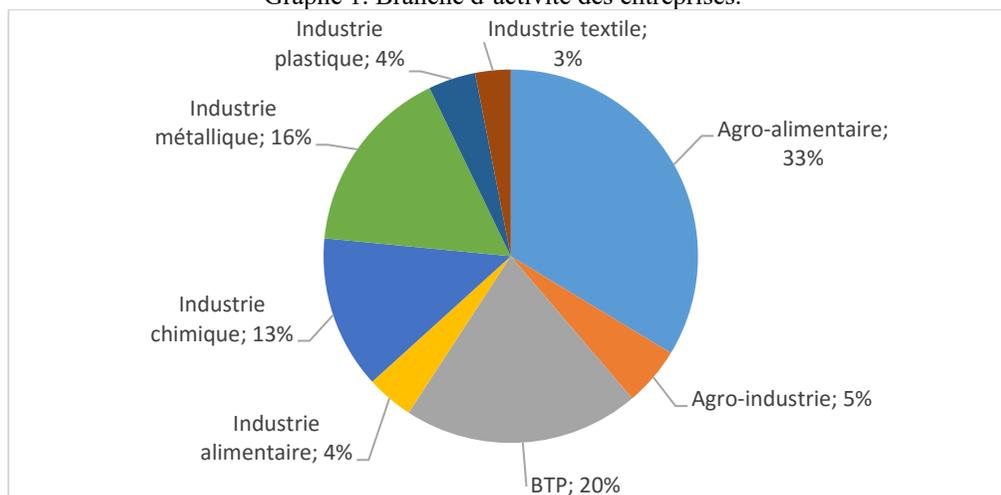
Trois (03<sup>9</sup>) questionnaires ont été administrés par entreprise. C’est l’équivalent de 117 placements (soit 3 X 59). Un questionnaire placé est répondu par un administrateur. Malgré les relances téléphoniques effectuées auprès des enquêtés les moins coopératifs avec en appoint des déplacements sur site dans certains cas, nous avons été contraints de nous en limiter à 107 récupérations dont :

\*Six (06) questionnaires non prises en compte dans le traitement final. Leurs répondants n’ont pas traité les items sur les supports et données comptables qui constituent le cœur de l’étude ;

\*et un (1) questionnaire qui nous est parvenu sous pli après que nous ayons bouclé les opérations de dépouillement sur le logiciel SPSS 21 utilisé pour traiter les données. En tout état de cause, l’élimination de ce questionnaire ne remet pas en cause les tendances globales du dépouillement.

A l’arrivée, les données traitées proviennent de 100 administrateurs (107-6-1) répartis sur 59 CA de sociétés anonymes sénégalaises. L’agro-alimentaire (33%) et les BTP (20%) constituent les branches les plus représentées dans l’échantillon (Cf. graphe 1).

Graphe 1. Branche d’activité des entreprises.



Source : Enquête

Précisons que les données recueillies ont fait l’objet de tests en s’aidant du Khi-deux ou du Test Exact de Fisher au besoin. Les p-values associées aux tests sont systématiquement comparées aux valeurs 5% (10% au besoin) pour apprécier la significativité des résultats des tests de relations entre les variables « profil » et « utilisation de l’information comptable ».

<sup>9</sup> La société anonyme peut être administrée par un conseil d'administration composé de trois (3) membres au moins, cf. <http://www.ohada.com/actes-uniformes/1299/1499/nombre-et-designation-des-administrateurs.html>

### III. Résultats et interprétations.

Les groupes identifiés dans les CA des entreprises enquêtées et leur rapport à l’information comptable sont rendus compte dans cette section. Les constats qui seront inspirés par les données dépouillées vont être confrontés avec les savoirs existants sur le thème traité.

#### III.1. Profils des administrateurs qui siègent dans les CA

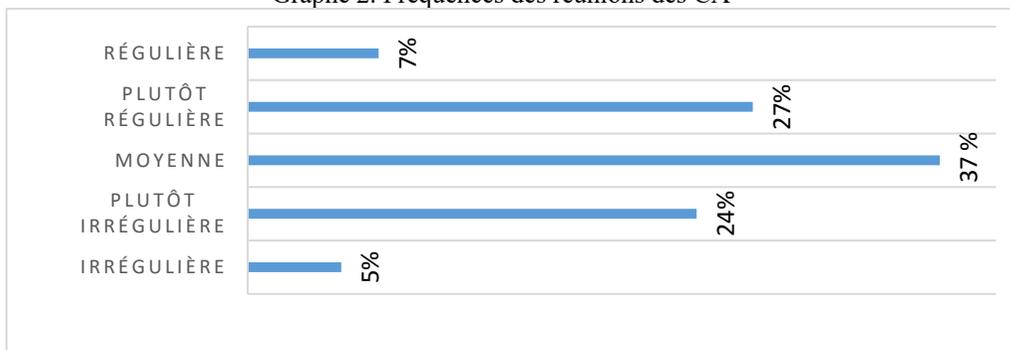
En prélude à l’objectif visant à caractériser les profils des administrateurs, il s’est agi d’évaluer la régularité des réunions des CA dans lesquels ils siègent.

##### III.1.1 Points de vue des administrateurs sur la fréquence des réunions des CA.

La régularité des réunions des CA est un point majeur dans le code de gouvernance au Sénégal mis au point avec le concours actif de l’ISA. La question utilisée au besoin est un item à cinq points soumis aux administrateurs censés donner vie aux réunions des CA. Les administrateurs étaient invités, à partir des modalités de l’item considéré, de se prononcer sur la régularité des réunions tenues par leurs CA.

Après dépouillement, 37% attribuent une note « moyenne » à la régularité des réunions. Ce taux représente le mode dans les réponses (Graphe 2). Les valeurs extrêmes enregistrées par l’item de mesure ne présentent pas un grand écart (5% jugent irrégulières les réunions contre 7% seulement de jugement très positif).

Graphe 2. Fréquences des réunions des CA



Source : Enquête

Toute proportion gardée, nous observons ici une différence remarquable avec les résultats de Godard et Schatt (2002) en France. Ces derniers ont confirmé, sur un échantillon de 97 entreprises, la régularité des réunions de leur CA qui sont tenues presque tous les deux mois.

Si l’on tient compte des avis qui considèrent l’assiduité des réunions du CA comme le signe d’un mécanisme actif, il va s’en dire que les

observations ci-dessus ne sont pas de nature rassurantes. Quoi qu'il en soit, ces constats ne sont pas à la hauteur des attentes du code de gouvernance des entreprises au Sénégal. Lequel code attend des CA des réunions systématisées et assidues.

Les observations ci-dessus qui révèlent des CA aux réunions irrégulières (5% des cas), plutôt irrégulières (24% des cas), moyennes (d'après 37% des enquêtés), plutôt régulières (dans 27% des cas) et Régulières (d'après 7% des enquêtés) s'accordent avec quels profils d'administrateurs siégeant en leur sein ?

### III.1.2 Examen des profils des administrateurs.

#### ✓ Vers une caractérisation

Pour répondre à l'interrogation ci-dessus, nous avons pris en compte le chapitre des caractéristiques des administrateurs (cf. tableau 1) pour y réaliser une première Analyse en Composante Principale (ACP). Cette première ACP concerne 7 variables (tableau 1). Les résultats obtenus montrent une faible qualité de représentation de la variable « type de formation » car inférieure à 0,5 (Annexe 1). La décision a alors été prise de lancer une deuxième ACP sans la variable « type de formation ». Cette opération qui a porté sur les 6 variables restantes a produit une qualité de représentation supérieure à 0,5 (Annexe 2) ; l'indice KMO, bien que faible,<sup>10</sup> est tolérable et le test de sphéricité de Bartlett est significatif (voir tableau 2).

Tableau 2. Résultats de la qualité de l'analyse factorielle		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,614
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	42,072
	Ddl	15
	Signification de Bartlett	0,000

Source : Enquêtes.

Cette deuxième ACP réalisée a fait émerger trois axes factoriels qui expliquent 71% de l'inertie totale du nuage (Annexe 2). Les six (06) variables représentatives de ces trois axes (il s'agit des variables : Expérience, Statut de l'administrateur, Niveau de la rémunération perçue, Actions détenues, Age, Niveau de formation) ont fait l'objet d'une analyse classificatoire à l'aide de la méthode des nuées dynamiques. Cette technique permet la constitution de groupes à l'aide d'itérations pouvant conduire à une convergence rapide. En tout, quatre (04) itérations ont été nécessaires (Annexe 3) pour arriver à la constitution de trois profils d'administrateurs avec les effectifs indiqués ci-dessous.

<sup>10</sup> Une valeur de KMO comprise entre 06 et 07, bien que correspondant à un ajustement faible, reste quand même acceptable (Bourque et al.2006).

Groupes	Effectif
GROUPES 1	54
GROUPES 2	28
GROUPES 3	18
Total	100

Source : Enquêtes.

Le tableau ANOVA fourni par SPSS (Annexe 4) montre que les variables les plus discriminantes dans cette typologie sont l'expérience ( $F=34,408$  ;  $P= 0,000$ ), l'âge ( $F=44,264$  ;  $P= 0,00$ ) et le niveau de formation ( $F=29,733$  et  $P=0,000$ ). Ces variables sont alors pertinentes à considérer pour différencier les trois groupes identifiés ci-dessus. Parmi les trois (03) autres variables qui ont en commun des valeurs de F assez faibles (cf. Annexe 4), seul le « statut salarié ou non de l'administrateur » apparaît pertinent à maintenir dans la description des groupes identifiés au tableau 3 ci-dessus. En effet, les deux (02) autres variables que sont « Actions détenues » et « Montant de la rémunération perçue » enregistrent des tendances de réponses avec peu de différence d'un groupe à l'autre. En attestent les tableaux 4 et 5 ci-après.

		Comment appréciez-vous la rémunération reçue en tant qu'administrateur ?			Total
		Faible	Moyen	Elevé	
Groupe 1 (N=54)	%	16,7%	<b>81,5%</b>	1,9%	100,0%
Groupe 2 (N=27)	%	37,0%	<b>59,3%</b>	3,7%	100,0%
Groupe3 (N=18)	%	5,6%	<b>72,2%</b>	22,2%	100,0%

Source : Enquêtes.

Au regard du tableau 4, les administrateurs (quel que soit le groupe d'appartenance) jugent en général **moyennes** les « sommes » qui leur sont versées en contrepartie des missions qu'ils exercent pour le compte de leur CA. La polarisation des réponses autour de la médiane de l'échelle (représentée par la modalité « Moyen ») offre finalement peu d'intérêt à retenir la variable « rémunération perçue » dans l'exercice de différenciation des groupes 1, 2 et 3 que nous tentons de réaliser.

		Détenez-vous des actions dans la société où vous exercez un mandat ?		Total
		Oui	non	
Groupe 1 (N=46)	%	0,0%	<b>100,0%</b>	100,0%
Groupe 2 (N=17)	%	0,0%	<b>100,0%</b>	100,0%
Groupe 3 (N=13)	%	15,4%	<b>84,6%</b>	100,0%

Source : Enquêtes.

Le tableau ci-dessus montre que les administrateurs, quel que soit le groupe, ne détiennent pas en général d'actions dans les entreprises. Un faible noyau (15%) dans le groupe 3 se démarque de cette tendance. D'où la décision de ne pas insister sur la variable « action détenue » dans la description des différents groupes qui sera opérée.

Fort des considérations ci-avant, nous sommes fondés, pour décrire chaque groupe, à nous en limiter aux variables *âge*, *expérience*, *niveau de formation* et *position de l'administrateur* qui peut être interne ou externe.

### ✓ Description des groupes

\*Groupe 1 (il représente 54% de l'échantillon, cf. tableau 3 supra).

Au vu du tableau 6, les données recueillies sur la variable « expérience dans la fonction d'administrateur » ne laissent pas ressortir une proportion supérieure à la moyenne. Aucune des valeurs prises par cette variable « expérience » ne dépasse 50% dans le groupe 1 (cf. tableau 6). En revanche, près de deux tiers dans ce groupe 1 (exactement 60,4%) ont le statut d'administrateurs salariés donc une position interne (*I*). 75,7% des administrateurs de ce groupe 1 ont fait l'université et capitalisent un niveau Bac +2. La plupart des administrateurs du groupe 1 (64,8%) sont au moins quinquagénaires.

	Expérience			Position d'administrateur interne	Niveau Bac +2	Agé de 50 à 59 ans
	1 à 5 ans	6 à 10 ans	+ de 10 ans			
Proportion	22/54	27/54	5/54	32/53	28/37	35/54
%	40,7%	<b>50%</b>	9,3%	<b>60,4%</b>	<b>75,7%</b>	<b>64,8%</b>

Source : Enquêtes

Au regard du descriptif ci-dessus, les administrateurs du groupe 1 s'identifient sous le profil : les Internes Agés au cursus universitaire de niveau 2.

\*Groupe 2 (il constitue 28% de l'échantillon)

Il comprend des administrateurs relativement plus jeunes comparés au groupe 1. Plus de 90% se situent dans la tranche « 30 à 39 ans ». Les administrateurs dans ce groupe ne sont pas, pour la majorité, liés à leurs entreprises par un contrat de travail. Ils ont une position externe (64,3%). Dans 80,8% des cas, ils capitalisent au moins 3 années d'études supérieures après le Bac (tableau 7). A noter que la modalité Bac+ 3 reste le niveau d'étude dominant (tableau 7). Comme pour le groupe 1, aucune modalité de la variable expérience ne franchit 50% dans le groupe 2 (tableau 7).

	Expérience			Position d'administrateur externe	Niveau		Agé de 30 à 39 ans
	1 à 5 ans	6 à 10ans	+ de 10 ans		Bac+3	Master	
Proportion	14/28	12/28	2/28	18/28	12/26	9/26	25/27
%	<b>50%</b>	42,9%	7,1%	<b>64,3%</b>	<b>46,2%</b>	34,6%	<b>92,6%</b>

Source : Enquêtes

$$46,2\% + 34,6\% = 80,8\%$$

De ce qui précède, les administrateurs du groupe 2 s'identifient : les Externes Jeunes de niveau d'études 3.

\*Groupe 3 (il constitue 18% de l'échantillon)

77,8% dans ce groupe sont des administrateurs salariés. Ils ont une position interne. Les administrateurs de ce groupe sont au moins quinquagénaires pour la plupart. Une frange assez remarquable dans ce groupe (54,5% exactement) a un niveau Master (Bac+4 ou Bac+5). La quasi-totalité capitalise plus de 10 ans d'expérience dans le métier d'administrateur (Tableau 8)

	Expérience			Position d'administrateur interne	Niveau de formation		Agé de 50 à 59 ans
	1 à 5 ans	6 à 10ans	+ de 10 ans		Bac +3	Master	
Proportion	0/18	1/18	17/18	14/18	5/11	6/11	14/18
%	0,0%	5,6%	<b>94,4%</b>	<b>77,8%</b>	<b>45,5%</b>	<b>54,5%</b>	<b>77,8%</b>

Source : Enquêtes

Sur la base du descriptif ci-dessus, le groupe 3 est désigné segment des Internes Accomplis. L'adjectif accompli est ici choisi de par le niveau d'étude poussé de ces administrateurs, l'expérience qu'ils ont dans le métier et la tranche d'âge à laquelle ils appartiennent.

Ces résultats donnent un statut de vraisemblance à l'hypothèse H1 de départ qui préfigurait l'existence de profils distinctifs sous lesquels s'identifient les administrateurs des CA.

### ✓ Comparaison des profils

L'objet dans ce point est de confronter les profils mis en évidence à partir des variables retenues pour les caractériser.

→ Lorsqu'on prend l'« expérience », considérée dans le rapport Bouton (2002) comme une qualité importante de l'administrateur et reconnue aussi comme telle par Godard et Schatt (2005), c'est le groupe 3 qui se démarque (93,4% ont plus de 10 ans d'expérience dans le métier) suivi du groupe 1 (50% ont 6 à 10 ans) puis du groupe 2 (42,9% comptent 6 à 10 ans d'ancienneté).

- Si l'on privilégie la position externe de l'administrateur, vue comme un critère déterminant (Clarke, 2006 ; Bouaziz et Triki, 2012), la hiérarchie précédente entre les groupes est bouleversée. C'est le groupe 2 qui se démarque cette fois-ci (les administrateurs dans cette classe ont une position externe) suivi des autres groupes 3 et 1 (constitués d'administrateurs internes).
- En allant dans le sens de Scholastique (2005) qui considère que l'indépendance c'est à la fois un état d'esprit et une question de formation, il va sans dire que le niveau d'étude, pour son effet supposé sur les aptitudes cognitives, va revêtir une importance capitale. Lorsqu'on met en avant cette dimension, c'est le groupe 3 qui sort du lot. C'est la classe constituée d'administrateurs ayant le niveau de formation le plus élevé. Elle est suivie du groupe 2 puis du groupe 1.
- Si l'on en vient à la variable âge, sa relation avec l'absentéisme est confirmée par certains travaux. En particulier, d'aucuns adhèrent à la thèse selon laquelle plus l'individu est âgé moins il est à l'abri des risques de maladies qui favorisent de fort taux d'absences en entreprise. Depardieu et Lollivier (1985) ont montré qu'à partir de 40 ans, les absences sont plus fréquentes. Benrais (1999) a confirmé ce phénomène dans ses études. Elle trouve que 61% des absents ont plus de 52 ans. Ce point sur l'absentéisme est loin d'être négligé dans le code de gouvernance au Sénégal. Ce code recommande fortement aux entreprises d'évaluer le taux de présence des administrateurs dans les réunions du CA et d'en tenir compte dans les indemnités qu'elles leur versent. Cette considération associée à la relation négative confirmée par d'aucuns entre l'âge et le taux de présence, amène à identifier le groupe 2 comme celui qui est le plus susceptible d'enregistrer de faibles fréquences d'absences aux réunions de CA. Ce groupe (cf. Tableau 7) enregistre la plus forte proportion d'administrateurs jeunes (92,6%) avec un âge compris entre 30 et 39 ans. Les autres groupes 3 et 1 sont dominés par des tranches d'âges plus âgés se situant entre 50 et 59 ans (77,8% et 64,8% respectivement).

Le tableau de synthèse ci-dessous résume les développements ci-avant.

Critères		Expérience	Formation	Age	Position externe
Class emen	1 <sup>er</sup>	Groupe 3	Groupe 3	Groupe 2	Groupe 2
	2 <sup>ème</sup>	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 1 et 3
	3 <sup>ème</sup>	Groupe 2	Groupe 1	Groupe 1	

Ces observations montrent qu'aucun groupe n'a la « suprématie » sur tous les critères. Sur certains critères, des groupes se positionnent en premier rang tandis que sur d'autres ils perdent cette place. C'est alors un dosage de

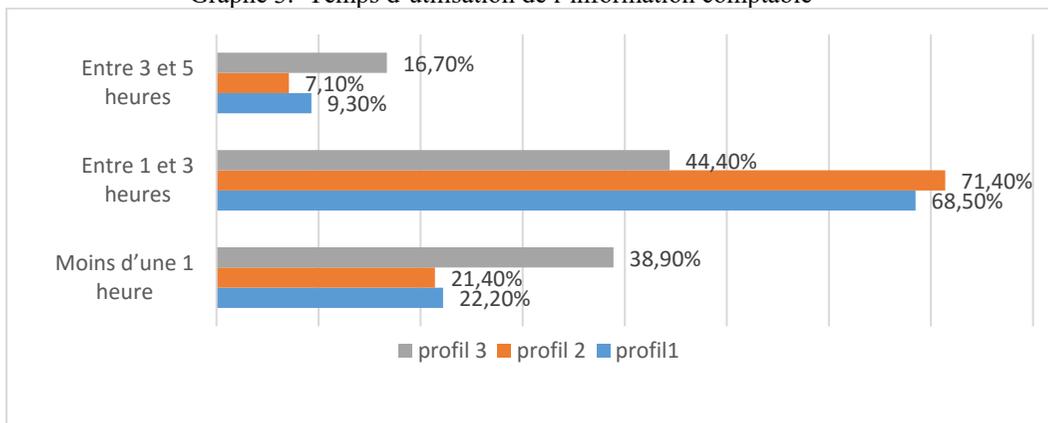
critères n’ayant pas le même poids d’un groupe à l’autre que l’on découvre et dont il est question pour la suite d’évaluer l’impact sur l’utilisation qu’ils consacrent à l’information comptable.

### III.2. Profil de l’administrateur et utilisation de l’information comptable

#### ✓ Des temps variables pour exploiter les supports et données comptables.

Les administrateurs ont été interrogés sur le temps moyen qu’il leur faut pour analyser les documents et supports comptables lors des réunions de CA. Le dépouillement a produit le graphe ci-dessous.

Graphe 3. Temps d’utilisation de l’information comptable



Source : Enquêtes.

Trois constats émergent à la lecture du graphe ci-dessus.

- Le premier constat est relatif à la prédominance de la modalité « **entre 1 et 3 heures** » autour de laquelle se polarisent en général les réponses. Ainsi, que l’on appartienne au profil 1, au profil 2 ou au profil 3, le temps consacré à l’examen des données comptables lors des conseils varie en général entre les bornes 1 h et 3h. La borne des 3h n’est dépassée que par une faible proportion d’administrateurs allant de 7% à 16% selon le profil.
- Le second constat est inspiré par une lecture s’arrêtant sur les pourcentages d’administrateurs qui consacrent 1h à 3 h aux données comptables. Ce quantum étant identifié dans le premier constat précédent comme le mode. Là-dessus, c’est le profil 2 qui enregistre la plus forte proportion d’administrateurs (71,4%) qui se consacrent à ce temps aux données comptables. Quant au profil 3, il correspond au groupe associé à la plus faible proportion d’administrateurs (44,4%) utilisant 1 à 3h pour exploiter les données comptables. En interrogeant les caractéristiques de ces profils (tableau 9 de la page 12), l’on remarque que le profil 3 et le profil 2 intègrent respectivement les administrateurs plus expérimentés (moins expérimentés) avec un niveau d’étude plus avancé (moins poussé). Deux

caractéristiques qui laissent supposer (*ceteris paribus*) que le profil 3 représenté par les internes accomplis est plus à l'aise dans le traitement des documents et supports comptables. Ainsi, c'est moins de la moitié des administrateurs de profil 3 qui met 1 h à 3 h pour exploiter l'information comptable. Pour le même quantum, il faut compter plus de 70% d'administrateurs au profil 2. Pour rappel, le profil 2 est représenté par le groupe des externes jeunes (moins expérimentés et moins formés).

→ le troisième constat est inspiré par la comparaison, toujours à partir de la modalité qui polarise les réponses, des profils 2 et 1. Cette comparaison appuie l'effet pressenti de l'expérience comme disposition permettant en général de « consommer » moins de temps pour exploiter les documents et données comptables. En effet, le pourcentage dans le groupe 2 qui consacre 1 à 3 h pour exploiter les supports comptables est plus important que celui dans le groupe 1 (71,4% contre 68,5%). Au regard du tableau de synthèse qui confronte les profils (tableau 9 supra), même si le groupe 2 a un niveau d'étude plus poussé, c'est le groupe 1 qui a la spécificité d'être plus expérimenté dans le métier d'administrateur.

Même en l'absence de lien statistique significatif (la p-value du test vaut 0,379 qui est supérieure à 5% avec un Khi-deux de 4,208), nous avons derrière ces résultats un enjeu à insister sur l'expérience dans le choix des profils qui composent les CA. En effet, les prédispositions qu'elle confère à l'administrateur pour qu'il puisse se saisir, décortiquer et maîtriser assez rapidement l'information « diluée » dans les documents de fin d'exercice ne sont que bénéfiques. Déjà que la régularité des réunions des CA est un défi qui n'est pas encore gagné (cf. page 8), alors tout levier (ici l'expérience) qui peut concourir à permettre un usage rationnel du temps lors des conseils devrait recueillir suffisamment considération. Le Sage (1992) attire sur ce point l'attention sur le fait qu'avec l'expérience, l'individu développe un art du temps qui lui permet de trouver progressivement de nouvelles façons de travailler plus efficacement.

En France, c'est parce que la loi NRE<sup>11</sup> mesure bien cet enjeu, qu'elle a dû restreindre sensiblement le nombre de mandats que peut exercer un même administrateur afin d'éviter que sous le coup de la « surcharge d'engagements » il ne puisse pas trouver du temps utile nécessaire pour s'acquitter de ses obligations.

Pour aller au-delà de l'examen du quantum que les administrateurs « consomment » pour exploiter l'information comptable, nous interrogeons, dans le paragraphe ci-dessous, la place de l'analyse du risque de défaillance dans leurs pratiques.

---

<sup>11</sup> Loi portant « Nouvelle Régulation Economique » du 15 Mai 2001

### ✓ Pratique d'analyse du risque de défaillance

Le contrôle des risques de défaillance est une préoccupation dans le domaine de la gouvernance. Le tableau ci-dessous renseigne les informations financières exploitées par les administrateurs (selon le profil) pour mesurer et surveiller les risques à court et long terme de leurs entreprises. La question utilisée est basée sur une liste de six (06) ratios correspondant selon Chapellier (1997) à des mesures de risque de défaillance. Chaque administrateur devait préciser, le cas échéant, le ou les ratios qu'ils utilisent et qui rentrent dans leur mission de surveillance.

	Autonomie financière	Evolution BFR	Niveau des stocks	Evolution des comptes clients	Solvabilité	Evolution des comptes fournisseur
Profil 1	100%	74,10%	51,90%	75,90%	100%	77,80%
Profil 2	100%	85,70%	67,90%	82,10%	100%	82,10%
Profil 3	100%	88,90%	61,10%	83,30%	94,4	83,30%

Source : Enquête

Il ressort de ce tableau que le niveau d'endettement et la capacité de remboursement de l'entreprise préoccupent les administrateurs de tout bord. L'autonomie financière et la solvabilité sont à cet effet les mesures les plus présentes dans les pratiques d'analyse de risque. Ce résultat épouse le regard de l'IFAC<sup>12</sup> (2012) pour qui la bonne gouvernance c'est aussi un CA sensible aux risques de défaillance et aux capacités de l'entreprise à les couvrir. Une lecture comparative des données ci-dessus induit les remarques suivantes :

- Le profil 3 constitué des administrateurs accomplis (plus expérimentés et de niveau d'étude plus relevé) enregistre les plus forts pourcentages qui ont recours aux suivis du niveau du BFR ( $\approx 90\%$ ), des comptes clients (83,30%) et des crédits fournisseur (83,30%).
- Les comptes qui permettent de s'informer sur le rythme d'évolution du BFR, des stocks et des comptes de tiers (clients et fournisseurs) sont aussi exploités par la majorité des administrateurs du profil 2. Profil qui inclut de jeunes administrateurs avec un statut externe et un niveau d'étude 3.
- Les proportions dans le profil 1 (administrateurs en âge avancé et de niveau d'étude moins relevé) qui exploitent l'information sur le BFR, le niveau des stocks et les comptes de tiers précités sont, en général, inférieures aux pourcentages qui les exploitent dans les profils 2 et 3.

En conclusion sur ces constats, les pourcentages plus importants d'administrateurs des profils 3 et 2 qui veillent sur les comptes de stocks, les comptes clients et fournisseurs vont dans le sens des recommandations qui

<sup>12</sup> International Federation of Accountants

exigent d’eux plus de vigilance sur ces comptes sujets à la manipulation. Pour ne prendre exemple que les postes clients, le dirigeant peut, par l’octroi de délai de crédit plus long, augmenter temporairement les ventes et le résultat comptable pour masquer des pertes ou déficits (Affes et Romdhane, 2011).

Les tests de khi-deux effectués pour vérifier l’existence d’une relation statistique entre le profil et les indicateurs d’analyse du risque de défaillance ont donné des p-values supérieures au seuil de 10% (la p-value la plus faible vaut 0,109 avec un Khi-deux de 4,435).

✓ **Degré d’utilisation de l’information comptable**

Nous avons eu recours à une échelle de Likert de six items pour mesurer les fréquences d’utilisation de l’information comptable par les administrateurs dans l’exercice de leur mandat. Le test de fiabilité confirme, au regard de la valeur de l’Alpha de Crombach, que l’échelle possède une bonne cohérence interne et donc se prête à des analyses statistiques (Tableau 11).

Alpha de Cronbach	Nombre d’éléments
,837	6

Les réponses recueillies sur l’échelle dont la fiabilité est confirmée sont récapitulées dans le tableau ci-après.

	Profil 1			Profil 2			Profil 3		
	Faible	Moyen	Forte	Faible	Moyen	Forte	Faible	Moyen	Forte
Etats financiers de fin d’exercice	<b>48,1</b>	38,9	13,0	<b>51,9</b>	25,9	22,2	<b>72,2</b>	5,6	22,2
Tableau des soldes intermédiaires de gestion	34,0	42,0	24,0	46,4	35,7	17,9	35,3	<b>52,9</b>	11,8
Informations sur les coûts	44,4	22,2	33,3	21,4	39,3	39,3	33,3	11,1	<b>55,6</b>
Budget des investissements	27,8	25,9	46,7	14,3	35,7	<b>50,0</b>	5,9	35,3	<b>58,8</b>
Informations sur les écarts entre objectifs et réalisations	40,7	20,4	38,9	28,6	35,7	35,7	27,8	27,8	44,4
Informations sur la rentabilité des activités	7,4	40,7	<b>51,9</b>	0,0	35,7	<b>64,3</b>	0,0	16,7	<b>83,3</b>

Source : Enquête

Un regard centré sur les valeurs prises par les extrémités de l’échelle (représentées par les modalités *faible* et *forte*) montre que les états financiers (le Bilan comptable et le Compte de résultat de fin d’exercice) sont en général

les supports les moins utilisés comparés aux autres supports recensés dans le tableau ci-dessus. C'est le cas en particulier dans le profil 3 (les administrateurs accomplis) où est relevé le plus fort pourcentage d'administrateurs (72,2%) associés à une fréquence d'utilisation faible des états financiers. Ce taux décroît dans le profil 2 (51,9%) et plus encore dans le profil 1 (48,1%). Le test exact de Fisher confirme, au seuil de 5%, l'existence d'une relation statistique significative entre le « profil » et la « fréquence d'utilisation des états financiers ». La p-value de 0,045 est inférieure à 5%. Le Test exact de Fisher vaut 13,990. Un tel résultat va dans le sens de l'hypothèse H2 présumant une influence du profil de l'administrateur sur l'information comptable utilisée.

Au demeurant, comment comprendre cette faible fréquence d'utilisation des états financiers (48,1 % dans le profil 1, 51,9 % dans le profil 2 et 72,2% dans le profil 3) dans un contexte où les codes de gouvernance invitent les administrateurs pris individuellement à veiller davantage dans le contrôle de la qualité et de la transparence des états financiers ? Une question dont le bien-fondé se dédouble dans le contexte sénégalais (terrain empirique de cette étude). En effet, les constats précurseurs de Berg (2006) ont établi une qualité médiocre des états financiers de certaines entreprises sénégalaises. Une qualité sur laquelle les membres du conseil ont une obligation de contrôle systématique.

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion, un instrument qui permet d'identifier l'origine et la destination de la valeur économique créée, enregistre au plus une fréquence d'utilisation en général moyenne (voir tableau 12 supra). Les informations complémentaires que procure cet instrument, très utile pour comprendre et analyser la formation du résultat de fin d'exercice, ne sont visiblement pas fréquemment capitalisées par les administrateurs.

En examinant à partir du tableau ci-dessus les données qui relèvent de la comptabilité de gestion, nous remarquons que le contrôle des écarts entre objectif et réalisation n'est pas en général une pratique forte chez les administrateurs (quel que soit le profil). Aucun pourcentage parmi les valeurs enregistrées par la modalité « forte » n'atteint 50%, la plus importante proportion est de 44,4% (cf. profil3 ci-dessus). Ce résultat est assez décalé :

- des lectures de Pigé et Lardy (2003) [cités par Elhamma et Slama, 2013] qui voient dans le contrôle des écarts un levier que les administrateurs ont intérêt à exploiter pour mieux évaluer le respect des intérêts des actionnaires ainsi que le maintien et le développement de la performance de l'entreprise.
- des intentions du code de gouvernance au Sénégal qui recommande aux administrateurs des entreprises de s'informer à temps sur les écarts entre objectifs et réalisations.

Si le contrôle des écarts, tel que mis en évidence ci-dessus, reste une pratique faible dans l'échantillon étudié, l'information sur les coûts par contre l'est moins. Plus de la moitié des administrateurs dans le profil 3 (55,6%) exploitent avec une fréquence remarquable l'information relative aux coûts supportés par leurs entreprises. Ce résultat, rapproché du statut interne des administrateurs du profil 3, va dans le sens des avis qui identifient l'administrateur interne comme un acteur qui, de par ses rapports étroits avec les dossiers de l'entreprise, est enclin à recourir à une diversité d'informations. Le test de Khi-deux effectué pour vérifier l'existence d'un lien statistique entre le profil et la fréquence d'utilisation de l'information sur les coûts donne une p-value de 0,119 légèrement plus grande que 10%. Le Khi-deux vaut 12,804.

Les décisions d'investissement sont des décisions stratégiques et risquées. Le CA est interpellé pour mesurer ce risque et juger de la pertinence des budgets montés au besoin. Le tableau ci-avant montre que le budget d'investissement, quoique stratégique, n'est exploité fréquemment par une majorité d'administrateurs que dans le profil 3 (58,8%) et par une proportion moyenne dans le profil 2 (50,0%). Moins de la moitié dans le profil 1 (46,7%) [le profil 1 est moins expérimenté que le profil 3, c'est aussi un profil constitué en majorité d'administrateurs internes à la différence du profil 2] exploite fréquemment cet instrument stratégique. Le test d'interdépendance entre le profil et la fréquence d'utilisation du budget d'investissement n'a pas mis en évidence l'existence d'un lien statistique (Khi-deux = 4,908 et p-value = 0,302).

Lorsqu'on confronte les profils par rapport à la variable « fréquence d'utilisation de l'information sur la rentabilité », le même ordre de classement que celui observé précédemment se confirme. C'est le profil 3 (représenté par les internes accomplis) qui se démarque avec 83,3% qui exploitent fréquemment l'information sur la rentabilité de l'entreprise. C'est Le profil 2 qui suit (64, 3%). Les administrateurs de profil 1 (51,9%) viennent en dernière position. Le test de Khi-deux est significatif. Il confirme, au seuil de 10%, une relation entre le profil et la fréquence d'utilisation de l'information sur la rentabilité. La p-value vaut 0,095 avec un Khi-deux de 7,911. A travers ce résultat, l'hypothèse H2 retrouve à nouveau un statut de vraisemblance.

## Conclusion

L'objet dans ce papier était de contribuer au thème sur l'activité des Conseil d'Administration (CA), mécanisme important dans le gouvernement d'entreprise. L'administrateur et son rapport à l'information comptable ont constitué l'angle des questions examinées. Les données d'enquêtes recueillies sur le terrain et exploitées ont montré la pertinence de considérer les critères expérience, niveau d'étude, âge et la position externe/interne pour détecter les profils sous lesquels s'identifient ces acteurs. Les résultats relatifs au temps

moyen que les administrateurs « consomment » pour exploiter les supports et documents comptables ont montré que les profils expérimentés affichent une meilleure efficacité. Ils consacrent moins de temps que les autres profils pour se saisir et exploiter les comptes de l'entreprise.

En rapport avec l'analyse du risque, l'étude montre que les ratios d'autonomie financière et de solvabilité sont les indicateurs exploités quasiment par tous les administrateurs. En particulier, les ratios de suivi du BFR, des stocks, des comptes fournisseurs et des créances clients sont exploités par un plus grand nombre dans les profils expérimentés et ayant un statut externe. Un résultat majeur révélé par l'étude a trait à la faible fréquence d'utilisation des états financiers par les administrateurs enquêtés. Le tableau des soldes intermédiaires de gestion et le contrôle des écarts entre objectifs et réalisation se sont révélés être des instruments auxquels ne recourent pas fréquemment les administrateurs quel que soit le profil. Toujours sur la comptabilité de gestion, la position interne de l'administrateur est ressortie des résultats comme favorisant l'utilisation de l'information sur les coûts supportés par l'entreprise. En comparant les administrateurs, il ressort des résultats que ceux qui s'enquêtent de manière remarquable de la rentabilité de leur société affichent un portrait assez singulier. Au plan de l'âge, ils appartiennent en général à la tranche 50-59 ans. Par rapport à l'expérience, c'est des administrateurs qui cumulent un nombre d'années d'exercice du métier supérieur à celui des autres profils identifiés dans l'étude. C'est également des administrateurs qui ont en général un statut interne. Qui plus est, la plupart de ces administrateurs ont au moins un niveau Master1.

Au final, nous avons tenté, dans cette étude, de contribuer à la connaissance des critères à même d'aider à définir les profils des administrateurs et leurs rapports à l'information comptable. L'on s'y est pris en choisissant le Sénégal comme contexte empirique, contexte où nous n'avons pas trouvé de recherche de terrain abordant une telle problématique. Evidemment, ce travail, comme toute recherche quantitative, a des limites. La collecte de données a privilégié l'administration en masse de questionnaires. Cette option a l'inconvénient de s'appuyer sur des réponses déclaratives. L'accès aux statuts et textes réglementaires sur le fonctionnement des CA des sociétés dans lesquelles servent les administrateurs aurait permis de soumettre à la triangulation les données orales collectées sur le terrain. En outre, l'analyse typologique effectuée peut être approfondie sur un échantillon plus élargi d'administrateurs en tenant compte par exemple du sexe (donc du critère genre) et des acteurs participant dans des comités spécialisés au sein des CA.

## References:

1. Adams R., Ferreira D. (2007). A Theory of Friendly Boards. *Journal of Finance*, vol. 62, pp. 217-250.

2. Affes, H., Romdhane, R. (2011). L'influence des administrateurs indépendants sur les pratiques de gestion réelle des résultats : cas des entreprises tunisiennes. *Comptabilités, économie et société*, Montpellier, France.
3. Ahmed, A.S., Duellman S. (2007). Accounting conservatism and board of director characteristics: an empirical analysis", *Journal of accounting and economics*, vol. 43, issue 2, pp. 1-27.
4. Alexandre, H. et M. Paquerot (2000) "Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 3, n° 2, pp. 5-29.
5. Amabile, S., Caron -Fasan M., (2002), Contribution à une ingénierie des systèmes d'information orientée complexité, In *Faire la recherche en systèmes d'information*, Vuibert, Paris, pp. 67 -78.
6. Beau, C., Pigé, B., (2007). La normalisation de l'information comptable dans le processus de gouvernance", *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. Numéro thématique, pp.57-77.
7. Benrais, L. (1999). L'Absentéisme phénomène à contrôler : cas des entreprises marocaines», *Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion – IAE / Marseille*.
8. Berg, A.S. (2006). *Évaluation par pays du gouvernement d'entreprise-Sénégal, Rapport sur l'observation des normes et codes*, Juin.
9. Bertolus, J. J. (1998). L'art de truquer un bilan. *Science & vie économique* n°40, juin, pp. 17-23.
10. Bessire, D., Chatelin, C. Onnée, S. (2007). Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ?, *Comptabilité et Environnement*, May, France.
11. Bouaziz, Z. et Triki, M. (2012), The impact of the Board of directors on the financial performance of Tunisian companies, *MPRA Paper No. 38672*, posted 15. May 2012 14:09 UTC <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/38672/>
12. Bourque, J., Poulin, N. & Cleaver, A. F. (2006). Évaluation de l'utilisation et de la présentation des résultats d'analyses factorielles et d'analyses en composantes principales en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, Vol 32, n°2, pp. 325–344.
13. Bouton, D. et al. (2002). *Pour un Meilleur Gouvernement des Entreprises Cotées, Rapport Groupe de Travail Conjoint MEDEF/AFEP-AGREF*.
14. Broye G., Moulin, Y. (2012). Les déterminants de la rémunération des administrateurs externes dans les sociétés françaises du SBF 120, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol.15 n° 1 et 2.
15. Buschman, R.M., Smith A.J. (2001). Financial accounting information and corporate governance, *Journal Of Accounting and Economics*, Vol. 32, pp 237-333

16. Caby J., Hirigoyen G. (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris.
17. Causse G., Ebondo Wa Mandzila E. (2017). Les normes comptables internationales : facteur de développement économique, effet de mode, ou « cheval de Troie » ? Application aux pays de l'OHADA, *Revue du CAMES n° 3, Série Economie et Gestion*, Numéro spécial 1ère JEACC, p. 40-63.
18. Chapellier, P. (1997). Profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME, *Revue Internationale PME*, Vol. 10, n°1, pp. 9-41.
19. Chapellier, P., Mohammed, A. et Teller, R. (2013), système d'information comptable des dirigeants de PME syriennes : complexité et contingences, *Management & Avenir*, vol. 65, n°7, pp. 48-72
20. Charreaux G. (2009), « Gouvernement d'entreprise et comptabilité » (nouvelle version révisée et augmentée), in B. Colasse (dir.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, 2e édition, mars, p. 861-875
21. Chouchane, I. (2010). Les déterminants de la présence des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration des sociétés françaises. *La Revue des Sciences de Gestion* 2010/5 (n°245-246), p. 63-71.
22. Clarke, D. C. (2006), Setting the Record Straight : Three Concepts of the Independent Director, *GWU Legal Studies Research Paper* No. 199. En ligne : <http://www.ssrn.com/abstract=892037>
23. Cordeiro J., Veliyath R. et Erasmus E. (2000), « An Empirical Investigation of the Determinants of Outside Director Compensation », *Corporate Governance*, vol. 8, n° 3, pp. 268-279. DOI : 10.1111/1467-8683.00204
24. Depardieu D., Lollivier S. (1985). Les facteurs de l'absentéisme. *Economie et Statistique*, 176 (1), pp. 15-26.
25. Durrieu F. et Valette-Florence P. (2005), l'analyse typologique : de l'exploratoire au confirmatoire, dans Roussel P. et Wacheux F., *Management des ressources humaines-Méthodes de recherche en Sciences Humaines et Sociales*, De Boeck, 379-403.
26. Elhamma A. et Slama, F.B. (2012). Le contrôle de gestion, en tant que mécanisme de gouvernance des entreprises, et la rentabilité : cas des sociétés marocaines. *Revue du chercheur*, N°11.
27. Feki, A., Khoufi, W. (2008). L'effet des caractéristiques du conseil d'administration et de la qualité de l'information financière sur le coût de la dette (Cas des entreprises industrielles françaises). *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilités*, May, France.

28. Godard L., Schatt A. (2005), Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français. Un état des lieux. *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 31, n° 158, p. 69-87.
29. Hamza S.E (2012). Les spécificités de la gestion des résultats des entreprises tunisiennes à travers une analyse qualitative, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, pp 1-28.
30. IFAC (2012), *Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*, International Federation of Accountants, New York, [www.ifac.org/publications-resources/evaluating-and-improving-internalcontrol-organizations-0](http://www.ifac.org/publications-resources/evaluating-and-improving-internalcontrol-organizations-0).
31. ISA (2011), *Code de gouvernance des entreprises*, République du Sénégal.  
[http://www.isa.sn/documents/Code\\_de\\_Gouvernance\\_Senegal\\_ISA\\_Dec\\_2011.pdf](http://www.isa.sn/documents/Code_de_Gouvernance_Senegal_ISA_Dec_2011.pdf)
32. Lacombe-Saboly, M. (1994). *Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : le rôle du dirigeant*. Doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers.
33. Lang L., Stultz R., Walking R. (1999). Managerial Performance, Tobin's W and the Gains from Successful Tender Offers, *Journal of Financial Economics*, 20 (1), P.3-24.
34. Lassoued, K. et Abdelmoula, I. (2006), Les déterminants des systèmes d'information comptables dans les PME : une recherche empirique dans le contexte tunisien, *27<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, May, Tunisie.
35. Lebraty (2001), "Comprendre le concept d'information pour mieux appréhender les Technologies de l'information et de la communication", *Colloque du CRIC, La communication d'entreprise - Regards croisés Sciences de Gestion Sciences de l'Information et de la Communication*, Nice, 6-7 décembre 2001
36. Le Sage, M. (1992), *Le manager intuitif : une nouvelle force*. Paris, Dunod, 328 p.
37. Maati, J. et Maati-Sauvez, C. (2016), L'hétérogénéité des administrateurs des entreprises cotées en France : influence de la complexité de la firme et de la latitude managériale et conséquences sur la performance financière, *Finance Contrôle Stratégie*, 19-4, mis en ligne le 26 janvier 2017, URL : <http://journals.openedition.org/fcs/1846> ; DOI : 10.4000/fcs.1846.
38. Marciniak, R., Rowe, F. (2005), *Systèmes d'Information, Dynamique et Organisation*, Paris, Economica, 2<sup>ème</sup> édition.
39. Melese, J. (1995), *Approches systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine*, 3e Edition, Editions d'Organisation
40. Mfouapon, G.K., Feudjo, J.R. (2013). L'efficacité du conseil d'administration dans les sociétés anonymes au Cameroun : une

- lecture par l'hétérogénéité des administrateurs, *Revue Gestion et Organisation*, (5), P.196-202.
41. Minow, N et K. Bingham (1995), "The ideal board" In Monks. R et N. Minow (eds), *Corporate governance*, Blackwell publishers. Cambridge. Mass
  42. Mkadmi, J.E., Halioui, K. (2013), Analyse de l'impact du conseil d'administration sur la performance des banques conventionnelles Malaisiennes, *La Revue Gestion et Organisation* 5, p.16–26.
  43. Ngongang, D. (2006). Profil du dirigeant et facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptables des entreprises tchadiennes, *Comptabilité, contrôle, audit et institution(s)*, may 2006, Tunisie.
  44. Ngongang, D. (2013), Système d'information comptable et contrôle de gestion dans les entreprises camerounaises, *Revue Gestion et Organisation*, Vol.5, n° 2, pp.113-120.
  45. Peasnell, K., Pope, P. and Young, S. (2000), Detecting earnings management using cross-sectional abnormal accruals models, *Accounting and Business Research*, vol. 30, Issue 4, p. 313-326
  46. Ries J. (2006), Une typologie des entrepreneurs luxembourgeois, in *Cahiers économiques du STATEC*, n° 103.
  47. Roth, F. (2012), Les moments de l'administrateur interne indépendant. *Conférence internationale de gouvernance*, May, France.
  48. Salthouse, T. A. (2009). When does age-related cognitive decline begin. (Elsevier, Éd.) *Neurobiology of aging*, 30, pp. 507-514.
  49. Scholastique, E. (2005) L'administrateur indépendant, quelle indépendance ?, *Cahiers de droit de l'entreprise* N° 5, Dossier la gouvernance d'entreprise.
  50. Tchouassi, G. (2017), les besoins en informations dans les entreprises, *Revue Congolaise de Gestion*, vol. 2, n° 24, pp. 63-92.
  51. Tikire, O., Feudjo, J.G et Kaoutoing, S. (2013), Les déterminants du délai de publication des états financiers annuels : une étude empirique au Cameroun, *Revue Gestion et Organisation* 5, pp. 96 à102.
  52. Vanappelghem, C. (2015). *Le rôle et l'efficacité du conseil d'administration selon sa sympathie à l'égard du dirigeant : le cas des firmes françaises cotées*. Doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble, AIPES ;
  53. Viénot, M. (1995). *Le conseil d'administration des sociétés cotées*. AFEP-MEDEF.
  54. Viénot, M. (1999). *Rapport du comité pour le gouvernement des entreprises*. AFEP -MEDEF.

55. WANDA, R. (2010). Conseil d’administration et performance des entreprises conjointes franco- camerounaises. *Revue des sciences de gestion*, 5-6(245-246), 91-97
56. Yermack D. (1996), Higher market valuation of companies with a small board of director”, *journal of Financial Economics*, vol.40, N°2, P.185-211

**Annexe 1. Résultats de la première ACP réalisées sur les sept variables.**

Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
Expérience	1,000	,716
Statut d’administrateur salarié	1,000	,759
Perception rémunération	1,000	,723
Actions détenues	1,000	,625
Age	1,000	,507
Niveau de formation	1,000	,627
Type de format°	1,000	,381
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

**Annexe 2. Résultats de la seconde ACP réalisées sur les six variables.**

Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
Expérience	1,000	,795
Statut d’administrateur salarié	1,000	,770
Perception rémunération	1,000	,773
Actions détenues	1,000	,685
Age	1,000	,628
Niveau de formation	1,000	,644
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,718	28,634	28,634	1,718	28,634	28,634	1,545	25,746	25,746
2	1,519	25,322	53,956	1,519	25,322	53,956	1,474	24,562	50,308
3	1,057	17,613	71,568	1,057	17,613	71,568	1,276	21,260	71,568
4	,723	12,045	83,614						
5	,579	9,654	93,268						
6	,404	6,732	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Annexe 3. Résultat de l'historique des itérations de la classification en groupe.

#### Historique des itérations

Itération	Changements dans les centres de classes		
	1	2	3
1	1,204	1,182	1,019
2	,000	,111	,164
3	,095	,169	,084
4	,000	,000	,000

### Annexe 4. Résultat de l'ANOVA

#### ANOVA

	Classe		Erreur		F	Signification
	Moyenne des carrés	ddl	Moyenne des carrés	ddl		
Expérience	12,555	2	,345	97	36,408	,000
Statut de l'administrateur	1,052	2	,231	96	4,546	,013
rémunération	1,353	2	,222	96	6,092	,003
Actions détenues	,128	2	,023	73	5,501	,006
Age	13,895	2	,314	97	44,264	,000
Niveau de formation	9,599	2	,323	71	29,733	,000