



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de  
Comptabilité, de Banque et  
Finance  
(ISCBF)

Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Audit et Contrôle  
de Gestion

PROMOTION 23

(2011-2012)

Mémoire de fin d'étude  
THEME

**ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION D'UNE ENTREPRISE  
PUBLIQUE : CAS DE LA NOUVELLE SOCIETE  
COTONNIERE DU TOGO(NSCT)**

Présenté par :

**Komlavi Amégbo ABEWOU**

Dirigé par :

**M. Bertin CHABI**  
Chef de Département MASTER &  
DESS à L'ISCBF / CESAG

Octobre 2012

## DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- ❖ mon père, feu ABEWOU Koffi Raphael ;
- ❖ ma mère, Mme ABEWOU Victorine ;
- ❖ mon épouse, Apolline Azobua ADJEODA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit des personnes suivantes :

- M. Bertin CHABI, chef de département MASTER et DESS à l'ISCBF, pour avoir accepté encadrer notre travail et pour ses précieux conseils ;
- M. le Directeur Général de la NSCT, Dr DJAGNI Kokou pour nous avoir donné l'opportunité d'effectuer notre stage au sein de son organisation ;
- M. Kokorè ABIYI, Auditeur, notre maître de stage pour sa disponibilité, ses conseils et son encadrement ;
- M. YAZI Moussa, Directeur de l'ISCBF pour ses conseils et la qualité des enseignements reçus ;
- Tout le corps administratif et professoral de l'ISCBF, pour les enseignements reçus et la contribution à notre formation.

Nous tenons également à remercier tous ceux qui nous ont apporté leur soutien moral et financier, rendant ainsi possible notre formation. Il s'agit de :

- M. Yao Adodo AMECY, Secrétaire Général Technique de la NSCT pour sa disponibilité et ses conseils inestimables ;
- Tout le personnel de la NSCT pour l'accueil dans un climat chaleureux ;
- M. Poro KATANGA, Directeur Régional de l'Education Kara ;
- Colonel Dadja MAGANAWE, Officier Supérieur des FAT, Préfet de Gérin-kouka ;
- Colonel AWATE Officier Supérieur des FAT, Préfet de Mango ;
- M. ATCHOLI Aklesso, Préfet de Blitta ;
- M. Koudjo ADIASSA, Inspecteur de Douane ;
- M. Komlan MALLY, Ancien Premier Ministre de la République Togolaise ;
- M. Guy LORENZO, Conseiller Economique du Président de la République Togolaise ;
- M. Ankou YODO, Avocat à la Cour ;
- M. YAKPO, Proviseur du lycée ;
- M. Kokou EZIH, Inspecteur de l'Education deuxième degré ;
- M. Pawoubadi PIDABI, Secrétaire Général de l'Université de Kara ;
- Honorable IDOH Agbéko, Député à l'Assemblée Nationale
- M. Bruno SOMENOU, Comptable Gestionnaire au Cabinet du Ministère de la Santé.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**A.G** : Assemblée Générale

**ACTO** : Actif total

**APE** : Agence des Participants de l'Etat

**B.T.C.I** : Banque Togolaise du Commerce et de l'Industrie

**CA** : Conseil d'Administration

**CC** : Cellule Commerciale

**CG**: Contrôle de Gestion

**COSO**: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

**DG** : Direction Générale

**DRCC** : Direction Régionale Cotonnière Centre

**DRCN** : Direction Régionale Cotonnière Nord

**DRCS** : Direction Régionale Cotonnière Sud

**DURE** : Durée des réunions

**DURE** : Durée des réunions

**EPIC** : Etablissement Public Industriel et Commercial

**F.N.G.P.C.T.** : Fédération Nationale des Groupements de Producteurs de Coton du Togo

**ICS** : Industrie Chimique du Sénégal

**IG** : Inspection Générale

**NADE** : Nombre des administrateurs externes

**NADE** : Nombre des administrateurs externes

**NREC** : Nombre de réunions du conseil d'administration

**NREC** : Nombre de réunions du conseil d'administration

**NSCT** : Nouvelle Société Cotonnière du Togo

**PCA** : Président du Conseil d'Administration

**REAC** : Rentabilité des actifs

**REEX** : Résultat d'exploitation

**S.A.I.** : Service Audit Interne

**SGT** : Secrétariat Général Technique

**SO.TO.CO** : Société Togolaise du Coton

**T.A** : Théorie de l'Agence

**T.C.T** : Théorie des Coûts de Transactions

**T.D.P** : Théorie des Droits de Propriété

**TCON** : Taille du conseil d'administration

**VA** : Valeur ajoutée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

### **TABLEAUX**

<b>Tableau N°1</b> : La stratégie de collecte de données.....	32
<b>Tableau N°2</b> : Fréquence des réunions du CA de 2010 à 2011.....	52
<b>Tableau N°3</b> : Forces et faiblesses liées au rôle du CA de la NSCT.....	57
<b>Tableau N°4</b> : Forces et faiblesses liées à la durée du mandat et la rémunération des administrateurs.....	59
<b>Tableau N°5</b> : Analyse des résultats sur l'organisation et le fonctionnement du CA.....	60

### **FIGURES**

<b>Figure N°1</b> : Modèle d'analyse provisoire du fonctionnement du CA.....	30
<b>Figure N° 2</b> : Carte du Togo avec identification des régions et des usines d'égrenage.....	43
<b>Figure N°3</b> : Continent de destination du coton togolais en 2010/11.....	48

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>vi</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>7</b>
<b>Chapitre 1 : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE</b> .....	<b>11</b>
1.1    La gouvernance d'entreprise .....	11
1.1.1    Définition de la gouvernance d'entreprise .....	11
1.1.2    Théories et différentes approches de la gouvernance d'entreprise.....	12
1.1.2.1    Théorie du nœud de contrats et théorie de l'agence.....	12
1.1.2.2    Modèle actionnarial du gouvernement d'entreprise.....	13
1.1.2.3    Modèle partenarial .....	13
1.1.2.4    Modèle cognitif .....	14
1.1.3    Les principes de gouvernement des entreprises publiques.....	15
1.1.3.1    Cadre juridique et réglementaire efficace .....	15
1.1.3.2    Stratégie actionnariale claire et cohérente .....	15
1.1.3.3    Egalité de traitement entre les actionnaires .....	15
1.1.3.4    Relations avec les parties prenantes.....	16
1.1.3.5    Transparence et diffusion de l'information.....	16
1.1.3.6    Responsabilités du conseil d'administration.....	16
1.1.4    Les directives internationales en matières de gouvernance d'entreprise .....	17
1.1.4.1    Loi Sarbanes Oxley (SOX) .....	17
1.1.4.2    Loi de Sécurité Financière (LSF).....	18
1.1.4.3    Cadre de référence de l'AMF .....	19
1.1.4.4    Disposition de l'Office pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) 19	
1.2    Contribution du conseil d'administration à la dynamique du gouvernement des entreprises publiques .....	20
1.2.1    Conseil d'administration et stratégie de l'entreprise.....	20
1.2.2    Conseil d'administration comme pilier organisationnel de la transparence .....	21
1.2.3    Conseil d'administration, contrôle interne et gestion des risques.....	21
1.2.4    Conseil d'administration et contrôle externe .....	22
<b>Chapitre 2 : Le fonctionnement du conseil d'administration dans une entreprise publique</b> .....	<b>23</b>
2.1    Cadre de fonctionnement du conseil d'administration .....	23
2.1.1    Charte de gouvernance d'entreprise .....	23

2.1.2	Règlement intérieur de conseil d'administration .....	24
2.2	Structure du conseil d'administration.....	24
2.2.1	Taille du conseil d'administration.....	25
2.2.2	Composition du conseil d'administration(Choix des membres du conseil d'administration).....	25
2.2.3	Compétences au sein du conseil d'administration .....	26
2.3	Comités spécialisés du conseil d'administration .....	27
2.3.1	Comité d'audit.....	28
2.3.2	Comité de nomination .....	29
2.3.3	Comité de rémunération .....	30
2.4	Fonctionnement effectif du conseil d'administration.....	30
2.4.1	Fréquence et durée des réunions .....	31
2.4.2	Assiduité des membres du conseil d'administration .....	31
2.4.3	Préparation des réunions du conseil d'administration.....	32
<b>CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude .....</b>		<b>33</b>
3.1	Le modèle d'analyse.....	33
3.2	Les outils de collecte de données .....	35
3.2.1	L'interview .....	35
3.2.2	La recherche et l'analyse documentaire .....	35
3.2.3	L'observation physique .....	36
3.2.4	L'analyse des données.....	36
<b>Conclusion.....</b>		<b>36</b>
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....</b>		<b>37</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE .....</b>		<b>36</b>
<b>CHAPITRE 4 : Présentation de la Nouvelle Société Cotonnière du Togo(NSCT) .....</b>		<b>40</b>
4.1	Aspect institutionnel.....	40
4.2	Structure organisationnelle .....	40
4.3	Moyens disponibles .....	44
4.4	Les principales activités de la NSCT.....	44
4.4.1	Le soutien à la production .....	44
4.4.2	Les activités d'égrenage .....	45
4.4.3	Les activités commerciales.....	46
4.5	Organisation du marché d'achat du coton-graine.....	46
4.5.1	Organisation de la commercialisation de la fibre.....	47
	Figure N°3 : Continent de destination du coton togolais en 2010/11 .....	48
4.5.1.1	Les ventes de la graine et des déchets.....	48
4.5.1.2	Le classement commercial du coton fibre.....	48
<b>CHAPITRE 5 : Fonctionnement du conseil d'administration de la NSCT .....</b>		<b>50</b>
5.1.	La composition du conseil d'administration de la NSCT.....	50
5.2.	Mode de désignation des membres du CA .....	50
5.1.	Profil des administrateurs .....	51
5.4.	Les attributions du conseil d'administration .....	52

5.5. Le fonctionnement du CA .....	52
5.5.1. Les réunions du Conseil.....	53
5.5.2. La création des commissions .....	53
5.5.3. L'information du Conseil et des administrateurs :.....	54
5.6. La durée du mandat et la rémunération des administrateurs .....	54
<b>CHAPITRE 6 : Analyse du fonctionnement du conseil d'administration de la NSCT .....</b>	<b>56</b>
6.4. Analyse du Profil des administrateurs de la NSCT et recommandations :.....	56
6.5. Analyse du rôle du conseil d'administration au sein de la NSCT et recommandations : 58	
6.6. Analyse de la fréquence des réunions du conseil de la NSCT et recommandations : ...	59
6.7. Analyse de la durée du mandat et la rémunération des administrateurs.....	59
6.8. Analyse de la performance via le conseil d'administration.....	60
6.8.1. Analyse des résultats de la performance via le conseil d'administration.....	61
6.8.2. Recommandation.....	62
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>63</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>72</b>

**INTRODUCTION GENERALE**

Le monde de l'entreprise pour être de plus en plus compétitif sur le marché a fait l'objet de profondes mutations, notamment avec l'avènement du concept de gouvernement d'entreprise. Ce concept vient de la traduction approximative de l'expression américaine « corporate governance ». Il a pris naissance aux Etats-Unis au début des années 1970, en réaction à une série de scandales occasionnés par certaines entreprises. Ainsi, le phénomène de gouvernement d'entreprise s'est répandu dans le monde dans les années 1990 dans le but de prôner plus de transparence et d'éthique au sein de nos sociétés afin de délimiter les responsabilités des dirigeants.

A l'origine, seules les sociétés cotées en bourse étaient concernées du fait qu'elles évoluaient dans un environnement particulier où les exigences avaient un caractère plus ou moins spécifiques. C'est notamment de ces exigences qu'est né le concept de gouvernement d'entreprise qui désigne un ensemble de règles, de mécanismes mises en place dans les sociétés afin de garantir l'équilibre de pouvoir entre les organes de direction, de gestion, et de contrôle de la société.

La gouvernance d'entreprise touche alors différents thèmes notamment la séparation des pouvoirs entre le conseil d'Administration et le dirigeant d'entreprise, les relations entre dirigeants, administrateurs et actionnaires mais également les contrôles sur la gestion des dirigeants qu'ils soient menés en interne par le conseil d'administration ou en externe par les auditeurs. Le conseil d'administration est alors un élément important du gouvernement d'entreprises. Il semble nécessaire de dire que le champ de la gouvernance a connu ces dernières années une série de scandales qui a non seulement ébranlé le monde de la finance mais aussi et surtout les salariés et les épargnants qui en sont finalement les grands perdants. Une gouvernance inefficace, des méthodes comptables discutables ou une falsification des comptes, une rémunération excessive et la cupidité des cadres de direction ont miné la confiance des investisseurs, tel est le cas de la grande structure américaine ENRON, WORLD COM, VIVENDI, PARMALAT dans les démocraties occidentales.

En effet, la question de la gouvernance d'entreprise n'est pas l'apanage des seuls pays développés. L'Afrique n'a également pas échappé à la gouvernance inefficace des entreprises qui a vu, nombreuses de ces dernières tombées en faillite. C'est le cas de certaines entreprises publiques notamment les industries chimiques du Sénégal (I. C.S), la compagnie aérienne AIR AFRIQUE, dans les démocraties Africaines pour ne citer que ceux-là. La liste n'est pas

exhaustive. Le cas de TOGOTEXT de Datcha et la Société Togolaise de Coton (SOTOCO), en sont là quelques exemples de la mauvaise gouvernance des entreprises publiques. Les dirigeants desdites entreprises affectaient les ressources de l'entreprise à leurs usages personnels. Autrement dit, les dirigeants s'expropriaient les biens de l'entreprise.

Il faut dire que ces entreprises n'ont pas respecté les règles de bonne gouvernance qu'elles s'étaient fixées et se sont ainsi brutalement retrouvées dans des situations délicates les menant directement à la faillite.

L'émergence des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise s'inscrit dans la logique d'instaurer des comportements idoines de la part des dirigeants de sociétés aussi bien cotées que non. Ceci, dans l'intérêt des actionnaires en tant qu'opérateurs de marché qui apportent leur capital en vue d'en tirer profit. D'ailleurs, les principes de bonne gouvernance vont au-delà de la seule défense des intérêts des actionnaires et préconisent la protection de l'ensemble des parties prenantes à la vie des entreprises. Ce qui requiert une gestion saine de la part des dirigeants de sociétés.

Au Togo, la question de la gouvernance d'entreprise a véritablement émergé, en raison d'une volonté affichée par les différents intervenants tant au niveau du public, parapublic que privé, pour faire de ce sujet une véritable locomotive de la promotion de l'investissement. Désormais, l'attention accordée à la gouvernance au sein du système économique togolais est une dimension fondamentale pour sa prospérité. Ainsi en ce jour, il se dégage, autour du comportement des entreprises publiques et parapubliques, des signes évidents que les performances se sont manifestement améliorées dans certains domaines de la vie de ces entreprises. C'est le cas de la Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT).

Malgré les efforts d'amélioration de performances constatés dans les entreprises du secteur public et parapublic, l'action des différents Conseils d'Administration n'est pas véritablement perceptible. En fait, leur fonctionnement reste souvent à désirer. Ce qui est source d'interrogations quant à leur rôle dans le gouvernement des entreprises concernées.

L'une de ces questions est de savoir si le conseil d'administration en tant qu'organe de surveillance dans le système de gouvernance, à travers son mode de fonctionnement, joue son rôle dans les sociétés Togolaises en général, au sein de la NSCT en particulier ?

Toute entreprise publique togolaise a besoin d'une bonne gouvernance afin de protéger les intérêts de l'Etat et l'argent du contribuable. Les détournements, les pratiques frauduleuses, la corruption, causent des mécontentements chez les citoyens qui s'interrogent sur les relations complexes, les capacités, les rôles peu claires et les responsabilités des différentes parties prenantes. La définition du problème portera sur comment lutter et prévenir la fraude pour mieux améliorer la gestion et l'exécution des dépenses publiques.

Le caractère relatif des contrôles, une transparence peu satisfaisante dans la gestion, les incohérences dans le management de la NSCT sont autant d'éléments qui laissent entrevoir des insuffisances de fonctionnement de son Conseil d'Administration. L'Etat, actionnaire unique, le contribuable togolais et les autres parties prenantes n'ont pas une bonne visibilité du rôle d'organe de surveillance du conseil de cette entreprise.

Dans un tel contexte, le système de gouvernance dont l'acteur suprême est le Conseil d'Administration ne rassure pas suffisamment les parties prenantes. La structure dudit conseil, la loyauté de ses membres, leurs compétences et aptitudes à assumer les responsabilités qui leur incombent, leur objectivité, le système d'organisation des réunions, l'accès aux bonnes informations sont autant d'éléments attribuables à la qualité du fonctionnement de l'organe d'administration de la NSCT. Ce qui n'est pas perceptible dans la gouvernance de l'entreprise.

La conséquence l'efficacité du Conseil d'Administration est relative. Tous les domaines de son champ d'intervention ne sont pas couverts. La gestion de l'entreprise ne fait pas l'objet d'un contrôle conséquent. Ce qui ne met pas à l'abri l'argent du contribuable togolais. Le denier public est fortement exposé à d'éventuels détournements.

En guise de solutions pour améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration de la NSCT dans l'optique de renforcer les capacités, les responsabilités et la transparence en matière de gestion, les dispositions suivantes peuvent être envisagées :

- structurer le Conseil d'Administration afin de favoriser l'amélioration de son fonctionnement,
- nommer des administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration afin de permettre une objectivité dans ses travaux,
- accroître la taille du Conseil d'Administration de la NSCT afin de favoriser la constitution de comités spécialisés,

- doter le conseil d'administration d'un règlement intérieur détaillé en phase avec les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise,
- évaluer la performance du Conseil d'Administration,
- modérer voire éviter les nominations politiques aux postes de direction,
- effectuer des missions d'audit des comptes des entreprises afin de s'assurer de la bonne gestion de l'entreprise et ainsi apprécier la vigilance du conseil dans ses missions,
- améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration.

Pour résoudre le problème posé, nous avons retenu comme solution optimale, celle qui consiste à structurer le Conseil d'Administration afin de favoriser l'amélioration de son fonctionnement. L'indépendance et l'objectivité de conseil, un effectif d'administrateurs favorable à la constitution de comités spécialisés contribueront à renforcer la qualité du fonctionnement du Conseil.

Le caractère actif du Conseil d'Administration de la NSCT peut influencer à bien des égards le comportement de l'organe de direction afin de donner satisfaction à l'ensemble des parties prenantes. C'est pourquoi, dans son mode de fonctionnement, il doit être attentif sur plusieurs points à savoir la qualité du contrôle interne, l'architecture de gestion des risques, l'exécution du budget, etc. Tout cela suscite de nombreuses interrogations dont la principale s'articule de la manière suivante : quelles dispositions faut-il prendre pour améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration de la NSCT afin de le rendre plus performant ? Cette question implique de nombreuses autres. Elles peuvent être formulées comme suit :

- quelle est la structure du Conseil d'Administration au sein d'une entreprise publique ?
- quel est le mode de conduite des réunions du conseil d'Administration ?
- quel intérêt le CA accorde-t-il à la stratégie et à la planification des activités de l'entreprise ?
- quelle place le conseil accorde-t-il à la transparence et à la diffusion des informations afin de répondre au besoin d'éclaircissement des parties prenantes ?
- comment améliorer le fonctionnement du conseil d'administration ?
- quelle est la structure du Conseil d'Administration de la NSCT ?
- quel est le mode de conduite des réunions du conseil d'Administration de la NSCT ?
- quel intérêt le CA de la NSCT accorde-t-il à la stratégie et à la planification des activités de l'entreprise ?

- quelle place le conseil de la NSCT accorde-t-il à la transparence et à la diffusion des informations afin de répondre au besoin d'éclaircissement des parties prenantes ?
- comment améliorer le fonctionnement du conseil d'administration de la NSCT ?

En vue de donner une réponse à ces questions, la présente étude de recherche porte sur le thème désigné de la manière suivante : « **Analyse du fonctionnement du conseil d'administration d'une entreprise publique : cas de la Nouvelle Société Cotonnière de Togo** ».

L'objectif principal de cette étude est de faire une analyse du mode de fonctionnement du Conseil d'Administration de la NSCT et faire des recommandations dans l'optique de son amélioration.

Comme objectifs spécifiques, il s'agira pour nous de :

- présenter la structure du Conseil d'Administration d'une entreprise publique tel que le préconisent les bonnes pratiques en la matière ;
- mettre en exergue le mode de conduite des réunions du conseil d'Administration dans une entreprise publique ;
- faire ressortir l'intérêt pour le CA d'accorder une importance particulière à la stratégie et à la planification des activités de l'entreprise ;
- présenter l'utilité pour le conseil d'accorder une importance à la transparence et à la diffusion des informations afin de répondre au besoin d'éclaircissement des parties prenantes ;
- présenter les bonnes pratiques pour améliorer le fonctionnement du CA.
- présenter la structure du Conseil d'Administration de la NSCT et vérifier si elle est favorable à l'instauration de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ;
- présenter et analyser le mode de conduite des réunions du conseil d'Administration de la NSCT ;
- mettre en exergue l'intérêt pour le CA de la NSCT d'accorder une importance à la stratégie et à la planification des activités de l'entreprise ;
- montrer l'intérêt pour le conseil de la NSCT d'accorder une place de choix à la transparence et à la diffusion des informations afin de répondre au besoin d'éclaircissement des parties prenantes ;
- proposer une méthode pour améliorer le fonctionnement du CA de la NSCT.

Notre étude ne prétend pas couvrir tous les organes de gouvernance d'entreprise. Elle ne se limitera principalement que sur le Conseil d'Administration.

Cette étude s'attèlera à faire ressortir les éléments susceptibles d'avoir une influence sur la qualité du fonctionnement de Conseil d'Administration au sein d'une entreprise publique en général et de façon particulière à la NSCT. De façon précise, il est question de vérifier la structure du CA de la NSCT, le système d'organisation et de conduite de ses réunions, l'intérêt qu'il accorde à la stratégie et à la planification adoptée par la Direction Générale, son attention à la transparence et à la diffusion des informations relatives à la gestion et au contrôle de l'entreprise.

La présente étude pourra attirer l'attention de l'Etat togolais sur la nécessité d'asseoir une bonne politique de gestion et de contrôle des entreprises publiques à travers le fonctionnement du Conseil d'Administration dans l'optique de la sauvegarde de son patrimoine, de la protection du dénier public voire de l'argent du contribuable. De façon précise, elle servira à la NSCT de mieux orienter ses actions sur des variables pertinentes, nécessaires à impulser une véritable dynamique du Conseil d'Administration dans son fonctionnement.

Il y a un intérêt pour nous-mêmes. C'est la conciliation de la pratique avec les théories apprises et ainsi répondre aux exigences pédagogiques à savoir, l'achèvement de notre formation. De façon précise, ce travail de recherche nous permettra d'expérimenter le fonctionnement du Conseil d'Administration d'une entreprise publique appliquée à la Nouvelle Société Cotonnière du Togo. Il sera également le moyen pour nous de contribuer à l'amélioration du fonctionnement du Conseil d'Administration au sein des entreprises publiques en général et de la NSCT en particulier.

Notre étude s'articulera autour de deux principales parties. La première qui concerne le cadre théorique comprendra trois chapitres. Le premier sera relatif au Conseil d'Administration dans le courant de gouvernance d'entreprise, le deuxième traitera du fonctionnement du Conseil d'Administration dans une entreprise publique et la troisième présentera la méthodologie envisagée pour donner une réponse au problème posé. La deuxième partie, quant à elle, est l'aspect pratique de l'étude appliquée à la Nouvelle Société Cotonnière du Togo. Elle comportera également trois chapitres à savoir : la présentation de la NSCT, le fonctionnement du CA de la NSCT et l'analyse dudit fonctionnement du CA. Elle sera le lieu de la présentation des

résultats de nos investigations et permettra de faire des propositions en vue de l'amélioration du fonctionnement du Conseil d'Administration de la NSCT.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

La nouvelle donne en matière de gestion des entreprises est révélatrice des multiples facettes qu'elles peuvent revêtir. En effet, depuis l'essence des sciences de gestion, l'on s'est principalement préoccupé de la dimension management au détriment de la dimension gouvernement d'entreprise.

La gouvernance d'entreprise, traduction de corporate governance est constituée du réseau des relations liant plusieurs parties dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance de l'entreprise (Caby et Hirigoyen, 2001 :51). C'est donc dire que, le conseil d'administration qui en constitue l'élément moteur est un vecteur essentiel dans la gestion des entreprises. A travers son mode de fonctionnement, est susceptible de donner une dynamique tant au système de gouvernance qu'à la gestion de l'entreprise. Aussi bien dans les entreprises privées que publiques, le conseil d'Administration doit jouer son rôle afin d'impulser à la Direction Générale des initiatives fondamentales à la bonne conduite des affaires de l'entreprise. Il y va de la nécessité d'avoir une gestion saine des entreprises pour l'intérêt général du système économique.

Si plusieurs variables contribuent au succès de l'entreprise surtout dans le secteur public, nous nous intéressons précisément au Conseil d'Administration et à son fonctionnement. En effet, malgré leur statut d'entreprises publiques, ces dernières, depuis un certain temps ont adopté un système de management propre aux entreprises du secteur privé.

Il s'agit en effet, par l'établissement d'un lien de cause à effet entre les attributs du conseil d'administration et la performance de l'entreprise, de montrer le rôle important qui est celui du conseil d'administration dans la gestion quotidienne de l'entreprise. On pourrait alors comprendre l'attention accordée à cet organe, depuis une décennie déjà, dans les pays industrialisés.

Le cadre théorique de la présente étude sera d'abord consacré à la présentation du CA dans le courant du gouvernement d'entreprise ; ensuite, il présentera son fonctionnement tel que le recommandent les bonnes pratiques en la matière ; enfin, il s'en suivra la méthodologie de l'étude.

## **Chapitre 1 : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

La question de la gouvernance d'entreprise a pris de l'ampleur ces deux dernières décennies suites à des scandales financiers survenus dans des multinationales. Aux premières heures de ces événements, les dispositions prises ne concernaient que les entreprises cotées dans les pays occidentaux. Progressivement, elles se sont étendues aux sociétés non cotées. Plusieurs pays à travers le monde dont les pays africains se sont dotés de code de bonne gouvernance ou s'attèlent les bonnes pratiques de gouvernance tels que édictés par des organismes internationaux. Mieux, les entreprises du secteur public et parapublic s'en inspirent et adoptent des systèmes de gestion propre au secteur privé. Les conseils d'administration, quant à eux, sont plus actifs de manière à dynamiser le gouvernement des entreprises publiques et ainsi favoriser leurs performances.

Le présent chapitre a pour objet de présenter la gouvernance d'entreprise de façon générale, les principes applicables aux entreprises publiques, les directives internationales en la matière. Il fera ressortir la contribution du conseil d'administration à la dynamique du gouvernement des entreprises publiques.

### **1.1 La gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise est marquée par plusieurs théories. Plusieurs principes définis par des organismes internationaux ou des groupes de travail permettent aux entreprises d'avoir une gestion saine dans l'intérêt des parties prenantes. Avant d'aborder les différentes théories de la gouvernance, une définition de ce concept s'avère nécessaire.

#### **1.1.1 Définition de la gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise est généralement définie comme le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées. Plusieurs dispositifs de contrôle se dégagent et laissent transparaître des thèmes qui incarnent davantage la gouvernance. Pour Richard et Mielle (2003 : 1), « les thèmes suivants en relèvent :

- la séparation des pouvoirs entre conseil d'administration, d'une part, et dirigeants, d'autre part ;

- les relations dirigeants, administrateurs et actionnaires, et leurs conséquences sur la composition des conseils d'administration ;
- la responsabilité des dirigeants, des administrateurs, avec ce que cela implique de droits et devoirs vis-à-vis des actionnaires;
- la réalité des contrôles sur la gestion des dirigeants, qu'ils soient menés en interne par le conseil ou en externe par les auditeurs;
- la façon dont sont prises les décisions stratégiques ».

La prise en compte de ces différents thèmes dans le système de gouvernance des entreprises lui donne un véritable sens et permet de suivre convenablement la gestion des firmes. Les différentes théories de gouvernance y trouvent certainement leur compte.

### **1.1.2 Théories et différentes approches de la gouvernance d'entreprise**

Les théories de la gouvernance d'entreprise reflètent la manière dont elle est appréhendée dans différents systèmes économiques. Les premiers systèmes reconnus à travers le monde incarnent chacun un modèle qui lui est propre. C'est ainsi qu'il y a le modèle actionnarial et le modèle partenarial. Mais l'entreprise en elle-même est un nœud de contrats. On parle de la théorie du nœud de contrats qui est liée à la théorie d'agence.

#### **1.1.2.1 Théorie du nœud de contrats et théorie de l'agence**

La théorie du nœud de contrat représente l'entreprise comme un ensemble de contrats fondé sur une relation d'agence avec le principal et l'agent. Selon Jensen et Meckling (1976), ces deux théories sont liées. En effet, ils intègrent la théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété et la théorie financière afin d'aboutir à une théorie de la structure de propriété de la firme. Celle-ci a inspiré la plupart des recherches menées ultérieurement dans une optique financière. L'entreprise est donc perçue comme un habillage de contrats interindividuels où le processus contractuel domine les affaires internes de l'entreprise, les contrats étant étendus au-delà de ceux liés à la fonction de la production (visant les contrats avec les employés) pour inclure l'ensemble des contrats établis entre l'entreprise et son environnement (clients, fournisseurs, créanciers, ...).

La théorie de l'agence fournit une explication du comportement des agents économiques, fondée sur les arrangements aux contrats qui lient l'entreprise. Le fondement de cette théorie est lié

principalement à la séparation entre la fonction de propriété (assumée par les actionnaires) et la fonction de décision (confiée au dirigeant) qui est une illustration de la relation entre un mandant (ou principal) et un mandataire (ou agent) et qui est connue sous le terme de relation d'agence. Le dirigeant pourrait être tenté de mettre à profit cette séparation de fonction pour servir ses intérêts au détriment des actionnaires. Dans ce contexte, Charreaux (1997 : 424) estime que deux types de mécanismes sont susceptibles d'inciter les dirigeants à agir conformément aux intérêts des actionnaires :

- les mécanismes externes de contrôle : le marché financier, le pouvoir public, le marché de travail, le marché des biens et services, environnement légale...
- les mécanismes internes de contrôle exercés par les actionnaires, surveillance mutuelle entre dirigeant, le contrôle formels et informels mis en place par les employés et le conseil d'administration.

La théorie de l'agence est le fondement du modèle actionnarial.

### **1.1.2.2 Modèle actionnarial du gouvernement d'entreprise**

Cette conception de la gouvernance, d'origine anglo-saxonne, est associée à une représentation des relations entre les actionnaires et les dirigeants sous forme de relation d'agence, les dirigeants étant les agents ou mandataires et les actionnaires, les principaux ou les mandants. Elle domine encore aujourd'hui les recherches et les débats, tant dans la presse financière que dans les discussions législatives. Fondée sur la conception légale, traditionnelle, de la propriété, elle conduit à privilégier l'étude des mécanismes censés contraindre les dirigeants à gérer l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires. Le rôle du système de gouvernement d'entreprise, dans ce contexte est, de sécuriser l'investissement financier (Shleifer et Vishny, 1997). Les différents mécanismes organisationnels, marchands ou institutionnels, constituant ce système se justifient par leur fonction disciplinaire. Dans ce modèle dit de type shareholder, les marchés financiers sont peu développés à la différence du modèle partenarial.

### **1.1.2.3 Modèle partenarial**

Le modèle partenarial se confond avec le modèle de type stakeholder. Les besoins en capital de l'entreprise sont satisfaits par l'apport de gros actionnaires généralement appelés actionnaires

majoritaires et d'autres types d'actionnaires dont le niveau de contribution au capital est minime que l'on qualifie d'actionnaires minoritaires. Ici, les dirigeants cherchent à concilier les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, banques, salariés, clients). D'où le modèle partenarial. Aucune différence de traitement n'est faite entre les actionnaires minoritaires et les actionnaires majoritaires.

En considérant les deux modèles (actionnarial et partenarial), le modèle actionnarial serait en train de s'imposer inexorablement. Mais, la réalité semble plus complexe. On assiste plutôt à un processus de convergence des deux modèles vers un modèle dit hybride. Et cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, sous l'effet de la globalisation, les entreprises sont soumises à des environnements économiques et politiques qui se rapprochent de plus en plus. Ce qui les amène à adopter des stratégies voisines. Aussi, parce que chacun des deux modèles a montré ses limites. Toutefois, les théories de gouvernance d'entreprise ne se limitent pas à ces deux modèles. Elle s'étend au modèle cognitif.

#### **1.1.2.4 Modèle cognitif**

L'approche dominante de la gouvernance d'entreprise s'inscrit dans une logique d'essence disciplinaire certes, mais la création de valeur ne se réduit pas à un simple problème de discipline. Elle comporte également une dimension cognitive, notamment dans le cas des entreprises innovantes. Les recherches en stratégie mettent en exergue le rôle central des connaissances, capacités et compétences (Kogut et Zander, 1992 ; Nonaka, 1994), dans la mesure où elles favorisent l'innovation et confortent un avantage concurrentiel qui sont autant de vecteurs potentiels de création de valeur durable. L'approche cognitive de la gouvernance a des implications sur l'organisation de l'entreprise. Le capital organisationnel, constitué du conseil d'administration et les comités exécutifs, incorporé dans le système de gouvernance doit favoriser la coordination des ressources de la firme, en dégagant des effets de synergie (Pluchart, 2010).

L'émergence de la mondialisation a conduit à une convergence des pratiques de gouvernance assorties du partage de certains principes dont le respect et la bonne application contribue à bien des égards au succès des entreprises.

### **1.1.3 Les principes de gouvernement des entreprises publiques**

La plupart des pays, notamment africains, à l'instar des pays industrialisés, s'inscrivent dans la logique de l'adoption de code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Ces derniers établissent des principes généralement inspirés de ceux l'Organisation de Coopération de Développement Economique, OCDE. Sans véritablement s'éloigner des spécificités des entreprises privées, les principes relatifs aux entreprises publiques reflètent des lignes directrices. Le premier est relatif à l'établissement d'un cadre juridique et réglementaire efficace.

#### **1.1.3.1 Cadre juridique et réglementaire efficace**

Un cadre juridique et réglementaire efficace est gage de prospérité dans le système économique d'un pays. L'Etat, en tant qu'actionnaire unique ou majoritaire d'une entreprise donnée, doit simplifier et rationaliser les pratiques opérationnelles. La forme juridique de toute entreprise publique doit permettre aux créanciers de faire valoir leurs créances et d'engager des procédures d'insolvabilité (OCDE, 2005 : 5). Les entreprises publiques ne doivent pas être dispensées de respecter la législation et la réglementation générales. Les parties prenantes, y compris les concurrents, doivent pouvoir bénéficier de mécanismes de recours efficaces et équitables s'ils estiment que leurs droits n'ont pas été respectés. En outre, la stratégie actionnariale devra être claire et cohérente.

#### **1.1.3.2 Stratégie actionnariale claire et cohérente**

Selon l'OCDE (2005 : 6), « Les pouvoirs publics doivent élaborer et publier une stratégie actionnariale définissant les objectifs globaux de l'actionnariat de l'Etat, son rôle dans le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, ainsi que la manière dont il met en œuvre cette stratégie actionnariale ». Les pouvoirs publics, même s'ils doivent avoir un regard attentif sur le mode de fonctionnement, ne doivent pas être impliqués dans la gestion quotidienne des entreprises publiques. Elles doivent une complète autonomie pour atteindre les objectifs qui leur ont été assignés.

#### **1.1.3.3 Egalité de traitement entre les actionnaires**

Ce principe est relatif à la reconnaissance des droits de tous les actionnaires conformément aux principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE(2004). Dans ce contexte, l'Etat et les

entreprises publiques doivent veiller à ce qu'ils bénéficient d'un traitement équitable et d'un accès équivalent aux informations sur l'entreprise. Les entreprises publiques doivent assurer à tous les actionnaires une très grande transparence. Qu'il s'agisse de la communication, de l'information ou de la participation aux assemblées générales.

#### **1.1.3.4 Relations avec les parties prenantes**

Comme dans le secteur privé, l'entreprise publique doit respecter les droits des parties prenantes et tout mettre en œuvre pour les traiter équitablement et établir avec elles des relations mutuellement profitables. Par parties prenantes, on entend les actionnaires ou les associés, les employés, les clients, les créanciers, l'Administration et d'une manière générale tout partenaire en relation avec l'entreprise.

#### **1.1.3.5 Transparence et diffusion de l'information**

La transparence et la diffusion de l'information sont deux aspects fondamentaux dans la gouvernance d'entreprise. Les parties prenantes à la vie de l'entreprise ne pourront avoir une bonne lisibilité de la gestion de l'organisation que lorsqu'elles auront reçu l'information afférente. Dans cette logique, l'OCDE (2004 : 22) stipule que : « Il convient d'établir et de diffuser ces informations conformément à des normes de grande qualité reconnues au niveau international, en matière de comptabilité et de communication financière et non financière. [...] Les modes de diffusion retenus doivent permettre aux utilisateurs d'accéder aux informations pertinentes dans des conditions équitables, en temps opportun et au meilleur coût ».

#### **1.1.3.6 Responsabilités du conseil d'administration**

Selon l'OCDE (2005 : 10), « Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction. Le conseil d'administration doit agir en toute intégrité, et être responsable des décisions qu'il prend ». Ce faisant, le mandat qui lui est attribué doit être clair de sorte qu'il puisse assumer la responsabilité des résultats de l'entreprise. Dans ses fonctions de surveillance et de pilotage stratégique, le conseil d'administration doit, dans ses prises de décisions, s'assurer de la pérennité de l'entreprise ainsi que de la défense des intérêts des actionnaires et autres parties prenantes.

Les principes de gouvernance d'entreprise ainsi présentés, montrent que plusieurs paramètres entrent en ligne pour une bonne gestion des affaires des organisations. Ils se présentent comme des lignes directrices de bonnes pratiques de gouvernance. Si aux premières heures des scandales financiers et faillites de grands groupes, les directives de gouvernance ne concernaient que les entreprises cotées, désormais, toutes les organisations sont visées. En effet, grandes, moyennes ou petites, ou encore cotées ou non cotées, elles appartiennent toutes à des systèmes économiques auxquels elles contribuent à la stabilité. Aux Etats Unis comme en Europe, des textes de lois et des cadres de référence ont été adoptés pour prévenir les éventuels dysfonctionnements au sein des entreprises.

#### **1.1.4 Les directives internationales en matières de gouvernance d'entreprise**

Une bonne gouvernance d'entreprise contribue à instaurer un climat des affaires apte à favoriser l'adhésion d'investisseurs nationaux et étrangers. En fait, l'attraction de capitaux pour accroître le niveau d'investissement d'une organisation est fonction de la confiance qu'incarne cette dernière quant à la sécurité des fonds et à leur rentabilité. Dans l'apparence, la gouvernance reflète la maîtrise de l'environnement interne à l'entreprise. Cependant, il existe également un aspect plus large, celui de l'environnement externe. En fait, plusieurs règles et lois régissent le système de gouvernance afin de conférer aux entreprises un fonctionnement efficace. Ces dernières années, les scandales financiers qu'a connus le monde des affaires et également la crise financière actuelle sont à l'origine de plusieurs textes législatifs et réglementaires. Nous en retiendrons trois : la Loi Sarbanes Oxley, la Loi de Sécurité Financière et le Cadre de référence de l'AMF.

##### **1.1.4.1 Loi Sarbanes Oxley (SOX)**

Entrée en vigueur le 30 juillet 2002 à la suite du scandale financier Enron, la loi Sarbanes-Oxley (SOX), la plus importante réforme aux Etats-Unis depuis la crise des années 1930 et le « Securities Exchange Act » de 1934, a deux raisons : réduire les fraudes et les conflits d'intérêts d'une part et augmenter la transparence financière et la confiance dans les marchés d'autres part. Elle stipule que le Président-Directeur Général et le Directeur Financier d'une organisation sont responsables à titre personnel de la certification des résultats financiers. En fait, elle renforce les responsabilités civiles et pénales des Chief Executive Officer (CEO) et Chief Financial Officer (CFO) respectivement le Directeur Général et le Directeur Financier, et toute autre personne

occupant un poste équivalent. Ces derniers sont responsables de la mise en place et de la préservation d'un système de contrôle interne dont ils vérifient régulièrement l'efficacité (Ebondo, 2005 : 99). Mieux, la section 404 de la SOX oblige les entreprises à évaluer, sous la responsabilité de la Direction, l'efficacité des procédures de contrôles définies et mises en place pour en déterminer les points faibles.

La SOX est destinée à protéger les investisseurs. Pour ce faire, l'un de ses chapitres est consacré à l'indépendance des auditeurs de sorte à s'assurer de la conduite de leurs missions d façon objective. Selon Dieux et Willermain (2004 : 95-96), « Parmi les mesures destinées à renforcer l'indépendance des auditeurs, on retiendra plus particulièrement celle interdisant à un auditeur d'accomplir, sauf exemption accordé par la « SEC », huit services « non audit », les auditeurs ne pouvant accomplir d'autres services « non audit » que moyennant autorisation préalable du comité d'audit de la société concernée. La loi définit également la notion de « comité d'audit » et organise la communication d'information entre ce comité et l'auditeur ». La SOX prévoit aussi un système de rotation du responsable, au sein de la firme d'audit, tous les cinq ans. De même, elle instaure le Public "Company Accounting Oversight Board" chargé de surveiller l'audit des sociétés publiques.

#### **1.1.4.2 Loi de Sécurité Financière (LSF)**

Dans la même optique que la SOX, la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 dénommée LSF a été adopté par le parlement français pour répondre à la crise des investisseurs née Outre-Atlantique avec les affaires Enron et wordcom et relayée en France par les affaires comme Vivendi. Elle couvre trois volets principaux qui sont : la modernisation des autorités de contrôle des marchés financiers, la sécurité des épargnants et des assurés, le contrôle légal des comptes ainsi que la transparence de la gouvernance d'entreprise. Chambault et al. (2012 : 15) diront que : « Cette loi a ciblé la couverture de trois objectifs majeurs :

- garantir l'exactitude et la transparence de l'information ;
- renforcer la sécurité des épargnants, des assurés et des déposants ;
- rétablir puis maintenir la confiance des marchés et des investisseurs ».

La LSF renforce les obligations des entreprises en matière de gouvernance et de communication sur le contrôle interne. En son article 117, elle impose de rendre compte à l'Assemblée Générale en ce qui concerne les éléments relatifs aux modalités d'organisation et de fonctionnement du

conseil d'administration ainsi qu'aux procédures de contrôle interne mises en œuvre par l'entreprise. Pour ce faire, elle confie au Président d'une société la responsabilité de la rédaction et du contenu d'un rapport annuel sur les procédures de contrôle interne, dans une conception anglo-saxonne proche du contrôle des opérations. L'objet est de d'instaurer une véritable culture de gouvernement d'entreprise entre les organes de contrôle que sont le conseil d'administration ou de surveillance et les organes de direction en vue d'une transparence à l'égard des actionnaires.

#### **1.1.4.3 Cadre de référence de l'AMF**

Contrairement à la SOX et à la LSF qui ont un caractère législatif, l'AMF a un aspect plus réglementaire. Créée par la loi n° 2003-706 de sécurité financière du 1er août 2003, l'Autorité des marchés financiers est issue de la fusion de la Commission des opérations de bourse (COB), du Conseil des marchés financiers (CMF) et du Conseil de discipline de la gestion financière (CDGF). Ce rapprochement a pour objectif de renforcer l'efficacité et la visibilité de la régulation de la place financière française (AMF, 2012).

L'Autorité des marchés financiers est un organisme public indépendant, doté de la personnalité morale et disposant d'une autonomie financière, qui a pour missions de veiller à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers, à l'information des investisseurs, au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers. Elle apporte son concours à la régulation de ces marchés aux échelons européen et international.

#### **1.1.4.4 Disposition de l'Office pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)**

L'application du système OHADA est un élément important de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui (Finifter et Verna : 217). Pour eux, sans une bonne tenue des comptes, il impossible de rendre compte aux actionnaires ou encore se justifier vis-à-vis du fisc. En fait, depuis la signature du traité en 1993, l'Afrique s'est engagée sur la voie des regroupements et de l'harmonisation. L'OHADA a pour objet l'harmonisation du droit des affaires par l'entremise du « droit communautaire » et l'institution d'un système unique de contrôle et de règlement des différends. Selon (Bellina et al, 2008 : 534), « La gouvernance d'entreprise est aussi liée au cadre

juridique et judiciaire de l'intervention de l'entreprise, à la protection de ses droits matériels et immatériels, de ses sources de financement, de ses modalités de règlement des litiges et des relations avec l'Etat ». L'OHADA s'inscrit sous un angle de la réglementation du secteur privé, du cadre juridique relatif au commerce, du droit de propriété et des droits des créances. De nos jours, ces dispositions concernent également de nombreuses entreprises à caractères publics ou parapublics.

Les pays africains de façon général, s'inspirent des évolutions occidentales pour adapter ou améliorer leurs pratiques à travers plusieurs domaines. Pour ce qui est de la gouvernance d'entreprise, les dispositions législatives et réglementaires ont chacune, selon son contexte d'adoption, sa particularité. Mais le conseil d'administration y joue un rôle très important dans la dynamique de la gestion et du contrôle des entreprises.

## **1.2 Contribution du conseil d'administration à la dynamique du gouvernement des entreprises publiques**

La dynamique d'un système de gouvernance au sein d'une entreprise trouve son fondement dans les organes qui la composent. Chacune en ce qui la concerne a un rôle à jouer afin de permettre à l'organisation d'une part, d'atteindre ses objectifs et d'autre part, assurer la pérennité des activités dans le long terme. Parmi les entités sur lesquels repose le système de contrôle, se trouve le conseil d'administration. Selon le code belge de gouvernance d'entreprise (2009 : 9), « Dans une structure moniste, le conseil d'administration joue un double rôle : soutenir l'esprit d'entreprise et assurer un suivi et un contrôle effectifs ». Ainsi, le CA assure ses missions à travers la stratégie de l'entreprise, la transparence dans la gestion, le contrôle interne et la gestion des risques et aussi le contrôle externe.

### **1.2.1 Conseil d'administration et stratégie de l'entreprise**

Le conseil d'administration est un maillon essentiel de la chaîne de gouvernance d'entreprise (Lievens, 2006 : 27). Il approuve les règlements généraux, les orientations stratégiques, le plan d'affaires et les budgets qui en découlent, tout en s'assurant que la direction y donne suite. Il s'assure que la gestion de l'entreprise est effectuée avec économie, efficacité et efficience. L'OCDE (1999 : 46) va au-delà en disant que : « Outre qu'il oriente la stratégie de l'entreprise, le conseil d'administration a principalement pour mission de surveiller les performances de

l'équipe de direction et d'assurer aux actionnaires un rendement satisfaisant, tout en veillant à préparer les conflits d'intérêts et à trouver un équilibre entre les sollicitations contradictoires auxquelles l'entreprise se trouve soumise ». En fait, le conseil d'administration ne doit pas se contenter d'approuver la stratégie, mais, doit aussi s'assurer de sa bonne mise en œuvre. De même, il veille à la transparence du système de gestion.

### **1.2.2 Conseil d'administration comme pilier organisationnel de la transparence**

L'un des principes de la gouvernance qui font l'unanimité des différents codes de gouvernance d'entreprise est la transparence et la diffusion de l'information. Bien qu'il s'agisse de toute information touchant la continuité des activités, la surveillance de l'intégrité financière revêt un caractère important. Ce faisant, le conseil s'assure de la qualité de l'information financière et des mécanismes de divulgation, approuve les états financiers et atteste de leur fiabilité. Toutefois, il se soucie également de l'efficacité du système de contrôle interne et de la gestion des risques. En effet, selon OCDE (2007 : 157), « Le conseil d'administration ne doit pas seulement rendre des comptes à la société et à ses actionnaires ; il doit servir au mieux leurs intérêts. De plus, on attend du conseil d'administration qu'il prenne dûment en considération les autres parties et serve loyalement leurs intérêts, notamment ceux des salariés, des créanciers, des clients, des fournisseurs et des collectivités locales ». Le CA a donc pour rôle en ce qui concerne les parties prenantes de prendre les dispositions requises pour permettre leur accès aux informations à mesure d'influencer leurs décisions de coopérer ou non avec l'entreprise. La lumière devra être faite sur le système de contrôle interne et de gestion des risques.

### **1.2.3 Conseil d'administration, contrôle interne et gestion des risques**

Selon Corfmat et al. (2012 : 83), au sein d'une entreprise, « la gestion des risques et du contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société ». Chacun est responsable en ce qui le concerne de la gestion des risques inhérents à ses activités. Ce faisant, le degré d'implication dans le contrôle et partant de la maîtrise des risques varie selon le niveau de responsabilité. En ce qui concerne le conseil d'administration, son niveau d'implication en matière de contrôle varie d'une entreprise à l'autre. Pour ce faire, il s'informe suffisamment sur le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques retenus et mis en œuvre par la direction générale pour gérer les risques. Il s'agit entre autres de l'organisation, les rôles et les fonctions des principaux acteurs, la démarche, la structure de reporting des risques et de suivi du fonctionnement des dispositifs de contrôle. Aussi, s'intéresse-

t-il aux procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (Corfmat et al, 2012 : 84). Une vue d'ensemble de l'exposition de l'entreprise aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie lui est importante pour l'orientation de ses prises de décisions. Toutefois, l'opinion du commissaire aux comptes lors des contrôles externes lui est d'un apport remarquable.

#### **1.2.4 Conseil d'administration et contrôle externe**

Le rôle du conseil d'administration en ce qui concerne le contrôle externe réside dans le choix de spécialistes en la matière. En effet, le contrôle externe est un mécanisme dont la qualité peut avoir une influence sur la performance de l'entreprise. Généralement, il a un caractère légal. La nécessité d'instaurer ou d'améliorer un contrôle externe de qualité et transparent rend crucial le choix de l'auditeur externe. Le conseil d'administration, à travers son comité d'audit y joue un rôle déterminant. L'enjeu est d'obtenir un audit qui procure à l'entreprise de la valeur ajoutée dans l'intérêt tant des actionnaires que des autres parties prenantes. Le système de contrôle interne est un moyen pour le conseil de vérifier auprès de la direction générale que : le dispositif de pilotage et des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est de nature à assurer la fiabilité de l'information financière par la société et à donner une image fidèle des résultats et de la situation financière de l'entreprise.

#### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons dans un premier temps analysé le cadre théorique du conseil d'administration. Il ressort de cette analyse que le conseil d'administration est un mécanisme de contrôle destiné à limiter l'opportunisme des dirigeants. C'est cette approche qui est retenue par le courant disciplinaire du conseil d'administration. Le conseil d'administration peut aussi servir, surtout si on suppose avec l'approche cognitive des organisations que le conflit d'intérêts entre dirigeants et propriétaires n'est qu'apparent. Dans cette optique, le conseil d'administration peut aider à la création de compétences et d'opportunités notamment lorsqu'il intègre en son sein des administrateurs ayant des liens avec les autres acteurs de l'environnement. Son mode de fonctionnement est déterminant.

## **Chapitre 2 : Le fonctionnement du conseil d'administration dans une entreprise publique**

Le fonctionnement du conseil d'administration est déterminant dans la dynamique du gouvernement des entreprises. De nos jours, la pro activité de l'organe d'administration n'est pas seulement importante dans le secteur privé. Les sociétés publiques, longtemps marquées par la léthargie de leurs conseils, ont désormais besoins d'une action active à mesure de renforcer leur performance et aussi protégé le contribuable.

Le présent chapitre a pour objet de présenter le cadre de fonctionnement du conseil d'administration, sa structure ainsi que son fonctionnement effectif dans le contexte d'une entreprise publique.

### **2.1 Cadre de fonctionnement du conseil d'administration**

Le cadre de fonctionnement du conseil d'administration, tel que nous l'abordons, est relatif à la charte de gouvernance d'entreprise et à son règlement intérieur.

#### **2.1.1 Charte de gouvernance d'entreprise**

Il revient au conseil d'administration de désigner le code de gouvernance d'entreprise que la société entend appliquer, d'établir la charte de gouvernance d'entreprise. Il décide s'il y a lieu ou non de déroger à ce code ou à cette charte, par application au principe « comply or explain » (De Cordt, 2009 : 128). Lorsque l'entreprise n'a pas une contrainte législative relative à l'adoption d'un code, elle a la possibilité de choisir parmi d'autres celui qui lui semble approprié. Généralement, elle ne l'applique pas dans sa totalité. Pour ce faire, elle est amenée à indiquer les raisons qui motivent la non application de certains points. Sur la base du code de gouvernance d'entreprise qu'elle applique, l'entreprise établit par le biais du conseil la charte de gouvernance.

La charte de gouvernance indique le rôle et les responsabilités, la composition et le mode de fonctionnement des entités qui composent l'organe de gouvernance ou sont impliquées d'une manière ou d'une autre dans la gouvernance de l'entreprise. Au besoin, elle mentionne les

dispositions réglementaires applicables auxdites entités. Particulièrement, le conseil d'administration a un règlement intérieur qui décrit le cadre de son fonctionnement.

### **2.1.2 Règlement intérieur de conseil d'administration**

Le règlement intérieur d'une entité est un document écrit et communiqué aux intéressés qui fixe les règles générales et permanentes relatives à la discipline et notamment, les droits et devoirs, la nature et l'échelle des sanctions. En ce qui concerne le conseil d'administration, il est le moyen de conformer les administrateurs à une certaine discipline et à jouer pleinement leur rôle afin de contribuer à leur niveau à la création de valeur ajoutée. A cet effet, ils ont le devoir d'agir en connaissance de cause, de bonne foi, avec diligence et loyauté dans l'intérêt de l'entreprise, des actionnaires et autres parties prenantes. Dans cette optique, le rapport Barbier De La Serre (2003 : 16) recommande de « doter le conseil d'un règlement intérieur qui fixe précisément les décisions soumises à approbation préalable du conseil (notamment pour les opérations qui se situent hors stratégie) ainsi que les informations relatives à la situation financière et de trésorerie. Ce règlement intérieur institue également les comités spécialisés du conseil et définit leurs attributions ». Il s'agit en fait de situer les responsabilités des membres du conseil d'administration et aussi mettre en exergue la nécessité de leur impartialité. Ces dernières comporte quatre dimensions (code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprises, 2008 : 14) qui sont :

- avoir la capacité de prendre des décisions dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires ou des associés ;
- avoir l'indépendance de jugement, de décision et d'action ;
- remplir le devoir de contrôle ;
- remplir l'obligation de rendre compte.

L'exigence de diligence et d'impartialité vis-à-vis de la gestion courante des activités implique que l'organe d'administration soit structure en conséquence.

## **2.2 Structure du conseil d'administration**

La structure du conseil d'administration est conforme à certains critères propres à chaque entreprise. Généralement, l'on tient compte des critères de taille, d'objectivité, de transparence et d'indépendance, de façon à promouvoir l'efficience et la collégialité de son processus

d'approbation et de prise de décisions. D'autres aspects sont relatifs à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du conseil. Pour le comité du rapport Vienot 1 (1995 : 7), « chaque conseil a la double obligation d'examiner périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement et de faire part aux actionnaires des positions ou dispositions qu'il a alors prises ». En outre, la diversité des compétences favorise la couverture des domaines d'interventions du conseil. Pour notre étude, nous retenons la taille, la composition et les compétences.

### **2.2.1 Taille du conseil d'administration**

Selon IFA (2011 : 3), « La taille du conseil d'administration est un élément important pour en assurer le bon fonctionnement ». Les groupes de travail préconisent souvent de limiter le nombre d'administrateurs à douze dans les entreprises dont le nombre est entièrement souscrit par l'Etat. Il y va de l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration, de sa capacité de préparation et de délibération sur les sujets soumis à son examen, et au respect de la confidentialité. C'est ainsi que le rapport Barbier (2003 :14) stipule que « le format idéal d'un conseil d'administration devrait être de douze membres pour les sociétés entièrement contrôlées par l'Etat, ce nombre pouvant éventuellement être porté à un maximum de quatorze à quinze membres au plus pour les sociétés dont le capital est ouvert ». L'acte Uniforme relatif au Droit des sociétés Commerciales et Groupement d'Intérêts Economiques stipule quant à lui, à son article 419 que : « La société anonyme peut être administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus ». La taille du conseil n'est pas en soi un élément moteur de l'amélioration de la gouvernance, mais, elle peut y contribuer grandement. Sa composition a certainement une influence plus importante.

### **2.2.2 Composition du conseil d'administration (Choix des membres du conseil d'administration)**

La composition du conseil est souvent définie selon la proportion d'administrateurs internes et externes permettant de déterminer l'efficacité de contrôle et de surveillance. Une attention est accordée aux diverses origines des membres du conseil. Dans les entreprises publiques en France par exemple, il existe des représentants de l'Etat, les administrateurs spécialisés, des représentants du personnel, des représentants des autres actionnaires. En Afrique, la nomination d'administrateurs spécialisés n'est pas encore entrée dans les habitudes des entreprises

publiques. Il se pose un problème de proportionnalité des différents représentants. Le rapport Barbier (2003 : 15) propose que soit « fixer un nombre d'administrateurs représentant l'Etat proportionnel à son poids dans le capital, mais plafonné à la moitié dès lors qu'il est majoritaire. Ces représentants sont désignés dans les conditions de droit commun sur proposition de l'agence des participations ».

Selon le rapport Bouton (2003 : 8), « La première qualité du conseil d'administration se trouve dans sa composition : des administrateurs bien entendu intègres, comprenant correctement le fonctionnement de l'entreprise, soucieux de l'intérêt de tous les actionnaires, s'impliquant suffisamment dans la définition de la stratégie et dans les délibérations pour participer effectivement à ses décisions, qui sont collégiales, pour ensuite les soutenir valablement ». Il ne s'agit pas ici d'administrateurs internes ni externes ou encore d'administrateurs spécialisés ni indépendants, mais de personnes engagées dans la prise de décisions pertinentes au regard de leur compréhension de la firme ainsi que de leur implication dans le fonctionnement du conseil.

Par ailleurs, la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil augmente le caractère objectif des décisions. Elle répond à une attente du marché et est de nature à améliorer la qualité des délibérations, donc à renforcer le système de gouvernance. Le rapport Vienot (1995 : 13) dispose « qu'il est souhaitable que chaque conseil d'une société cotée comporte au moins deux administrateurs indépendants, étant entendu qu'il appartient à chaque conseil de rechercher l'équilibre optimal de sa composition ». Cette recommandation est reprise par le rapport Barbier (2003 : 16) appliqué aux entreprises du secteur public. En effet, les administrateurs indépendants sont sensés ne pas être salariés de l'entreprise, ne pas avoir de lien avec les actionnaires ni avec les parties prenantes (fournisseurs, clients, ...). Toutefois, la question de compétences au sein du conseil est à prendre en compte.

### **2.2.3 Compétences au sein du conseil d'administration**

Depuis l'avènement de certains scandales financiers dans de grands groupes industriels ayant motivé l'adoption de lois comme la SOX, la LSF ainsi que l'élaboration de code de bonnes pratiques de gouvernance, les missions du conseil d'administration se sont considérablement diversifiées. La problématique pro activité et de la compétence des administrateurs s'est accrue. L'une des leçons tirées du scandale d'Enron selon Richard et Mielliet (2003 : 3) est que : « Les administrateurs doivent impérativement maîtriser la stratégie, les enjeux des opérations et

l'économie globale de l'entreprise au conseil de laquelle ils siègent. Ils doivent demander à comprendre et obtenir les explications s'ils ne maîtrisent pas ce que fait la société. S'ils n'ont ni la compétence, ni l'accès à l'information, ils doivent démissionner ». Ce qui met en relief aussi bien la compétence que le dynamisme des administrateurs. Ce qui importe pour diriger une entreprise surtout publique, c'est la qualité des dirigeants : leur talent, leur expérience, leur honnêteté, la transparence de leur gestion, leur sens des responsabilités sociales. Il nécessite aussi d'avoir un rythme de travail soutenu et une spécialisation accrue des travaux. Pour ce faire, il est utile que les différentes compétences des membres du conseil couvrent ses champs d'intervention. Dans leur rôle de contrôle de la gestion et de la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés, ils doivent être à mesure d'apporter des jugements objectifs. En guise de réponse à la recommandation du rapport Vienot 1 quant à la création de comités spécialisés, il est aussi important d'avoir des administrateurs dotés des compétences requises pour l'animation de ces derniers. Si leur mise en place est effective, que doivent-ils impliquer ?

### **2.3 Comités spécialisés du conseil d'administration**

L'existence de Comités spécialisés au sein du conseil d'administration constitue un élément central de son fonctionnement efficace ainsi que de la Gouvernance d'Entreprise. L'exigence de compétence, d'objectivité et d'indépendance requise pour les membres impose de confier à des comités certains travaux. Si les premières directives le recommandaient particulièrement pour les entreprises qui font appel public à l'épargne, cette disposition est de nos jours applicable aux firmes de taille moyenne tant publiques que privées. Il appartient à chaque organe de gouvernance de fixer le nombre et de déterminer la structure et l'organisation de ses Comités. Néanmoins, le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprises (2008 : 18) recommande que soient préparés par des Comités spécialisés les activités comme :

- l'examen des comptes,
- le suivi du contrôle interne,
- la sélection des auditeurs externes,
- la politique de rémunération et de nomination,
- la politique d'investissement et d'endettement,
- la sélection des membres de l'organe de gouvernance et des mandataires sociaux.

La constitution de comités ne saurait remettre en question la responsabilité et les prérogatives du conseil d'administration qui détient le pouvoir de décision. D'ailleurs, selon ISA (2011 : 14),

« Les missions des Comités, leurs domaines de compétence ainsi que les modalités dans lesquelles ils rendent compte, sont fixées par le conseil et inscrites dans son règlement intérieur. Les Comités restent une émanation du Conseil : ils n'ont pas de pouvoir de décision et sont sous l'autorité exclusive du Conseil. Ils préparent les travaux du conseil dans leurs domaines de compétence et émettent des avis, des propositions ou des recommandations selon les cas. Le Président et les membres des Comités sont choisis par le conseil en fonction de leur compétence, de leur indépendance et de leur disponibilité pour assurer les missions du Comité ». Au regard de cela, les Comités doivent rendre compte au conseil d'administration et présenter un bilan de leurs activités dont la synthèse doit être insérée dans le rapport de gestion. Il est recommandé de créer au moins deux Comités différents, à savoir : un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations et Nominations. Le conseil jugera de l'opportunité de séparer le comité de rémunération de celui de nomination ou encore de s'adjoindre d'autres comités (risques, investissements, éthique...).

### **2.3.1 Comité d'audit**

Au sein du conseil d'administration, le comité d'audit s'assure de la pertinence et de la fiabilité des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des états financiers, des comptes sociaux de l'entreprise. Il a la responsabilité du contrôle de la qualité de l'information comptable dans un forum distinct des séances du conseil. Aussi, vérifie-t-il que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations sont crédibles. Selon Vienot (1995 : 19), « Il s'agit moins d'entrer dans le détail des comptes que d'apprécier la fiabilité de l'appareil qui concourt à leur établissement ainsi que la validité des positions prises pour traiter les opérations significatives ».

Le code belge de gouvernance d'entreprise (2009 : 30) veut que le comité d'audit soit exclusivement composé d'administrateurs non exécutifs, constitué majoritairement d'administrateurs indépendants. Ledit code prévoit qu'au moins un des membres soit compétent en matière de comptabilité et d'audit. Il est du ressort du conseil d'administration de s'assurer que le comité d'audit dispose des compétences nécessaires suffisantes à l'exercice effectif de son rôle, notamment en matière de comptabilité, d'audit et de finance. Quant à Luthi (2011 : 45-46), il recommande de « Constituer un comité d'audit composé majoritairement de membres indépendants afin d'en renforcer l'image. [...] Réunir au sein du comité d'audit les compétences nécessaires à la conduite des missions qui lui sont confiées, notamment en matière comptable et financière ». L'idéal est d'adopter l'approche anglo-saxonne qui veut que le comité d'audit soit totalement composé d'administrateurs indépendants. Ce qui est essentiel pour en assurer

l'efficacité et un point fort pour maintenir la relation de confiance avec les partenaires financiers et les autres parties prenantes.

Pour le code belge de gouvernance d'entreprise (2009 : 30), « le comité d'audit est au moins chargé des missions suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société ;
- s'il existe un audit interne, suivi de celui-ci et de son efficacité ;
- suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par l'auditeur externe; et
- examen et suivi de l'indépendance de l'auditeur externe, en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à la société ».

Le comité d'audit peut fonctionner efficacement s'il est doté d'une charte ou d'un règlement intérieur indiquant les règles qui gouvernent sa conduite et son fonctionnement.

### **2.3.2 Comité de nomination**

Le conseil d'administration des entreprises tant privées que publiques peut mettre en place un comité de nomination pour coopérer avec l'entité actionnaire en ce qui concerne le processus de nomination des administrateurs (OCDE, 2006 : 254). Ce comité a la charge de mettre en place une politique de nominations. Pour ce faire, sa responsabilité, comme l'indique le code marocain de bonne gouvernance, consiste « à :

- adopter des procédures de sélection et de renouvellement des membres de l'organe de gouvernance
- évaluer périodiquement la taille et la composition de l'organe de gouvernance et faire toutes recommandations d'amélioration ;
- identifier les candidats potentiels possédant des connaissances, compétences et qualifications nécessaires et les proposer à l'approbation de l'organe de gouvernance ;
- émettre un avis sur les propositions de nomination émanant d'actionnaires ;
- établir un plan de succession des membres de l'organe de gouvernance et des autres dirigeants ».

L'indépendance et la transparence doivent être les principaux piliers et c'est pourquoi il est recommandé que ce Comité comporte au moins un administrateur externe, non salarié de l'entreprise.

### **2.3.3 Comité de rémunération**

Le comité de rémunération a pour objet d'aider le conseil d'administration à élaborer une démarche en ce qui concerne la rémunération des membres de la direction et des administrateurs et à examiner périodiquement la rémunération des membres du conseil d'administration. Il aide le conseil d'administration à établir la rémunération des membres de la haute direction et à examiner le caractère convenable et la forme de la rémunération des administrateurs. Dans ce cadre, il examine chaque année les buts et objectifs du PCA pour le prochain exercice. Aussi, étudie-t-il le caractère convenable et la forme de rémunération des administrateurs de la Société et fait des recommandations au conseil d'administration au complet à cet égard.

Ce comité se réunit aussi fréquemment que les circonstances l'imposent. Il peut inviter à ses réunions tout administrateur de la Société, tout membre de la direction de la Société ou les autres personnes qu'il juge appropriées afin de s'acquitter de ses responsabilités. De même, il peut exclure de ses réunions toute personne qu'il juge approprié d'exclure afin de s'acquitter de ses responsabilités. Le président du conseil d'administration ou tout membre du comité peut convoquer des réunions du comité.

Dans certaines entreprises, le comité de nomination et celui de rémunération sont combinés. Il est souvent dénommé comité de nominations et de rémunération. Dans une telle circonstance, il a la double responsabilité de la nomination et de la rémunération.

La constitution de bonnes équipes à travers les comités de l'entreprise avec un effectif optimal et les compétences est gage d'un bon fonctionnement du conseil d'administration.

## **2.4 Fonctionnement effectif du conseil d'administration**

Selon IFA (2011:12), « Au-delà des règles fixées par les textes et notamment par le Règlement intérieur, l'effectivité et l'efficacité de la gouvernance se jugent dans le fonctionnement du

conseil d'administration ». Plusieurs variables permettent d'évaluer l'efficacité du fonctionnement du conseil. Il s'agit entre autres de la fréquence et de la durée des réunions, de l'assiduité des membres du conseil, de la préparation des réunions, de l'animation des débats, etc.

#### **2.4.1 Fréquence et durée des réunions**

La fréquence des réunions concerne le nombre de séance de travail du conseil d'administration. Selon Watillon et al. (2007 :91), « Le conseil d'administration se réunit autant de fois que l'intérêt de la société l'exige. Ses réunions devront être suffisamment fréquentes pour lui permettre d'exercer valablement et pleinement ses compétences. Il s'agit d'une question de fait dépendant notamment de la nature de l'activité exercée par le société ». Généralement, l'on dit qu'il se réunit toutes les fois qu'il le juge convenable et au moins tous les trois mois. Il est ainsi concevable qu'en fonction du degré d'intensité et de la diversité des activités de l'entreprise et partant du conseil, le nombre de réunions peut s'accroître. Dans ce contexte, Traoré (2011 : 93) fait ressortir parmi les éléments constitutifs de la matrice du règlement intérieur du conseil, la fréquence de ses réunions. Il estime qu'elle doit être en nombre suffisant pour permettre de « professionnaliser » l'action du conseil. Le rapport Vienot 1 (1995 : 17) estime quant à lui que : « quatre à six réunions sont suffisantes pour contrôler la marche du groupe et prendre les décisions essentielles, surtout si celles-ci ont été préparées par les travaux de comités spécialisés... ». Même si ce nombre de séances était recommandé pour les entreprises cotées, il est valable pour les valeurs moyennes, qu'elles soient publiques ou privées. Le même rapport Vienot ajoute que « la réunion doit être d'une durée suffisante pour débattre utilement de l'ordre du jour ». C'est donc dire que la fréquence des réunions ne saurait être à elle seule suffisante pour une bonne conduite des activités du conseil d'administration. Il y a donc lieu de se donner un temps raisonnable pour débattre suffisamment des questions inscrites à l'ordre du jour. Toutefois, l'assiduité des administrateurs aux réunions est d'une utilité considérable.

#### **2.4.2 Assiduité des membres du conseil d'administration**

Afin de débattre valablement sur les différents points inscrits à l'ordre du jour, l'assiduité des membres du conseil est requise. Généralement, la présence de la moitié des administrateurs est nécessaire pour délibérer. Les membres du conseil consacrent tout le temps et toute l'attention voulus aux affaires de l'entreprise conformément aux dispositions réglementaires qui leur sont applicables. Ils se rendent disponibles pour participer aux réunions du Conseil d'administration

et remplir toutes les tâches qui leur sont assignées. Ils remplissent leurs fonctions en ayant en vue l'intérêt de l'organisation. Dans ce cadre, ils sont tenus au devoir de diligence et de loyauté. Pour ce faire, ils doivent recueillir les informations nécessaires et préparer correctement les réunions du conseil d'administration, assister et participer activement aux débats, exécuter toutes tâches leur incombant spécialement, contrôler et surveiller tout risque ou irrégularité de gestion.

### **2.4.3 Préparation des réunions du conseil d'administration**

Les administrateurs ont été valablement convoqués. Conformément à l'article L. 225-238 du Code de Commerce, le Commissaire aux comptes a été convoqué à la réunion du Conseil qui a examiné et arrêté les comptes annuels.

Tous les documents, dossiers techniques et informations nécessaires à la mission des administrateurs leur ont été communiqués avant la réunion.

### **Conclusion**

L'étude de ce chapitre montre que le fonctionnement efficace d'un Conseil d'Administration aussi bien dans une entreprise privée que publique, nécessite l'adoption de bonnes pratiques en matière de gestion.

En effet, l'adoption d'un code de bonne gouvernance, d'un règlement intérieur, le choix des membres du conseil basé sur la compétence, la création de comités spécialisés, sont autant d'éléments qui permettent à un Conseil d'Administration d'être productif

## CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude

La conduite de la présente étude de recherche requiert la définition d'une méthodologie de recherche afin d'atteindre les objectifs. Ce chapitre a pour objet de présenter le modèle d'analyse choisi pour mener à bien notre recherche. Il s'intéresse également aux méthodes et techniques retenues en vue de la collecte des données.

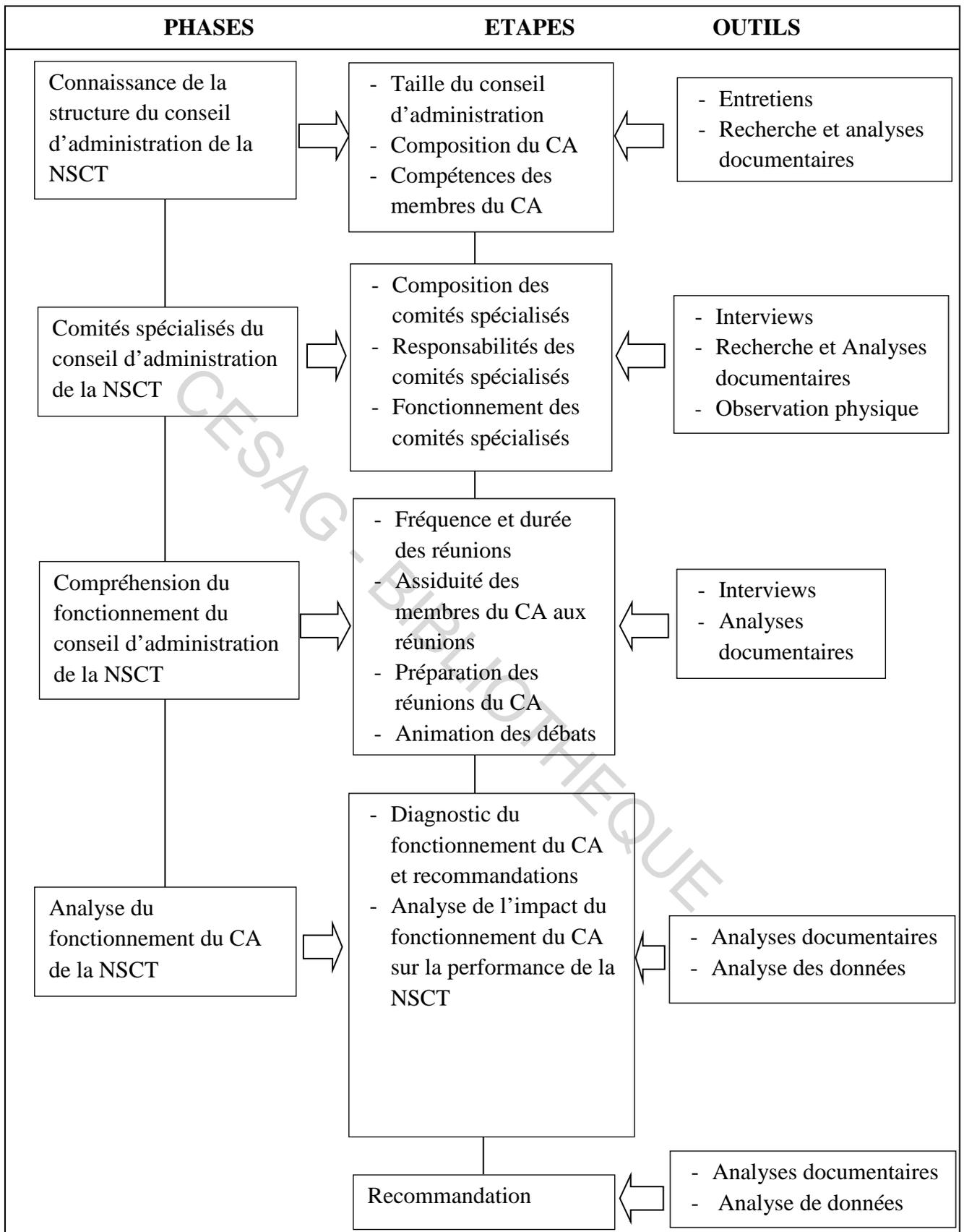
### 3.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse retenu consiste en la description des différentes phases pour comprendre et analyser le fonctionnement du conseil d'administration.

Notre modèle d'analyse comporte quatre phases que nous entendons développer en cinq étapes. Dans la première phase, nous ferons la connaissance de la structure du conseil d'administration de la NSCT. A ce niveau, il s'agira de connaître la taille et la composition du conseil de ladite entreprise, et avoir une idée des compétences en son sein. Dans la deuxième phase, nous prendrons connaissance des comités spécialisés qui soutiennent le conseil dans ses activités. Nous serons ici concernés par leur composition, leurs différentes responsabilités ainsi que leur fonctionnement. Nous nous intéressons aux relations existantes entre ces comités et le conseil afin de vérifier leur apport au bon fonctionnement dudit conseil. La troisième phase sera relative à la compréhension du fonctionnement du conseil d'administration de la NSCT. Pour ce faire, nous nous intéresserons à la fréquence et à la durée des réunions, à leur préparation, à l'assiduité des administrateurs auxdites réunions et à l'animation des débats. La dernière phase, relative à l'analyse du fonctionnement du conseil d'administration de la NSCT, sera le lieu de faire un diagnostic et d'évaluer sa performance. Elle permettra de faire une analyse de son impact sur la gouvernance d'entreprise et sur la performance de la NSCT. Cette étude nous permettra de dégager les forces et les faiblesses du fonctionnement du CA de la NSCT et de formuler des recommandations.

La figure ci-après représente le modèle d'analyse et indique les outils retenus pour effectuer notre étude de recherche.

**Figure 1 : Modèle d'analyse**



Source : nous-mêmes

## **3.2 Les outils de collecte de données**

Les outils sont définis comme les moyens de recherche nous permettant de collecter les informations utiles pour mener à bien notre étude. La collecte des données nécessite le choix d'outils adapté pour mieux cerner le fonctionnement du Conseil d'Administration. Il s'agit de déterminer les outils en fonction de nos objectifs en vue d'atteindre notre but. Les données seront collectées sur chacune des variables à travers l'observation, les interviews, la recherche documentaire.

### **3.2.1 L'interview**

Cette technique de collecte d'informations, organisée et centrée sur les objectifs à atteindre, nous permettra de recueillir des données d'ordre qualitatif sur l'entreprise, de mieux comprendre son organisation, ses missions, ses activités, sa gestion des risques et son contrôle interne.

Nous aurons des entretiens avec les administrateurs, le directeur général, les membres des comités spécialisés (s'il en existe). Toutes ces personnes sont impliquées dans le fonctionnement du conseil d'administration et partant de la gouvernance et de la performance de l'entreprise.

Pour y arriver, nous utiliserons un guide d'entretien couvrant les différents aspects du fonctionnement du conseil d'administration.

### **3.2.2 La recherche et l'analyse documentaire**

L'utilisation de cet outil s'inscrit dans la logique de l'exploitation de tous les documents susceptibles de nous renseigner sur les réalités de l'entreprise. Il est d'une extrême importance pour la collecte des données dans la mesure où, elle permettra d'avoir une plus large vision de l'entreprise. Dans ce contexte, l'analyse documentaire portera sur les documents tels que les statuts, le code d'éthique, les procédures et les rapports annuels de gestion, le règlement intérieur du conseil d'administration, les Procès-verbaux des réunions.

### **3.2.3 L'observation physique**

L'observation physique est une méthode qualitative de collecte de données observables. Elle permet de confirmer et d'approfondir les informations recueillies lors des interviews et celles obtenues via les recherches et analyses documentaires. Cet outil sera le moyen d'observer le fonctionnement du conseil d'administration de la NSCT.

### **3.2.4 L'analyse des données**

Pour analyser les données, nous allons procéder par le teste de conformité. L'analyse portera sur les résultats relatifs à la recherche documentaire faite, aux observations faites et aux entretiens réalisés. Au terme de cette analyse nous allons donner notre opinion sur le fonctionnement du CA de la NSCT.

## **Conclusion**

Nous avons présenté dans ce chapitre, notre méthodologie de recherche qui comprend quatre phases et cinq étapes. Quatre principaux outils nous permettrons de collecter les données requises pour y arriver. Il s'agit de l'interview, la recherche et l'analyse documentaire, l'observation physique et l'analyse des données. Ce qui nous aiderons à orienter le cadre pratique de notre étude.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Dans cette première partie, nous avons montré le cadre théorique du conseil d'administration qui est un maillon essentiel du dynamisme et de l'efficacité du gouvernement d'entreprise. Au sein des entreprises publiques africaines, à l'instar de celles occidentales, ledit conseil d'administration est une entité de contrôle destinée à limiter le comportement opportuniste des dirigeants. Son mode de fonctionnement est déterminant pour insuffler au système de gouvernance des pratiques reconnues sur le plan international.

Le caractère proactif du conseil d'administration ne se limite pas aux seules entreprises du secteur privé. Les organisations publiques et parapubliques requièrent aussi des organes d'administration aussi dynamique. Plusieurs variables permettent d'analyser le fonctionnement de ces entités ayant la charge de l'administration des entreprises publiques. Ce sont entre autres, la composition du conseil, l'existence de comités spécialisés, le nombre de réunions, l'assiduité des administrateurs, la préparation et le déroulement desdites réunions, les procès-verbaux de réunions, etc.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

La revue de la littérature nous a permis de comprendre le rôle important du conseil d'administration, son fonctionnement et sa contribution à la performance d'une entreprise et de faire une synthèse de cette réalité à travers notre modèle d'analyse.

Dans cette deuxième partie, nous aborderons le cadre pratique du fonctionnement du conseil d'administration, sa contribution à la performance.

L'objectif de cette seconde partie du mémoire est d'analyser le fonctionnement du conseil d'administration de la Nouvelle Société Cotonnière du Togo(NSCT). Il consiste à vérifier son impact sur la performance de l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif, nous allons étudier les points suivants :

- ❖ La présentation de la NSCT,
- ❖ Le fonctionnement du conseil d'administration de la NSCT et,
- ❖ L'analyse du fonctionnement du CA et l'impact de ce fonctionnement sur la performance.

A travers le chapitre suivant, nous présentons essentiellement la NSCT qui fait l'objet de notre étude.

## **CHAPITRE 4 : Présentation de la Nouvelle Société Cotonnière du Togo(NSCT)**

La NSCT est la structure qui anime la filière cotonnière au Togo. Elle interagit avec la Fédération Nationale des Groupements de Producteurs de Coton (FNGPC) pour assurer le développement de la culture du coton dans le pays. Pour mieux connaître cette structure, nous présentons son aspect institutionnel, sa structure organisationnelle, ses principales activités, ses moyens d'actions, ses principaux partenaires et quelques résultats obtenus.

### **4.1 Aspect institutionnel**

La Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT) est créée le 23 janvier 2009 par décret 2009-013/PR pris en conseil des ministres, puis constituée par l'Assemblée Générale Constitutive le 29 mars de la même année.

La NSCT est une société d'économie mixte à capital social de deux milliards (2 000 000 000) de francs CFA. Ce capital est constitué à 60% par les apports de l'Etat et à 40% par ceux de la Fédération Nationale des Groupements de Producteurs du Coton (FNGPC). Le siège de la NSCT est sis à Atakpamé, ville située à environ 165 km au nord de Lomé.

La NSCT est sous la tutelle de gestion du Ministère de l'Economie et des finances et sous la tutelle technique du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche.

### **4.2 Structure organisationnelle**

Pour atteindre ses objectifs, la NSCT dispose d'une organisation de type hiérarchico-fonctionnel, sous la supervision du conseil d'administration (CA) (*Voir organigramme en annexe N° 2*).

Le conseil d'administration se compose de dix (10) membres dont six(6) de l'Etat et quatre de la FNGPC. Il a la responsabilité de veiller à la bonne gouvernance de la structure dans la dynamique d'une pérennisation de la filière cotonnière au Togo.

La composition du Conseil d'Administration se présente comme suit :

- Ministère de l'Economie et des Finances : 01 représentant (Président) ;
- Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche : 01 représentant (membre) ;

- Ministère du commerce : 01 représentant (membre) ;
- Société civil : 01 représentant (membre) ;
- Présidence de la République : 01 représentant (membre) ;
- Institution financière de la place : 01 représentant (membre) ;
- FNGPC : 04 représentants (membres).

Les membres du Conseil se réunissent deux fois dans l'année en séance ordinaire notamment entre les mois de juin et août pour l'appréciation des rapports financiers et en décembre pour l'adoption du budget. Des séances extraordinaires sont également organisées en cas de besoin, selon les statuts.

Le Conseil d'Administration rend compte des activités et résultats de la société à l'Assemblée Générale. Elle se compose de deux représentants de l'Etat et d'un représentant de la FNGPC.

La NSCT est dirigée par un Directeur Général nommé par le conseil d'administration à l'issue d'un appel à candidature. Il est aidé dans ses tâches par un Directeur Général-Adjoint nommé dans les mêmes conditions que lui.

Sous la coordination directe du Directeur Général se trouvent la Direction Générale Adjointe, six (6) Directions centrales et trois (3) Directions de région cotonnière. Ces directions se composent à leur tour de services, de divisions et de sections pour leur opérationnalité :

- l'Inspection générale ;
- la Cellule commerciale ;
- le Secrétariat général technique ;
- la Direction administrative et financière ;
- la Direction de soutien à la production ;
- la Direction Industrielle ;
- la Direction région cotonnière nord ;
- la Direction région cotonnière centre ;
- la Direction région cotonnière sud ;
- le Service Transport Logistique et Maintenance Auto.

Conformément à la lettre de mission que lui a adressée le conseil d'administration dès sa prise de fonction pour les campagnes 2010/2011 et 2011/2012, le Directeur général est directement responsable du management stratégique, du management marketing et du management des

opérations de production et de commercialisation. Il supervise directement les activités du directeur général adjoint et des directeurs des différents départements.

Selon la même lettre, le Directeur général adjoint assume la responsabilité du management comptable, financier et des ressources humaines. Il supervise à cet effet les activités de la Direction administrative et financière. Il a également sous sa responsabilité hiérarchique, le service des approvisionnements et le service informatique.

L'inspection générale est chargée de la mise en œuvre de l'audit interne et du contrôle de gestion. Elle veille à une gestion efficace du patrimoine de la société et appuie la Direction générale dans la mise en application des procédures et des décisions. La préparation du budget, son suivi et contrôle après adoption par le Conseil d'administration incombent audit département. Elle rend compte directement de ses activités à la direction générale et au Conseil d'administration. Elle rassemble en son sein, le service audit interne, le service contrôle de gestion.

Suivant les attributions de la Cellule commerciale, elle est chargée du classement de coton fibre, de la gestion des entrepôts de fibre et de la vente des produits finis (fibre et graines) et déchets dans les conditions optimales du marché. Pour accomplir sa mission, elle s'appuie sur trois services : le service salle classement, le service vente et transit et le service entrepôts.

Elle gère la chaîne de l'exportation des balles fibres depuis les usines jusqu'au port autonome de Lomé en passant par les entrepôts-Lomé.

Le Secrétariat général technique assiste la Direction générale dans la coordination des flux d'information, la capitalisation et la centralisation des données. Il est chargé de la consolidation du plan d'action et du rapport d'activités de la société. Il assure la gestion des volets communication et relations publiques, assurance, affaires juridiques et patrimoine au sein de la société. Le département est dirigé par un Secrétaire général technique sous qui sont placés le service communication, le service affaires juridiques, patrimoine et le service assurances.

La Direction administrative et financière comme son nom l'indique, s'occupe de la gestion des ressources humaines, des finances et de la comptabilité de la société. Elle a la charge de tenir les comptes, de produire les états financiers en fin d'exercice et de veiller à une gestion rationnelle de la trésorerie et du personnel de la société. Le Directeur administratif et financier s'appuie sur

le service ressources humaines et affaire générale ainsi que du service finance et comptabilité pour remplir sa mission.

La Direction de soutien à la production veille à la mise à disposition des intrants dans les directions régions cotonnières dans les meilleurs délais et en quantité selon les besoins exprimés par ces dernières.

La Direction industrielle apporte son appui aux régions cotonnières dans la maintenance des usines et leur bon fonctionnement, coordonne les activités d'évacuation et d'égrenage. Pour assumer ces charges, la Direction industrielle s'appuie sur quatre (4) services. Il s'agit des services(i) Exploitation et maintenance industrielles, (ii) Transport, Logistique et Maintenance Parc Auto, (iii) Génie civil et (iv) Magasin général.

Le Service Transport Logistique et Maintenance Auto (STLMA) est chargé de :

- assurer la maintenance des véhicules de la société,
- veiller à la disponibilité de véhicules NSCT en bon état pour l'évacuation du coton graine et des produits finis,
- évaluer les besoins en transport en collaboration avec les usines,
- affréter les véhicules privés dans le cadre de l'évacuation du coton graine et des produits finis,
- veiller en collaboration avec les usines, à l'application des contrats signés avec les transporteurs privés,
- centraliser les données afin de calculer les prix de revient et les différents ratios liés au transport du coton graine et des produits finis.

Il dispose pour sa mission de trois unités de maintenance du parc roulant sises respectivement à Kara, Atakpamé-Talo et à Notsè.

Pour assurer une gestion efficace de la filière en matière de production et d'égrenage, le territoire national est réparti en trois grandes régions cotonnières :

- la Région Cotonnière Nord qui couvre la partie septentrionale, notamment les régions économiques Savanes et Kara ; son chef-lieu est à Kara ;
- la Région Cotonnière Centre qui englobe le nord des plateaux et la région économique centrale ; son chef-lieu est à Atakpamé ;

- la Région Cotonnière Sud qui couvre le sud des Plateaux et la région économique maritime ; son chef-lieu est à Notsé.

Les trois Directions régions cotonnières sont responsables de l'encadrement de la culture, de la gestion des intrants, de l'achat de coton graine et de son égrenage dans leur région respective. Chaque région est dirigée par un Directeur rattaché directement à la direction générale. Il coordonne les activités d'un chef de délégation et d'un chef d'usine.

### **4.3 Moyens disponibles**

Pour l'exécution de ses multiples activités, la NSCT dispose d'un important équipement industriel hérité de la SOTOCO, à savoir :

- Quatre (4) usines d'égrenage d'une capacité de traitement globale de 120 000 tonnes minimum de coton-graine, situées à Dapaong, Kara, Notsè et Talo (Atakpamé).
- Un parc roulant composé de 47 véhicules dont 25 véhicules classiques, 12 poly-bennes, 8 premiums et 2 engins de Travaux Publics (TP).
- Trois unités de maintenance du parc roulant (Kara, Talo et Notsè).
- Un entrepôt composé de trois (03) magasins dans la zone portuaire à Lomé.
- Une salle de classement de fibre équipée d'une chaîne de mesure intégrée HVI à Notsè.

Au titre des moyens humains, l'effectif du personnel permanent de la NSCT au 31 décembre 2010 est de 341 agents dont 23 femmes. A cet effectif s'ajoutent 100 à 800 travailleurs saisonniers recrutés essentiellement en fonction des activités des usines garages et du niveau de production.

### **4.4 Les principales activités de la NSCT**

Conformément à ses prérogatives, les activités de la NSCT concernent essentiellement le soutien à la production, l'égrenage du coton graine et la commercialisation de la fibre, des graines et des déchets. Tous ces trois domaines d'activités mobilisent l'ensemble de la chaîne du transport à la NSCT.

#### **4.4.1 Le soutien à la production**

La culture du coton exige du producteur le respect d'une série de recommandations techniques spécifiques afin de l'optimiser. C'est pourquoi les producteurs ont besoin d'être formés et suivis sur l'itinéraire technique optimum du coton.

Dans le contexte institutionnel actuel du secteur agricole au Togo, la responsabilité de l'appui-conseil aux producteurs est dévolue à l'Institut de Conseil et d'Appui Technique (ICAT), une structure de l'Etat. Pour amener les producteurs à respecter l'itinéraire technique<sup>1</sup>, l'ICAT procède par la formation sur un « champ école »<sup>2</sup>. La NSCT quant à elle, s'appuie sur des « parcelles d'échange et d'expérimentation technique (PEET) »<sup>3</sup>.

Le second volet du soutien à la production est la mise en place des intrants dans les GPC. Dans sa politique d'approvisionnement des producteurs en intrants agricoles coton, la NSCT procède à l'achat des engrais, insecticides, appareils de traitement, et matériels de commercialisation, pour le compte de la FNGPC et par les procédures d'appel d'offre. Dans ces transactions, la société joue le rôle d'intermédiaire financeur avec livraison niveau GPC.

Ce volet de la mise en place des intrants implique naturellement le transport, pour acheminer ces intrants du port de Lomé vers les magasins centraux de la société, près de 30 à travers le pays, et qui constituent des plates forme à partir desquels des mises en place dans les GPC s'opèrent plus tard. La mise en place des intrants s'étend à leurs transferts après semis pour répondre aux adéquations superficielles effectivement semées et besoins finals en intrants. Ce mouvement des intrants entraîne parfois des replis d'intrants (non utilisés dans les GPC) en vue de leur sécurisation pour la campagne suivante. Ces retours d'intrants engendrent des coûts supplémentaires.

#### **4.4.2 Les activités d'égrenage**

La période d'égrenage débute au mois de novembre de l'année N pour finir en avril de l'année N+1. Elle coïncide très souvent avec celle des achats. Contrairement aux autres filières de la sous-région ouest-africaine, le Togo fait de l'évacuation directe (achat de coton graine dans les GPC avec chargement du camion au fur et à mesure pour égrenage à l'usine sans stockage intermédiaire).

L'égrenage s'effectue par les quatre usines de la NSCT, notamment Dapaong, Kara, Talo (Atakpamé) et Notsè.

---

<sup>1</sup> L'itinéraire technique englobe par ordre d'intervention : le choix du sol, la préparation du sol, la date de semis, la densité de semis, les dates du premier et du 2<sup>e</sup> sarclages, la fumure (date, dose et mode d'épandage), les traitements phytosanitaires (date, dose, nombre, produit approprié), récolte et stockage.

<sup>2</sup> Le Champ école est un champ de formation où le thème enseigné est correctement appliqué et d'où les producteurs enregistrés dans cette école tirent leçons pour l'application du thème dans leur propre parcelle.

<sup>3</sup> PEET : parcelle où les producteurs reçoivent les formations pratiques nécessaires sur les thèmes techniques.

A l'usine, le coton en provenance du marché fait l'objet d'une pesée sur pont bascule puis d'un classement contradictoire en présence de deux représentants des producteurs.

Après les étapes de contrôle (poids et qualité), le coton graine est introduit dans la chaîne d'usinage pour sortir simultanément la coton fibre et les graines. Le coton fibre est pressé en balle de 220 kg en moyenne. Quant aux graines, elles sont immédiatement ensachées dans les sacs de jute et les déchets en vrac ou pressés en balle. Il est procédé ensuite à un premier marquage de la balle fibre puis à un prélèvement de son échantillon, qui aussitôt est convoyé vers la salle classement par un véhicule poids léger, pour être classé en type de vente.

L'optimisation de l'égrenage passe par celui du transport. Le coton graine chargé dans les camions sur les marchés doivent répondre à un taux optimum de chargement et les véhicules à une rotation qui puissent permettre des entrées jour proches des capacités quotidiennes des usines.

Par ailleurs, l'enlèvement des graines huilerie par les clients (à l'issue de la vente Ex works) doit se faire en périodicité régulière pour éviter des engorgements au niveau des usines.

D'autre part, l'acheminement des balles de fibre vers les entrepôts au port de Lomé doit également répondre à un rythme régulier pour dégager l'aire de stockage et permettre la production et le stockage de nouvelles balles de fibre.

#### **4.4.3 Les activités commerciales**

La commercialisation du coton togolais couvre les achats du coton-graine auprès des producteurs et les ventes de fibre, graine et déchets. D'autres activités de soutien accompagnent la commercialisation telles que le transport, le classement fibre et le paiement des producteurs.

#### **4.5 Organisation du marché d'achat du coton-graine**

La gestion des marchés d'achat du coton-graine, encore appelée commercialisation primaire du coton est de la responsabilité des GPC. Elle s'exécute au sein du GPC par son équipe d'achat<sup>4</sup>. Les GPC choisissent et organisent les marchés d'achat de coton-graine suivant des critères et procédures prédéfinis par les acteurs de la filière. Ils bénéficient de l'appui des agents de terrain de la NSCT pour parfaire leur choix.

---

<sup>4</sup>**L'Equipe d'achat** est composée d'un chef d'équipe, un rédacteur, un peseur, deux agents qualité, des représentants des producteurs et du gestionnaire. Elle est responsable de toutes les opérations de collecte et d'évacuation du coton-graine du GPC.

Avant le démarrage de la campagne de commercialisation, il est organisé une rencontre de concertation entre la NSCT, les producteurs, les structures partenaires, en présence des membres du conseil d'administration de la NSCT, pour prendre les dispositions nécessaires à une gestion efficace des opérations d'achat et évacuation de coton graine.

#### **4.5.1 Organisation de la commercialisation de la fibre**

Tout comme la plupart des matières premières agricoles, le coton fibre n'est pas vendu directement aux filateurs qui en sont les consommateurs. Il est acheté auprès des égreneurs par les négociants (traders) qui le revendent à leur tour aux filateurs.

Conformément aux procédures de la NSCT, les ventes de la fibre s'effectuent exclusivement par un processus d'appel d'offre international.

La démarche consiste pour la Cellule commerciale, département en charge de la vente, à envoyer un appel d'offres (placement) précisant la quantité, la qualité et le délai d'enlèvement du lot en vente à tous les clients de la NSCT qui ont au plus 24 heures pour manifester leur proposition.

Au terme de l'appel, les propositions reçues sont dépouillées et analysées relativement au cours du marché international avant l'attribution du lot au plus disant. Dans le cas échéant où aucune proposition ne répond aux attentes de la NSCT par rapport aux tendances en cours sur le marché international, la vente est simplement reportée pour un nouvel appel.

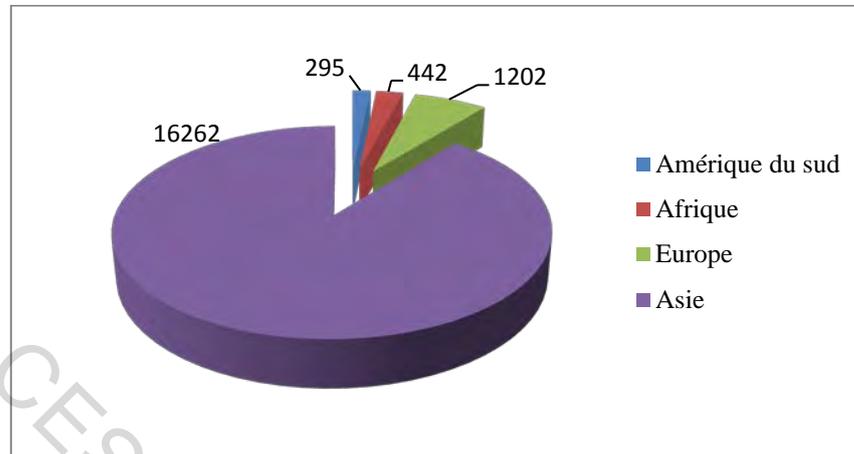
Une fois la sélection du client effectuée, une notification lui est adressée pour confirmer la vente, suivie d'une proposition de contrat qui fait référence aux règlements de la chambre arbitrale LE HAVRE / AFCOT (Association Française Cotonnière).

Suivant les délais d'embarquement convenus dans les contrats, les clients émettent des instructions de chargement à base desquelles la NSCT instruit GETMA ou SDV-SAGA, ses transitaires pour la mise à disposition des conteneurs aux entrepôts. Les conteneurs une fois réceptionnés aux entrepôts, sont aussitôt empotés et retournés au Port pour être embarqués après les formalités douanières.

Les principales destinations des balles de coton togolais sont le VIETNAM, l'INDONESIE, le TAIÏWAN, le PAKISTAN, la CHINE, le MAROC, en 2009/2010. En 2010/2011, la MALAISIE, la BELGIQUE, le BANGLADESH, la COLOMBIE, la FRANCE, l'ITALIE, la TUNISIE, l'INDE et la THAILANDE s'y sont ajoutés.

L'exportation se fait en FOB ; ce qui laisse la gestion des transports maritimes à la charge des clients.

**Figure N°3 : Continent de destination du coton togolais en 2010/11**



Source : Rapport de gestion 2010- 2011 de la NSCT

#### 4.5.1.1 Les ventes de la graine et des déchets

Au cours de l'égrenage, il est produit deux sortes de graines :

- les graines huileries destinées à la vente à NIO TO jusqu'en 2010, par appels d'offre international à partir de 2012, et aux petits détaillants ;
- les graines semences qui sont distribuées aux producteurs pour les semis de la nouvelle campagne.

Les graines huilerie sont exclusivement vendues ExWorks (livraison à l'usine, Incoterms 2010). Celles livrées aux petits détaillants et qui servent à nourrir les bétails également.

Les déchets sont vendus en majeure partie à NOVATEX, une société sise à Notsè au Togo. Son transport est également assuré par les clients eux-mêmes.

#### 4.5.1.2 Le classement commercial du coton fibre

Conformément aux normes internationales en terme qualité, le coton fibre produit par la NSCT est classé en 9 catégories (« types de vente »). Les types de vente sont à leur tour regroupés en trois grades :

- qualités de tête (OTI, ALTO/S et ALTO)
- grade intermédiaire (TANGO, OGOU, GOTO)
- bas grade (TOLE, BUTO, LAGO)

En 2011/2012, il a été produit 77,2% de qualité de tête (qualité supérieure) contre 72,83% la campagne précédente et 70,67% en 2009/2010. Il est à noter que la qualité de coton fibre dépend de la qualité de coton graine depuis les champs, de la performance des usines (machines), de l'égrenage et de la qualité de l'entreposage et du transport.

Le transport des échantillons utilisés par la Salle classement pour déterminer la qualité de la fibre se fait par un véhicule poids léger appelé « Navette ».

**Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons tenté de présenter la NSCT à travers ses dimensions fonctionnelle et organisationnelle. Après cette présentation de la société, nous allons étudier le profil des administrateurs et du conseil d'administration.

## **CHAPITRE 5 : Fonctionnement du conseil d'administration de la NSCT**

Après avoir pris connaissance de la NSCT, il sera question dans ce chapitre de procéder à la description de l'existant en matière du fonctionnement du CA de cette société. A cet effet, nous parlerons dans les lignes suivantes sur la taille ou la composition du Conseil d'administration, le mode de désignation des membres du Conseil, le profil des administrateurs, les attributions du CA, leur mode de fonctionnement et enfin la durée du mandat et la rémunération des administrateurs.

### **5.1. La composition du conseil d'administration de la NSCT**

Le conseil d'administration se compose de dix (10) membres dont six(6) de l'Etat et quatre(4) de la FNGPC. Constitués tous des hommes, ils ont la responsabilité de veiller à la bonne gouvernance de la structure dans la dynamique d'une pérennisation de la filière cotonnière au Togo.

La structure du Conseil d'Administration se présente comme suit :

- Ministère de l'Economie et des Finances : 01 représentant (Président)
- Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche : 01 représentant (membre)
- Ministère du commerce : 01 représentant (membre)
- Société civil : 01 représentant (membre)
- Présidence de la République : 01 représentant (membre)
- Institution financière de la place : 01 représentant (membre)
- FNGPC : 04 représentants (membres)

Par ailleurs, il n'existe pas de comités spécialisés permanents au sein du CA. Ceux-ci ne sont constitués qu'en cas de besoin et disparaissent à la fin de leur mission.

### **5.2. Mode de désignation des membres du CA**

Comme indiqué dans la section précédente, la NSCT est administrée par un CA composé de dix (10) membres. Les membres du Conseil sont désignés de la façon suivante :

- six (6) administrateurs par Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances de la République Togolaise représentant l'Etat ;
- quatre (4) autres administrateurs par le CA de la Fédération Nationale des Groupements de Producteurs de Coton au Togo.

En cas de variation du nombre d'administrateurs, ceux-ci sont alors désignés dans une proportion de trois (3) administrateurs pour l'Etat Togolais pour deux (2) administrateurs pour la FNGPC. Actuellement, tous les administrateurs sont désignés par le Ministre de l'Economie et des Finances et la FNGPC.

### **5.1.Profil des administrateurs**

Aucun profil n'est exigé dans la désignation des administrateurs de la NSCT. Aucune compétence ni qualité particulière formelle n'est exigée. Tout dépend de l'actionnaire qu'il représente. Cependant, conformément aux statuts de la NSCT, les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Pour les personnes morales, elles désignent dès leur nomination, un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente. Par ailleurs, un salarié de la NSCT peut être nommé aussi administrateur ou un administrateur peut conclure un contrat de travail avec la société.

Actuellement, toutes les personnes qui siègent au Conseil d'Administration de la société ne sont que des représentants de l'Etat et de la FNGPC. Il n'existe ni administrateur salarié ni femme administratrice. Pour l'Etat Togolais, ils sont désignés à raison d'une personne à (au) :

- la présidence de la république ;
- ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche ;
- ministère de l'économie et des finances ;
- ministère du commerce ;
- ministère du développement et du secteur privé ;
- la société civile.

Quant aux représentants de la FNGPC, ils sont désignés au sein même du Conseil d'Administration de la dite Fédération.

#### **5.4. Les attributions du conseil d'administration**

Le conseil d'administration de la NSCT, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société et prendre toutes décisions relatives à tous actes d'administration et répartir tous acomptes sur dividendes dans les cas prévus par la loi. Aussi, les principales attributions qui lui sont expressément réservées et dont il ne peut déléguer sont les suivantes:

- Nomination et révocation du Directeur Général et fixation de sa rémunération ;
- Approbation du budget annuel d'investissement et d'exploitation avec précision des objectifs de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration ;
- Arrêté annuel des comptes en vue de les soumettre pour approbation à l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- Autorisation des conventions passées entre la société et l'un de ses actionnaires, administrateurs ou le Directeur Générale ;
- Adoption du statut du personnel et de la grille des salaires ;
- Contrôle permanent de la gestion assurée par le Directeur Général ;
- Autorisation des emprunts garantis par des biens dépendant de l'actif social.

Au-delà de ces principales attributions, le CA dispose d'autres pouvoirs qui peuvent être libellés de la façon suivante :

- Le CA nomme parmi ses membres, un Président qui est obligatoirement une personne physique et qui peut toujours être réélu ;
- Le CA fixe les modalités et le montant de la rémunération de son Président ;
- Le Président du CA peut opérer à toute époque de l'année, les vérifications qu'il juge opportunes et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

#### **5.5. Le fonctionnement du CA**

Il s'agit dans cette section de décrire le mode de fonctionnement du CA de la NSCT. A cet effet, nous aborderons les aspects relatifs aux réunions du Conseil, la création de commissions et enfin l'information du Conseil et des administrateurs.

### 5.5.1. Les réunions du Conseil

Les membres du Conseil se réunissent deux fois dans l'année en séance ordinaire notamment entre les mois de juin et août pour l'appréciation des rapports financiers et en décembre pour l'adoption du budget. Le Président du conseil assure la direction des réunions. En cas d'absence, les séances sont présidées par le doyen d'âge. Des séances extraordinaires sont également organisées en cas de besoin, selon les statuts. Les convocations sont faites par tout moyen écrit avec délai minimum de dix jours. Les décisions du conseil sont prises par vote, à la majorité des voix des membres présents. En cas de partage de voix, celle du Président est prépondérante. Chaque administrateur reçoit dans un délai raisonnable de 15 jours avant les réunions du conseil, tous les documents nécessaires à la gestion de l'entreprise faisant objet de ladite séance. Les réunions sont toujours sanctionnées par l'organisation d'une pause café et de repas. Le Conseil d'Administration rend compte des activités et résultats de la société à l'Assemblée Générale. Elle se compose de deux représentants de l'Etat et d'un représentant de la FNGPC.

Le tableau qui suit montre la fréquence des réunions du Conseil au cours des deux dernières années ainsi que le taux de participation aux réunions :

**Tableau n°2** : Fréquence des réunions du CA de 2010 à 2011

Eléments	2010	2011	Variation (%)
Nombre de réunions	3	3	0 %
Taux de participation	100 %	100 %	0 %

**Source** : rapport de gestion NSCT (2011 : 6)

### 5.5.2. La création des commissions

Face à certaines préoccupations particulières, le Conseil se dote de commissions ad hoc pour proposer des solutions à celles-ci. Par contre, ces commissions n'ont pas un caractère permanent et doivent disparaître à la fin de leur mission. Ces commissions instruisent les affaires dont elles ont la charge et formulent leurs propositions au Conseil qui doit délibérer en dernière position.

Ces délibérations sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre tenu au siège social, coté et paraphé par le juge. Les PV sont également établis sur des feuilles mobiles numérotées sans discontinuité et paraphées. En plus, ces PV font l'objet de certification par le président de séance et par au moins un administrateur.

### **5.5.3. L'information du Conseil et des administrateurs :**

Comme nous l'avons souligné plus haut, le PCA opère des vérifications qu'il juge opportunes et se fait communiquer régulièrement, tous les documents nécessaires et utiles à l'accomplissement de sa mission. A son tour, il fournit aux administrateurs les informations significatives qui leur sont nécessaires pour exercer pleinement leur mission de contrôle. Avant chaque réunion, les administrateurs reçoivent donc un dossier sur les points à l'ordre du jour pour leur permettre d'effectuer des analyses et réflexions préalables.

### **5.6. La durée du mandat et la rémunération des administrateurs**

Les administrateurs de la NSCT sont désignés pour une durée de quatre(04) ans à l'exception des premiers administrateurs qui étaient désignés par l'Assemblée Générale Constitutive pour une durée seulement de deux (2) ans. Les administrateurs peuvent être reconduits dans leurs fonctions à l'issue de cette période. Au cas échéant, les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statue sur les comptes du quatrième (4) exercice suivant la date de sa désignation.

Leur rémunération est fixée souverainement par l'Assemblée Générale Ordinaire, à titre d'indemnité de fonction. Toutefois, le conseil peut également allouer à ses membres, des rémunérations exceptionnelles pour les missions et mandats qui leurs sont confiés, ou autoriser le remboursement des frais de voyage, déplacements et dépenses engagés dans l'intérêt de la NSCT.

**Conclusion :**

A travers ce chapitre, on peut dire que, bien qu'aucun profil n'est exigé aux administrateurs, le conseil d'administration de la NSCT, néanmoins, dispose de moyens efficaces, nécessaires et suffisants pour contrôler les dirigeants et suivre la gestion de l'entreprise afin d'éviter des dérapages dans la prise des décisions qui engagent la vie de celle-ci.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 6 : Analyse du fonctionnement du conseil d'administration de la NSCT**

Dans ce sixième et dernier chapitre nous allons procéder à l'analyse des points développés au chapitre précédent, de sorte à identifier les forces et les faiblesses en vue de proposer des recommandations dans le but de rendre optimal le fonctionnement du conseil d'administration.

### **6.4. Analyse du Profil des administrateurs de la NSCT et recommandations :**

Comme nous l'avons souligné auparavant, aucun profil particulier n'est exigé dans la nomination des administrateurs de la NSCT. Ils sont désignés ou nommés par les actionnaires de la société. Il n'existe pas de règles ou de critères formels à partir desquels les administrateurs sont nommés. Cette pratique porte à croire que les actionnaires qui désignent ces administrateurs ignorent l'importance de la mission de ces derniers. Cette situation peut conduire à la désignation des administrateurs non compétents et peu familiers des règles et des pratiques de fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques.

Au regard de ce qui précède, il convient aux actionnaires dans le cadre de la désignation des administrateurs, d'exiger certaines qualités à savoir :

#### **✚ Assiduité, préparation des réunions, formation**

Accepter le mandat, c'est s'engager à être assidu aux réunions, à les préparer avec soin, à s'impliquer dans la vie de la société. C'est aussi accepter de se former aux spécificités de l'entreprise, à ses métiers et à ses activités, voire au « métier d'administrateur ». Il faut admettre d'être évalué en tant qu'administrateur.

#### **✚ Privilégier les intérêts à long terme de l'entreprise**

L'administrateur doit prévenir le conseil dès lors qu'une décision à prendre est susceptible d'impliquer ses intérêts personnels ou ceux de l'entreprise qu'il représente. En cas de conflit d'intérêts, il doit être prêt à privilégier les intérêts de l'entreprise, en particulier ses intérêts à long terme, ou à se démettre. Il s'agit pour lui de servir la NSCT et non de se servir d'elle.

### **Respecter les actionnaires**

Les administrateurs ont une obligation de discrétion. Néanmoins, à l'égard des actionnaires dont ils sont les mandataires, ils doivent avoir conscience de leur obligation collective de rendre compte. Il leur appartient de veiller à ce que l'information des actionnaires soit complète.

### **Assumer pleinement son rôle**

Assumer pleinement son rôle, cela suppose en particulier d'exercer son droit à l'information.

L'administrateur peut (et donc doit), chaque fois que nécessaire, réclamer au président, dans des délais appropriés, les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets à l'ordre du jour du conseil. En revanche, l'administrateur en tant que tel n'a pas à s'immiscer dans la gestion de l'entreprise. Il n'a pas de fonctions exécutives, sauf s'il est directeur général ou directeur général délégué. Il ne lui appartient pas de se substituer aux dirigeants exécutifs. En agissant ainsi, il accroîtrait le risque de mise en cause de sa responsabilité. Toute mission dérogeant à ces principes doit faire l'objet d'un mandat explicite du conseil.

### **De la vigilance, pas de complaisance**

L'administrateur doit avoir conscience du fait qu'il ne rend pas service à la NSCT, et qu'il n'assume pas vraiment son rôle, s'il adopte une attitude de complaisance à l'égard du Président. Les administrateurs doivent donc exercer leur mandat avec vigilance et fermeté. Il ne faut pas laisser faire, et surtout d'éviter de faire confiance aveuglément, ni sur l'application des lois et règlements, ni sur la stratégie, ni sur l'opportunité des décisions, et moins encore sur les comptes. Ils doivent pouvoir agir en toute indépendance tant à l'égard du Président que de la direction de l'entreprise.

Pour notre part, la négligence de profil de désignation des administrateurs de la NSCT est une faiblesse à corriger. Il est donc nécessaire que les actionnaires de l'entreprise adoptent au regard des règles de la bonne gouvernance, des critères d'éligibilités au conseil de la NSCT

### 6.5. Analyse du rôle du conseil d'administration au sein de la NSCT et recommandations :

Au vu des pouvoirs les plus étendus dont le conseil d'administration de la NSCT est investi, il nous paraît évident que si tous les administrateurs font preuve de bonne foi et de rigueur, la NSCT devra être une structure de référence en matière de bonne gouvernance et de rentabilité des ressources.

Le tableau ci-dessous fait ressortir les forces et faiblesses relatives au rôle du CA de la NSCT :

**Tableau n°3** : Forces et faiblesses liées au rôle du CA de la NSCT

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Recommandations</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nomination et révocation du Directeur Général et fixation de sa rémunération ;</li> <li>✓ Approbation du budget annuel d'investissement et d'exploitation</li> <li>✓ Contrôle permanent de la gestion assurée par le DG</li> <li>✓ Certification sincère des PV par le Président de séance et par au moins un administrateur ;</li> <li>✓ Organisation de pose café ou de repas à la fin des réunions de conseil ;</li> <li>✓ Opportunité du PCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absence de comité spécialisé au sein du conseil ;</li> <li>✓ Négligence du genre féminin au conseil</li> <li>✓ Manque de recyclage ou de renforcement de capacité des membres du CA</li> <li>✓ Manque d'évaluation du CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obligation aux membres du Conseil d'administration de recevoir chaque année une formation spéciale pour mieux comprendre l'entreprise et son secteur ;</li> <li>✓ Faire la promotion du genre féminin au sein du conseil ;</li> <li>✓ Organiser le conseil d'administration en comité pour plus d'efficacité</li> <li>✓ Soumettre le</li> </ul>

<p>d'opérer des vérifications, de se faire communiquer à toute époque d'exercice, les documents qu'il estime utile à l'accomplissement de sa mission</p>		<p>conseil à une évaluation chaque année ou chaque semestre.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------

**Source** : nous-mêmes

### **6.6. Analyse de la fréquence des réunions du conseil de la NSCT et recommandations :**

Sur les deux dernières années, on constate que le nombre de réunions formelles tenues par le CA n'a pas évolué et est aussi insignifiant (trois réunions en 2011 tout comme en 2010). Ce qui n'est pas encourageant au regard du contexte dans lequel la NSCT a été créée.

Vu que la NSCT a vu le jour suite à la dissolution de la SOTOCO et dans le souci de redonner confiance aux partenaires de la filière et d'accroître le tonnage, les membres du Conseil devront multiplier les réunions afin d'amener les dirigeants non seulement aux respects des stratégies définies mais d'aller au-delà pour plus de performance de la société.

### **6.7. Analyse de la durée du mandat et la rémunération des administrateurs**

La limitation du mandat d'un administrateur à quatre(04) ans renouvelable, est une disposition nécessaire qui permettra aux actionnaires d'organiser une élection sur la base d'une fréquence assez suffisante. Toutefois le manque de précision sur la limite du renouvellement du mandat entraînerait une accumulation et donc l'enracinement de l'administrateur, source de dispersion de ressources. Soulignons également que le montant annuel que devra percevoir le conseil à titre d'indemnité de fonction, souffre d'ambiguïté.

Le tableau suivant récapitule les forces et faiblesses liées à la durée et la rémunération des administrateurs ainsi que les recommandations y afférentes :

**Tableau n°4 : Forces et faiblesses liées à la durée du mandat et la rémunération des administrateurs**

<b>Forces</b>	<b>faiblesses</b>	<b>Recommandations</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la taille du CA relativement homogène ;</li> <li>➤ l'institution du renouvellement du mandat des administrateurs ;</li> <li>➤ La rémunération des administrateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manque de précision sur le montant annuel que devra recevoir le conseil à titre d'indemnité de fonction ;</li> <li>➤ Manque de précision sur la qualification et la compétence requise pour être membre du CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir une grille d'indemnité de fonction des administrateurs, pour une adoption en ensemble générale ordinaire des actionnaires ;</li> <li>➤ Définir les profils d'éligibilités au conseil ;</li> <li>➤ Limiter le renouvellement du mandat des administrateurs</li> </ul>

**Source** : nous-mêmes

### 6.8. Analyse de la performance via le conseil d'administration

Il s'agit de mesurer l'impact des variables retenues par notre analyse des données comme significatives sur la performance de la N.S.C.T.

**Tableau n°5 : Analyse des résultats sur l'organisation et le fonctionnement du CA de la NSCT**

	TCON	NADE	NREC	DURE	REEX	ACTO	VAJO	REAC	CA
2009	10	0	3	5	-320	19069	-1972	-0.016319	8766
2010	10	0	3	3.5	388	18651	128	0.020803	9638
2011	10	0	3	3	3108	29766	6106	0.104414	25357

NB les valeurs des variables : REEX, ACTO, VAJO, REAC et CA sont en millions de FCFA ;

Intervalle de confiance : 5%

**Source** : Nous-mêmes

### 6.8.1. Analyse des résultats de la performance via le conseil d'administration

Source	SS	df	MS		Number of obs	=	3
				F(2, 0)	=	.	
Model	174369542	2	87184771		Prob> F	=	.
Residual	0	0	.		R-squared	=	1.0000
					Adj R-squared	=	.
Total	174369542	2	87184771		Root MSE	=	0
CA Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.	Interval]		
TCON (omitted)							
NREC (omitted)							
REEX (omitted)							
ACTO	1.075726	..	.	.	.	.	.
VAJO	.6293588	..	.	.	.	.	.
_cons	-10505.92	..	.	.	.	.	.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	3	
Model	174369542	2	87184771	F( 2, 0)	=	.	
Residual	0	0	.	Prob > F	=	.	
Total	174369542	2	87184771	R-squared	=	1.0000	
				Adj R-squared	=	.	
				Root MSE	=	0	
CA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]		
TCON	(omitted)						
NREC	(omitted)						
REEX	(omitted)						
ACTO	1.075726	.	.	.	.	.	.
VAJO	.6293588	.	.	.	.	.	.
_cons	-10505.92	.	.	.	.	.	.

**Source** : construction par nous-mêmes à travers le logiciel **Stata**.

Il faut noter que la taille très faible de cet échantillon ne permet pas d'apporter une interprétation à ce modèle. Insuffisance du modèle à donner un résultat exhaustif du fait de la durée d'exercice trop courte. Cependant, le modèle se présente de la façon suivante :

$$CA = 1,08 ACTO + 0,63 VAJO - 10505,92.$$

Aucun coefficient n'est significatif au seuil de 5%.

### **6.8.2. Recommandation**

La même étude peut être reconduite plus tard avec une durée d'exercice beaucoup plus importante afin de ressortir la variable du conseil pouvant influencer la performance de la NSCT. Par ailleurs, si l'audit a pour but de conseiller la direction en rapport avec ses investigations et à l'inspection de sanctionner les délits et tous autres écarts en rapport avec son manuel et sa charte, il est souhaitable que la NSCT rattache le service de l'audit interne à un niveau plus supérieur de son organigramme, afin non seulement d'être en conformité avec les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) ainsi que les « normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » de l'IIA, mais aussi et surtout de permettre au service de l'audit interne de la NSCT, d'apporter de façon objective et indépendante des informations, appréciations, analyses, avis et recommandations concernant les activités examinées, dans le but d'une amélioration de la performance de la société.

## **Conclusion**

L'analyse du rôle du conseil d'administration au sein de la NSCT, de la durée du mandat et la rémunération des administrateurs, de la fréquence des réunions du conseil, du profil des administrateurs, de la NSCT, nous a permis de mettre en évidence des forces et faiblesses et faire des recommandations afin d'améliorer les imperfections. En effet, l'évaluation du conseil est l'occasion fondamentale pour chaque administrateur de réfléchir à la qualité de sa contribution. C'est aussi et surtout un moment privilégié pour analyser objectivement le fonctionnement et l'efficacité du Conseil. A cet effet plusieurs questions pourront trouver des réponses notamment : la réflexion et les recommandations du Conseil ont-elles aidé les dirigeants dans leurs orientations stratégiques ? Les événements ont-ils été correctement anticipés ? L'information des administrateurs peut-elle être encore améliorée ?

**CONCLUSION GENERALE**

Face aux scandales financiers de plus en plus courants, le besoin d'une meilleure protection des investisseurs n'est plus à démontrer. Un des mécanismes interne de résolution des conflits d'agence entre les actionnaires et les dirigeants est le Conseil d'Administration. On lui attribue la mission de contrôler les principaux dirigeants. De manière théorique, il doit s'assurer que les décisions prises par ces derniers servent les intérêts des actionnaires. Nous pouvons conclure à la lumière des résultats obtenus que la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration de la NSCT n'est pas en mauvaise posture. Il est tout au moins, possible d'affirmer que le Conseil d'Administration tel qu'il est composé, peut véritablement jouer un rôle efficace de surveillance et de contrôle de droits des actionnaires.

Toutefois, nous pouvons constater certaines insuffisances au niveau du Conseil d'Administration de la NSCT. En effet, le conseil qui est l'organe suprême de l'organisation ne dispose pas d'un système d'évaluation. Cette évaluation pourra permettre à chaque administrateur de réfléchir sur la qualité de sa contribution dans le conseil. Elle permet de voir si les orientations stratégiques confiées aux dirigeants ont été bien respectées et par la même occasion d'apprécier son efficacité en terme de résultat sur la gestion de l'entreprise.

L'ensemble des administrateurs qui compose le conseil de la NSCT agit en toute indépendance et assure au mieux que possible la surveillance permanente du patrimoine de la société. En effet, nous avons fortement constaté que le dispositif de contrôle interne mise en place par l'Inspection Générale à travers le service de contrôle de gestion, permet un suivi efficace de l'exécution du budget, et de limiter une dispersion des ressources.

Au terme de notre étude, il convient de noter qu'il existe également des liens entre la gouvernance d'entreprise et le conseil d'administration. Ainsi, la gouvernance entendue au sens de pilier reposant tant sur le rôle plus actif des administrateurs que sur la surveillance ultime des actionnaires et au sens d'une gestion qui veille à la valeur actionnariale et à une participation active aux assemblées générales joue un rôle essentiel dans la sauvegarde des intérêts des actionnaires.

**ANNEXE**

**Annexe 1 : Guide d'entretien**

**a) Composition du Conseil d'Administration :**

- 1-quel est l'effectif des membres au CA de la NSCT ?
- 2-comment devient- on membre du CA ?
- 3-quel est le profil des administrateurs au CA ?
- 4-quelle est la durée du mandat des administrateurs ?
- 5-quel est le mode de rémunération des administrateurs ?
- 6-comment le CA peut mettre fin à la fonction d'un administrateur ?

**b) La préparation des réunions du CA :**

- 1-comment se font les convocations aux réunions du conseil ?
- 2-quels sont les documents nécessaires que doivent avoir les membres avant les séances ?
- 3-dans quel espace de temps les membres du conseil reçoivent-ils ces documents ?
- 4-combien de fois le conseil se réunit-il dans l'année ?

**c) Le fonctionnement des séances du CA**

- 1-Quelle est la durée des réunions du CA ?
- 2-Comment est organisé le plan de table lors des séances du CA ?
- 3-y-a-t-il des repas ou de pose café lors des réunions du conseil ?
- 4-comment se font les comptes rendus au conseil ?
- 5-comment sont prises les décisions au conseil ?

**d) L'organisation du CA**

1-comment est organisé le conseil ?

2-quel est le rôle du CA ?

3-comment le conseil a-t-il accès aux informations relatives à la gestion de l'entreprise ?

4-quelles sont les ressources dont dispose le conseil pour mener ses missions ?

5-quelles sont les dispositifs de contrôle des dirigeants mis en place par le conseil ?

6-existe-t-il une relation entre le conseil et le service d'audit ?

7-quelles sont les orientations du CA ?

8-ces orientations sont-elles pertinentes ?

9-comment se fait le suivi des orientations du conseil ?

10- pensez-vous que ces orientations améliorent la performance économique et financière de l'entreprise ?

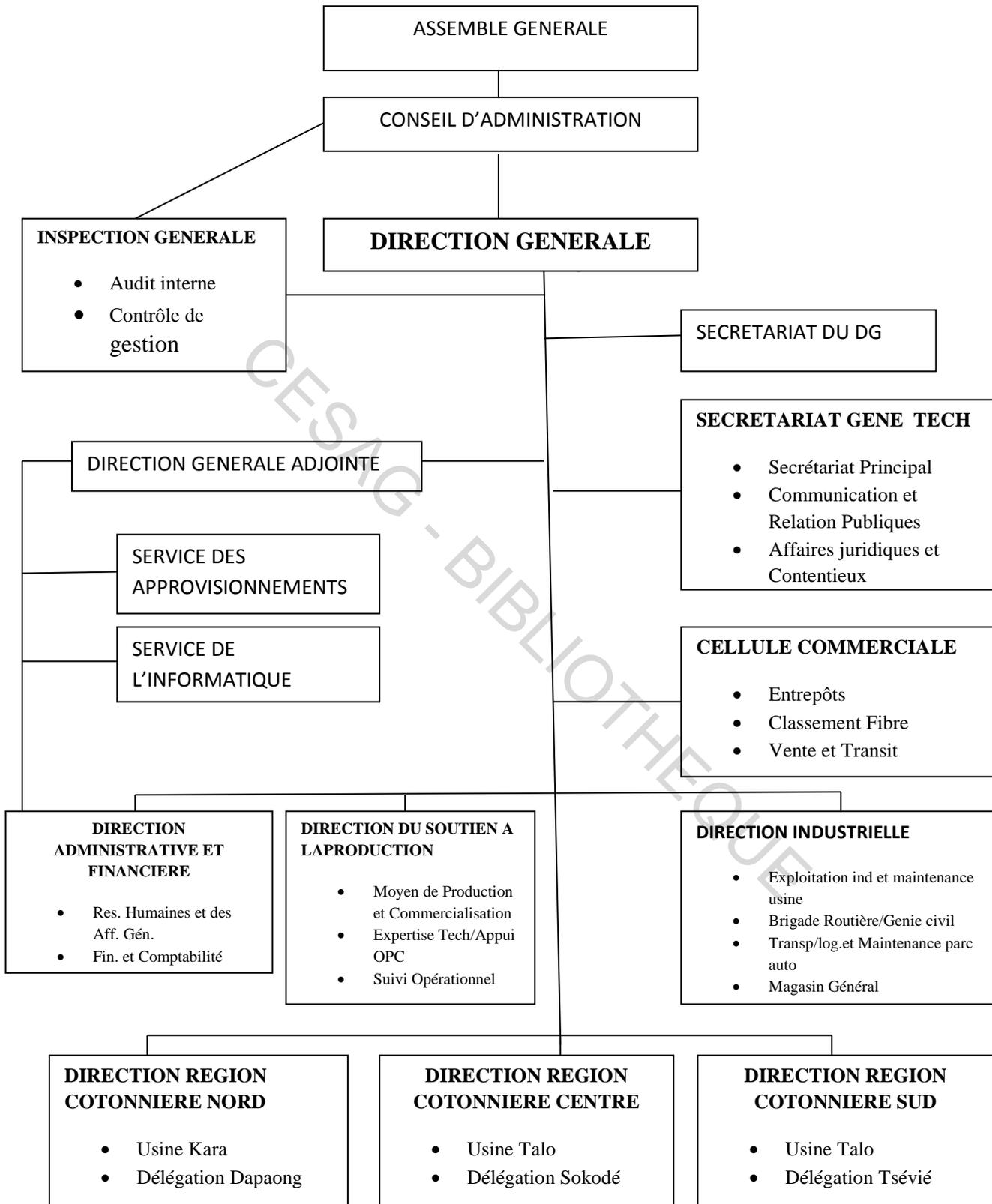
11-quels sont les critères de mesure de la performance du CA ?

12- le conseil dispose - t-il de comité spécialisé ?

13-comment le CA s'assure que la stratégie du dirigeant ne vise pas à neutraliser sa fonction de contrôle?

**Annexe 2 : ORGANIGRAMME DE LA NOUVELLE SOCIETE COTONNIERE**

DU TOGO(N.S.C.T)



**Annexe 3 : Carte du Togo avec identification des régions et des usines d'égrenage**



**Annexe 4 : Récapitulatif de la présentation de l'entreprise NSCT**

<b>Nom de l'entreprise</b>	Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT)
<b>Statut, Date de création et capital social</b>	Société d'économie mixte, créée le 29 mars 2009, au capital de 2 milliards constitué à 60% par l'Etat et à 40% par la FNGPC
<b>Mission</b>	Développement et valorisation de la culture cotonnière sur toute l'étendue du territoire national
<b>Objet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la conception et ou contrôle de l'exécution de tout programme de culture cotonnière ;</li> <li>- l'approvisionnement des organisations de producteurs de coton en moyen de production ;</li> <li>- l'appui à la collecte primaire du coton graine ;</li> <li>- l'évacuation du coton graine et la gestion des usines d'égrenage ;</li> <li>- la commercialisation des produits finis (fibre et graine) ;</li> <li>- l'appui au développement et à la commercialisation des cultures de diversification.</li> </ul>
<b>Moyens mis en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quatre (4) usines d'égrenage, d'une capacité totale de 120 000 tonnes de coton-graine.</li> <li>- Un parc roulant composé de 47 camions.</li> <li>- Trois unités de maintenance du parc roulant.</li> <li>- Un entrepôt dans la zone portuaire à Lomé.</li> <li>- Une salle de classement de fibre à Notsè.</li> </ul>
<b>Principaux partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cotonculteurs regroupés au sein de la FNGPC.</li> <li>- Institut Togolais de Recherche Agronomique (ITRA).</li> <li>- Institut de Conseil et d'Appui Technique (ICAT).</li> </ul>
<b>Quelques chiffres clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel : 341 permanents, 800 à 1000 selon les années.</li> <li>- 46 244 tonnes de coton-graine produits en 2010/2011 ; 79 510 en 2011/2012 ; 100 000 tonnes attendues en 2012/2013 ; plus haute performance 187 700 tonnes en 1998/1999.</li> <li>- Coût du transport privé (millions de FCFA) : 76 en 2010 et 592 en 2011.</li> <li>- Chiffre d'affaires (millions de FCFA) : 9 638 en 2010 et 25 356 en 2011.</li> </ul>

**BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGES

- 1- CHARREAUX Gérard (1997), *Le gouvernement des entreprises* Edition Economica, Paris, P 540.
- 2- CHARREAUX Gérard et PITOL-BELIN J. (1985), *théories contractuelles des organisations, une application au CA*, in G. Charreaux, le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits, Edition Economica, Paris, P 186.
- 3- COHEN Evelyne et HENRY Ballance (1997), *Service public, secteur public*, La Documentation Française, Paris, P 104.
- 4- CORIAT Benjamin et WEINSTEIN Olivier (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, Paris, P 218
- 5- DAUMAS Jean-Louis (2005), *la gouvernance des entreprises à la française : le modèle et l'histoire*, comptabilité contrôle audit, Paris, P 167.
- 6- DESBRIERE Philippe (1997), *la participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise*, in CHARREAUX Gérard, le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits, Edition Economica, Paris, P 394.
- 7- DRUCKER Peter Ferdinand (1975), *On cherche un conseil d'administration efficace* in La nouvelle pratique de la direction des entreprises, Les éditions d'organisation, Paris, P 681.
- 8- JOLY Hubert (1998), *Le conseil d'administration : contrôleur ou stratège ?* In repenser la stratégie de Laroche H. et Nioche J-P, Edition Vuibert, Paris, P 132.
- 9- GUEDJ Norbert (1991), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, P 216.
- 10- GODARD Jean- Luc (1997), *Conseil d'administration, systèmes de contrôle et d'incitation des dirigeants et stratégie des entreprises*, in CHARREAUX Gérard. : Le gouvernement des entreprises, Editions Economica, P 240
- 11- GODARD Jean- Luc (1998), *Les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance*, Finance Contrôle Stratégie, Vol.1, N°4, Paris, P 61.
- 12- GOMEZ Pierre-Yves (2009), *référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises*, Edité avec le concours de MAZARS, Paris, P 41
- 13- GREFFE Xavier (1999), *Gestion publique*, Editions Dalloz, Paris, P 482.
- 14- PARRAT Frédéric (1999), *Le gouvernement d'entreprise*, Editions MAXIMA, Paris, P38.

- 15- PIGE Benoît (1997), *Les systèmes d'incitation à la performance : rémunération et révocation des dirigeants*, in CHARREAUX Gérard. : *Le gouvernement des entreprises*, Paris, P 213
- 16- WACHEUX Frédéric (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Edition Economica, Paris, P 195.
- 17- WIRTZ Pauline (2005), *Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite*, Comptabilité - Contrôle - Audit, vol. 11, n° 1, Paris, P 159.

## ARTICLES

- 18- BALLET Christophe (2003), *stakeholders et capital social*, revue française de gestion, ABI/INFORM, global 77, sept.-oct., P 154-156.
- 19- BILLARD Laure, DESCHAMPS Bérangère et BOISSIN Jean-Pierre (2003), *profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise*, la revue des sciences de gestion, direction et gestion N°204-organisation, Paris, P30-35.
- 20- BUGHIN Christiane (2004), *la gouvernance par la valeur partenariale est-elle performante?* la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°210-finance, Paris, P 80-89.
- 21- CHARREAUX Gérard (2000), *le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance*, revue du financier, n°127, Paris, P 8-17.
- 22- COHEN Evelyne (2002), *Gouvernance d'entreprise : une grande diversité de modèles*, problèmes économiques, N°2778, Paris, P 3-6.
- 23- DHERMENT-FERRERE Isabelle (2000), *Changements de dirigeant et richesse des actionnaires*, revue française de gestion, Paris, P 54-57.
- 24- FAYE El Hadji (2003), *Les contre-performances des entreprises publiques sénégalaises : un problème de gouvernance ?* Revue Africaine de Gestion N°1, Dakar, P 5-17.
- 25- GHARBI Hassen (2002), *Enracinement des dirigeants : une revue de la littérature*, 3e journées des doctorants, Université Paris-Dauphine, P 95-105.
- 26- GODARD Jean- Luc et SCHATT Alexandra (2004), *Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux*, cahier du FARGO N° 1040201, Paris, P 47-50.
- 27- GODARD Jean- Luc (2001), *La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance*, cahier du FARGO N° 1010702, Paris, P 65-71.

- 28- GUERY-STEVENOT Armand (2006), *conflits entre investisseurs et dirigeants ; une analyse en terme de gouvernance cognitive*, revue française de gestion, Paris, P 150-157.
- 29- MAYER Chris (1996), *gouvernement d'entreprise, concurrence et performance*, revue économique, N°27, Paris, P 135-141.
- 30- PIGE Benoît (1998), *Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires*, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, N°3, Paris, P156 - 158.
- 31- RAIMBOURG Philippe (1997), *Asymétrie d'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise*, encyclopédie de gestion, tome1, Paris, P 1888-1999.
- 32- TANGUY-ROBERT Philippe (1997), *pour favoriser le changement dans les entreprises publiques*, revue française de gestion, Paris, P 100-107.

## RAPPORTS

- 33- BARBIER de la Serre, JOLY Alain, DAVID Jacques-Henri et ROUVILLOIS Philippe (2003), *L'Etat actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques*, P 31.
- 34- VIENOT Marc (1999), *rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise*, P 33
- 35- VIENOT Marc (1995), *le conseil d'administration des sociétés cotées*, P 655
- 36- BOUTON Daniel (2002), *pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*, P 28
- 37- BUREAU Dominique (1983), *rapport général sur la gestion des entreprises publique*, P 21.

## SITES

- 38- OCDE (2004), *les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, <Http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.
- 39- CEE (1980), *directive de la commission relative à la transparence des relations financières entre les Etats membres et les entreprises publiques*, [http://www.admi.net/eur/loi/leg\\_euro/fr\\_380L0723.html](http://www.admi.net/eur/loi/leg_euro/fr_380L0723.html).