



## The 1<sup>st</sup> International Conference on Local Resource Exploitation

[www.lorexp.org](http://www.lorexp.org) / [info@lorexp.org](mailto:info@lorexp.org)  
REF: LOREXP\_2021\_A1054 Pages: 993–1010



### Caractéristiques structurelle et cognitive du conseil d'administration et pérennité des établissements de microfinance au Cameroun

#### *Structural and cognitive characteristics of the board of directors and sustainability of microfinance institutions in Cameroon*

Njaya Joseph Bruno<sup>1,\*</sup> et Payep Tiasseup Mariane Danielle<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations (LAREGO), Université de Ngaoundéré, Cameroun

\* Auteur Correspondant : [njayaj@yahoo.fr](mailto:njayaj@yahoo.fr)

#### **RÉSUMÉ :**

Ce travail se propose d'étudier l'influence des caractéristiques structurelles et cognitives du conseil d'administration sur la pérennité des établissements de microfinance. Nous nous sommes donc attardés sur les caractéristiques du conseil d'administration suivant : la séparation des fonctions de contrôle et de direction, la présence d'administration externe, la présence des comités spécialisés et la compétence des administrateurs. De ce fait, en nous fondant sur une enquête auprès de 65 EMF camerounaises, nos résultats montrent que les caractéristiques structurelles ainsi que cognitives du conseil d'administration influencent d'une part le risque de crédit et d'autre part la performance financière et donc la pérennité de ces EMF.

**Mots clés :** Caractéristique structurelles et cognitives, Risque de crédit, Performance financière, Pérennité.

#### **ABSTRACT:**

This work aims to study the influence of structural and cognitive characteristics of the board of directors on the sustainability of microfinance institutions. We therefore focused on the characteristics of the following board of directors: the separation of control and management functions, the presence of external directors, the presence of specialized committees and the competence of the directors. Therefore, based on a survey of 65 Cameroonian EMFs, our results show that the structural as well as cognitive characteristics of the board of directors mentioned above influence on the one hand credit risk and on the other hand performance financial and therefore the sustainability of these MFIs.

**Keywords:** Structural and cognitive characteristics, Credit risk, Financial performance, Sustainability

## 1. INTRODUCTION

Depuis le début des années 1990, le secteur financier a connu une expansion grâce à la prolifération des microfinances dans toute l'Afrique centrale et plus précisément au Cameroun. Les établissements de microfinance (EMF) apparaissent alors comme des intermédiaires pouvant satisfaire les besoins en services financiers de ceux qui n'ont pas accès aux banques. De plus, les EMF jouent un rôle social à travers le développement d'activités économiques, de création d'entreprise ou encore la formation dans le domaine financier. Leur objectif est alors de remplir la double mission qui leur est destinée : assurer le rôle social et la pérennité en vue de lutter efficacement contre le chômage et la pauvreté dans les pays.

La faillite du système bancaire classique due à la crise économique ainsi que le désengagement de l'Etat par la mise en place d'un programme d'ajustement en 1989 ont favorisé l'émergence des établissements de microfinance au Cameroun. Selon l'enquête de la COBAC (Creusot, 2006) de 2000, le Cameroun comptait environ 652 EMF dont la plupart était située dans les grandes villes du pays (Yaoundé, Douala, Bamenda et Bafoussam), avec un peu plus de 300 000 clients, soit environ 7% du marché potentiel. Au fil des années, le secteur de la microfinance a connu une baisse d'activité qui s'est manifestée par la fermeture de plusieurs de ces structures et l'on ne compte plus qu'environ 412 établissements de microfinance en fin 2019.

Un financier affirme à cet effet dans Cameroon info-net (IVAHA, 2017) : « *Les dirigeants sont la cause première de la faillite des EMF. Ils sont les plus gros débiteurs et en raison de leur position, n'honorent pas leurs engagements vis-à-vis de l'institution qu'ils dirigent, condamnant ainsi l'entreprise à une mort certaine au grand désarroi des épargnants* ». Ainsi, le problème majeur des EMF au Cameroun est un problème de gouvernance. La mal gouvernance semble donc être le facteur primordial des dysfonctionnements constatés dans les EMF au Cameroun (Djaowé, 2013). Le concept de gouvernance généralement appelé « *gouvernement des entreprises* » ou « *Corporate Governance* », est plus utilisé dans les entreprises classiques. Appliqué à la microfinance, elle se définit comme « *le processus utilisé par le conseil d'administration pour aider une institution à remplir sa mission et protéger l'actif de cette institution au fil des années* » (Rock et al. 1998). On distingue à cet effet deux mécanismes qui concourent à l'atteinte de cet objectif : les mécanismes internes (conseil d'administration, de rémunération et la structure de propriété) et les mécanismes externes (marché de produits et services, marché financier, marché de prise de contrôle, environnement réglementaire). Charreaux (1997) définit de ce fait le Conseil d'Administration (CA) comme étant l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Il s'agit, en d'autres termes, des mécanismes qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire (Djoutsa Wamba et al., 2014).

La pérennité renvoie le plus souvent à la viabilité, à la longévité et à la durabilité de l'entreprise. S'appuyant sur les travaux de Douzounet & Yogo (2012), nous pouvons retenir que la pérennité est un thème transversal qui permet d'affiner les réflexions sur le succès, la performance et la rentabilité à long terme des entreprises.

Plusieurs études ont été menées sur les EMF ces dernières années (Campion et Frankiewicz, 1999 ; Labie, 2007; Djaowé, 2013 ; Djoutsa et *al.*, 2014). La plupart de ces études tendent à chercher et expliquer les facteurs de la performance financière et sociale et les causes des crises internes que rencontrent les EMF (Fall et Onomo, 2012). La gouvernance est alors considérée comme un déterminant majeur dans le succès ou l'échec des EMF. Nous notons que très peu d'études se sont intéressées aux effets des caractéristiques du conseil d'administration sur la pérennité des EMF et que la majorité des recherches existantes ont été réalisées dans les pays occidentaux. Dans le cas spécifique du Cameroun, nous pouvons citer les travaux de Tchakounté (2010), Djaowé (2013), Djoutsa Wamba (2014) et *al.*, Yougang (2018).

L'ensemble de ces études présentent des limites liées soit aux mécanismes de gouvernance utilisés, soit aux variables indépendantes. A cet effet, **quelle pourrait être l'influence des caractéristiques structurelles et cognitives du CA sur la pérennité des EMF au Cameroun ?** La littérature sur les mécanismes de contrôle interne, fait ressortir une multitude de caractéristiques du conseil d'administration agissant sur la pérennité des entreprises. A cet effet nous avons comme objectif d'identifier les facteurs structurels et cognitifs du CA et leur impact sur la pérennité des EMF au Cameroun. Notre travail s'articulera autour de trois points : la première partie sera consacrée à la littérature sur le conseil d'administration et les bases d'hypothèses de notre recherche, la deuxième quant à elle sera consacrée à la méthodologie utilisée et la troisième partie à la présentation de nos résultats.

## **2. REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA STRUCTURE DU CA ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Le conseil d'administration d'une entreprise s'inscrit dans la perspective plus large qu'est la gouvernance d'entreprise. Il apparaît comme le mécanisme interne de gouvernance par excellence (Naciri, 2010; Fama et Jensen, 1983; Charraux, 1997). Les recherches sur la gouvernance d'entreprise ont pour ambition d'aboutir à des conclusions normatives. Toutefois, la gouvernance des établissements de microfinance se distinguent de celle des autres firmes par certaines caractéristiques intrinsèques qui peuvent avoir un impact sur les motivations des différentes parties prenantes. Le conseil d'administration est également considéré comme un organe chargé de la surveillance pour le compte des apporteurs, de la situation et la gestion de l'établissement (COBAC, 2008). D'un autre côté, Vachon (1995), trouve que, « *un Conseil d'Administration n'est ni plus ni moins qu'une équipe de personnes gravitant autour d'un même objectif commun : la rencontre des objets et de la mission de la corporation* ». Toutefois, le conseil d'administration est caractérisé par plusieurs éléments tels que : la séparation des fonctions, la présence d'administrateurs externe, la présence des comités spécialisés et la compétence des administrateurs.

## **2.1. Les caractéristiques du conseil d'administration**

Nous nous sommes intéressés à quelques caractéristiques structurelles et cognitives du conseil d'administration.

### ***2.1.1. La séparation des fonctions de Directeur Générale et Président du Conseil d'administration***

Le cumul des fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration confie à la même personne une double mission de direction et de contrôle. Toutefois, il est difficile d'être en même temps juge et partie. Gul et Wah (2002) affirment que le cumul des fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration fait augmenter les coûts d'agence, résultant de l'accumulation du pouvoir entre les mains d'une seule personne et de l'absence de contrôle. Certains auteurs soutiennent de ce fait le cumul pour des raisons d'efficacité de l'unité de direction et d'autres le dénoncent pour cause d'abus du pouvoir par le dirigeant. Pour Jensen (1993), le cumul des postes confère au chef de la direction plus de pouvoir tant formel qu'informel lui permettant de contrôler davantage les décisions du conseil.

### ***2.1.2. Présence d'administrateurs externes et indépendants***

Dans une perspective d'agence, le manque d'indépendance des administrateurs est considéré comme étant la principale cause de défaillance du CA. De ce fait, La composition du conseil d'administration peut influencer le niveau de contrôle exercé par ce dernier ; en particulier, la théorie de l'agence préconise la présence d'une proportion élevée d'administrateurs externes au conseil. Si cette condition est respectée, les coûts d'agence sont réduits à leur minimum et les dirigeants sont efficacement contrôlés. Ainsi, pour Fama et Jensen (1983), les administrateurs externes vont être incités à exercer leur tâche de contrôle et n'auront pas tendance à s'entendre avec les dirigeants de façon à exproprier la richesse des actionnaires. Par conséquent, l'inclusion d'administrateurs externes donne au conseil d'administration une plus grande capacité de contrôler le management de manière efficace. Les recherches existantes sur les caractéristiques du CA et son pouvoir confirment que les administrateurs indépendants influencent les décisions **du CA** (Weisbach, 1988 ; Byrd et Hickman, 1992) et sont capables de détecter et de limiter les pratiques n'allant pas dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Concernant le secteur financier, Nam (2004) pense que les administrateurs indépendants sont les plus influents et qu'ils sont les seuls qui peuvent assurer que les établissements financiers appliquent les réglementations propres à leurs activités et que les dirigeants n'ont pas des comportements discrétionnaires qui nuisent à la richesse des actionnaires.

### ***Présence des comités spécialisés***

Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission et selon les besoins de l'entreprise, le conseil d'administration peut déléguer l'examen de certaines questions à des comités internes créés en son sein. En effet, Le rôle de chacun de ces comités est d'examiner de façon approfondie les problèmes relevant de ses compétences et de faire des propositions au conseil à qui reviennent le droit et le pouvoir de décider. Ces comités étant Considérés comme des éléments pouvant contribuer à l'indépendance du conseil

d'administration, ils devraient être formés majoritairement, voire exclusivement dans certains cas de membres externes.

Klein (1998) considère que la création de comités spécialisés orientés vers le contrôle des dirigeants (les comités d'audit, de rémunération et de nomination) au sein du conseil d'administration pourrait améliorer son efficacité. Pour ce dernier, ces comités spécialisés devraient être composés des membres du conseil d'administration les plus disposés à poursuivre les objectifs fixés. Les résultats de cette étude montrent que ces comités comprennent une majorité d'administrateurs indépendants.

### ***Compétences des administrateurs***

Zahra et Pearce (1989) mentionnait déjà l'importance de s'intéresser aux aspects cognitifs (capacités, connaissances et expertises) des administrateurs. À la suite des travaux de Forbes et Milliken (1999) et de Rindova (1999), on assiste de plus en plus à l'émergence de certains travaux mettant en relation les connaissances et compétences des administrateurs comme moyen de caractérisation du conseil et de son efficacité. Ainsi, les savoirs, les connaissances et les compétences sont des déterminants majeurs de la performance du conseil. Les compétences sont le plus souvent techniques alors que les connaissances sont généralement juridiques, financières et stratégiques. On dira donc que les connaissances et compétences font référence au niveau d'étude des administrateurs, à la filière de leurs études ainsi qu'à leurs l'expérience. L'efficacité du conseil d'administration est de ce fait fondée sur un dosage de connaissances générales et de connaissances spécifiques.

La pérennité quant à elle, est très souvent utilisée pour parler de la résistance et de la réussite d'une entreprise pendant les premières années de son cycle de vie. Tout comme la croissance, elle correspond à un concept très répandu dans la vie des entreprises de nos jours. Elle évoque le succès, la performance et la rentabilité. En outre, elle constitue l'un des objectifs chers aux gestionnaires. De nos jours, Bien que l'histoire de la microfinance fournisse des exemples de réussite, elle reste néanmoins émaillée aussi bien par les crises que par les faillites. C'est pourquoi, la pérennité des EMF constitue davantage l'une des préoccupations majeures de plusieurs dirigeants. Cependant on dit d'une entreprise qu'elle est pérenne lorsqu'elle a la capacité de vivre aussi longtemps possible. C'est dans cette perspective que Mignon (2009) défini la pérennité comme l'aptitude d'une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes et internes tout en préservant l'essentiel de son identité.

## **2.2. Les bases des hypothèses de recherche**

Les études portant sur la problématique de la « dualité » ou cumul des postes de directeur général et de président du conseil d'administration présente des avis différents. Certains auteurs soutiennent le cumul pour des raisons d'efficacité de l'unité de direction et d'autres le dénoncent pour cause d'abus du pouvoir par le dirigeant. De ce fait, Simpson et Gleason (1999) montrent que la probabilité de faillite de la banque diminue lorsque les fonctions de dirigeant et de président du CA sont aux mains d'un seul individu. Pour eux, la combinaison de ces deux fonctions permet au dirigeant d'influencer les mécanismes de contrôle interne de façon à réduire la probabilité de faillite. De façon cohérente, le dirigeant avec son inclination à

agir dans son propre intérêt, limite la prise de risque excessive afin de protéger son capital humain. Ces auteurs expliquent que le dirigeant est plus averse au risque que quand il est PCA. Toutefois, Les adeptes de ce point de vue soulignent que la consolidation de ces deux principaux postes de direction permet une unicité du commandement et de leadership à la tête de la firme

En revanche, En se basant sur la théorie d'agence, plusieurs auteurs estiment que le cumul de ces deux postes par une seule personne réduit le pouvoir de contrôle et de surveillance des membres du conseil d'administration et augmente leur dépendance face à la direction de l'entreprise (Malette et al., 1995 ; Zajac et Westphal, 1995). Le débat théorique sur l'efficacité de l'occupation du poste de PDG et PCA par une même personne demeure ouvert. Ce débat concerne aussi le secteur financier dont les études sont faibles en ce qui concerne la dualité. Dans le secteur bancaire, « *un conseil d'administration doté d'un président fort qui ne dirige pas l'activité de la banque aura plus certainement une influence saine sur la politique de la banque qu'un conseil dont le président en est aussi le principal dirigeant* » (Greuning et Bratanovic, 2004). De même, au sein des banques et des microfinances camerounaises, l'observation pourrait montrer que la dualité est un obstacle à la pérennité de ces institutions. D'où la formulation de l'hypothèse suivante :

### ***2.2.1. H1 : La séparation des fonctions entre PCA et DG a un impact positif sur la pérennité des établissements de microfinances camerounaises***

Selon Charreaux (2000), Le conseil d'administration comprend deux types d'administrateurs : les dépendants et les indépendants. Les administrateurs dépendants qui sont membres de l'équipe dirigeante siègent dans le conseil d'administration pour des raisons d'information alors que les indépendants assurent le contrôle. Pour Boussada et Labaronne (2015), les administrateurs externes peuvent servir les intérêts des actionnaires au détriment de ceux des autres parties prenantes et favoriser une prise de risque importante.

Selon la théorie de l'agence, la présence des administrateurs externes dans le CA diminue les conflits d'intérêt. Ils ont pour rôle de contrôler les décisions managériales, ils évaluent leurs orientations en termes de politique de crédit et demandent les explications au cas où les risques entrepris dépassent un niveau acceptable. Le conseil doit être indépendant pour pouvoir assumer ses fonctions de gérance et être efficace. Son rôle est d'assurer un contrôle efficace de l'entreprise afin de minimiser le risque et créer de la valeur pour les Parties Prenantes (Njaya et Djoumessi, 2019).

Weisbach (1998) trouve que, les CA où il existe un nombre élevé d'administrateurs sont moins efficaces du fait de l'asymétrie d'information qui existe entre les administrateurs internes et externes. «La théorie de l'enracinement suggère que les dirigeants tenteront, par exemple, de paralyser les systèmes de contrôle de l'entreprise en mettant en place des administrateurs qui soutiendront leurs décisions» (Pichard-Stamford, 1998). Par contre Harris et Raviv (2008) pense que les administrateurs externes ont les connaissances, les motivations ainsi que la capacité pour contrôler et conseiller les dirigeants et assurer les intérêts des actionnaires.

Dans une optique disciplinaire, le manque d'indépendance des administrateurs est probablement considéré comme étant la principale cause d'inefficacité des conseils. Toutefois vu le nombre élevé de microfinance camerounaise qui intègrent les administrateurs externes dans leurs conseils d'administrations, nous formulons l'hypothèse suivante :

### ***2.2.2. H2 : La proportion d'administrateurs externes a un impact positif sur la pérennité des établissements de microfinance camerounaise.***

Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission et selon les besoins de l'entreprise, le conseil d'administration délègue l'examen de certaines questions à des comités internes créés en son sein. Ces comités spécialisés ne sont pas détachables du CA, ils en facilitent le fonctionnement, concourent efficacement à la préparation des décisions et accroît son efficacité. En effet, au vu des multiples responsabilités que doit assumer le conseil d'administration, il délègue parfois une partie de celles-ci aux comités spécialisés. Ces responsabilités concernent l'information financière, la qualité du contrôle interne, l'identification des zones de risques qui y sont associées et la supervision des diligences des auditeurs (Prattdit Hauret et Komarev, 2005). Considérés comme des éléments pouvant contribuer à l'indépendance du conseil d'administration, ces comités devraient être formés majoritairement, voire exclusivement dans certains cas de membres externes car l'efficacité du conseil repose d'une part sur la performance de ceux-ci.

John et Senbet (1998) soulignent que l'efficacité d'un conseil d'administration peut également être affectée par sa structure administrative interne. De ce fait, dans le cadre de la théorie d'agence, le recours à l'audit externe constitue un moyen de limitation des manipulations comptables des dirigeants et de réduction des coûts d'agence. Un comité compétent et indépendant est capable de détecter et de révéler les éléments de fraude sans être affecté par l'opportunisme des dirigeants.

Concernant notre environnement de recherche, on remarque la présence de ces comités au sein des Etablissements mais on ne saurait toujours pas donner les causes de la faillite que connaît ce secteur. A cet effet, nous formulons donc l'hypothèse suivante :

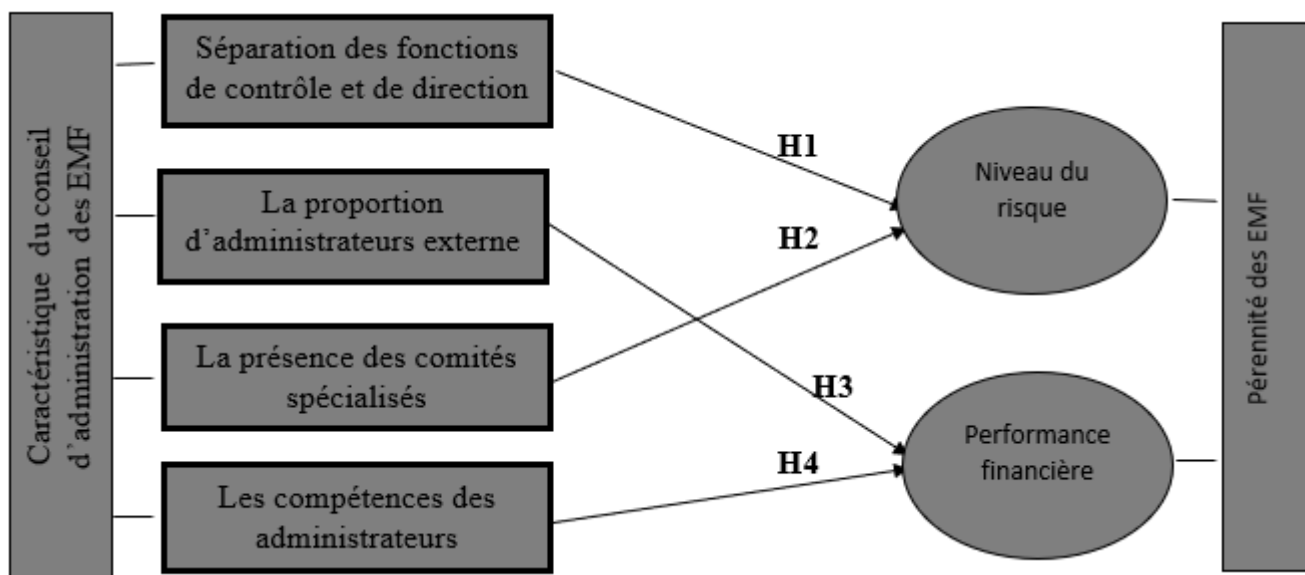
### ***2.2.3. H3 : L'existence des comités spécialisés a une influence positive sur la pérennité des établissements de microfinance***

La diversité des membres du CA permet d'avoir une meilleure représentation de l'environnement externe de l'entreprise et donc de disposer d'un potentiel de ressources cognitives diverses et riches pour participer au processus stratégique. Cette vision est appuyée par l'approche cognitive qui met en avant le rôle central des connaissances des administrateurs (Wirtz, 2006). Cette perspective souligne l'importance de la mise en commun des connaissances et des compétences de chacun des administrateurs au service de la firme. Selon Charreaux (2003), la connaissance constitue un mode d'invention d'opportunités productives nouvelles. L'approche cognitive insiste sur la dimension stratégique de la création de valeur, particulièrement sur le rôle dynamique du conseil dans la création de nouvelles opportunités de développement (Charreaux, 2002 ; Wirtz, 2008).

D'après Charreaux (2002), Les valeurs éthiques, morales et politiques peuvent guider les choix d'investissement des acteurs indépendamment de leurs modèles cognitifs. Ces conflits sont associés à des coûts. Wirtz (2006) quant à lui distingue trois sortes de coûts cognitifs tels que les coûts de mentoring, de conviction et résiduel. Cependant, dans la perspective stratégique cognitive, la composition du CA est revisitée. En effet, la composition doit être basée sur la diversité des caractéristiques cognitives des administrateurs et non plus selon la distinction interne/externe. A ce titre, les caractéristiques telles que les connaissances générales (en stratégie, finance, droit...) et spécifiques à l'entreprise, les compétences, l'expérience professionnelle, l'expertise prennent le pas sur les caractéristiques démographiques et structurelles (Charreaux, 2000 et 2002). Cette hétérogénéité favorise la performance (pérennité) de l'entreprise d'où l'hypothèse suivante :

**2.2.4. H4 : les compétences des administrateurs impactent positivement la pérennité des Etablissements de microfinance camerounaise.**

A l'issu de cette revue de la littérature notre modèle de la recherche se présente ainsi :



**Source :** nous-même

Figure 1: Modèle conceptuel de la recherche

**3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

La méthodologie de recherche passe par la présentation des techniques de collectes de données, la mesure des variables et l'échantillonnage.



### 3.1. Techniques de collecte de données et mesures des variables

Ayant opté pour une démarche hypothético-déductive, les données primaires sont les mieux appropriées dans le cadre de cette recherche. D’où le choix du questionnaire comme instrument de collecte de donnée. Notre questionnaire est ainsi parti des questions générales pour finir par des questions plus spécifiques concernant le répondant. Il a été administré face à face et les questions étaient essentiellement fermés permettent au répondant de fait le choix entre plusieurs modalités de réponses.

En ce qui concerne la mesure des variables, nous avons deux principales variables : les caractéristiques du conseil d’administration et la pérennité. Ces variables sont appréhendées par des échelles nominales et les échelles de likert à 5 points résumées dans le tableau 1 :

**Tableau 1 : variable représentant les caractéristiques du CA et de la pérennité**

| variables  | Mesures  |
|--|--|
| Séparation des fonctions de contrôle et de direction | Elle prend la valeur oui (1) si le directeur général est PCA et non (0) dans le cas contraire                                |
| La proportion d’administrateurs externe              | Est une variable dichotomique prenant la valeur 1 s’il existe des administrateurs externes au CA de la microfinance 0 si non |
| La présence des comités spécialisés                  | Elle prend la valeur 1 s’il existe des comités spécialisés et 0 si non   |
| Les compétences des administrateurs                  | Likert à 5 points et 6 items   |
| Niveau du risque                                     | Le pourcentage de créance non recouvré 1 si $\geq 5\%$ et 0 sinon  |
| Performance financière                               | Likert à 5 points et 7 items   |

Source : Nous-même

### 3.2. Présentation de l’échantillon

Notre étude vise à examiner l’impact des caractéristiques structurelles et cognitives du conseil d’administration sur la pérennité des établissements de microfinances au Cameroun, la population concernée par cette étude est donc l’ensemble des microfinances camerounaises agréée par la COBAC. A cet effet, toute personne faisant partie du conseil d’administration d’une microfinance est habilitée à remplir notre questionnaire. L’espace géographique de ce travail est donc constitué par les EMF localisées dans les villes de Douala, Yaoundé, Bafoussam et Ngaoundéré. Ces villes constituent les principaux pôles économiques du pays.

Notre population d’étude est donc constituée de toutes les EMF indépendamment de tout autre élément d’identité de l’institution. Un échantillon par choix raisonné nous a permis d’administrer au total 112 questionnaires, 65 ont été récupérés et exploités.

### 3.3. Outils d'analyses

Dans le but de mener à bien cette étude, quatre outils ont été mobilisés pour l'analyse des données. Il s'agit de : le test de khi deux, l'analyse en composante principale, la méthode des score et la régression linéaire simple.

Certaines de nos variables étant de nature qualitative, nous avons opté pour le test de khi-deux car il est utilisé sous forme de test d'indépendance et mesuré à partir de la comparaison des fréquences entre deux grandeurs. Les analyses en composante principale quant à elles ont été réalisées sur les variables métriques dans le but de factoriser les indicateurs mesurant un concept et de retenir les facteurs les plus explicatifs du phénomène. Il convient de mentionner que le test de pertinence de l'ACP dit test de KMO donne une valeur de 0.702 considéré comme très bon. De plus le test de sphéricité de Bartlett est de 108,923 avec un seuil de (0.000). Les deux facteurs retenus expliquent 63.24 % de la variance expliquée de l'ensemble des items. La valeur du coefficient  $\alpha$  de cronbach formant les axes sont respectivement de 0.767 et de 0.737. Ces coefficients sont satisfaisants puisque la valeur minimale recommandée est de 0.60. Il ressort de cette analyse que le premier axe F1 peut être appelé «rentabilité financière » et le deuxième axe F2 « autonomie financière ».

**Par la suite pour des concepts**, nous avons utilisés la méthode de score afin de trouver un score globale permettant d'appréhender mieux le concept. Au regard du nombre et de la nature des variables impliquées dans certaines de nos hypothèses de recherche, les analyses de régression simples ont été réalisées afin de tester les hypothèses énoncées plus haut. Les résultats de ce test seront donc appréciés grâce à trois principaux indicateurs : Le coefficient de détermination  $R^2$  (carré du coefficient de détermination R) de Pearson qui exprime la qualité de l'ajustement global, Le test **F** de Fisher-Snedecor, qui permet d'évaluer la signification du coefficient de détermination en fonction du nombre d'observations, le test **t** de Student qui mesure la contribution de la variable explicative au modèle et le coefficient de régression ( **$\beta$** ) qui permet d'examiner si pour la variable explicative, il existe une relation significative avec la variable à expliquer. Pour finir, les variables sont estimées par une équation linéaire du type :  $Y = aX + b + \epsilon$ . Avec **X** la variable indépendante, **Y** la variable dépendante, **b** la constante et  $\epsilon$  l'erreur statistique.

## 4. ANALYSE DES RÉSULTATS

Afin d'appréhender l'effet des caractéristiques structurelles et cognitives du conseil d'administration sur la pérennité des établissements de microfinance, nous testerons nos hypothèses de recherche.

### 4.1. Résultat du khi deux entre la séparation des fonctions et le niveau de risque

Le résultat du test mettant en relation la séparation des fonctions de contrôle et de direction et le niveau de risque des EMF (hypothèse **H1**) est contenu dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : synthèse des résultats du test de khi deux sur l’hypothèse H1**

| X <sup>2</sup> | ddl | sign  | phi   | C     | V     |
|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| 20,081         | 1   | 0,000 | 0,556 | 0,486 | 0,556 |

Source : nos analyses

A la lecture du tableau, nous constatons que la séparation des fonctions influe significativement sur le niveau de risque ( $X^2 = 20.081$ ,  $ddl = 1$ ,  $prob.= 0.000$ ). De même, les valeurs de phi et C respectivement de 0,556 et de 0,486 viennent corroborer cette relation d’intensité acceptable. Au final **l’hypothèse H1 est validée**. Ce résultat est en accord avec les conclusions de Boussaada et Labaronne (2015) et celles de Bouaïss et Marsal (2009). La thèse défendue par ces auteurs est que le cumul des fonctions est une structure non efficace dans la mesure où elle accorde à une seule personne le pouvoir de contrôle et de décision ce qui accroît le niveau de risque des EMF. En clair, la séparation des fonctions de contrôle et de direction réduirait le niveau de risque des établissements de microfinance camerounaise et les offrirait une pérennité dans le long terme. L’avantage de cette séparation pour les propriétaires est que le pouvoir n’est pas concentré entre les mains d’une seule personne ce qui réduira donc les comportements opportuniste des dirigeants et augmentera les bénéfices.

**4.2. Résultats de l’analyse de régression linéaire simple sur la présence d’administrateurs externe et la performance financière**

Nous étudions l’impact de la **proportion d’administrateurs externes au CA sur la performance financière des établissements de microfinance camerounaise** ».

**Tableau 3 : résultats de l’analyse de régression sur l’hypothèse H2**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | T de student |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|--------------|
| 1      | ,226 <sup>a</sup> | ,051   | ,036          | 3,08275                         | 2,844        |

Source : nos analyses

Ce tableau nous montre que le coefficient de corrélation de Pearson entre le score de performance financière et la proportion d’administrateurs externe est de  $0,226 < 0,5$  significatif au seuil de 0,005. On constate alors une relation significative entre la proportion d’administrateurs externe et la performance financière, bien que la relation elle-même soit faible ( $0,226 < 0,5$ ).

Les résultats de la régression de ce tableau relèvent que le coefficient de détermination R-deux indique une valeur de 0,051. Cette valeur est nettement très faible car il est largement inférieur à

0,5 et jugée alors insatisfaisante. Ce résultat traduit que 5,1% de la variation de la performance est expliqué dans la proportion d’administrateur externe.

Le pouvoir explicatif de ce modèle de régression est confirmé par les résultats de l’ANOVA contenu dans le tableau ci-après.

**Tableau 4: Analyse de la variance du modèle de régression entre la proportion d’administrateur externe et la performance financière des EMF**

| Modèle     | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | F     | Sig.              |
|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| Régression | 32,306           | 1   | 32,306             | 3,399 | ,005 <sup>b</sup> |
| Résidu     | 598,709          | 63  | 9,503              |       |                   |
| Total      | 631,015          | 64  |                    |       |                   |

Source : Nos enquêtes

Ce modèle nous montre que le modèle de régression testé entre la proportion d’administrateur externe et la performance financière de l’EMF est favorable car il présente une statistique F d’une valeur de 3,399 significatif au seuil de 0,005 pour 1 à 63 degré de liberté. Ce qui nous conduit à la présentation, de l’équation du modèle de régression suivant :

$$Y=0,226x+31,100 \tag{1}$$

Avec Y, la performance financière et X, la proportion d’administrateurs externe

Nous constatons que les valeurs de la statistique du t de Student sont toutes supérieures à 2 le minimum. De même, le test statistique montre que la constante et le coefficient de régression de variable explicative (proportion d’administration externe) sont significativement différents de 0 au seuil de p=0,005. On peut alors dire que la performance financière des microfinances au Cameroun est corrélée à la proportion des administrateurs externes.

Au regard de ces résultats, nous pouvons dire que **L’hypothèse H2 est confirmée**

Ce résultat va en l’encontre des résultats de Greunig et Bratanovic (2004) qui montrent que la présence d’administrateurs externes n’a aucun effet sur la rentabilité bancaire. Car ceux-ci n’exercent aucune influence sur les décisions managériales, ils ne font que les supporter. Weisbach (1998) trouve que les CA où il existe un nombre élevé d’administrateurs externes sont moins efficaces du fait de l’asymétrie d’information qui existe entre les administrateurs internes et externes. Mais ces résultats vont dans le même sens que les résultats d’Essimi Ngonon (2017) qui

démontre que les caractéristiques du conseil d’administration ont un impact positif sur la pérennité des EMF. Dans le même sens, les actionnaires soucieux de la performance et de la pérennité de leur établissement adopteraient un CA avec une proportion d’administrateur externe élevé.

### 4.3. Khi deux sur la présence des comités spécialisés et le niveau de risque

L’hypothèse mettant en relation la présence des comités spécialisés et le niveau de risque des EMF est l’hypothèse **H3**. De ce fait, pour tester cette hypothèse, nous allons utiliser le test de khi-deux dont les résultats sont contenus dans le tableau suivant :

**Tableau 5** : Relation entre présence des comités spécialisés et niveau de risque

| X <sup>2</sup> | ddl | sign  | phi   | C     | V     |
|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| 4,322          | 1   | 0,038 | 0,258 | 0,250 | 0,250 |

Source : nos enquêtes

Il existe une corrélation forte entre présence des comités spécialisés et niveau de risque ( $X^2 = 4.322$ ,  $ddl = 1$ ,  $prob.= 0.038$ ), en plus les valeurs de phi et C respectivement de 0,258 et de 0,250 viennent corroborer cette relation d’intensité acceptable. **l’hypothèse H3 est validée**. Ce résultat est en accord avec les conclusions de Piot et Kermiche (2009). La thèse défendue par ces auteurs est que l’existence des comités spécialisés est une structure plutôt efficace dans la mesure où elle permet un suivi absolu des différentes missions qui leurs aient assignées ce qui réduit le niveau de risque des EMF. En clair, l’existence des comités spécialisés réduirait le niveau de risque des établissements de microfinance camerounaise et les offrirait une pérennité dans le long terme. L’avantage de cette existence des comités pour les propriétaires est que, ils ont toutes les informations nécessaires sur l’évolution de leurs activités.

### 4.4. Analyse de régression sur les compétences des administrateurs et la performance financière

Les résultats du test de régression linéaire sur les compétences des administrateurs et la performance financière sont contenus dans le tableau suivant :

**Tableau 6:** Récapitulatif du modèle de régression entre les compétences des administrateurs et la performance financière des EMF.

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | T de student |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|--------------|
| 1      | ,224 <sup>a</sup> | ,050   | ,035          | 3,08450                         | 1,823        |

Source : Nos enquêtes

Le coefficient de corrélation de Pearson de 0,224 est significatif au seuil de 0,004. Ainsi, on constate une liaison significative entre les compétences des administrateurs et la performance financière des EMF. L'analyse de régression présentée dans le tableau 20 de notre étude révèle un coefficient de détermination du R-deux d'une valeur de 0,050. Cette valeur est nettement très faible car largement inférieur à 0,5 comme l'exige la norme. Ce résultat signifie que 5% de la variation de la performance financière des EMF est expliquée par la compétence des administrateurs des EMF. Le pouvoir explicatif de ce modèle est confirmé par les résultats de l'analyse de variance présentés dans le tableau ci-dessous:

**Tableau 7 : Analyse de la variance du modèle de régression entre les compétences des administrateurs et la performance financière des EM**

| Modèle     | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| Régression | 31,624           | 1   | 31,624             | 3,324 | ,004 <sup>b</sup> |
| Résidu     | 599,391          | 63  | 9,514              |       |                   |
| Total      | 631,015          | 64  |                    |       |                   |

Source : nos enquêtes

Les résultats de ce test de régression entre les compétences des administrateurs et la performance financière, font état de la valeur du t de Student de 1,823 qui est inférieur à la valeur minimale requise qui est 2. Le test statistique quant à lui montre que la constante et le coefficient de régression de la variable explicative des compétences d'administrateurs sont significatifs au seuil de p=0,000. On peut alors dire que la performance financière de l'EMF est fonction positive des compétences des administrateurs du conseil d'administration. Ceci dit, les compétences d'administrateur des microfinances au Cameroun expliquent en partie la performance financière de ces établissements.

Le modèle de régression entre la performance financière et les compétences d'administrateur des microfinances est représenté par l'équation suivante :

$$Y=32,123+0,703X \quad (2)$$

Avec Y, la performance financière et X les compétences des administrateurs

Nous constatons que le signe de cette équation est en accord avec la formulation de l'hypothèse. A cet effet, nous pouvons dire que **l'hypothèse H4 de notre étude est confirmée**

Cette affirmation va dans le même sens que les résultats de Sidhoum (2015) qui approuve l'existence d'une relation positive entre la composition du Conseil d'administration (y compris la compétence des administrateurs) et la pérennité des institutions financières tunisiennes mesurée par le ratio de liquidité et la solvabilité. Pour lui, ces résultats font état de ce que plus une institution intègre une nouvelle partie prenante au sein du Conseil d'administration plus elle est pérenne. Ce résultat est également confirmé par Tangakou Soh et al. (2015) sur un échantillon de banques camerounaises.

## 5. CONCLUSION

Cette étude a vu le jour grâce à la fermeture massive des établissements de microfinance et surtout grâce à l'absence des écrits sur la pérennité des établissements de microfinance camerounaise. A cet effet, elle s'est fixé pour objectifs d'identifier les caractéristiques structurelles et cognitives du CA et leur impact sur la pérennité des EMF au Cameroun. Pour atteindre cet objectif nous avons administré des questionnaires aux EMF. Ce qui nous a conduit à constituer un échantillon de 65 établissements. Les résultats de l'analyse montrent :

Qu'un CA au sein duquel il y'a séparation des fonctions de contrôle et de direction à une influence positive sur le niveau de risque et donc sur la pérennité des EMF. En clair, la séparation des fonctions éviterait à l'EMF une mauvaise gestion et lui garantirai une pérennité à long terme.

Que la présence d'administrateurs externes est particulièrement importante, parce qu'ils sont essentiellement guidés par la protection des intérêts des actionnaires ce qui augmente le niveau de performance financière et accroît donc de la pérennité des EMF.

Que la présence des comités spécialisés réduit le niveau de risque, garanti une pérennité sur le long terme des EMF et permet de mieux prendre des décisions de façon rapide.

Que les compétences des administrateurs influencent la performance financière des EMF. La détention des compétences nécessaires par les administrateurs au sein d'un conseil d'administration permettra à l'EMF de prendre les meilleures décisions.

Au terme de cette recherche nous dégagons des implications à deux niveaux : au niveau théorique et au niveau managérial.

Sur le plan théorique, ce travail permet d'améliorer les mécanismes de contrôle interne dans la mesure où il propose une étude sur les caractéristiques du conseil d'administration (structurelles et cognitives) des établissements de microfinance. Cette étude confirme également la capacité du conseil d'administration à influencer la pérennité des EMF camerounaises. Sur le plan managérial, en ce qui concerne les caractéristiques du CA, les propriétaires des EMF (actionnaires) doivent éviter le cumul des fonctions des DG et PCA c'est à dire les fonctions de décision et de contrôle. Car lorsqu'il y'a cumul, le PDG a la capacité de défendre facilement les projets qu'il a initiés même s'ils ne profitent qu'à lui-même et pas aux actionnaires. Bien que cette recherche nous ait permis d'atteindre nos objectifs, elle est entachée de certaines limites.

La première tient à la taille de notre échantillon. En effet, nous n'avons récupéré que 65 questionnaires exploitables ce qui pose un problème de représentativité de l'échantillon. Les EMF qui composent notre échantillon ont été considérées comme un tout homogène, or en réalité, ce n'est pas toujours le cas en raison de la divergence des catégories et des statuts juridiques, la prise de risque et la performance financière varient. En conclusion la pérennité varie également.

La deuxième limite est liée aux caractéristiques du conseil d'administration utilisées. En effet, l'aspect cognitif n'a été étudié qu'en partie car au-delà de la compétence des administrateurs, d'autres aspects de la cognition pouvaient être abordés tel que le rôle et le profil des administrateurs.

Les recherches futures devront prendre en compte la performance sociale, aspect qui semble préoccuper plus les pouvoirs publics lorsqu'ils promeuvent le secteur de la microfinance. Une autre perspective serait d'étendre cette étude portant sur les microfinances dans toute la zone CEMAC, enfin une étude comparative banques classiques et EMF pourrait aussi être envisagée.

## **6. CONFLITS D'INTÉRÊT**

Aucun conflit d'intérêt à déclarer.

## **7. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Boussada R et Labaronne D., 2015. Gouvernance bancaire et risque de crédit : cas des banques tunisiennes. *Revue du Financier*, (213), 53–88.
- Campion A., Frankiewicz C., 1999. Guide de la gouvernance efficace des Institutions de microfinance, Document de Travail, n°3. *The Microfinance Network*, Washington DC 2005,101p.
- Charreaux G., 1997. Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. éd, (1997), Le gouvernement des entreprises. Corporate governance : Théories et faits. *Economica*, 421–470.
- Charreaux G., 2000. Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du Financier*, (127), 8–17.



- Charreaux G., 2002) Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », Février. In *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Creusot A.-C., 2006. L'état des lieux de la micro finance au Cameroun », BIM (9), 1–5.
- Djaowé J., 2013. Gouvernance et crise des IMF au Cameroun. *Vème journée internationale de la microfinance Douala 11, 12, 13 septembre 2013* « Mutations et crises de la microfinance ».
- Djoutsa Wamba L., BimemeBengono I. et Saht J-M., 2014. Impact du statut légal et des mécanismes de gouvernance sur la performance des firmes à utilité sociale : le cas des institutions de microfinance au Cameroun, *Revue Interdisciplinaire de Management, Homme et Entreprise*, (12), 62–82.
- Douzounet, M. & Yogo, T., 2012. Capital social et survie des entreprises au Cameroun, Rapport de recherche du FR6CIEA, n°26/12, juin.
- Essimi Ngono P., 2017. Modes de gouvernance d'entreprise et pérennité des établissements de microfinance en zone CEMAC : Une approche empirique à partir du Cameroun, Yaoundé, *Africaine d'Édition*, 303p.
- Fall F. et Onomo C., 2012. La microfinance au Cameroun : entre crise de governance, crise du credit et crise de regulation”, *Revue techniques financiers et développement*, n°126
- Fama E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, **88**(2), 288–307.
- Fama E. et Jensen M.C., 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, **26**, 301–325.
- Forbes D.P. et Milliken, F.J., 1999. Cognition And Corporate Governance: Understanding Boards Of Directors As Strategic Decision Making Groups. *Academy of Management Review*, **24**(3), 489–505.
- Greuning H. V. et Bratanovic S. B. 2004, *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, traduction de Rozenbaum M., Paris, Edition Eska.
- Harris M. et Raviv A., 2008. A theory of board control and size. *Review of Financial Studies*, **21**(4), 1797–1832.
- Jensen M. C. 1993. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, **48**, 831–880.
- Jensen M.C. et Meckling W.H., 1976. Theory of the firm:Managerialbehavior, agencycosts and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, **13**, 305–360.
- John K. et Senbet L. W., 1998. Corporate Governance and Board Effectiveness. *Journal of Banking and Finance*, (22), 371–403.
- IVAHA G., 2017. Faillite : les établissements de microfinance inquiètent le secteur bancaire, Cameroon-Info.Net du 20 janvier 2017.
- Klein A. 1998, Firm Performance and Board Committee Structure. *The Journal of Law and Economics*, **16**, 275–303.
- Mignon S., 2010. La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire. *Finance Contrôle Stratégie*, **3**(1), 169–196.
- Mignon, S. 2009. La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction. *Revue française de gestion* 2009/2 (n° 192), 73–89. DOI 10.3917/rfg.192.007.
- Njaya J.B. et Djoumessi F., 2019. L'impact des mécanismes de gouvernance sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au Cameroun. *Revue Camerounaise d'Économie et de Management*, **V**(1), janvier-mars.

- Piot, C. and Kermiche L., 2009. A quoi servent les comités d'audit ? Un regard sur la recherche empirique". Association francophone de comptabilité, p.176 cité par Toumi S. (2016). L'impact des mécanismes de Gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques, Cas de la France, l'Allemagne et le Japon, *Economies et Finances*. Université Cote d'Azur
- Rindova V., 1999. What Corporate Boards Have to Do with Strategy: A Cognitive Perspective. *Journal of Management Studies*, **36**(7), 953–975.
- Rock R., Otero M. et Saltzman S., 1998. Principles and Practices of Microfinance Governance, MBP Project. Development Alternatives Inc. (DAI), August, 58p.
- Sidhom H., 2015. La pérennité de la microfinance en Tunisie : Les cas de la banque tunisienne de solidaire de l'association ENDA, de l'Association Microcrédit de Ghar et Melh. *Revue Organisation et territoire*, **24**(1), 63–78.
- Simpson W.G. et Gleason A.E., 1999. Board Structure, Ownership, and Financial Distress in Banking Firms. *International Review of Economics and Finance*, **8**(3), 281–292.
- Tangakou Soh R., Mba Fokwa A. et Merci B., 2015. Gouvernance bancaire et rentabilité financière au Cameroun. *European Scientific Journal*, **11**(1), 267–287.
- Tchakounte Thuigoua H., 2012, gouvernance et notation des institutions de microfinance : une étude empirique des institutions de microfinance africaines. *Revue comptabilité-contrôle-audit*, tome18, 153–182.
- Tchakoute Tchuigoua H., 2010. L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-saharienne. *CEB Working Paper*, N° 10/026.
- Vachon P., 1995. Votre conseil d'administration : vers un conseil d'administration plus performant ; la responsabilité des administrateurs. Heenan Blaikie.
- Wirtz P., 2006. Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance. *Finance Contrôle Stratégie*, **9**(2), 187–221
- Young B., 2018. Mécanismes internes de gouvernance et pérennité des établissements de microfinance au Cameroun. *Revue.imist.ma*, **3**(2), 134–152
- Zahra S.A. et Pearce J.A. (1989), Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, **15**, 291–334.