



Munich Personal RePEc Archive

**Legal status, governance and
performance of microfinance institutions
in Cameroon**

DJOUFOUET, Wulli Faustin

Université de Dschang

11 February 2018

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/93424/>
MPRA Paper No. 93424, posted 10 Jul 2019 01:14 UTC

Statuts juridiques, gouvernance et performance des institutions de microfinance au Cameroun

DJOUFOUET Wulli Faustin, PhD student at the Faculty of Economics and Management (FEM) of the University of Dschang , PMB:110, Dschang (Cameroon) Email: djoufouet@yahoo.fr Tel:00 237675763 403

Résumé

L'objectif principal de cet article est d'analyser l'impact des mécanismes de gouvernance en général et de leurs interactions en particulier sur la performance des institutions de microfinance tout en tenant compte de leurs formes juridiques. Pour atteindre cet objectif, une régression multiple a été effectuée sur un échantillon de 62 institutions de microfinance dont les données collectées couvrent une période allant de 2009 à 2015. Nos résultats montrent que les conseils d'administration de grande taille n'apporte pas un plus à la gouvernance dans les coopératives de microfinance. Par contre, les institutions privées de microfinance doivent avoir un conseil de grande taille afin de profiter d'une multiplicité de compétence et accroître la productivité du personnel. Les institutions de microfinance de deuxième catégorie qui veulent accroître la productivité de leur personnel doivent revoir le nombre de femmes dans leur conseil. Elles doivent redéfinir leur politique de recrutement et de rémunération du personnel.

Mots clés : Microfinance, interactions, performance financière, gouvernance

Legal status, governance and performance of microfinance institutions in Cameroon

Abstract

The main objective of this article is to analyse the impact of governance mechanisms in general and their interactions in particular on the performance of microfinance institutions while taking into account their legal forms. To achieve this objective, a multiple regression was carried out on a sample of 62 microfinance institutions whose data collected covers a period from 2009 to 2015. Our results show that large boards of directors do not add value to governance in microfinance co-ops. Private microfinance institutions, on the other hand, need to have a large board in order to benefit from a multiplicity of skills and increase staff productivity. Second-tier microfinance institutions that want to increase the productivity of their staff must review the number of women on their boards. They need to redefine their recruitment and compensation policies.

Keywords: Microfinance, interactions, financial performance, governance

Introduction

La pauvreté des populations dans les pays en développement trouve sa raison d'être dans la difficulté d'accès au crédit bancaire car ces populations n'ont pas toujours les garanties matérielles suffisantes (Hermes et Lensink, 2007). En réponse à cette exclusion financière involontaire, la microfinance vit le jour et joue actuellement un rôle important dans la collecte de l'épargne publique et le financement des populations à faible revenu. De nos jours, la microfinance a déjà une longue histoire derrière elle, celle d'un succès planétaire. Un succès de terrain d'abord, avec plus de douze mille institutions de microfinance (désormais IMF) qui apportent aujourd'hui des services financiers diversifiés à des dizaines de millions de clients qui n'y avaient pas accès. Mais également un succès de mobilisation, d'une part des populations, d'autre part des opérateurs, des Organisations Non Gouvernementales (ONG), de la communauté internationale et des Etats, enfin de plus en plus du secteur privé (Forestier, 2005).

Après plusieurs décennies dans ce rôle déterminant d'intermédiaire financier, le secteur de la microfinance semble avoir atteint sa maturité à la date d'aujourd'hui. Au Cameroun ce secteur connaît beaucoup de problèmes puisqu'on enregistre d'une part les mises sous administrations provisoires, des retraits d'agrément de certains dirigeants et d'autre part les faillites de certaines IMF, ce qui laisse les épargnants dans un désarroi total. En deux années (2015-2017) seulement, on a enregistré une baisse de 17,6% du nombre d'IMF autorisé à exercer au Cameroun, ce qui traduit une situation est assez alarmant dans ce secteur. Selon Kengne (2011), le malaise du secteur micro financier au Cameroun est dû à la mauvaise gouvernance pratiquée dans les institutions de microfinance. Les dirigeants sont plus généralement accusés de corruption, d'octroi des crédits fantaisistes, pour ne citer que ceux-ci. Ces défaillances observées laissent penser que les mécanismes de gouvernance ne sont pas assez efficaces pour contrôler les comportements opportunistes des différents acteurs (les clients et les dirigeants). Toutefois, il est à noter que les IMF peuvent prendre soit la forme d'une coopérative, d'une société privées ou d'une Organisation Non Gouvernementale et dont le mode de gouvernance varie selon qu'on soit dans les coopératives de microfinance (première catégorie), les sociétés privées de microfinance (deuxième catégorie) ou les ONG (troisième catégorie) puisque les coopératives par exemple mettent plus l'accent sur l'aspect social tandis que les sociétés privées mettent sur l'aspect rentabilité. Par ailleurs, la réglementation CEMAC très contraignante interdit les mutualistes dans les mutuelles ou coopératives de détenir directement ou par personnes interposées plus de 20% du capital. Connaissant l'impact de la structure de propriété sur la qualité de la gouvernance d'une

entreprise (Fama et Jensen, 1983a), Djoutsa et *al.* (2014), après une étude comparative recommandent la mise sur pied des mécanismes de gouvernance différenciés en fonction du statut juridique afin d'améliorer significativement la performance des IMF. Selon eux, il est souhaitable d'ajuster les mécanismes de gouvernance en fonction de la forme juridique de l'IMF. Selon la thèse de transformation des IMF défendues par certains praticiens de la microfinance (Ledgerwood et White, 2006), la performance de l'IMF est fortement corrélée à sa forme juridique. Selon eux les IMF privées seraient plus performantes que les autres formes juridiques en raison des objectifs poursuivis et de la rigueur managériale.

Les IMF indépendamment de leurs statuts juridiques poursuivent deux objectifs : l'objectif social et l'objectif financier. Elles doivent toucher un maximum de pauvres tout en restant pérennes. Pour concilier ces deux objectifs principaux, elles doivent avoir en leur sein une gouvernance d'entreprise de qualité. Les travaux antérieurs qui se sont intéressés à analyser la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance des IMF (Djoutsa et *al.*, 2014; Tchakoute, 2010; Mersland et Strom, 2009 ; Hartarska, 2005) ont trouvé que peu de mécanismes de gouvernance expliquaient la performance des IMF, qu'elle financière ou sociale. Cependant, ces travaux se sont contentés d'analyser l'impact de chaque mécanisme de gouvernance indépendamment de celui des autres mécanismes. Pourtant, l'analyse de l'impact des mécanismes de gouvernance ne devrait plus se limiter à une simple analyse des impacts individuels mais d'aller un peu plus loin et analyser l'interaction de ces mécanismes de gouvernance puisqu'ils sont appelés à agir ensemble. C'est d'ailleurs ce qui a poussé Yoshikawa et *al.* (2014) à postuler qu'il n'est pas raisonnable de penser que les mécanismes de gouvernance fonctionnent de façon indépendante.

La préoccupation actuelle est de redonner aux milliers de clients des IMF, tout le sourire et la confiance perdus en mettant davantage l'accent sur la gouvernance de ces institutions. Cependant, la mobilisation d'un nombre important de mécanismes de gouvernance entraîne des coûts élevés (les jetons de présence, les motivations, les coûts de surveillance, etc.) pour l'entreprise et il existe probablement des mécanismes de gouvernance qui ne peuvent pas faire bon ménage. Cet article s'inscrit dans cette logique selon laquelle le renforcement de l'efficacité de la gouvernance des IMF passe par deux mesures principales : d'une part l'exploitation des effets interactifs des mécanismes de gouvernance et d'autre part l'adaptation des mécanismes de gouvernance en fonction des statuts juridiques de l'institution. C'est ainsi que l'objectif principal de cet article est d'analyser l'impact des mécanismes de gouvernance en général et de leurs interactions en particulier sur la performance des

institutions de microfinance tout en tenant compte de leurs formes juridiques. Seules les deux premières catégories seront étudiées dans cet article car la troisième catégorie qui regroupe les ONG ne représentent que 1% de la population totale des IMF au Cameroun.

Le reste de l'article est organisé comme suit. La première section présente une revue de littérature sur le sujet, la deuxième section décrit brièvement la méthodologie utilisée et la troisième section met en lumière et discute les résultats obtenus. Puis nous terminerons par une conclusion

1. Revue de la littérature

Les IMF se différencient les unes des autres au niveau de la structure de leurs propriétés, de leur de gouvernance, du degré du conflit d'agence et même des objectifs fixés. Selon la théorie des organisations coopératives, une comparaison des IMF par le mode d'organisation permet de conclure à l'existence d'une relation entre leur forme d'intégration et leur performance. Cette revue présente les spécificités de chaque catégorie d'IMF et la relation qui la lie à sa performance.

1.1. A propos des mécanismes de gouvernance et performance des différentes catégories d'IMF

Dans les sociétés privées de microfinance, la rentabilité financière est simple et facile à appréhender. L'actionnaire n'a qu'un seul but : la maximisation de la rentabilité de ses capitaux investis qui est mesurée par le coefficient de rendement ou le *Return On Equity* (ROE). En revanche, dans les coopératives de microfinance et les ONG, l'accent est plutôt mis sur le nombre maximum de pauvres à toucher. Notre étude étant basée sur un échantillon hétérogène constitué de plusieurs IMF de formes institutionnelles différentes, nous avons trouvé un indicateur de mesure de la performance financière commun et susceptible de faciliter les comparaisons entre ces différentes formes. Pour cela, nous avons retenu la rentabilité économique des IMF de sa version anglaise le *Return On Asset* (ROA) car comme nous venons de dire, le ROA tient compte des structures de financement sous-jacentes et permet de comparer les IMF commerciales et non commerciales (Tchakoute, 2010; Mersland et Strom 2007, 2009 ; D'Espallier et *al.*, 2009). La performance sociale des IMF quant à elle est appréhendée sous l'angle de sa portée Yaron (1992). Ainsi, une IMF performante serait celle qui est à mesure de mettre sur le marché des produits financiers de qualité, accessibles à un grand nombre de clients au sein de la clientèle ciblée, notamment les clients les plus pauvres. C'est la raison pour laquelle Christen et *al.* (1995) ; Ledgerwood (1999) ; Boyé et *al.* (2006), définissent la portée comme l'offre des services financiers aux groupes de population qui en ont besoin.

Pour atteindre ces objectifs principaux, la littérature présente plusieurs mécanismes de gouvernance d'entreprises qui peuvent être interne ou externe. Les spécificités des IMF entraînent la mise en place des mécanismes propres à elles. Le double objectif assigné au conseil d'administration des institutions de microfinance a conduit Mersland et Strom (2007, 2009), Tchakoute (2010) à mettre l'accent sur les caractéristiques du conseil d'administration, la régulation et la méthodologie de prêts (prêt de groupe ou prêt individuel). Par ailleurs, ils ont fait appel à la mixité de l'équipe dirigeant en évaluant l'impact de la gestion de l'entreprise au féminin sur la performance des IMF. Les études empiriques antérieures qui ont essayé d'expliquer la performance des IMF à partir de ces mécanismes en comparant leurs formes juridiques (Hartarska 2005, Mersland et Strøm 2008, 2009 ; Gutierrez-Nieto et al. 2009) présentent des résultats mitigés.

Selon Greebaum (1988), les IMF de première catégorie sont de petite taille, collectent l'épargne de ses membres et offrent des services financiers et non financiers à ces derniers. Elles ont donc principalement un objectif social qui est l'amélioration du bien-être de ses membres. Situées en zones rurales, ces IMF font face à de nombreux défis. D'une part, les membres sont assez pauvres pour faire face aux taux d'intérêts pratiqués et autre part, elles doivent faire face aux problèmes de remboursement des crédits du fait du faible niveau de l'activité économique en zone rurale. Par ailleurs, la structure de propriété est très diluée et le conseil d'administration qui est l'organe suprême du contrôle de gestion, est de type « *validation*¹ ». Dans ce type de conseil, les administrateurs élus n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour contrôler la gestion, ce qui par conséquent laisse passer les « passagers clandestins ». Selon Agrawal et Knoeber (1996) le contrôle de gestion des dirigeants n'est pas efficace et rigoureux dans les entreprises à structure de propriété diluée comme les coopératives. Dans une étude sur l'incidence du statut juridique sur la performance des IMF, Ngendahayo (2009) montre que les coopératives ont tendance à être moins performantes que les sociétés privées. Par contre, l'interdit du dualisme président du conseil d'administration Directeur général par la réglementation CEMAC apparaît nécessaire à la performance des coopératives. D'ailleurs, Djoutsa et al. (2014) montrent que cette séparation de rôle influence positivement et significativement la performance sociale des sociétés privées de microfinance.

Les IMF de deuxième catégorie pour leur part, sont des entreprises privées qui collectent l'épargne publique et octroient du crédit aux tiers. Elles sont plus généralement situées en zones

¹ C'est un conseil qui est globalement passif et s'en remet plus largement aux projets de la direction.

urbaines et ont pour objectif principal la maximisation de la richesse des actionnaires. Cet objectif purement financier caractérise le niveau de gouvernance pratiquée dans les IMF de cette catégorie. Par ailleurs, dans ce type d'entreprise, le conseil d'administration peut être de type « actif² » ou de type « représentation³ » et les administrateurs sont nommés par les actionnaires pour défendre leurs intérêts. Ici le cumul de fonctions n'est pas prohibé, ce qui peut être un obstacle à la gouvernance dans ces sociétés privées de microfinance. Selon Gutner et *al.* (2002) les problèmes classiques d'agence rencontrés généralement dans les IMF privées sont atténués au sein des mutuelles puisque les mutualistes ne bénéficient pas des mêmes droits résiduels sur les bénéfices que les actionnaires des sociétés privées. Ces différentes raisons ont fait naître des études qui militent pour la thèse de transformation des coopératives de microfinance en sociétés privées qui à leur tour soutiennent que les IMF privées étaient socialement et financièrement pérennes. Dans cette lignée, Lafourcade et *al.* (2006) sur un échantillon international ont trouvé que les sociétés privées de microfinance d'Afrique subsaharienne étaient plus rentables et autonomes que les coopératives bien que présentant un portefeuille à risque élevé.

Les IMF de première catégorie sont moins exposés aux problèmes d'agence que leur homologue de deuxième catégorie. Par contre, celles de deuxième catégorie font face à une régulation plus contraignante. La régulation faisant partir des mécanismes clés de gouvernance, certaines études militent pour la thèse de transformation des coopératives de microfinance en sociétés privées puisque selon eux, les IMF privées sont socialement et financièrement pérennes. Ce résultat vient renforcer les exemples de transformations des coopératives d'IMF en sociétés privées (la Bancosol, 1992 et MIBANCO, 1998) qui s'accompagnent d'une amélioration de la viabilité de l'IMF. Djoutsa et *al.* (2014), après une étude comparative montrent que la mise sur pied des mécanismes de gouvernance différenciés en fonction du statut juridique améliore significativement la performance des IMF. Selon eux, il est souhaitable d'ajuster les mécanismes de gouvernance en fonction de la forme juridique de l'IMF. Cependant, ces mécanismes peuvent interagir entre eux (Yoshikawa et *al.*, 2014).

1.2 Interactions des mécanismes de gouvernance et performance des IMF

La principale critique des travaux antérieurs est l'approche statique considérée dans l'analyse des mécanismes de gouvernance (Schepker et Oh, 2013). Bouaiss et Alexandre (2008) et Both et *al.* (2002)

² C'est un conseil où les administrateurs sont impliqués et leurs savoirs faire est solide.

³ Les administrateurs de ce type de conseil sont des personnes influentes et respectées qui donnent crédibilité et visibilité à l'institution.

ont montré que certains mécanismes de gouvernance sont appelés à fonctionner séparément ou éventuellement ensemble si l'on tient à améliorer la performance de l'IMF. Ces auteurs laissent remarquer que l'analyse des interactions de ces mécanismes de gouvernance permet de bénéficier des économies d'échelle sur leur adoption. Ces interactions peuvent être conflictuelles (substituabilité) ou complémentaires (complémentarité).

Selon l'approche de complémentarité, certains mécanismes de gouvernance mutualisent leurs efforts afin d'améliorer la performance de l'entreprise (Hoskisson et *al.*, 2009). Alexandre et Bouiass (2008) ont mené une étude sur la complémentarité entre la régulation et les mécanismes internes de contrôle des banques françaises. Ils constatent que la régulation a un impact positif sur la performance des banques à travers la réduction de la prise de risque des dirigeants. Ils trouvent aussi qu'en présence d'une grande taille du conseil d'administration, la régulation améliore davantage la performance des banques. Dans le même ordre d'idée, Mersland et *al.* (2009) trouvent que la méthodologie de prêt individuel n'impact significativement la performance qu'au moment où l'IMF a la forme d'ONG.

Contrairement à la perspective de complémentarité, la perspective de substituabilité stipule que la maximisation de la valeur des actionnaires ne nécessite pas la présence d'autant de mécanismes de contrôle. Pour eux, les agents sont avant tout altruistes et la mobilisation d'un nombre important de mécanismes engendre plutôt des coûts. L'adoption simultanée de multiples mécanismes de gouvernance ne conduit pas systématiquement à une performance proactive. Les résultats de Tchakoute (2010) indiquent que les coûts induits par la régulation sont plus que compensés par les bénéfices qui en résultent. Par ailleurs, ils indiquent que les mécanismes internes de gouvernance tels que la taille et la dualité du conseil d'administration n'ont pas d'impacts significatifs sur la performance sociale de l'IMF tandis que la supervision a un impact significatif. Ces résultats semblent indiquer que les mécanismes externes de gouvernance sont substituables aux mécanismes internes.

2. La Méthodologie de la recherche

Dans ce paragraphe il est question de présenter l'échantillon de l'étude, les variables utilisées et les modèles économétriques mobilisés pour atteindre les objectifs de cette étude.

2.1. Caractéristiques des IMF étudiées et variables de l'étude

Les données ont été collectées auprès de soixante-deux (62) IMF de première et de deuxième catégorie au Cameroun, sur une période allant de 2009 à 2015. Selon les statistiques du ministère de

finance camerounaise, ces IMF de première et de deuxième catégorie représentant respectivement 94% et 5% du nombre total des IMF au Cameroun. L'échantillon de cette étude est constitué de 49 et 13 IMF de première et de deuxième catégorie respectivement. Contrairement à la plupart des travaux sur la Microfinance qui ont utilisé les informations issues du *MIX Market*, dans cette étude on a plutôt eu recours aux données secondaires collectées au sein des 62 entreprises de microfinance. Les données du *MIX Market* sont en effet compilées pour plusieurs institutions ce qui ne permet pas d'apprécier individuellement la performance d'une institution.

Pour atteindre l'objectif principal de cet article qui est d'analyser l'interaction des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance, les mécanismes de gouvernance tels que la taille du conseil d'administration, la proportion des femmes au conseil, la régulation à travers le taux d'intermédiation financière (Tchakoute et Nekhili, 2012) et la productivité du personnel sont retenus. L'accent qui est mis sur le conseil d'administration s'explique par le fait que le type du conseil change d'une catégorie à une autre. Les coopératives de microfinance étant propre à une communauté, elles auront tendance à prendre comme employés les fils de la localité ; chose qui peut être différente dans les IMF privées. Comme mesures de la performance financière, seuls les indicateurs comptables sont pris en compte puisque les IMF camerounaises ne sont pas cotées en bourse. Le « *Return on Asset* » est le premier indicateur de mesure de la performance retenu, il permet de comparer facilement les IMF de différentes formes juridiques contrairement au *Return on Equity*. L'autosuffisance opérationnelle et la qualité du portefeuille mesurée à partir de la proportion du portefeuille à risque sont deux autres indicateurs de mesure la performance financière retenues (Tchakoute et Nekhili, 2012). Le premier indique si l'IMF couvre facilement ses charges grâce aux produits qu'elle génère et le second quant à lui mesure la partie du portefeuille de crédits affectée par les impayés dans l'IMF. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de ces variables.

Tableau 1 : Opérationnalisation des variables de l'étude

<i>Variables dépendantes</i>	
<i>Autosuffisance Opérationnelle (OSS)</i>	<i>Autosuffisance opérationnelle</i> est le chiffre d'affaires financier total divisé par les frais financiers, les frais de provisions pour pertes sur prêts et dépenses exploitation.

<i>Le Portefeuille à Risque (Par30)</i>	<i>Portefeuille à risque > 30 jours</i> c'est le capital restant dû pour prêts avant montants échus >30 jrs. /Encours brut de prêts, ajusté.
<i>Rentabilité des actifs ou Return On Asset (ROA)</i>	Rendement de l'actif est le revenu net après impôts et avant les dons divisé par l'actif total
Variables indépendantes	
<i>Productivité du Personnel (PP)</i>	C'est le rapport entre le nombre d'emprunteur et le total du personnel
<i>Régulation (TIF)</i>	Dépôts/total actif. Il mesure le taux d'intermédiation financière. Si <i>ratio</i> = 0, alors pas d'activité d'intermédiation Si $0 < \textit{ratio} \leq 20\%$, alors l'activité d'intermédiation financière est jugée faible. Si <i>ratio</i> > 20%, alors l'activité d'intermédiation financière est jugée soutenue (Micro Banking bulletin, 2008)
<i>Taille du CA (TCA)</i>	Nombre d'administrateurs qui siège au CA
<i>Pourcentage des femmes au CA (PFCA)</i>	Proportion des femmes dans l'effectif total des administrateurs
<i>PFCA*LnPP</i>	Interactions entre la proportion des femmes au conseil et la productivité du personnel
<i>TCA*LnPP</i>	Interactions entre taille du conseil et la productivité du personnel
<i>PFCA*TIF</i>	Interactions entre la proportion des femmes au conseil et le taux d'intermédiation financière
<i>TCA*TIF</i>	Interactions entre taille du conseil et le taux d'intermédiation financière
<i>Taille de l'IMF (LnTACT)</i>	Elle est mesurée par le logarithme népérien du Total Actif
<i>Age de l'IMF (LnAge)</i>	Logarithme népérien du nombre d'année d'existence de l'IMF

2.2.Modèles économétriques de l'étude

Notre étude a pour objectif d'analyser la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des IMF. En fait de façon particulière, il est question de déterminer l'impact des interactions des mécanismes de gouvernance sur la performance des IMF. Pour cela, trois dimensions

sont considérées pour étudier la performance financière des IMF: économique (RoA), opérationnelle (OSS) et qualité de portefeuille (PaR). Pour tirer partie des doubles dimensions temporelles (2009 à 2015) et transversales (62 IMF) des données, nous avons procédé à des régressions à l'aide de l'économétrie des données de panel. L'existence de ces deux variables nous conduit à procéder à des régressions à partir d'un modèle d'estimation à effets aléatoires qui intègre à la fois la dimension individuelle et temporelle des variables (Mersland et Strøm, 2009; Hartarska et Nadolnyak, 2007). Ainsi, notre modèle économétrique général se présente comme suit :

$$Y_{it} = \alpha_i + \beta X_{it} + U_{it} , \dots\dots\dots(1)$$

avec $i = 1, 2, \dots\dots\dots N$ et $t = 1, 2, \dots\dots\dots T$

où α_i le vecteur des variables non spécifiées (constante); X_{it} le vecteur des mécanismes de gouvernance et U_{it} le vecteur du terme d'erreur.

Pour créer les variables interactives, cet article s'inspire fortement des travaux de Brambor et al. (2005). Ainsi, on a les modèles développés suivants :

$$ROA_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 TCA_{it} + \alpha_2 PP_{it} + \alpha_3 TIF_{it} + \alpha_4 PFCA_{it} + \alpha_5 (PFCA * PP)_{it} + \alpha_6 (TCA * PP)_{it} + \alpha_7 (PFCA * TIF)_{it} + \alpha_8 (TCA * TIF)_{it} + \alpha_9 \ln TACT_{it} + \alpha_{10} \ln AGE_{it} \dots\dots\dots (2)$$

$$OSS_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 TCA_{it} + \alpha_2 PP_{it} + \alpha_3 TIF_{it} + \alpha_4 PFCA_{it} + \alpha_5 (PFCA * PP)_{it} + \alpha_6 (TCA * PP)_{it} + \alpha_7 (PFCA * TIF)_{it} + \alpha_8 (TCA * TIF)_{it} + \alpha_9 \ln TACT_{it} + \alpha_{10} \ln AGE_{it} \dots\dots\dots (3)$$

$$PaR_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 TCA_{it} + \alpha_2 PP_{it} + \alpha_3 TIF_{it} + \alpha_4 PFCA_{it} + \alpha_5 (PFCA * PP)_{it} + \alpha_6 (TCA * PP)_{it} + \alpha_7 (PFCA * TIF)_{it} + \alpha_8 (TCA * TIF)_{it} + \alpha_9 \ln TACT_{it} + \alpha_{10} \ln AGE_{it} \dots\dots\dots (4)$$

3. Les résultats de la recherche

Dans la présentation des résultats de cette étude, il faudra distinguer ceux relatifs à l'analyse descriptive de ceux de l'analyse explicative.

3.1. Les résultats de l'analyse descriptible

Les résultats de l'analyse descriptive donnent une idée générale sur les caractéristiques de l'échantillon d'étude. La comparaison de ces résultats entre les IMF de première et de deuxième catégorie est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Statistiques descriptives

Première Catégorie						Deuxième Catégorie				
<i>Variables</i>	<i>Obs</i>	<i>Moy.</i>	<i>Médiane</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Obs</i>	<i>Moy.</i>	<i>Médiane</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
<i>Variables de la Performance financière</i>										
OSS	343	0,51	0,324	-0,87	4,028	91	0,7282	0,939	-0,3761	6,5
ROA	343	0,025	0,0268	-0,016	0,029	91	0,0207	0,0197	-0,0486	0,0530
PAR30	343	0,06	0,166	0,0058	0,289	91	0,0641	0,069	0,0058	0,380
<i>Variables de la gouvernance</i>										
TIF	343	1,42	38,13	-493,44	168,9	91	3,504	8,768	-0,486	63,88
TCA	343	8,47	4,35	1	16	91	7,956	4,013	1	16
PFCA	343	0,36	0,44	0	7	91	0,333	0,270	0	1,8
<i>Variables de Contrôles</i>										
Age	343	12,38	14,67	6	60	91	11,53	13,54	6	51
LnTACT	343	18,65	2,056	7,4	22,25	91	17,83	1,84	11,33	20,38

Pour qu'une IMF soit autosuffisante, son ratio produit sur charges doit être supérieur à 100%. L'analyse comparative montre que les IMF de première catégorie ont un ratio d'autosuffisance de 51% tandis que celui des IMF de deuxième catégorie ont un ratio de 72%. Ceci peut s'expliquer par le fait que les IMF de deuxième catégorie sont des structures privées où les investisseurs ont pour principal souci la maximisation du profit. Cette situation d'insuffisance opérationnelle est similaire à celle obtenue par Hartarska (2005) sur les IMF opérant en Europe Centrale et Orientale. De plus, une étude réalisée par Bassem (2009) sur 42 IMF des pays Euro-méditerranéens a montré qu'en moyenne, les IMF ont un OSS d'une valeur égale à 0,85 avec un minimum et un maximum de 0,20 et 1,43, respectivement. Au Cameroun, les valeurs minimales et maximales sont respectivement -0,87 et 6,5. Le *Return on Asset* (ROA) quant à lui est assez satisfaisant. Il est de 2,5% pour les IMF de première catégorie et de 2,07% pour les IMF de deuxième catégorie. Ces résultats sont légèrement supérieurs à ceux trouvés par Mersland et Strøm (2009) et Galema et al. (2012) qui ont trouvé un ROA de 1,3%. Selon MicroRate (2012), les IMF atteignent difficilement le taux de 4%, cette structure soutien qu'après

la crise financière de 2008-2009, le ROA moyen a rebondi, mais avec le développement des marchés et la hausse de la concurrence, il est resté stable ces dernières années. C'est probablement ce qui a expliqué une légère hausse de la rentabilité des actifs des IMF en 2010 au Cameroun, il varie entre -0,486 et 2,34. Le portefeuille à risque de ces IMF est globalement supérieur du seuil acceptable (5%) (Taux en dessous duquel le portefeuille est considéré bon, Microrate, 2002) avec une différence entre catégories est de 0,4%. Ces résultats de l'analyse descriptive montrent qu'en moyenne les IMF de deuxième catégorie couvrent facilement leurs charges avec les produits qu'elles ont générés.

3.2. Les résultats de l'analyse explicative

Les résultats de l'analyse explicative présentent en plus des impacts des interactions des mécanismes de gouvernance, l'impact individuel de ces mécanismes de gouvernance. Le tableau 3 suivant récapitule ces résultats.

Tableau 3: résultats de l'analyse explicative

VARIABLES	IMF de Première Catégorie			IMF de Deuxième catégorie		
	ROA	OSS	PAR30	ROA	OSS	PAR30
TIF	0,00586 (0,00486)	-0,000132 (0,00302)	0,000945 (0,000964)	0,00407 (0,00432)	0,0202 (0,0484)	-0,00451 (0,00442)
PG	-0,0503 (0,00292)	-0,0899 (0,0472)	0,0238 (0,00629)	-0,00247 (0,0354)	0,0450 (0,0807)	0,00630 (0,0152)
PFCA	0,0285** (0,0184)	0,205 (0,0408)	0,0303** (0,0579)	-0,0229 (0,0112)	-0,0225 (0,205)	0,0497** (0,0146)
TCA	-0,0840** (0,0419)	1,547 (1,162)	-0,133** (0,0695)	-0,00371 (0,00888)	-0,0317 (0,0248)	0,000696 (0,00450)
TCA*TIF	-0,00162 (0,00110)	0,000437 (0,000984)	-7,42e-05 (0,000247)	0,000851* (0,000450)	0,000899 (0,00620)	-0,00193* (0,00112)
TCA*PG	0,00447 (0,00320)	0,00841 (0,00603)	0,00117 (0,00134)	0,0387** (0,0166)	-0,534 (0,417)	0,0422* (0,0234)
PFCA*TIF	0,0136*** (0,00426)	-0,00239 (0,00312)	-0,00198** (0,000838)	0,000186 (0,000546)	-0,00441 (0,0101)	0,000898** (0,000435)
PFCA*PG	0,0146	0,0337	-0,141***	-0,0202*	0,0229	-0,00163

	(0,0140)	(0,0360)	(0,0331)	(0,0108)	(0,0635)	(0,0140)
LnTACT	-0,0209	-0,0388	-0,0220***	-0,00188	-0,166	-0,0171
	(0,0447)	(0,0424)	(0,00817)	(0,0211)	(0,250)	(0,0222)
LnAGE	-0,255	-0,105	0,0767	-0,0365	-1,467	0,00675
	(0,261)	(0,106)	(0,102)	(0,0514)	(1,052)	(0,160)
Constant	1,262*	1,923*	0,257	0,216	7,166	0,255
	(0,680)	(1,110)	(0,291)	(0,367)	(6,527)	(0,267)
Observations	434	434	434	65	65	65

Ecart type, dans la parenthèse

Seuil de significativité : *** 1% ; ** 5% et * 10%

Il ressort de ce tableau que le taux d'intermédiation financière et la productivité du personnel n'expliquent pas la performance financière, quelle que soit la catégorie de l'IMF. Cette non-significativité du taux d'intermédiation financière rejoint les résultats de Mersland et Strøm (2009) et contredit ceux de Tchakouté et Nekhili (2012). Selon ces derniers, plus l'activité de collecte des dépôts est intense, moins la performance opérationnelle de l'IMF est bonne et plus son portefeuille à risque s'accroît. L'approche méthodologique et la taille de l'échantillon de leur recherche peuvent expliquer les divergences de ces résultats. La non-significativité de la productivité du personnel quant à elle peut trouver son explication dans la corruption, le clientélisme et même dans le tribalisme qui minent la logique de recrutement du personnel au Cameroun.

En revanche, les caractéristiques du conseil d'administration expliquent significativement la performance des IMF. Il se trouve qu'une taille élevée du conseil d'administration n'est pas la bienvenue dans les IMF de première catégorie. Elle explique négativement la performance au seuil de 5% lorsqu'elle est mesurée par le ROA et le PaR. Ce résultat s'inscrit dans la logique des écrits de Jensen (1993) selon qui, un conseil d'administration de grande taille est à l'origine des problèmes de communication et de coordination et favorise les passagers clandestins. De plus, le conseil d'administration dans les IMF de première catégorie est de type « validation », les administrateurs qui y siègent sont élus et n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour contrôler la gestion. Par contre, la significativité positive de la proportion des femmes au conseil quant à elle peut trouver l'une de ses explications du comportement « maternel » des femmes et dans le phénomène de « plafond de

verre ⁴». En réalité, ce phénomène qui a suscité chez la gente féminine un sentiment de frustration a créé en elle une sorte de détermination et de volonté de se surpasser afin de faire mieux que les hommes. Selon la théorie de la mixité organisationnelle, au cours de leurs carrières, de nombreuses femmes sont confrontées à ce phénomène de « plafond de verre », l'augmentation du nombre de femmes administratrices apparaît donc comme un moyen non seulement pour lutter contre ce frein à leur carrière mais également des chances supplémentaires de « s'exprimer ». Ce résultat est en droite ligne avec la perspective de développement du capital humain d'Agarwal (1981), selon laquelle les femmes qui accèdent au conseil d'administration fournissent beaucoup d'effort pour satisfaire aux exigences essentielles du poste et sauver leur réputation. De ce fait, il faudrait davantage reconnaître et faire appel aux services des femmes afin de compléter les efforts des hommes.

Les résultats des interactions entre les mécanismes de gouvernance montrent qu'elles affectent significativement la performance financière des institutions de microfinance. On a remarqué que certains mécanismes de gouvernance ne jouent pleinement leur rôle qu'en présence d'autres mécanismes de gouvernance. L'interaction entre la taille du conseil et le taux d'intermédiation financière explique positivement au seuil 1% la performance des IMF de deuxième catégorie lorsqu'elle est mesurée par le ROA et négativement au seuil de 5% lorsqu'elle est mesurée par le PaR30. Ce résultat indique les administrateurs dans un tel conseil donneront la priorité à la rentabilisation des dépôts en négligeant un tout petit peu l'amélioration des politiques de recouvrement des crédits. De même, il est à noter qu'en présence d'un conseil de grande taille, la productivité du personnel améliore la performance des actifs et de remboursement des IMF de deuxième catégorie, indique qu'une taille importante du conseil d'administration dans les IMF de deuxième catégorie contrairement dans celle de première catégorie est bénéfique pour la structure.

En revanche, ces résultats révèlent qu'en présence d'une proportion élevée des femmes au conseil, la productivité du personnel explique négativement la performance de remboursement des IMF de première catégorie au seuil 1% et la performance économique de celle des IMF de deuxième catégorie au seuil de 10%. Ce résultat montre à suffisance que la sympathie des femmes peut être préjudiciable pour l'entreprise. En fait, la volonté « naturelle » des femmes à s'assurer que « tout va bien » crée plus généralement des liens plus ou moins de familiarité entre l'organe de contrôle et le personnel. Ce

⁴ Elle désigne le fait que dans une organisation, les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes en particulier les femmes.

résultat rejoint celui d'Adams et Ferreira (2009) qui constatent que la présence des femmes au conseil d'administration a un impact négatif sur la valeur boursière des entreprises et est contraire à celui de Campbell et Minguez (2009). Ce résultat indique que les administratrices dans les IMF de première catégorie militent plus en faveur des objectifs sociaux que leurs homologues de la deuxième catégorie.

Conclusion

L'objectif de cet article est d'étudier l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance en fonction de leur catégorie. A partir d'une analyse de régression multiple des données de panel, les résultats révèlent que très peu de mécanismes de gouvernance expliquent la performance des IMF toute catégorie confondue. Certains mécanismes ne jouent pleinement leurs rôles qu'en présence d'autres, autrement dit, certains mécanismes sont des substituts et d'autres des compléments (impact des interactions). Pris isolément, seules les caractéristiques du conseil d'administration expliquent de la performance des IMF de première catégorie tandis qu'une présence considérable des femmes au conseil explique la performance des IMF de deuxième catégorie. Les IMF de deuxième catégorie qui veulent accroître la productivité de leur personnel doivent réduire le nombre de femmes dans leur conseil. Par ailleurs, les IMF de première catégorie doivent revoir la taille de leur conseil, leur politique de recrutement et de rémunération du personnel. En revanche, les IMF de deuxième catégorie doivent avoir un conseil d'administration de grande taille afin de bénéficier de multiples expériences et d'accroître la productivité de son personnel.

Références Bibliographiques

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

Agrawal, A., et Knoeber, C. R. (1996), Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders, *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31(3), PP. 377-397. doi:10.2307/2331397

Bassem, B. S. (2009), Governance and performance of microfinance institutions in Mediterranean countries, *Journal of Business Economics and Management*, 10(1), 31-43. doi:10.3846/1611-1699.2009.10.31-43

Belkhir M. (2006), Board structure, Ownership structure, and Firm performance: Evidence from Banking, *Document de recherche du LEO - DR LEO 2006-02. 2006. HAL Id: halshs-00009115*

Booth J. R., et Cornett M. M. (2002), Boards of directors, ownership, and regulation, *Journal of Banking and Finance* 26 (2002) PP.1973–1996

Bouaiss K. et Marsal C. (2009), Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques: un état de l'art, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 2009, vol. 12, issue 1, PP. 93-126.

Brambor T., Clark W. R. et Golder M. (2005), Understanding Interaction Models: Improving Empirical Analyses, *Oxford University Press*

Campbell, K. et Mínguez, V.A. (2009), Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance, *Journal of Business Ethics*, 83, pp.435–451.

Djoutsa W. L., Bimeme B. I. et Sahut 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 Management, Homme et Entreprise*, <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2014-3-page-62.htm>

Galema, R., Lensink, R., et Mersland, R. (2012), Do powerful CEOs determine microfinance performance ? *Journal of Management Studies*, 49(4), pp. 718-742. doi:10.1111/ j.1467-6486.2012.01046.x

Hartarska V. et Nadolnyak D., (2008), Does rating help microfinance institutions raise funds? Cross-country evidence , *International Review of Economics and Finance*, vol. 17, N° 4, pp. 558 – 571.

Hartarska V., (2005), Governance and Performance of Microfinance of Microfinance Institutions in Central and Eastern Europe and the Newly Independent States , *World Development*, vol. 33, N° 10, pp. 1627 – 1643.

Hermes, N. et Lensink, R. (2007), The Empirics of Microfinance: What Do We Know? *Economic Journal*, 117, F1-F10.

Hoskisson R. E., Castleton, M. W., et Withers M. C. (2009), Complementarity in monitoring and bonding: More intense monitoring leads to higher executive compensation, *Academy of Management Perspectives*, 23: PP.57-74

Jensen, M. C. (1993), The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems , *Journal of Applied Corporate Finance* 6, no. 4 (winter 1994).

Kengne D. (2011), La microfinance dans la tourmente : analyse des responsabilités et propositions à partir du cas COFINEST , *Horizon Plus Mensuel* no 43, mars, 10-22.

Lafourcade A.,-L., Isern J., Mwangi P. et Brown M., (2006), Etude sur la portée et les performances financières des institutions de microfinance en Afrique, *The Micro Banking Bulletin*, 3–21.

Ledgerwood, J. et White, V. (2006), Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to Poor , *The World Bank Publications*

Mersland R. and Strøm R. (2007), Performance and corporate governance in microfinance institutions, Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3887/> MPRA Paper No. 3887, posted 10. July 2007

Mersland R. and Strøm R. (2009), Performance and governance in microfinance institutions, *Journal of Banking and Finance*, 2009, 33(4), pp 662-669

Schepker, D. J., et Oh, W. Y. (2013), Complementary or substitutive effects? Corporate governance mechanisms and poison pill repeal , *Journal of Management*, 39, 1729-1759.

Tchakoute T. H. (2010), Forme juridique et performance des institutions de microfinance une approche comparative , *revue Africaine de l'intégration* Vol.2 (2)

Tchakoute T. H. et Nekhili M. (2012), Gestion des risques et performance des institutions de microfinance , *Revue d'économie industrielle*, 138 | 2012

Yoshikawa, T., Zhu, H., et Wang, P. (2014), National governance system, corporate ownership, and roles of outside directors :directors: A corporate governance bundle perspective , *Corporate Governance: An International Review*.

Zajac, E. J. et Westphal, J. D. (1994), The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations : When is more not better? *Strategic Management Journal*, 15: PP. 121-142.