

## **Effets combinés des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance au Cameroun**

### **Faustin Wulli DJOUFOUET**

Docteur en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Dschang-Cameroun, [djoufouet@yahoo.fr](mailto:djoufouet@yahoo.fr)  
Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA), B.P. :110 Dschang-Cameroun

### **Joseph NZONGANG**

Agrégé en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Dschang-Cameroun, [jonzongang@gmail.com](mailto:jonzongang@gmail.com)  
Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA), B.P. :110 Dschang-Cameroun

### **Résumé**

L'objectif de cet article est d'analyser les interactions des mécanismes de gouvernance afin d'identifier les combinaisons qui peuvent améliorer ou détériorer la performance des institutions de microfinance. Pour atteindre cet objectif, une régression multiple a été appliquée sur les données collectées sur un échantillon de soixante-deux institutions de microfinance camerounaises. Les résultats montrent que les institutions privées de microfinance doivent avoir des conseils d'administrations de grande taille, ce qui leur permettrait d'une part de mettre l'accent sur les prêts de groupe et sur le taux d'intermédiation financière et d'autre part de bénéficier des compétences multiples des administrateurs afin d'améliorer leur performance. Par ailleurs, les résultats montrent qu'en présence des femmes au conseil, le prêt de groupe et le taux d'intermédiation financière améliorent significativement la performance sociale de l'IMF. Par contre, en présence des femmes au conseil, le taux d'intermédiation financière détériore la performance financière lorsqu'elle est mesurée par le rendement des actifs.

**Mots clés** : effets combinés, gouvernance, performance, microfinance.

## **Combined effects of governance mechanism on the performance of microfinance institutions in Cameroon**

### **Abstract**

The objective of this article is to analyze the interactions of governance mechanisms in order to identify the combinations that can improve or deteriorate the performance of microfinance institutions. To achieve this objective, a multiple regression was applied on the data collected from a sample of sixty-two Cameroonian microfinance institutions. The results show that private microfinance institutions must have large boards of directors, this would allow them to focus on group loans and the rate of financial intermediation on the one hand and, on the other hand, to benefit from the multiple skills of administrators in order to improve their performance. In addition, the results show that in the presence of female directors, group lending and the rate of financial intermediation significantly improve the IMF's social performance. On the other hand, in the presence of women on the board, the rate of financial intermediation deteriorates financial performance when measured by the return on assets.

**Keys Words**: combined effects; governance; performance; microfinance.

## Introduction

Depuis plus d'une décennie, le secteur de la microfinance au Cameroun connaît de nombreux bouleversements. D'une part, on enregistre les fermetures récurrentes des institutions de microfinance (la *Goldy Businessmen Fund* en 2008, la Compagnie financière de l'Estuaire en 2011, la *First Investment For Financial Assistance* en 2012 et de la Caisse Populaire Coopérative du Littoral en 2015) et d'autre part, les mises sous administration provisoire de ces institutions (Compagnie Equatoriale pour l'Épargne et du Crédit d'Investissement en 2016, le Crédit Mutuelle et la Tontinière Nationale en 2017). Selon Messomo (2013b), ces défaillances résultent des problèmes de gouvernance en général et du non-respect des normes prudentielles édictées par la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) en particulier. Ainsi, la problématique de l'efficacité des mécanismes de gouvernance des institutions de microfinance (IMF) devient une préoccupation puisqu'une faillite d'une d'entre elles est susceptible de déstabiliser tout un système financier.

Les activités des IMF rendent leur gouvernance plus complexe et très sensible. La gouvernance au sein de ces institutions doit pouvoir réduire les coûts de la divergence d'intérêts qui y sont plus élevés par rapport aux autres formes d'entreprises. Pour assurer la convergence des intérêts, la littérature dispose d'une panoplie des mécanismes classiques (ceux retrouvés dans toutes les formes d'entreprises) et des mécanismes spécifiques de gouvernance (ceux retrouvés dans les IMF du fait de la nature de leur activité). Les travaux antérieurs qui ont analysé l'impact des mécanismes de gouvernance (Mahrani et Soewarno, 2018; Varun et Manju, 2015; Mersland et Strom, 2009; Hartarska, 2005) ont trouvé que malgré ce nombre important des mécanismes de gouvernance, très peu expliquent la performance des IMF. Étant donné que le recours à ces mécanismes entraîne des coûts pour l'entreprise, l'analyse de leurs interrelations peut permettre d'évaluer leurs impacts réels sur la performance des IMF. À cet effet, Yoshikawa et al. (2014) pensent qu'il n'est pas raisonnable de croire que chaque mécanisme de gouvernance fonctionne de façon indépendante. Ainsi, l'analyse des interactions des mécanismes de gouvernance permettrait de déterminer les mécanismes de gouvernance qui peuvent agir comme des compléments et ceux qui peuvent être des substituts. Autrement dit, la principale contribution de cet article est de déterminer les combinaisons de mécanismes de gouvernance qui améliorent ou détériorent la performance des IMF.

Le reste de cet article est organisé en quatre sections additionnelles. Après la section introductive, la deuxième section présente la revue de la littérature et formule les hypothèses de l'étude. La méthodologie et les résultats obtenus sont respectivement présentés dans la troisième et la quatrième section. La cinquième section présente la conclusion de l'étude.

### 1. Revue de la littérature et hypothèses de recherche

Lorsqu'il y a délégation des pouvoirs, la gouvernance d'entreprise cherche à aligner les intérêts de l'agent derrière ceux du principal de telle sorte que les résultats obtenus soient proches de ceux qu'aurait obtenus le principal s'il agissait personnellement. Dans les IMF, ces divergences d'intérêts sont plus accentuées, car les relations d'agence existent à plusieurs niveaux : entre le dirigeant et les actionnaires, les actionnaires et les clients et entre les clients et l'institution. Pour réduire les coûts d'agence, la littérature propose deux catégories des mécanismes de gouvernance : les mécanismes spécifiques et les mécanismes classiques de gouvernance. Ainsi, la théorie de l'agence est au centre de cette étude. Faute de la littérature sur les interactions des mécanismes de gouvernance des IMF, cet article s'appuie essentiellement sur les travaux qui ont analysé les effets individuels des mécanismes de gouvernance pour formuler les hypothèses de recherche.

### 1.1. Les mécanismes spécifiques de gouvernance et performance des institutions de microfinance

Les mécanismes spécifiques de gouvernance sont ceux utilisés dans les institutions financières dont le but principal est de réduire les coûts d'agence entre l'institution de microfinance et ses clients. A cet effet, l'appartenance à un réseau, le statut juridique<sup>1</sup>, la régulation/supervision et la méthodologie de prêt (prêt de groupe ou individuel) sont considérées comme des mécanismes spécifiques.

Contrairement aux entreprises classiques, le statut juridique des IMF détermine celui qui détient la propriété ou le pouvoir de décision dans l'entreprise. Selon le *Consultative Group for Assisting the Poorest* (CGAP), le choix de la forme juridique d'une IMF a une incidence sur le mode de gouvernance car, elle détermine la structure de propriété, la structure de financement, la mission et les acteurs impliqués dans la décision. Ce choix peut être motivé par des contraintes légales, la nature des options de financement possibles, les avantages fiscaux ou le niveau de structuration sociale. Pour Ledgerwood et White (2006), et Fernando (2004), les IMF constituées sous la forme de société privée exercent un meilleur contrôle sur le dirigeant et sont par conséquent plus performantes que les autres formes d'IMF. Altunbas et al. (2001) montrent par contre que les mutuelles sont plus performantes que les sociétés privées de microfinance. Cependant, selon Mersland et Strøm (2009) et Hartarska (2005) il n'existe aucune différence significative de performance sociale et financière entre les formes juridiques des IMF. De ce qui précède, on peut constater qu'aucune idée claire ne ressort de la capacité du statut juridique à améliorer la performance des IMF. Toutefois, il est nécessaire de souligner que le choix du statut juridique impose une réglementation plus ou moins contraignante.

Les résultats des analyses de la relation entre régulation et performance des IMF sont mitigés. Selon Hartarska (2009) la régulation n'impacte ni la pérennité financière, ni l'efficacité sociale des IMF. Mersland et Strøm (2009) sur un échantillon de 278 sociétés privées de microfinance, ne trouvent aucun effet significatif de la régulation sur la performance financière et sociale de l'IMF. Cull et al. (2009) quant à eux trouvent que l'efficacité financière et sociale de la régulation dépend du modèle d'estimation retenu et donc les résultats des estimations par les moindres carrés ordinaires ne montrent pas d'impact positif et significatif de la régulation sur la performance sociale des IMF. Sur la base d'un échantillon international constitué de 108 IMF, En revanche, Hartarska et Nadolnyak (2007) pensent que le rôle principal de la régulation dans les IMF est de réduire la prise de risque du dirigeant et de l'institution pour qu'elle n'affecte pas négativement la viabilité des IMF. Ainsi certaines normes prudentielles et non prudentielles parmi lesquelles le respect du ratio d'intermédiation financière, sont imposées aux IMF afin de garantir leur pérennité.

La particularité des IMF contrairement aux banques commerciales réside dans la méthodologie d'octroi de crédits. Elles peuvent octroyer des crédits aux personnes individuellement (prêts individuels) ou à des personnes constituées en groupe (prêts de groupe). Le prêt de groupe avec caution solidaire est une méthode qui permet à l'IMF d'octroyer du crédit aux personnes n'ayant pas de garantie matérielle. Lors de la formation des groupes, les membres qui sont supposés « bons » ont tous intérêts à s'associer avec des membres qui sont également « bons ». Dans ce sens, le risque a tendance à s'homogénéiser dans la mesure où les emprunteurs sont naturellement incités à s'associer avec des emprunteurs d'un niveau de risque similaire. Il en résulte que les groupes sont en général constitués des personnes ayant une certaine proximité qui peut avoir plusieurs origines.

---

<sup>1</sup> La forme juridique dans le secteur de la microfinance fait ressortir la structure de propriété et dont la répartition des pouvoirs dans les institutions de microfinance. A chaque forme juridique correspond un mode de gouvernance donné.

Selon Cuevas et Fischer (2006) le modèle du crédit de groupe est un mécanisme de gouvernance permettant réduire le risque de non remboursement des crédits puisqu'il constitue une garantie sociale car en cas de défaillance. Empiriquement, Hartarska (2005) ne trouve aucune influence significative du modèle de crédit sur la viabilité et l'efficacité sociale des IMF d'Europe Centrale et de l'Est. Cependant, il trouve que les IMF les moins rentables sont celles qui optent plus pour la méthodologie de prêt individuel. Mersland et Strøm (2009) quant à eux montrent que le crédit individuel entraîne une augmentation de la masse globale des encours de crédit, mais ne trouvent aucune différence significative sur la performance des IMF pratiquant et ne pratiquant pas ce modèle de crédits individuels. À contrario, Cull et *al.* (2007) sur un échantillon de 124 IMF montrent que les IMF qui accordent des prêts individuels sont plus rentables et plus pérennes que celles octroyant des prêts de groupe.

## **1.2. Les mécanismes classiques de gouvernance et performance des institutions de microfinance**

Les mécanismes classiques de gouvernance sont ceux retrouvés et utilisés non seulement dans les entreprises commerciales traditionnelles mais aussi dans les institutions financières pour réduire les coûts d'agence. Ainsi, le conseil d'administration occupe une place prépondérante dans le système de gouvernance des entreprises. Il veille sur les intérêts de l'entreprise et de ceux de ses partenaires. Sa capacité à fonctionner efficacement dépend de sa taille (Jensen, 1993). Les conseils d'administrations avec moins de cinq membres posent généralement des problèmes puisque les compétences nécessaires n'y sont pas facilement retrouvées. De plus, ils auront des difficultés à trouver le quorum requis pour prendre des décisions. Par contre, les conseils de plus de neuf membres (de grande taille), connaissent généralement les problèmes de coordination, même si on y trouve des compétences diverses. Dans les IMF, une grande taille du conseil d'administration peut être préjudiciable, surtout dans les coopératives où les administrateurs sont élus. Ce mode d'accession ne garantit pas un meilleur contrôle car les administrateurs de ce type de conseil n'ont toujours le profil nécessaire pour contrôler. Ces conseils de type « validation » dans la plupart de cas cède place aux comportements de « passagers clandestins ». C'est pour cette raison que Chiang (2005), pense que l'efficacité du conseil se réduit lorsque le nombre d'administrateurs est très élevé. De ces controverses, Mersland et Strøm (2009) pensent que les conseils dont la taille est comprise entre sept et neuf administrateurs ont un impact direct sur la performance de l'institution. Ainsi, la première l'hypothèse formulée au regard de la littérature ci-dessus présentée sur les mécanismes spécifiques gouvernance est la suivante:

### **H.1 : l'interaction entre la taille du conseil d'administration et les mécanismes spécifiques de gouvernance a une influence significative sur la performance des institutions de microfinance**

Le comportement des membres d'un groupe varie très souvent en fonction du genre sexuel. Les femmes contrairement aux hommes ont tendance à être de bon « intendant », que ce soit en famille ou en milieu professionnel. De ce fait, l'hétérogénéité du genre sexuel dans un groupe tel que le conseil d'administration peut modifier le comportement du groupe face à une prise des décisions. Hartarska (2005) a constaté que les conseils ayant une proportion élevée des femmes au conseil atteignent de plus en plus facilement les emprunteurs pauvres. Pour Adams et Ferreira (2009), une mixité plus ou moins égale rend le contrôle de gestion plus efficace. Jindal et Jaiswall (2015) montrent que la mixité du genre dans le conseil d'administration est significativement liée à la performance des entreprises indiennes. Un pourcentage élevé des femmes au conseil d'administration est donc susceptible d'apporter du « sang neuf » au contrôle exercé par les administrateurs. Cependant, Shrader et *al.* (1997) ont analysé l'impact de la mixité du conseil d'administration des 200 plus grandes entreprises américaines et ont trouvé un impact négatif et

significatif sur la performance de l'entreprise. Ainsi, la deuxième hypothèse formulée dans cet article est la suivante :

**H.2 : la mixité du genre sexuel au conseil d'administration rend les effets des mécanismes spécifiques de gouvernance significatifs sur la performance des institutions de microfinance**

Le dirigeant n'occupe pas un rôle passif face aux mécanismes qui contraignent son pouvoir discrétionnaire et qui gouvernent sa conduite, il est au centre du contrôle interne. Dans les IMF, la gestion des risques occupe la première place au sein du système de gouvernance. Mersland et *al.*, 2009 et Hartarska, 2005; Schubert et *al.*, 2000 considèrent la présence de la femme à la direction comme un mécanisme de gouvernance réduisant la prise de risque des dirigeants. Selon Schubert et *al.* (2000), les femmes ont généralement une plus grande aversion pour le risque contrairement aux hommes. Cette affirmation a conduit Mersland et *al.* (2009) à retenir la présence de la femme dirigeant comme un mécanisme de gouvernance dont l'impact sur la performance est positif et significatif. Ainsi, notre troisième hypothèse est la suivante:

**H.3 : la présence de la femme dirigeant rend les effets des mécanismes spécifiques de gouvernance significatifs sur la performance des institutions de microfinance**

Pour tester ces hypothèses, la démarche méthodologique utilisée est présentée dans la section suivante.

## 2. Démarche méthodologique de l'étude

Notre échantillon est constitué de soixante-deux IMF de première et de deuxième catégorie exerçant leur activité au Cameroun. Les données sont issues des états financiers de ces institutions sur une période allant de 2009 à 2015. Les variables pour capter l'interaction des mécanismes de gouvernance sont créées en faisant recours aux travaux de Brambor et *al.* (2005). La performance de l'IMF est appréciée sous deux aspects : la performance sociale et la performance financière. La performance financière est captée à travers le rendement des actifs, l'autosuffisance opérationnelle et le portefeuille à risque de 30 jours. Pour capter la performance sociale, les indicateurs suivants ont été retenus : le pourcentage des femmes emprunteuses et le nombre d'emprunteurs actifs. Le tableau ci-après présente l'opérationnalisation des variables de l'étude.

**Tableau 1: opérationnalisation des variables de l'étude**

Variables	Acronymes	Mesures des variables par références aux auteurs antérieurs
Autosuffisance opérationnelle	OSS	Autosuffisance opérationnelle est égale au chiffre d'affaires financier total divisé par les frais financiers, les frais de provisions pour pertes sur prêts et dépenses exploitation
Le portefeuille à risque >30j	PaR30	Portefeuille à risque > 30 jours : c'est le capital restant dû pour prêts avant montants échus >30j. /Encours brut de prêts, ajusté.
Rentabilité des actifs	ROA	Rendement de l'actif : est le revenu net après impôts et avant les dons divisé par l'actif total
Nombre d'emprunteurs	lnNEA	Le logarithme népérien du nombre d'emprunteurs actifs dans l'IMF

actifs		
Pourcentage des Femmes Emprunteuse	PFE	Le rapport des emprunteurs féminins par le nombre total d'emprunteurs actifs
Prêt de groupe	PG	1 si l'IMF octroi plus de prêt de groupe et 0 sinon
Taux d'intermédiation financière	TIF	Dépôts/total actif. Il mesure le taux d'intermédiation financière. Si ratio= 0, alors pas d'activité d'intermédiation. Si $0 < \text{ratio} \leq 20\%$ , alors l'activité d'intermédiation financière est jugée faible. Si $\text{ratio} > 20\%$ , alors l'activité d'intermédiation financière est jugée soutenue (Micro Banking bulletin, 2008)
Le statut juridique	STATJUR	1 si l'IMF est une société privée 0 sinon
Taille du CA	TCA	Nombre d'administrateurs qui siège au CA
Pourcentage des femmes au conseil d'administration	PFCA	Proportion des femmes dans l'effectif total des administrateurs
Présence de la femme dirigeant	PFDIR	1 si l'IMF est dirigée par une femme et 0 sinon

Nos données étant en panel, notre modèle économétrique est le suivant :

$$Perf\_IMF_{it} = \alpha_i + \sum_{t=1}^T \beta_i X_{it} + \epsilon_i \quad \text{avec } i = 1, 2, \dots, N \quad \text{et } t = 1, 2, \dots, T$$

Ce modèle ressort clairement la dimension temporelle  $t$  et individuelle  $i$  des données de panel. Avant de procéder à l'analyse des effets combinés des mécanismes de gouvernance, l'article analyse d'abord l'analyse des effets individuels de ces mécanismes de gouvernance.

Ainsi, le modèle économique est le suivant :  $Perf\_IMF_{it} = \beta_0 + \beta_1 TCA_{it} + \beta_2 PFCA_{it} + \beta_3 PFDIR_{it} + \beta_4 STAJUR_{it} + \beta_5 PG_{it} + \epsilon_{it}$

Avec  $Perf\_IMF_{it}$  qui désigne la performance financière et sociale des IMFs ;  $X_i$ , les variables explicatives ;  $\beta_0$ , le terme constant ;  $\beta_i$ , les coefficients de la régression et  $\epsilon_{it}$ , le terme d'erreur. Pour analyser les interactions des mécanismes de gouvernance, le modèle économétrique est le suivant :

$$Perf\_IMF_{it} = \beta_0 + \beta_1 (TCA * STATJUR)_{it} + \beta_2 (TCA * PG)_{it} + \beta_3 (TCA * TIF)_{it} + \beta_4 (PFCA * STATJUR)_{it} + \beta_5 (PFCA * PG)_{it} + \beta_6 (PFCA * TIF)_{it} + \beta_7 (PFDIR * STATJUR)_{it} + \beta_8 (PFDIR * PG)_{it} + \beta_9 (PFDIR * TIF)_{it} + \epsilon_{it}$$

Pour analyser les données et tester les hypothèses, une analyse descriptive et une analyse explicative ont été effectuées. Mais avant des tests préliminaires (test de stationnarité, test d'homogénéité de Fisher, test d'hétéroscédasticité de Breusch-Pagan, le test

d'autocorrélation de Wooldridge) ont été effectués pour identifier les éventuels problèmes économétriques qui peuvent biaiser les estimations.

### 3. Les résultats de l'étude

Les résultats des tests préliminaires ont permis de rejeter l'hypothèse nulle de Breush-Pagan LM (les *p-values* inférieurs à 5%), ce qui indique la présence d'un problème d'hétéroscédasticité intra-individus entre les erreurs. Par ailleurs, le test d'autocorrélation de Wooldridge montre que les *p-values* de tous les modèles sont inférieures à 5%, ce qui indique la présence d'un problème d'autocorrélation des erreurs d'ordre 1. Face à ces différents problèmes économétriques, les coefficients sont estimés à partir des MCG. Avant d'analyser les effets combinés des mécanismes de gouvernance sur la performance des IMF, cet article a d'abord analysé les effets individuels de ces mécanismes sur la performance des IMF. Le tableau 2 ci-après présente les résultats.

**Tableau 2 : effets individuels des mécanismes de gouvernance sur la performance**

Variables	Performance Financière			Performance Sociale	
	ROA	OSS	PAR30	Ln NEA	PFE
TIF	-0,00148 (0,00190)	-0,000179 (0,000554)	-0,000177 (0,000324)	-0,00539 (0,00318)	0,000481 (0,000380)
TCA	0,00168 (0,00330)	0,0129** (0,00639)	-0,00356** (0,00157)	0,0348*** (0,0133)	0,00884* (0,00492)
PG	-0,000637 (0,00639)	0,0516*** (0,0150)	-0,0218 (0,0197)	0,550*** (0,0589)	-0,0112 (0,0125)
PFCA	0,0132 (0,0186)	0,0660 (0,0407)	0,0540 (0,0636)	-0,319 (0,255)	0,0770 (0,0488)
STAJURI	-0,00705 (0,0392)	0,183** (0,0907)	0,000784 (0,0108)	0,530*** (0,179)	0,000756 (0,0338)
PFDIR	0,0348 (0,0297)	-0,0336** (0,0509)	0,0144 (0,0112)	0,261*** (0,114)	-0,0990** (0,0414)
LNTACT	0,0111 (0,0267)	0,00254 (0,0179)	0,00257 (0,00623)	0,239*** (0,0426)	-0,0112 (0,00870)
LNAGE	-0,0247 (0,0386)	0,0179 (0,0590)	-0,0147 (0,0173)	-0,242 (0,153)	-0,0697 (0,0626)
Constant	-0,189 (0,524)	-0,279 (0,373)	0,169 (0,105)	-1,795** (0,871)	0,988*** (0,272)
<i>Observations</i>	434	434	434	434	434

Les écarts types dans les parenthèses

\*\*\*, significativité à 1% ; \*\* significativité à 5% ; \* significativité à 10%

Les résultats montrent que la taille du conseil d'administration, le prêt de groupe et le statut juridique expliquent significativement la performance financière et sociale des IMF. Cependant, la taille du conseil d'administration explique négativement la performance financière lorsqu'elle est mesurée par le portefeuille à risque et positivement lorsqu'elle est mesurée par l'autosuffisance

opérationnelle. Ce résultat rejoint celui de Mersland et Strøm (2009) qui montre une relation négative et significative. Le prêt de groupe quant à lui explique positivement l'autosuffisance opérationnelle au seuil de 1%.

Pour ce qui est de la performance sociale, ces résultats montrent qu'elle est expliquée par plusieurs mécanismes de gouvernance : la taille du conseil d'administration, le prêt de groupe, le statut juridique et la présence de la femme dirigeant. La significativité positive de la taille du conseil rejoint les résultats de Hartarska (2005) qui montrent que la taille du conseil n'a d'effet qu'au moment où la performance est sociale. La forme juridique quant à elle affecte significativement au seuil 1% le nombre d'emprunteurs actifs, ce qui est contraire à ceux de Mersland et Strøm (2009) qui trouvent que le statut juridique n'a aucun effet significatif sur la performance. Enfin, les résultats montrent que la présence de la femme dirigeant accroît le nombre d'emprunteurs actifs et attire peu d'emprunteurs femmes. Le tableau 3 ci-après présente les résultats des estimations des effets combinés des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance.

**Tableau 3 : effets combinés des mécanismes de gouvernance sur la performance**

Variables	Performance Financière			Performance Sociale	
	ROA	OSS	PAR30	LnNEA	PFE
TCA**STAJURI	-0,00140 (0,00403)	0,0392** (0,0194)	-0,000146 (0,00210)	0,146*** (0,0410)	0,0126 (0,00917)
TCA**PG	-0,000507 (0,00179)	0,00296 (0,00383)	0,00141 (0,000969)	0,0448*** (0,0109)	-0,00327 (0,00405)
TCA**TIF	0,00267 (0,00183)	0,000319 (0,000902)	-0,000226 (0,000209)	0,0105*** (0,00381)	-0,000116 (0,000769)
PFCA**PG	-0,0132 (0,00955)	-0,0124 (0,0122)	0,0991** (0,0397)	0,364*** (0,0411)	0,0380* (0,0218)
PFCA**STAJURI	-0,0864** (0,00515)	0,199 (0,00148)	-0,198** (0,00381)	-1,540** (0,737)	-0,120 (0,0914)
PFCA**TIF	-0,0230*** (0,00303)	-0,00105 (0,00239)	0,000524 (0,000784)	0,0294*** (0,00515)	0,00306** (0,00148)
PFDIR **TIF	0,00808 (0,00230)	-3,03e-05 (0,000951)	0,000413 (0,000263)	-0,00694 (0,00967)	-0,00147 (0,000825)
PFDIR**PG	0,00431 (0,0115)	-0,0294 (0,0432)	-0,0285 (0,0130)	-0,225 (0,103)	0,0302 (0,0300)
PFDIR**STAJUR I	-0,0338 (0,0478)	-0,111 (0,236)	-0,0328 (0,0212)	0,212 (0,370)	-0,0228 (0,0958)
Observations	434	434	434	434	434

Les écarts types dans les parenthèses

\*\*\*, significativité à 1% ; \*\* significativité à 5% ; \* significativité à 10%

Ces résultats montrent que les interactions entre la taille du conseil et les mécanismes spécifiques de gouvernance expliquent à 1% la performance financière et sociale des IMF. En présence d'une grande taille du CA, la forme juridique de société privée améliore la performance financière et sociale

tandis que le prêt de groupe améliore la performance sociale des IMF lorsqu'elle est mesurée par le nombre d'emprunteurs actifs. Par ailleurs, ces résultats montrent qu'entre d'une taille élevée du conseil d'administration, le taux d'intermédiation financière affectent significativement la performance sociale des IMF. Ces résultats peuvent trouver une explication dans les prédictions de la théorie de la dépendance des ressources selon laquelle les conseils de grande taille ont plus de chance d'avoir en leur sein les compétences nécessaires pour le contrôle. Ainsi, notre hypothèse **H.1 selon laquelle l'interaction entre la taille du conseil d'administration et les mécanismes spécifiques de gouvernance a une influence significative sur la performance des institutions est validée.**

L'analyse des effets combinés entre la présence des femmes au CA et les mécanismes spécifiques de gouvernance montre qu'il existe des relations de complémentarité et de substituabilité entre ces mécanismes. L'interrelation entre la présence des femmes au conseil et le prêt de groupe affecte significativement et positivement la performance financière et sociale des IMF. Ce résultat rejoint ceux de Schubert et *al.* (2000) qui montrent que les femmes ont généralement une plus grande aversion pour le risque que les hommes en octroyant plus aux groupes de personnes qu'aux individus. Par contre, ces résultats montrent qu'une proportion élevée des femmes au CA détériore la performance financière et sociale des institutions de deuxième catégorie. Les résultats montrent qu'en présence d'une proportion élevée des femmes au conseil, le taux d'intermédiation financière détériore la performance financière lorsqu'elle est mesurée par le rendement des actifs et améliore la performance sociale. Ces résultats traduisent la relation de substitution qui existe entre le statut d'IMF privée et l'intermédiation financière d'une part et la proportion élevée des femmes au conseil d'administration d'autre part. Ainsi, notre hypothèse **H.2 selon laquelle en présence des femmes au conseil d'administration, les mécanismes spécifiques de gouvernance ont une influence significative sur la performance des IMF est validée.**

L'analyse des interactions entre la présence de la femme dirigeant et les mécanismes spécifiques de gouvernance ne présente aucun effet significatif. Ainsi, notre sous hypothèse **H.3 selon laquelle en présence de la femme dirigeant, les mécanismes spécifiques de gouvernance ont une influence significative sur la performance des IMF est rejetée.**

## Conclusion

L'objectif principal de cet article était de déterminer les mécanismes de gouvernance qui peuvent être des compléments ou des substituts. Autrement dit, cet article cherchait à déterminer les combinaisons des mécanismes de gouvernance qui améliorent et celles qui détériorent significativement la performance des institutions de microfinance au Cameroun. Les résultats de l'analyse des effets combinés des mécanismes de gouvernance montrent que certains mécanismes de gouvernance fonctionnent comme des compléments et d'autres comme des substituts. Pour garantir l'atteinte des objectifs sociaux, ces résultats montrent que les institutions privées de microfinance doivent avoir des conseils d'administrations de grande taille, ce qui leur permettrait d'une part de mettre l'accent sur les prêts de groupe et sur le taux d'intermédiation financière et d'autre part de bénéficier des compétences multiples des administrateurs. Par ailleurs, les résultats montrent qu'en présence des femmes au conseil, le prêt de groupe et le taux d'intermédiation financière améliorent significativement la performance sociale de l'IMF. Par contre, ils montrent qu'en présence des femmes au conseil, le taux d'intermédiation financière détériore la performance financière lorsqu'elle est mesurée par le rendement des actifs.

## References Bibliographiques

- Bassem, B. S. (2009), «Governance and performance of microfinance institutions in Mediterranean countries », *Journal of Business Economics and Management*, Vol 10, N<sup>o</sup>. 1, pp.31-43.
- Booth J. R., et Cornett M. M. (2002),« Boards of directors, ownership, and regulation », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 26 N<sup>o</sup>. 4, pp.1973–1996
- Brambor T., Clark W. R. et Golder M. (2005), « Understanding Interaction Models: Improving Empirical Analyses », *Political Analysis Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 63 -82
- Galema R., Lensink R. et Mersland R. (2012), « Do powerful CEOs determine microfinance performance? » *Journal of Management Studies*, Vol. 49, N<sup>o</sup>. 4, pp 718- 742.
- Hartarska V. (2005), « Governance and performance of microfinance institutions in Central and Eastern Europe and the newly independent states ». *World Development*, Vol. 33, N<sup>o</sup>. 10, pp.1627 - 1643.
- Hartarska V. et Mersland R. (2009), « Which Governance Mechanisms Promote Efficiency in Reaching Poor Clients? Evidence from rated microfinance Institutions », *European Financial Management*, Vol.18, N<sup>o</sup>. 2, pp. 218 -239.
- 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<sup>o</sup> 4, pp. 558 – 571.
- Hermes, N. et Lensink, R. (2007), « The Empirics of Microfinance: What Do We Know? » *Economic Journal*, Vol. 1, N<sup>o</sup>. 17, pp. 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*, Vol23, N<sup>o</sup>. 7, pp. 57-74
- Jensen M.C et Meckling W. H., (1976), « Theory of the firm, managerial behaviour, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, N<sup>o</sup>. 4, pp. 305 -360.
- Jensen, M. C. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Applied Corporate Finance* Vol. 6, N<sup>o</sup>. 4, pp. 21-40
- Lanha M. (2011), « Le prêt de groupe de caution solidaire: efficacité et enjeux », *revue d'économie théorique et appliquée*, vol. 1 N<sup>o</sup>. 2, pp 41-52
- Ledgerwood J. et White V. (2006). « Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to Poor », *The World Bank Publications*,
- Mahrani M. et Soewarno N. (2018),« The effect of good corporate governance mechanism and corporate social responsibility on financial performance with earnings management as mediating variable », *Asian journal of accounting research*, vol. 3 N<sup>o</sup> 1, pp. 41-60
- Mersland R. and Strøm R. (2009), « Performance and governance in microfinance institutions », *Journal of Banking and Finance*, 2009, vol. 33, N<sup>o</sup> 4, pp 662-669
- Messomo E. S. (2013b), « Réglementation et inclusion financière en microfinance au Cameroun. In la microfinance contemporaine-défis et perspectives », Première édition France: presse universitaire de Rouen et du havre

Rahayati A. K., Roshima S. et Syahiza A. (2017), « The board governance mechanism and the effect of concentration ownership on Malaysia companies performance », *International journal of academic research in business and social sciences*, vol. 7, N<sup>o</sup>. 2, pp222-699

Schepker, D. J. et Oh, W. Y. (2013), « *Complementary* or substitutive effects? Corporate governance mechanisms and poison pill repeal », *Journal of Management*, Vol. 3, N<sup>o</sup> 9, pp.1729-1759.

Tchakoute T. H. et Nekhili M. (2012), « Gestion des risques et performance des institutions de microfinance », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 1, N<sup>o</sup> 3, pp. 121-142.

Wong-Yong Oh, Kyun C. et Kyun T. (2016), « Complementary or Substitutive Effects? Corporate Governance Mechanisms and Corporate Social Responsibility », *Journal of Management*, vol 2, N<sup>o</sup> 2, pp.141-175

Yoshikawa T., Zhu H. et Wang P. (2014), « National governance system, corporate ownership, and roles of outside directors: A corporate governance bundle perspective », *Corporate Governance: An International Review*, vol 2, N<sup>o</sup> 5, pp. 252-265.

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*, Vol. 1, N<sup>o</sup> 5, pp. 121-142.