

Gouvernance et croissance des PME camerounaises : Une étude empirique du cas spécifique des EMF

Governance and growth of Cameroonian SMEs : An empirical study of the specific case of MFIs

MAKANI Samuel Roland

Doctorant PhD en Sciences de Gestion, département de comptabilité-Finance, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA),
Université de Dschang-Cameroun
samuel_makani@yahoo.fr / makanisamuel18@gmail.com

TEMOMO WAMBA Romuald

Doctorant PhD en Sciences de Gestion, département de comptabilité-Finance, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA),
Université de Dschang-Cameroun
rtwamba@gmail.com

Résumé :

La gouvernance des entreprises, considéré comme principale facteur de crise dans les PME en général et les EMF en particulier fait l'objet de plusieurs recherches. Notre contribution avait pour objectif de vérifier l'influence de cette gouvernance sur la croissance des EMF camerounaises. Pour atteindre notre objectif, 80 EMF ont constitué notre échantillon d'étude et l'analyse de classification, le test de Khi-deux et la régression logistique ont été utilisés pour analyser les données. A l'issu de cet analyse, les résultats obtenues nous ont montré que la gouvernance exerce une influence significative autant positive que négative sur la croissance des EMF camerounaises, mesurée par la performance financière et sociale qui ont été les facteurs de mesure retenus dans notre étude.

Mots clés : Gouvernance, Croissance, Performance financière, Performance sociale, Mécanisme de Gouvernance

Abstract:

Corporate governance, considered as the main factor of crisis in SMEs in general and the MFIs in particular is the subject of several researches. Our contribution aimed to verify the influence of this governance on the growth of Cameroonian MFIs. To achieve our goal, 80 EMFs were our study sample and the classification analysis, chi-square test and logistic regression were used to analyze the data. At the end of this analysis, the results obtained showed us that governance exerts a significant positive and negative influence on the growth of Cameroonian MFIs, measured by the financial and social performance that were the factors of measurement retained in our study. .

Keywords: Governance, Growth, Financial Performance, Social Performance, Governance Mechanism

Introduction

La gouvernance est devenue depuis le début des années 90 un concept souvent incontournable pour traiter des problèmes de développement économique et social (Lapenu, 2002). D'utilisation récente dans le développement du monde des entreprises et à effets de mode ou d'apparence de nouveauté¹, à l'échelle mondiale ou national, une bonne gouvernance conduisant à une gestion efficace des organisations et des activités, repose sur des principes de droit, de participation directe (par le biais d'institutions légitimes et démocratiques), de transparence (libre circulation de l'information et possibilités d'y accéder pour le plus grand nombre), d'équité, de responsabilisation, de décentralisation et de légitimité (Lapenu, 2002). Elle est définie dans les écrits² 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) ». Employée au sujet des entreprises, la notion de gouvernance est centrée sur la relation entre les dirigeants et les détenteurs des ressources de l'entreprise. Les différents acteurs de l'entreprise ont généralement des intérêts divergents. Il s'agit de protéger les droits des actionnaires et d'encourager une coopération active entre les parties prenantes afin de créer de la richesse, des emplois et la durabilité d'entreprises saines financièrement (Lapenu, 2002).

C'est dans ce sens, surtout celui de la création des emplois qu'après la crise des années 1980 au Cameroun que la notion de microfinance à commencer à voir le jour. La montée des Etablissements de Micro Finances (EMF) relevant de l'informel était pratiquée par une catégorie spécifique de personnes à travers des associations que l'on appelle communément « *tontine* ». Creuset (2006) soulignait que la micro finance sous sa forme traditionnelle (tontine) date de plus d'un siècle. C'est seulement à partir de 1963 qu'est créée la première coopérative d'épargne et de crédit « crédit union » ou caisse populaire dans la zone dite anglophone du Cameroun, sous l'impulsion des missionnaires hollandais. L'idée des EMF par d'un constat, celui de la dépense des populations non bancarisées envers les usuriers et prêteurs de gages dont le but qui est celui de la responsabilité sociale, n'en demeure pas moins l'accaparement maximal des biens du débiteur (Lhérian, 2009).

Le règlement N°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de micro finance dans la zone CEMAC souligne que c'est une activité exercée par des entités agréées n'ayant pas le statut de banque ou d'établissement financier et

¹ Les « arts de gouverner » ont été étudiés de longue date (Confucius, Machiavel, Foucault, etc.) avant que le terme de gouvernance ne soit utilisé (Lapenu, 2002).

² Les écrits en micro finance (Lapenu, 2002).

qui appartiennent à titre habituel à des opérations de crédit et non de collecte de l'épargne et offrent des services financiers spécifiques aux populations évoluant pour l'essentiel en marge du circuit bancaire traditionnel.

Au Cameroun ces dix dernières années, plusieurs EMF ont été fermés suite à de nombreuses crises de gestion interne. En quatre (4) ans à peine, l'on a eu le cas de la GBF (Goldy Businessmen Fund) le 07/07/2008, le cas de COFINEST (Compagnie financière de l'estuaire) le 21/02/2011, le cas de FIFFA (First Investment For Financial Assistance) en Août 2012 et le cas de CAPCOL (Caisse Populaire Coopérative du Littoral). Si on s'en tient au (MINFI, 2017)³, 34 EMF se sont vues retirer leur agrément. Aujourd'hui, même si on dénombre environ un total de 418 EMF en activités au Cameroun, le problème de Gestion reste toujours posé. A la suite de ces constats, nous nous sommes posé la question suivante à laquelle nous allons tenter de répondre « *quelle est l'influence de la gouvernance sur la croissance des EMF camerounaises ?* »

L'objectif principal de cette étude étant de vérifier si la gouvernance des PME (EMF) camerounaises influence leur croissance va se subdiviser en deux objectifs spécifiques qui consistent de vérifier :

- Si les mécanismes de la gouvernance structurelle influencent la croissance (performance financière et sociale) des EMF camerounaises.
- Si les mécanismes de la gouvernance institutionnelle influencent la croissance (performance financière et sociale) des EMF camerounaises.

Il est question dans ce qui va suivre de revenir dans un premier temps sur le concept de gouvernance, dans un second temps sur le concept de croissance, troisièmement de présenter les théories qui sont mobilisées pour justifier l'existence de la gouvernance dans les PME et en particulier dans les EMF, quatrièmement de présenter les hypothèses de la recherche et la méthodologie utilisée et enfin de commenter les résultats obtenus avant de conclure.

1. La gouvernance d'entreprise

La propriété étant l'un des fondements de la *corporate governance* (North et Thomas, 1973 ; Shleifer et Vishny, 1986), dont la traduction française est la gouvernance d'entreprise (Charreaux, 1997). Pour comprendre les pratiques de cette gouvernance d'entreprise dans un pays, il faut analyser l'impact de ses systèmes de propriété comme cadre définissant le pouvoir, mais aussi comme cadre de performance que se donnent les entreprises. L'analyse

³ Le rapport du Ministère des Finance 2017.

des pratiques de gouvernance des dirigeants est nécessaire à la compréhension du fonctionnement des entreprises et à l'amélioration de leurs performances. Cette analyse passe par les différents types de gouvernance et de leurs mécanismes. Les dirigeants étant au cœur des processus de décision il est fort possible que les stratégies personnelles viennent influencer celles de l'entreprise (Paquerot 1997).

Les mécanismes de la Gestion d'Entreprise (GE) prévus par l'OHADA concernent le fonctionnement et la régulation des organes sociaux, visent ainsi la préservation des intérêts des actionnaires et le contrôle de la direction générale. Selon Sangué-Fotso (2015), deux des trois formes de GE analysées par La Porta et *al.* (1999) sont effectivement observées dans les Etats membres de l'OHADA, notamment le Cameroun. La première forme est la gouvernance managériale, caractérisée par la séparation entre la propriété et le contrôle. Cette forme de gouvernance est systématiquement observée dans les entreprises cotées à la Douala Stock Exchange. Les pratiques de gouvernance de ces entreprises cotées ne diffèrent pas de celles observées dans les pays développés. Quelques entreprises à capitaux camerounais imitent les modèles occidentaux de gouvernance, oubliant l'influence des cultures et des traditions locales sur l'organisation de l'entreprise. L'autre forme de gouvernance observée est beaucoup plus familiale et se retrouve dans la quasi-totalité des entreprises camerounaises, notamment les petites et moyennes entreprises familiales ou les sociétés unipersonnelles. La gestion patrimoniale, largement pratiquée dans les entreprises publiques et dans les entreprises privées, fait penser qu'il n'y a pas de compte à rendre ; alors que l'un des postulats essentiels de la gouvernance est de rendre compte (Sangué-Fotso, 2015). Ainsi, les chefs d'entreprise s'accaparent de tous les pouvoirs (décisionnel, financier, communicationnel). Les organes sociaux (assemblée générale, conseil d'administration, direction générale) sont passifs et contrôlés par le dirigeant propriétaire. Les actionnaires sont alors des prête-noms qui n'ont pris aucun risque financier pouvant les amener à adopter un comportement proactif (Sangué-Fotso, 2015).

La gouvernance est identifiée comme une cause majeure des crises dans des PME, en particulier dans les EMF (CSFI, 2008)⁴, et une priorité dans leur réussite : sans que des analyses précises n'aient systématiquement été menées, différents auteurs évoquent cependant les responsabilités insuffisantes des acteurs, la confusion de la propriété ou encore le flou et la complexité des processus de décisions comme des facteurs qui aggravent et amplifient les crises dans les PME et EMF.

⁴ Centre for the Study of Financial Innovation

Dans cette logique, la gouvernance en micro finance est définie 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 peut considérer qu'il y a deux mécanismes qui concourent pour atteindre cet objectif : les mécanismes internes et les mécanismes externes.

1.1. Les mécanismes internes

Les indicateurs utilisés pour appréhender cette dimension de la gouvernance sont:

- La taille du CA (conseil d'administration)
- La composition du CA
- L'indépendance ou non du CA
- La rotation des principaux dirigeants
- La durée de mandat des membres du CA
- La séparation du pouvoir entre le directeur général et le président du CA
- La méthodologie de crédit utilisée
- Le statut légal
- La présence des institutionnels
- La forme organisationnelle

La COBAC à travers ses textes réglementaires (art.51) mentionne également que pour les EMF organisés en réseau, l'organe faitier à l'obligation d'effectuer régulièrement le contrôle des établissements affiliés.

1.2. Les mécanismes externes

Parmi les mécanismes externes nous relevons:

- ❖ La supervision assurée notamment par la COBAC ou le MINFI
- ❖ La notation par les agences de ratings
- ❖ La réglementation définit les règles relatives aux conditions de recours aux emprunts, aux prises de participation dans ces établissements, aux normes de gestion etc. (ratios prudentiels de la COBAC)
- ❖ L'audit externe est effectué par les commissaires aux comptes ou les auditeurs externes (art.49 Texte réglementaires relatif à l'activité de micro finance)
- ❖ La discipline de marché pour les IMF cotées en bourse.

2. La croissance

La croissance des PME et surtout des EMF est abordée ici selon deux approches

2.1. L'approche sociale

L'approche sociale (welfariste) est une approche qui se focalise sur la réduction de la pauvreté à travers la fourniture de services financiers aux pauvres, notamment les très pauvres, pour les aider à surmonter la pauvreté et à gagner leur autonomie et ainsi améliorer leur bien-être. Dans les EMF, le microcrédit est un service financier de proximité destiné à améliorer le niveau de vie des ménages pauvres. Selon Woller et *al.* (1999), cette approche cherche, à travers le microcrédit, à améliorer les conditions de vie des ménages pauvres soit en termes de pouvoir d'achat et ou de qualité de vie (éducation, santé, etc.).

Cette vision explique l'importance du recours des EMF aux subventions d'origine interne (État) et externe (ONG) pour combler l'offre de microcrédit destinée aux ménages pauvres. Dans cette optique, la notion de rentabilité des institutions de la micro finance est exclue sur le long terme, car leur désire est d'améliorer le plus vite possible le bien-être des clients (Woller et al. 1999). L'école welfariste évalue donc la performance des institutions de micro finance par les critères basés sur la portée des activités et sur leur impact sur les conditions de vie des participants (Adair et Berguiga ,2010).

2.2. L'approche financière

Pour les auteurs tels que Morduch (2000), De Briey (2005) et Cornée (2007), « l'augmentation de l'offre de crédit ne suffit pas à elle seule pour assurer la croissance du secteur. Il va falloir inciter les EMF à atteindre des objectifs de rentabilité financière afin de pérenniser l'activité de microcrédit. De ce point de vue, le micro financement nécessite à la fois l'atteinte des objectifs sociaux (amélioration des niveaux et financement des activités génératrices de revenu, etc.) et financiers (hausse des remboursements, rentabilité des fonds propres, amélioration de la qualité du portefeuille à risque, etc.) ». Cette démarche incite les EMF à recourir aux ressources financières privées, en délaissant progressivement les subventions ce qui renforce leur autonomie financière (Morduch ,2000).

Autrement, les EMF doivent chercher à atteindre le plus grand nombre de pauvres et non pas le ciblage des populations les plus pauvres. C'est cette étendue des opérations qui permettra aux EMF de réaliser certaines économies d'échelles et par suite d'aspirer à atteindre la viabilité financière. Les institutionnalistes ⁵(Morduch 2000 ; De Briey 2005 ; Cornée 2007...)

⁵ Ce sont les auteurs qui pensent que la croissance des entreprises doit passer par une réalisation, un accomplissement financier et non sociale.

affirment que l'objectif principal de la micro finance est de mettre en place un système d'intermédiation financière durable dédié spécialement aux pauvres.

3. La justification théorique de la gouvernance

Selon Lapenu (2002), les aspects théoriques de la gouvernance s'appuient essentiellement sur les notions de la théorie néo-institutionnelle : la séparation entre la gestion de l'entreprise et sa propriété entraîne un problème d'agence et des conflits d'intérêts possibles entre les dirigeants et un actionnariat dispersé ou entre actionnaires minoritaires et actionnaires exerçant le contrôle. Il s'agit alors d'identifier les risques de comportements opportunistes (*moral hazard*), de favoriser les mécanismes de régulation (marché, contrôle « interne » exercé par différentes parties prenantes), de réduire les asymétries d'information dont bénéficient les managers internes, de favoriser la mise en place de systèmes d'incitations et de rémunérations amenant ces derniers à poursuivre l'objectif prioritaire de l'entreprise (création de valeur actionnariale par exemple), etc. (Revue d'économie financière, 2001) (Lapenu, 2002)

3.1. Opportunisme et asymétrie d'information

En général, les conflits d'intérêt apparaissent entre les différentes parties prenantes de l'entreprise autour des options comptables adoptées par les entreprises qui influencent les informations financières diffusées (Ananga et Makani, 2018). L'asymétrie de l'information associée à une divergence des intérêts donnent naissance au problème d'agence. En effet, s'il n'existe pas de divergence dans les préférences des acteurs, l'asymétrie informationnelle ne va pas poser de problèmes dans la mesure où l'agent choisira son action en accord avec le principal. De la même façon, en l'absence de problème d'asymétrie informationnelle, les éventuels conflits d'intérêt seront aisément surmontés dans la mesure où le principal détectera immédiatement tout comportement opportuniste de la part de l'agent. Or, la relation d'agence n'existe que parce que le principal estime l'agent mieux placé que lui pour gérer son bien. Il lui reconnaît des capacités et un savoir particuliers.

L'asymétrie d'information est donc à l'origine de la relation contractuelle (Gomez, 1996b). Les problèmes d'agence sont liés à la fois à l'incertitude, à l'imparfaite observation des efforts de l'agent ainsi qu'aux coûts d'établissement et d'exécution des contrats. Nous savons que l'information est une source de pouvoir pour celui qui la détient, alors la prise de décision à la base des informations erronées ne contribue en rien à la croissance d'une entreprise.

3.2. Enracinement du dirigeant

La première forme de la théorie de l'enracinement est habituellement attribuée à Shleifer et Vishny (1989). Ces derniers supposent qu'en réalisant des investissements qui leur sont

spécifiques, les dirigeants réduisent le risque d'être remplacés « s'enracinent », obtiennent des rémunérations plus importantes sous forme de salaires ou d'avantages non pécuniaires et accroissent leur pouvoir décisionnelle. Les investissements sont dits idiosyncratiques ou spécifiques au dirigeant si son remplacement entraîne une perte de valeur des actifs, supportée par les actionnaires.

Leur éviction étant coûteuse pour les actionnaires, les dirigeants sont à mesure de s'approprier une partie des rentes à leurs dépens. L'enracinement suppose une efficacité limitée des mécanismes disciplinaires qui résulte, soit de leur imperfection (liée notamment à l'incomplétude des contrats), soit du comportement actif des dirigeants dont l'intérêt peut être de neutraliser le système de contrôle, si les gains issus de cette action sont supérieurs aux coûts induits. Cette situation visée par les dirigeants n'a qu'un but, celui d'accroître leurs intérêts personnels ce qui n'est pas favorable pour l'entreprise et peut constituer un frein pour sa croissance.

4. Hypothèses et méthodologie

4.1. Hypothèses de la recherche

Les entreprises des pays africains faisant face à de nombreux problèmes de gestion ont conduit comme le précisent (Etounga Manguellé, 1991 et Sangué-Fotso, 2015), certains experts à estimer que les problèmes économiques que connaissent ces derniers résultent d'un blocage culturel et ils proposent comme remède un changement des mentalités pour se conformer à la modernité occidentale. Pourtant, selon Sangué-Fotso (2015), il n'en demeure pas moins que le problème de la Gestion d'Entreprises (GE) (en Afrique) a au moins deux sources principales : la faiblesse des institutions caractérisées par des textes inadaptés et l'inobservation des lois existantes. L'environnement institutionnel camerounais est globalement stable, ce qui pourrait être un facteur facilitateur de la gouvernance d'entreprise. La vétusté des lois N° 87/1141 du 20 août 1987 fixant la rémunération et les avantages des personnels des sociétés d'Etat, des établissements publics et des sociétés d'économie mixte et la N° 99/012 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic (toujours d'actualité) sont de parfaites illustrations des contraintes environnementales qui influencent l'avancée de la gouvernance et la restauration de l'éthique managériale (Sangué-Fotso, 2015). En partant de ces observations nous formulons les deux hypothèses suivantes :

H₁ : Les mécanismes de la gouvernance structurelle influencent significativement la croissance (performance financière et sociale) des EME camerounaises.

H₂ : Les mécanismes de la gouvernance institutionnelle influencent significativement la croissance (performance financière et sociale) des EME camerounaises.

4.2. Méthode de recherche

4.2.1. Les données

Nous avons travaillé avec des données primaires. Le mode de collecte des données primaires le plus développé dans les recherches quantitatives est le questionnaire que nous avons utilisé. Celui-ci a l'avantage pour le chercheur de le confronter directement aux personnes détentrices de l'information. A l'issue de notre enquête, qui portait sur les EMF camerounaises, 80 questionnaires ont été retenus pour être utilisés dans notre travail. Les 80 questionnaires retenus sont issus des enquêtes réalisées dans 04 régions du Cameroun comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Présentation de l'échantillon

Regions	Nombres	Pourcentage %
Centre	20	25
Littoral	39	48,75
Ouest	14	17,50
Sud	07	08,75
Total	80	100

Source : des Auteurs

4.2.2. Modèle

L'émergence, sous ses différentes mesures, est la variable endogène sur laquelle agissent les autres variables dans nos estimations. Notre objectif est d'étudier les effets des variables explicatives la gouvernance interne et externe sur la croissance des EMF. Au total, deux types de mesure de la croissance ont été pris en compte dans notre étude, à savoir : la performance financière et la performance sociale. Nous avons construit les deux modèles économétriques ci-dessous en nous référant des travaux de Manel Kolsi et Hanen Ghorbel (2011).

Modèle 1 : *croissance* = *f*(*GOV_INST*; *VAR CONT*)

La forme empirique complète du modèle est :

$$Croissance = \alpha + \beta_i GOV_INST + \gamma_1 TAIL + \gamma_2 AGE + \varepsilon$$

Avec $i \in \llbracket 1; 80 \rrbracket$ et désigne les entreprises

Croissance_i : caractérise la croissance sociale ou financière

GOV_INST = gouvernance institutionnelle

TAIL : la taille de l'entreprise

AGE : l'âge de la PME

α : la constance

ε : le terme d'erreur

β_i et γ_i sont des coefficients

Modèle 2 : croissance = f(GOV_STRU; VAR CONT)

La forme empirique complète du modèle est :

$$\text{Croissance} = \alpha + \beta_i \text{GOV_STRU} + \gamma_1 \text{TAIL} + \gamma_2 \text{AGE} + \varepsilon$$

Avec **GO_STRU** = gouvernance structurelle

4.2.2. Description des variables

4.2.2.1. Variable expliquée

La croissance des PME est notre principale variable endogène ou expliquée. La croissance est ici caractérisée par la performance financière et sociale.

- **La performance financière** est mesurée à travers le Return On Assets (ROA), du Return On Equity (ROE) et de la variation de la dette (Δ DET). En effet, la première variable représente la rentabilité des capitaux investis et exprime la capacité de ces capitaux à créer un certain niveau de bénéfices opérationnels ; la deuxième quant à elle, représente la rentabilité des capitaux propres et exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires à dégager un certain niveau de bénéfices nets. Pour ce qui est de la Δ DET, elle se mesure à travers l'évolution des taux d'impayés des crédits.

- **La performance sociale** quant à elle a deux approches d'évaluation qui sont complémentaires et peuvent être adoptées : une approche centrée sur l'institution à travers la portée sociale et une approche centrée sur les clients à travers l'analyse de l'impact. Pour mesurer la portée sociale, certains indicateurs peuvent être utilisés en termes d'étendue ou en termes de degré. L'étendue correspond aux nombres de clients servis et aux volumes des services comme le total de l'épargne en dépôt et l'encours total du portefeuille (Lafourcade et Al, 2005). Le degré de la portée permet de savoir le niveau socioéconomique de la clientèle servie par les IMF, c'est-à-dire le niveau de pauvreté de ces clients.

4.2.2.2. Variables explicatives

Nous avons deux types de variables : celles relatives à la gouvernance et les variables de contrôles.

➤ Les variables de la gouvernance

Les variables relatives à la gouvernance d'entreprise ont été définies et opérationnalisées au regard de la revue de littérature sur et des critères de notation utilisés par les agences de rating en la matière. Nous avons cherché à déterminer les variables les plus précises pour décrire le niveau de gouvernance d'entreprise.

- **La gouvernance structurelle** : Elle se mesure à travers la composition du conseil d'administration ; la structure de propriété ; les caractéristiques du dirigeant et le contrôle interne.

- **La gouvernance institutionnelle** : Elle s'identifie par les organes de supervisions et de contrôles. Dans cette logique, l'adhésion des EMF à l'ANEMCAM ; les contrôles inopinés des autorités monétaires et la mise sur administration provisoire de certaines EMF par la COBAC

➤ **Les variables de contrôle**

Notre avons utilisé deux variables de contrôle pour mieux déterminer l'influence des variables dépendantes dans notre modèle. Selon Thiétart (1999), l'inclusion des variables de contrôle permet d'améliorer le degré de validité externe des résultats. Leurs fonction principale est de mieux contrôler les variables qui peuvent influencer l'émergence de la firme. On distingue ainsi une variable de la taille de l'EMF (**TAILL**) mesurée par l'effectif du personnel ; une deuxième variable étant l'âge de l'EMF (**AGE**), qui est un des critères spécifiques de succès (Steinmetz, 1969) car avec l'âge, une institution acquiert de l'expérience (Mersland et Strom, 2009).

Tableau 2 : opérationnalisation et mesures des variables

Variables		Type de variable	Mesures	Auteurs
Endogène	Emergence (Croissance)	Binaire	Le ROA ; le ROE ; le jugement sur la fréquence d'évolution des taux d'impayés de crédits et l'évolution social.	Mersland et Strom(2009) ; H.Tchankounté 2009
	Gouvernance institutionnelle	Nominale	Contrôle inopiné des autorités monétaires, l'adhésion à l'ANEMCAM, le contrôle mené par la COBAC.	Sheifer et Vishny (1989) ; Jensen et meckling (1976)
	Gouvernance structurelle	Nominale	La structure de propriété, les caractéristiques du dirigeant, le contrôle interne et la composition du conseil d'administration.	COBAC (2002)
	Age	Nominale	Le nombre d'année d'existence de l'EMF.	Mersland et Strom (2009)
	Taille	Nominale	L'effectif du personnel exerçant dans l'entreprise.	Ngongang 2010 ; Bensabeur-Slimane Asma 2016;

Source : des Auteurs

4.2.3 Méthodes de traitement et d'analyse des données

La variable dépendante de notre recherche, c'est-à-dire la croissance est de type dichotomique parce qu'elle ne peut prendre que deux valeurs (0, 1), les probabilités et les proportions de la variable sont également comprises entre 0 et 1, de même que le terme d'erreur, qui suivent ainsi une loi discrète. Dans ce contexte, la régression linéaire simple n'est pas appropriée étant donné qu'elle ne considère pas de maximum ou minimum et qu'elle assume la normalité des termes d'erreurs (Pampel, 2000). Nous avons plutôt utilisé un modèle de choix binaire où l'on a estimé la probabilité associée à un événement. Ainsi dans notre étude nous avons estimé la performance financière par une régression logistique ordinale tandis que la performance sociale a été estimée à travers une régression logistique binaire. De façon précise, pour traiter nos données nous avons utilisé une analyse descriptive et une régression logistique.

5. Résultats des analyses

5.1. Résultats de la statistique descriptive et du test de dépendance du Khi-2 de la gouvernance structurelle sur la croissance des EMF

5.1.1. Résultats de la statistique descriptive

Tableau 3 : caractéristique de la gouvernance structurelle

Réponses → Variables ↓	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
CumfonDG	30%	8%	7,5%	28,5%	26%	100%
PropDG	25,5%	13,5%	6%	27,5%	27,5%	100%
Qconin	27%	21%	16,5%	15,5%	20%	100%
LifamDG	50%	17%	16%	8,5%	6%	100%
DurmaDG	37,5%	12,5%	32,5%	7,5%	10%	100%
ActionDG	55%	10%	8%	15%	12%	100%
Durcemp	60%	15%	7,5%	15%	2,5%	100%
Dmissio	22%	5%	15,5%	32%	20,5%	100%
Cipriv	5%	5%	5%	35%	50%	100%
Auditexter	2,5%	5%	10%	42,5%	40%	100%

Source : des Auteurs à partir de l'exploitation des données recueillies

A la lecture de ce tableau, on constate que sur la base de de l'échantillon étudié, 30% des répondants contre 26% estime que le cumul de fonction de direction et de contrôle par le DG (**CumfonDG**) est facteur limitant la bonne gouvernance. La majorité des contrats d'emploi (**Durcemp**) sont à durée indéterminé (60%) même si la fréquence des démissions est relativement faible (avis de 22% des répondants). Toutefois, le contrôle interne qui améliore

la qualité de la gouvernance (**Cipriv**) (50%) est davantage pertinent lorsque les auditeurs externes sont privilégié par l'EMF (avis de 45% des enquêtés.

5.1.2. Résultat du test de dépendance du Khi-2

Tableau 4 : Test de dépendance du Khi-deux de la gouvernance structurelle sur la croissance

Gouvernance structurelle	Variables d'émergence						
	Variables	Performance financière			Performance sociale		
		ROA	ROE	JUGTC	EMP	ESE	EEE
	CumfoDG	9,268 (0,754)	8,881 (0,912)	9,594 (0,544)	5,337 (0,435)	3,927 (0,657)	6,522 (0,319)
	PropDG	32,981** (0,05)	16,959 (0,509)	7,162 (0,648)	7,923 (0,227)	4,482 (0,332)	7,341 (0,548)
	Qconin	12,119 (0,691)	21,512 (0,152)	14,449 (0,300)	23,118*** (0,001)	6,575 (0,264)	4,140 (0,232)
	LifamDG	13,658 (0,383)	17,709 (0,311)	11,878 (0,235)	13,501** (0,043)	8,152 (0,224)	5,087 (0,537)
	DurmaDG	16,075 (0,188)	11,430 (0,492)	8,652 (0,372)	9,445* (0,074)	2,906 (0,574)	5,858 (0,210)
	ActionDG	22,659* (0,098)	14,537 (0,638)	4,399 (0,119)	7,119 (0,196)	4,854 (0,323)	55,278 (0,257)
	Durcemp	11,151 (0,707)	9,836 (0,714)	5,622 (0,676)	4,743 (0,845)	4,287 (0,643)	4,905 (0,753)
	Dmissio	21,328 (0,148)	11,501 (0,820)	7,667 (0,462)	4,265 (0,559)	6,055 (0,621)	9,718 (0,172)
	Cipriv	6,392 (0,489)	2,251 (0,861)	5,373 (0,504)	8,469 (0,209)	4,811 (0,225)	8,634 (0,268)
Audiext	5,216 (0,916)	7,512 (0,284)	9,321 (0,205)	6,253 (0,137)	4,565 (0,658)	8,961 (0,811)	

*** ; ** ; * Représente respectivement la significativité au seuil de 1% ; 5% et 10%

Source : des Auteurs à partir de l'exploitation des données analysées

A la lecture de ce tableau, la valeur du khi-deux calculé à partir de l'échantillon étudié pour des variables propriétaire du DG (**PropDG**) et actionnaire dirigeant (**ActionDG**) sont respectivement significatif au seuil de ; 5% et 10%. Ceci suppose que ces deux variables ont une influence sur la performance financière (ROA). Par contre la qualité du contrôle interne (**Qconin**), le lien de familiarité du DG avec les administrateurs interne (**LifamDG**) et la durée du mandat du DG (**DurmaDG**) représentent respectivement comme valeurs du Khi-deux calculé 23,118 ; 13,501 et 9,445. Ces trois variables qui sont significatives au seuil de 1% ; 5% et 10% ont une influence sur la performance sociale des (EMP).

5.1.3. Résultat de la régression logistique

Tableau 5 : Résultat de la régression logistique de la gouvernance structurelle sur la croissance

Méthode : régression logistique ordinale					Méthode : régression logistique binaire					
Gouvernance Structurelle	Performance financière				Performance sociale					
	Variables	ROE	ROA	JUGTC	EMP	OR	ESE	OR	EEE	OR
	CumfoDG	0,636* (0,064)	0,559* (0,067)	0,867** (0,062)	-1,826* (0,036)	0,17 9	0,419 (0,170)	1,5 21	-0,304 (0,249)	0,7 37
	PropDG	0,084 (0,523)	-0,068 (0,822)	0,278 (0,341)	-1,087 (0,13)	0,33 7	0,164 (0,623)	1,1 78	-0,386 (0,20)	0,6 79
	Qconin	-0,162 (0,936)	-0,074 (0,816)	0,418 (0,186)	0,428 (0,517)	1,53 5	0,213 (0,567)	1,2 37	-0,527* (0,09)	0,5 90
	LifamDG	-0,024 (0,943)	-0,107 (0,775)	0,015 (0,969)	-1,346* (0,075)	0,26	-0,924* (0,038)	0,3 96	-0,257 (0,46)	0,7 73
	DurmaDG	0,935** (0,044)	0,969* (0,044)	-0,225 (0,602)	1,169 (0,261)	3,22	-0,598 (0,254)	0,5 49	0,167 (0,67)	1,1 82
	ActionDG	-0,319 (0,432)	-0,049 (0,908)	-0,264 (0,415)	5,296** (0,026)	19,9 7	-0,042 (0,910)	0,9 58	0,305 (0,38)	1,3 57
	Durcemp	0,004 (0,991)	0,214 (0,616)	-0,388 (0,292)	0,308* (0,078)	1,36 1	0,143 (0,734)	1,1 53	0,350 (0,38)	1,3 57
	Dmissio	-0,057 (0,856)	0,542** (0,110)	-0,209 (0,531)	0,337* (0,078)	1,40 1	0,294 (0,434)	1,3 42	-0,604* (0,08)	0,6 72
	Cipriv	0,333 (0,585)	-0,644 (0,307)	0,975 (0,114)	1,826** (0,009)	6,20 9	3,560* (0,045)	3,5 17	1,139 (0,09)	3,1 25
	Audiext	0,412 (0,409)	-0,189 (0,699)	-1,305* (0,054)	-1,219 (0,383)	0,29 5	3,469** (0,039)	3,2 13	-0,342 (0,49)	0,7 09
	Effectif pers	1,001** (0,024)	-0,564 (0,195)	-1,287 *** (0,004)	-1,007 (0,277)	0,36 4	3,108** (0,022)	22, 385	0,729* (0,07)	1,2 98
	Age EMF	-0,436 (0,285)	-0,257 (0,522)	-1,167 (0,639)	0,249 (0,251)	1,28 3	-0,0505 (0,900)	0,9 5	0,257 (0,24)	0,7 37
	Nobsertion : Chi 2 : pseudo R2 :	80 25,64 0,3424	80 28,60 0,3460	80 27,92 0,3389	80 29,38 0,5221		80 46,16 0,6963	80 52,64 0,4283		

*** ; ** ; * Représente respectivement la significativité au seuil de 1% ; 5% et 10%

Source : des Auteurs à partir de l'exploitation des données analysées

Les résultats obtenus pour le **Modèle 1** de l'échantillon étudié, montrent que la régression est significative dans son ensemble, au seuil de 10%. Le coefficient R^2 , demeure néanmoins faible ($R^2=0.3460$). Au niveau des variables explicatives de la gouvernance sur la performance financière, la régression nous montre que les variables cumul de fonction, durée du mandat DG, et effectif du personnel sont respectivement significatif au seuil de 10% 5% et 5%. Ces variables indépendantes expliquent la variable dépendent performance financière à travers le (ROE). Par contre le ROA, mesuré par le cumul de fonction, la durée du mandat du DG, et le niveau de démission du personnel sont respectivement significatifs au seuil de 10%,

10% et 5%. La variables JUGTC est mieux expliqué par le cumul de fonction du DG 5%, l'audit externe 10% et l'effectif du personnel 1%. Cependant, les autres variables exogènes non cités ci-dessus ne sont pas significatives car les probabilités de leurs coefficients sont strictement supérieures à 10%.

Pour le **modèle 2** de l'échantillon étudié, la performance sociale qui est mesurée à partir de trois variables, donc la première c'est-à-dire l'EMP est influencée négativement et significativement ($OR < 1$) par le cumul de fonction du DG au seuil de 10%, son lien de familiarité avec son personnel au seuil de 10%, et influencée positivement et significativement par le fait que le DG est actionnaire au seuil de 5%, au seuil de 10% par la durée du contrat des employés et les démissions et au seuil de 1% par le contrôle interne qui privilégie la qualité de la gouvernance (**Cipriv**). La variable endogène ESE, est influencée négativement et significativement par le lien de familiarité du DG avec les membres du Conseil d'administration au seuil de 10% et influencée positivement et significativement ($OR > 1$) par le contrôle interne qui privilégie la qualité de la gouvernance (**Cipriv**), l'audit externe et l'effectif des employés respectivement au seuil de 10%, 5% et 5%. La variable EEE quant à elle subit du fait de la qualité du contrôle interne (**Qconin**) et du nombre de démission des employés (**Dmissio**) une influence négative et significative au seuil de 10% et une influence positive et significative de l'effectif des employés au seuil de 10%. L'âge de l'établissement étant une exception car $OR = 0,737$.

Ces résultats corroborent l'hypothèse de l'impact social, qui stipule que plus l'entreprise est performante sur le plan social, plus elle est performante sur le plan économique et financier. Cette hypothèse trouve son origine dans la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984).

5.2. Résultats de la statistique descriptive et du test de dépendance l'influence de la gouvernance institutionnelle sur la croissance des EMF

5.2.1 Résultat de la statistique descriptive

Tableau 6 : caractéristique de la gouvernance institutionnelle

Réponses → Variables ↓	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Ancam	5%	7,5%	12%	20,5%	52,5%	100%
Conino	2%	2,5%	7,5%	30,5%	57,5%	100%
Admpr	75%	10%	5%	5%	2,5%	100%

Source : des Auteurs à partir de l'exploitation des données analysées

En observant ce tableau, on constate que plus de la moitié des EMF enquêtés appartiennent à l'association nationale des établissements de micro finances du Cameroun et reçoivent

régulièrement les visites inopinées des autorités monétaires. Seulement, 75% des répondants estiment que leur entreprise n'a jamais été mise sur administration provisoire par la COBAC.

5.2.2. Résultat du test de dépendance du Khi-deux de Pearson

Tableau 7 : Test de dépendance du Khi-deux de Pearson

Gouvernance institutionnelle	Variables d'émergence						
	Variables	Performance financière			Performance sociale		
		ROA	ROE	JUGTC	EMP	ESE	EEE
	Anecam	10,467 (0,652)	11,381 (0,650)	11,375* (0,070)	6,675 (0,275)	8,340 (0,197)	6,076 (0,215)
	Conino	9,724 (0,563)	6,033 (0,831)	8,033 (0,418)	3,738 (0,864)	4,118 (0,548)	15,118 (0,593)
	Admpr	1,902 (0,870)	6,692 (0,893)	7,781 (0,650)	4,316 (0,651)	6,193 (0,822)	2,716 (0,744)

Source : des Auteurs à partir de l'exploitation des données analysées

A la lecture de ce tableau, la valeur du Khi-deux calculé de l'association professionnelle est de 10,175. Cette variable est significative au seuil de 10% ; ceci montre qu'elle a une influence sur la performance financière (JUGTC). Les deux autres variables n'ont aucun effet sur la croissance.

5.2.2. Résultat sur la régression logistique

Tableau 8 : Résultat de régression logistique de la gouvernance institutionnelle sur la croissance

Méthode : régression logistique ordinale					Méthode : régression logistique binaire					
Performance financière					Performance sociale					
Gouvernance institutionnelle	Variable	ROE	ROA	JUGTIC	EMP	OR	ESE	OR	EEE	OR
	Anecam	0,770** (0,047)	0,508 (0,152)	0,164 (0,647)	0,751* (0,077)	2,12 0	0,751* (0,077)	2,12 0	-0,106 (0,755)	0,89 9
	Conino	-0,707 (0,345)	-1,225 (0,120)	0,719 (0,288)	- 0,151* * (0,037)	0,85 9	- 1,564* * (0,026)	0,20 9	1,630* * (0,021)	5,12
	Admpr	0,766 (0,174)	0,120 (0,798)	-0,369 (0,464)	-0,174 (0,691)	0,84 0	-0,174 (0,691)	0,84 0	0,717 (0,079)	2,04 9
	Effpers	1,041*** (0,010)	0,684* (0,075)	- 1,263*** (0,002)	-0,145 (0,726)	0,86 4	0,686* (0,090)	1,98 7	0,342* (0,094)	1,40 8
	Ageemf	-0,430 (0,182)	-0,450 (0,188)	0,494* (0,086)	0,512 (0,137)	1,66 9	0,368 (0,258)	1,44 6	0,052 (0,853)	1,05 3
	Nobservation : chi 2 :	80 21,76	80 13,43	80 16,68	80 58,65		80 60,27		80 63,18	

	pseudo R2 :	0,2614	0,1683	0,1976	0,5715	0,6883	0,6574
--	--------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

*** ; ** ; * Représente respectivement la significativité au seuil de 1%; 5% et 10%

Source : des Auteurs à partir de l'exploitation des données analysées

Les résultats obtenus pour le **modèle 1** de l'échantillon étudié montrent que la régression est significative dans son ensemble, au seuil de 1%. Le coefficient R^2 , demeure néanmoins faible ($R^2=0.2614$). Au niveau des variables explicatives, la régression de la gouvernance institutionnelle sur la performance financière (PF) montre que les variables Anecam, et Effectif du personnel sont respectivement significatif au seuil de 5% et 1% explique le mieux la variable dépendant (ROE). Par contre le ROA est influencé significativement par l'effectif du personnel au seuil de 10%. D'un autre côté, le JUGTC est mieux expliqué par l'effectif du personnel et l'âge de l'EMF. Cependant, les autres variables exogènes non cités ci-dessus ne sont pas significatives car les probabilités de leurs coefficients sont strictement supérieures à 10%.

La performance sociale au niveau du **modèle 2** de l'échantillon étudié, à travers l'EMP est influencée négativement et significativement ($OR < 1$) par le contrôle inopiné des autorités monétaires (**Conino**) au seuil de 5% puis positivement et non significativement ($OR > 1$) par l'appartenance à l'ANEMCAM au seuil de 10%. La variable endogène ESE, est influencée négativement et significativement par le contrôle inopiné ($OR > 1$) au seuil de 5% et positivement par l'effectif des employés au seuil de 10%. L'EEE qui est la troisième mesure, subit du fait du contrôle inopiné de l'administration provisoire et de l'effectif du personnel; une influence positive non significative respectivement au seuil de 5% et 10%.

Conclusion

Il était question pour nous dans cette étude de vérifier si la gouvernance a une influence sur la croissance des entreprises. Mesurée à partir de ses deux composantes (structurelle et institutionnelle) la gouvernance c'est avéré avoir une influence significative autant positive que négative sur la croissance des EMF de l'échantillon qui, elle a été capté par deux dimensions de la performance (financière et sociale). Nous avons, pour mieux contrôler le modèle de régression utilisé des variables spécifiques (âge, taille) des EMF. Parmi ces variables, la taille de l'entreprise a une influence sur la croissance. Les résultats de nos analyses ont montré que la gouvernance exerce une influence sur toutes les variables de la performance financière et sociale utilisées. Dans cette même logique, (Tchakoute, 2010) estime que l'efficacité des mécanismes de gouvernance peut être considérée comme un levier

de création de la valeur sociale et financière dans les IMF. Les résultats de cette étude nous permettent de la généraliser, mais elle présente quelques limites notamment liées à la taille de l'échantillon et aux variables utilisées pour mesurer la croissance des entreprises. Plus de précisions et d'éclaircissements pourront être apportés dans le cadre des études qui prendront en compte un échantillon plus grand et d'autres dimensions pour mesurer la croissance tels que la performance économique, environnementale, managériale...

Références bibliographiques

Adair P. et Berguiga I., (2010), « Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de microfinance dans la région MENA: une analyse en coupe instantanée », *Régionnet Développement*, 32, p.91-119.

Ananga Onana A. et Makani S. R., (2018), « Quels déterminants pour les politiques comptables dans les PME Camerounaises ? », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 4, Mars 2018, p. 108-135.

Bensabeur-Slimane Asma, (2016), Les déterminants des choix de méthodes comptables dans les entreprises algériennes lors de l'adoption du SCF, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de gestion, Spécialité : Management des Organisations. p.223.

COBAC (2002), « Recueil des textes relatifs à l'exercice des activités de micro finance », Yaoundé, COBAC, 2002.

Cornée S., (2007), «Une proposition d'évaluation conjointe des performances sociales et financières en microfinance», *Document de travail SPI 3*, CERISE.

Cull R., Demirgüç-Kunt A. et Morduch J. (2007), « Financial Performance and Outreach: A Global Performance of Leading Microbanks », *Economic Journal*, vol. 117, p. F107-F133

Creuset A-C. (2006), «L'état de la micro finance au Cameroun » BIM N° du 09 mai.

CSFI (2008), « Microfinance Banana Skins – Risks in a Booming Industry », *Centre for the Study of Financial Innovation*, London, 52 p.

De Briey V., (2005), «Plein feu sur la microfinance», *Regards Economiques*, 28, p. 1-14.

Etounga Manguelle D., (1991), « L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ? », Paris, Nouvelles du Sud, 1991.

Freeman. R. E., (1984), Strategic Management : Astakeholder Approach, Marshall, M.A. Pitman, Boston.

Gomez P.-Y., (1996b), « Le Gouvernement de l'entreprise : modèles économiques et pratiques de Gestion », Inter Editions, Paris, 1996b.

Jensen M.C. & Meckling W. H. (1976), « Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 n° 4, pp. 305-360.

Lafourcade A. L., Isern J., Mwangi P., et Brown M., (2005), « étude sur la portée et les Performances financières des Institution de microfinance en Afrique », *Micro finance Information Exchange*.

Lapenu C., (2002), « La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspectives de recherche », *Revue Tiers Monde*, tome XLIII, N°172, pp 847 – 865.

Lhériau L., (2009), Précis de réglementation de la micro finance, Agence française de développement.

Manel Kolsi et Hanen Ghorbel., (2011), « Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes », *Comptabilités, économie et société*, 23p.

Mersland R. et Strøm R. Ø., (2009), « Performance and Governance in Microfinance Institutions », *Journal of Banking and Finance*, vol 33, n° 4, pp. 662-669.

Morduch J., (2000), « The microfinance schism », *World Development*, vol 28, n°4, pp 617-629.

Ngongang D., (2010), « Analyse de la pratique des coûts dans les PMI camerounaises », *Revue libanaise de Gestion*, n° 5. P. 23

North D.C., Thomas R. P., (1973), « The Rise of the Western World. A New Economic History », *Cambridge University Press*, 1973. Traduction française : *L'essor du monde occidental*, Paris, Flammarion, 1980.

Pampel, F. C., (2000), « Logistic regression: A primer » Thousand Oaks, CA Sage Publications.

Paquerot M., (1997), « Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle », *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Economica, p. 105-138.

Rock R., Otero M., Saltzman S., (1998), « Principles and practices of Microfinance Governance », Accion International, Microentreprise Best Practices, Bethesda, MD, USA, 46 p.

Sangué-Fotso R., (2015), « Les enjeux de la pratique de la gouvernance d'entreprise au Cameroun : le cas ETIP », *La Revue des Sciences de Gestion* 2015/1 (N° 271), p. 109-118.

Shleifer A., Vishny R.W., (1986), « Large shareholders and Corporate Control », *Journal of Political Economy*, 94, 31, 1986, p. 462-488.

Shleifer A. et Vishny R.W., (1989), « Management Intenchment : Thecase of Manager Specific Investments », *Journal of Economic*, 25,123.

Thietart R.A., & al. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Tome IV, Economica, Paris, 535p.

Tchakoute T., (2009), « forme juridique et Performances des institutions de microfinance » *Finance Contrôle Stratégie – Volume 13, n° 3, pp. 39-60*

Tchakoute T., (2010), « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la Performance des Institutions de microfinance d'Afrique Sub-saharienne » Working Paper N° 10/026.

Tchakoute T. H. et Lamarque E., (2010), « La gestion des risques opérationnels Dans les Institution de microfinance » une approche exploratoire, 26Pages.

Woller G. M., Dunford C. and Woodworth W., (1999), « Where To Microfinance? » Published in *International Journal of Economic Development*, Vol. 1, No. 1, pp. 29-64.