

PERFORMANCE COMPAREE DES IMF EN RESEAU DU CAMEROUN ET DU BENIN : UNE GRILLE EXPLICATIVE DU RÔLE DE LA GOUVERNANCE

COMPARATIVE PERFORMANCE OF MFIs IN CAMEROUN AND BENIN NETWORKS : AN EXPLANATORY GRID OF THE ROLE OF GOVERNANCE

Bimeme Bengono Isidore

Enseignant-chercheur en Faculté des Sciences Economiques et Gestion
Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA), Université de Dschang
(Cameroun)

isibimeme@yahoo.fr

Djouenang Wanang Bruno Serge

Doctorant à la Faculté des Sciences Economiques et Gestion
Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA), Université de Dschang
(Cameroun)

djouenangserge@yahoo.fr

Kamgang Fodjo Ghislain Justice

Assistant à l'Institut Universitaire du Golfe de Guinée
Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA), Université de Dschang
(Cameroun)

Tel : 00237690320515

ghis04@yahoo.com

Date de soumission : 03/10/2019

Date d'acceptation : 15/12/2019

Pour citer cet article :

Isidore. B, & al (2019) « Performance comparée des IMF en réseau du Cameroun et du Benin: une grille explicative du rôle de la gouvernance », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » p : 55 - 77

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594502>

Résumé

Depuis quelques années la récurrence des faillites des institutions de microfinance (IMF) coopératives en réseau en Afrique interpellent non seulement les gouvernants mais aussi les chercheurs. C'est pour cela que les recherches sur les bonnes pratiques en matière de gouvernance des IMF relèvent aujourd'hui d'un grand intérêt. Cet article a pour objectif de faire une comparaison des effets des mécanismes de gouvernance des coopératives du réseau CAMCCUL (Cameroun) et FECECAM (Benin) au travers des mécanismes de gouvernances. Pour mener cette recherche, nous avons adopté une démarche quantitative. Les données ont été collectées par questionnaire, d'une part auprès de 142 coopératives du réseau CamCCuL au Cameroun et d'autre part, auprès de 52 coopératives du réseau FECECAM au Benin. Les méthodes de régression linéaire et l'analyse de la variance (ANOVA) ont été retenues pour l'analyse des données. Les résultats obtenus montrent d'une part, que le pouvoir de décision et la vision stratégique contribuent à la performance financière du réseau CAMCCUL. Par contre, ceux-ci ne contribuent pas à la performance financière du réseau FECECAM. Les résultats montrent l'appropriation du rôle des mécanismes de gouvernance qui est plus significatif dans le réseau CAMCCUL que dans le réseau FECECAM.

MOTS CLES : *Performance ; gouvernance ; coopératives; réseau; IMF*

ABSTRACT

This paper aims to run a comparative study of the effects of governance mechanisms on the network co-operative microfinance institutions (MFI) of CAMCCUL (Cameroon) and the FECECAM (Benin). To this end, we used a quantitative approach to carry out this study and collected the data through a questionnaire from a set of 142 co-operatives from the CAMCCUL network on one hand and from a set of 52 co-operatives from the FECECAM network on the other hand. We then used the linear regression method and the variance analysis (ANOVA) to process the data. The results obtained show that the decision-making power and the strategic vision help improving the financial performance of the CAMCCUL network but not in that of the FECECAM. The results hence show that the appropriation of the governance mechanisms' role is more significant in the CAMCCUL network than in the FECECAM one.

KEYWORDS: Performance; governance; co-operative MFIs; network

Introduction

Ces dix dernières années, les Institutions de Microfinance (IMF) ont indéniablement fluidifié l'accès au crédit et contribué à l'inclusion financière des populations économiquement exclues du secteur bancaire classique (Tchakouté 2013). Beaucoup d'Institutions de Microfinance (IMF) constituent des exemples de réussite tant dans les pays d'Europe, d'Amérique, d'Asie que d'Afrique. Pour atteindre leurs objectifs, les IMF privilégient des procédures simples, rapides et incitatives, adaptées à une clientèle « exclue du système bancaire classique ». Elles développent également des mécanismes d'octroi de crédit personnalisés, visant à satisfaire les agents économiques à besoins de financement¹ Atangana GC-B. & UM-Ngouem M-T (2019). C'est ce qui explique sa réussite là où le secteur bancaire a échoué (Cull et al. 2006). Cette réussite peut être appréhendée par le faible taux d'intérêt appliqué par les IMF. De façon générale, les conditions d'emprunts ne sont pas aussi rudes que dans le secteur bancaire classique (Kobou et al. 2004). Elle apparaît désormais comme un véritable outil de lutte contre la pauvreté.

Toutefois, de 2001 à 2011, l'accès aux services financiers s'est accru de manière significative dans l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) et la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) Wele (2012). A cet effet, le nombre d'IMF en difficulté et en situation de faillite a augmenté au cours de la même période. Dans le contexte de l'Afrique de l'ouest et plus précisément au Bénin, certains auteurs ont pu démontrer que les IMF appartenant à un réseau résistent plus aux faillites. Ce comportement se vérifie également dans les travaux de Ndonmbou (2005) et Onomo(2010) en contexte camerounais. Ce qui justifie le choix de cet univers comme champ d'application de la recherche.

Selon une étude effectuée par le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP, 2005), la population des coopératives est plus dominante dans les deux sous régions². À travers cette étude, nous avons constaté que les Coopératives en micro finance en tant que forme d'organisation, contribuent au développement de l'individu et de sa communauté. En effet, elles appartiennent et sont gérées par leurs membres. Dans son étude des mécanismes de gouvernance dans les IMF, qui s'inspire fortement de la grille d'analyse des mécanismes de gouvernance de Charreaux (1997), Labie (2003) montre que les mécanismes spécifiques et intentionnels de la gouvernance des IMF, notamment, le conseil d'administration et l'audit,

¹ On peut citer les entreprises, les institutions etc...

² L'UEMOA et la CEMAC

sont les plus étudiés. Or, très peu de travaux se sont intéressés à faire une comparaison sur la différence de performance dans les réseaux de coopératives en Afrique à partir des mécanismes de gouvernance telle que : le pouvoir de décision, la vision stratégique.

Les statistiques sur les IMF coopératives en réseau montrent que ces dernières sont prédominantes dans le monde (Bukart et al., 2003) et notamment au Cameroun³ et au Bénin⁴. Fort de ce constat, on peut penser que dans le secteur des IMF coopératives en réseau, les différences de performance peuvent s'expliquer par les mécanismes de gouvernance utilisés, ce qui suscite une attention particulière de la part des chercheurs, d'où la pertinence du thème qui retient notre attention. Une question fondamentale émerge. **Peut-on expliquer les différences de performance dans les coopératives à partir des mécanismes de gouvernance ? En d'autres termes quels sont les mécanismes de gouvernance qui expliquent des différences de performance dans les coopératives?** Ce questionnement étant nouveau dans les recherches en finance en Afrique, cet article se présente en trois grandes parties qui sont : la revue de la littérature, la méthodologique et la discussion des résultats.

1. Revue de la littérature

La littérature montre qu'il existe un important éventail des mécanismes de gouvernance. Le premier courant, présente la gouvernance comme un mécanisme de contrôle des dirigeants de l'entreprise. Le deuxième courant va plus loin et considère, la gouvernance comme un mécanisme d'incitation. Berle et Means (1932) présente la délégation des pouvoirs comme l'ultime point de la gouvernance. Selon cet auteur, l'analyse de la gouvernance est d'abord orientée vers les relations entre dirigeants et actionnaires. Cette approche de la gouvernance est qualifiée d'actionnariale⁵. Jensen et Meckling (1976), pose les fondements du concept de gouvernance d'entreprise à partir de la théorie d'agence⁶. Ainsi, l'analyse de la gouvernance est d'abord orientée vers les relations entre dirigeants et actionnaires. Charreaux (1997) dans sa définition de la gouvernance passe en revue quelques définitions pour arrêter celle qui cadre avec la perception classique de la gouvernance, partagée par les actionnaires et

³Le rapport du Ministère des Finance 2017 fait un état de 412 IMF donc 287 en réseau

⁴Le rapport du Fond National de la Microfinance fait un état de.....

⁵ Dans cette optique, il peut arriver que du fait des asymétries d'informations, le dirigeant qui est mieux imprégné de la gestion quotidienne agisse au détriment des intérêts des actionnaires

⁶ Cette théorie d'agence basée sur la séparation entre la propriété et la gestion prônée par les travaux de Berle et Means (1932) présente la délégation des pouvoirs comme l'ultime point de la gouvernance et considère l'entreprise comme un nœud de contrats

dirigeants. Pour cet auteur, la gouvernance désigne « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». C'est donc « l'utilisation des moyens destinés à réduire à court moyen et long terme l'opportunisme des dirigeants ».

La relation plurielle entre les mécanismes de gouvernance et la performance dans les IMF coopératives peut s'expliquer à travers les théories explicatives de la gouvernance : la théorie d'agence, de l'intendance et de la gouvernance.

1.1. Rôle du pouvoir de décision sur la performance comparée

Le point de départ de l'étude de la relation d'agence et des questions qu'elle soulève remonte d'Adam Smith sur l'inefficacité des sociétés par action dont la direction est confiée à un agent non-proprétaire qui ne serait pas incité de ce fait à gérer au mieux les affaires qui lui sont confiées. Ce n'est qu'en 1976 que Jensen et Meckling ont pu définir cette relation comme « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent), pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* ». Cette définition montrait la relation unique entre les actionnaires (principal), et le dirigeant (l'agent). Cette délégation, dans un contexte d'asymétrie d'information, génère des conflits d'intérêts qu'il faut canaliser. Selon la théorie de l'agence, la mise en place des mécanismes de gouvernance permet de réduire l'opportunisme du dirigeant en maximisant de la valeur pour les investisseurs et les créanciers. Les travaux de Desrochers et Fischer (2005) permettent de faire une comparaison internationale des performances des réseaux d'IMF opérant dans des pays se situant à divers niveaux de développement économique. Ces auteurs montrent que l'intégration dans les réseaux est moins importante dans les IMF des pays en développement et particulièrement ceux de l'Afrique. Pour ces derniers, l'intégration dans les réseaux n'explique pas leur efficacité. Empiriquement, la performance peut s'expliquer par la gouvernance, le système de régulation, l'intensification et la diversité des modes de contrôle des réseaux stratégiques d'institution de micro-finance. La principale critique dans ce travail réside dans le fait qu'ils n'ont pas pris en compte le Conseil d'administration, qui pourtant est au centre de la gouvernance dans les IMF

Dans le même cadre théorique, Tchakouté (2010) a fait une comparaison sur les différences de performance selon le statut légal des IMF de l'Afrique sub-saharienne. Cet auteur soutient que la relation entre la performance et la gouvernance dans les IMF est particulièrement

intéressante et peut s'expliquer par le statut légal, ce qui permet de comprendre la réalité et la complexité de chaque forme. Empiriquement, Tchakouté (2010) a recueilli des réponses auprès d'un échantillon de 94 institutions de microfinance entre 2001 et 2005. Cet auteur ne trouve aucune différence significative entre la performance et la gouvernance selon le statut légal. Nzongang et al (2010) dans leurs travaux ont étudiés l'efficacité technique d'institutions de microfinance regroupées en réseau. Ces auteurs ont utilisé La méthode DEA en association avec l'approche PROMETHEE-GAIA. Les résultats obtenus à partir d'IMF camerounaises appartenant au réseau MC² ont montré empiriquement que les objectifs financiers et sociaux de ces institutions sont réalisés le plus souvent avec un gaspillage de ressources et qu'il existe un lien entre le niveau d'efficacité des IMF et le niveau de leurs actifs. Ce qui laisse penser que la différence de performance entre le réseau CamCCul et le réseau FECECAM peut être due au pouvoir de décision des coopératives de chaque réseau. C'est dans cette optique que nous pouvons énumérer l'hypothèse ci-après

H1: Le pouvoir de décision expliquerait les différences de performance entre les coopératives du réseau(CamCCul) et celle du réseau (FECECAM)

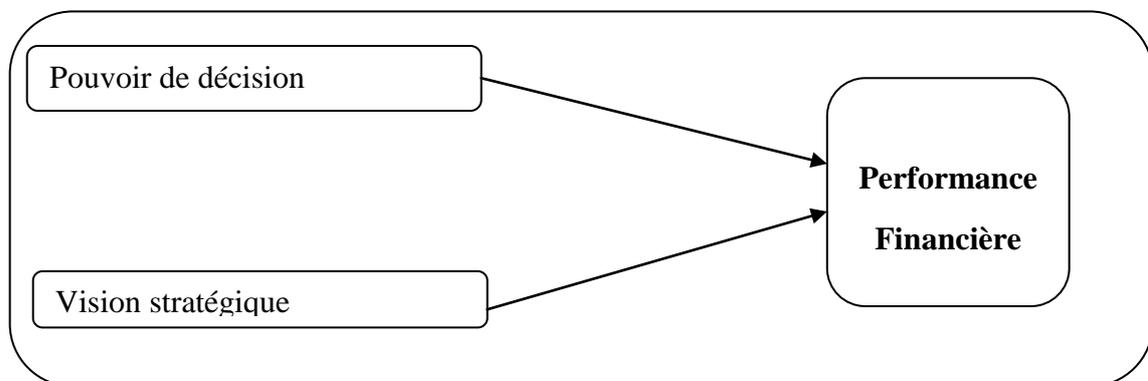
1.2. La théorie de l'intendance : un modèle de partenariat au centre de la performance

La théorie de l'intendance (Muth et Donaldson, 1998) est basée sur une perspective de relations humaines (Hung, 1998) et ses hypothèses de départ sont opposées à celles de la théorie de l'agent. Elle pose qu'en principe les gestionnaires veulent faire du bon travail et agiront comme des intendants efficaces des ressources d'une organisation. Dans ces circonstances, les cadres supérieurs et les actionnaires (ou membres, dans le cas de coopératives et d'associations) sont perçus comme étant des partenaires. La tâche principale du CA n'est donc pas d'assurer la conformité des gestionnaires aux intérêts des actionnaires/membres, mais plutôt d'améliorer leur performance. Le rôle du CA est conçu comme étant stratégique : il doit travailler avec les gestionnaires pour améliorer la stratégie et ajouter de la valeur aux décisions (Ould Mohamed Boukair Sid'Ahmed, 2018). Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que les idées et les pratiques de la gestion soient appliquées à la gouvernance. Selon ce point de vue, les administrateurs devraient être choisis pour leur expertise et leurs contacts, afin qu'ils puissent ajouter de la valeur aux décisions de l'organisation. Administrateurs et gestionnaires doivent être initiés et formés, ils doivent maîtriser le travail en équipe, etc. De telles notions sont répandues dans la documentation sur les CA d'organisations sans but lucratif (Kirkland, 1994). Cette perspective est évidente dans divers modèles normatifs de gouvernance, dans le secteur privé autant que dans le tiers

secteur. Pound (1995), notamment, propose ce qu'il nomme le modèle d'entreprise administrée (governed corporation model) pour les sociétés publiques. Dans ce modèle, le CA et les actionnaires majoritaires sont considérés comme des partenaires de gestion et la première tâche du CA consiste à ajouter de la valeur à l'organisation en prenant de meilleures décisions. Cette notion de partenariat est aussi très présente dans le modèle de direction conjointe (cojoint-directorship) que Block (1998) met de l'avant pour les CA d'associations. Dans le modèle de Davis (1998), les cadres supérieurs siègent au CA et assument la responsabilité de sa direction. Cette perspective peut poser le problème dans le cas des coopératives et des sociétés mutuelles, puisqu'il n'y a aucune garantie que les administrateurs élus feront preuve des compétences nécessaires pour former un CA efficace. Ce qui laisse penser que la différence de performance entre le réseau CamCCul et le réseau FECECAM peut être due à la vision stratégique des coopératives. C'est dans cette optique que nous pouvons énumérer l'hypothèse ci-après:

H2: la vision stratégique expliquerait les différences de performance entre les coopératives du réseau(CamCCul) et celle du réseau (FECECAM)

Figure N° 1: Modèle conceptuel de la relation gouvernance et performance



Source : auteurs

2. Méthodologie de l'étude

Les spécificités du secteur de la microfinance de la CEMAC et de l'UEMOA nous amène à clarifier la description de l'échantillon et la méthode adoptée, la description des variables et le modèle économétrique.

2.1. Description de l'échantillon

Cette étude porte sur les IMF coopératives en réseau de deux pays (Cameroun, et Bénin). Le questionnaire a été administré auprès de 52 IMF coopératives du réseau FECECAM et 142 IMF pour le réseau CAMCCUL de Octobre 2018 à février 2019 à cause de la disparité des IMF coopératives sur le territoire CEMAC et UEMOA. Ce choix se justifie par le fait que c'est la période où les IMF coopératives sont enclins dans le montage des rapports trimestriels pour se justifier auprès des autorités monétaires sachant qu'elles sont soumises aux mêmes lois et règlements. Les variables qui ont été retenus à l'étude exploratoire ont permis d'élaborer un questionnaire sur les mécanismes de gouvernance. Ces affirmations des items rejoignent les travaux de Dupuy (2009) et ; Berland(2004). A l'absence d'une base de sondage, la méthode d'échantillonnage par convenance a été adoptée. Les analyses descriptives ont permis d'une part de décrire les pratiques de gouvernance dans les IMF coopératives de chaque réseau, et d'autre part les analyses de la régression linéaire et de l'analyse de la variance(ANOVA) ont servis au test des hypothèses de la recherche.

Tout ceci ayant pour objectif d'identifier l'ensemble des variables de gouvernance susceptibles d'être à l'origine des différences de performance entre les IMF coopératives du réseau CAMCCUL d'une part et du réseau FECECAM d'autre part.

2.2. Description des principales variables

Nous allons décrire d'une part la variable dépendante et d'autre la variable indépendante

➤ **Variable dépendante : performance financière**

D'après Kaplan et Norton (1996) ; Charreaux (1997) ; Gervais (2000) ; Bruett (2005) ; Lafourcade et al., (2006) ; Hartarska (2005) ; Mersland et Strøm, (2008) ; Cull et al. (2009) Tchakouté (2014), **la performance financière** dans les IMF coopératives en réseau peut être évaluée grâce aux indicateurs de rentabilité se rapportant: ROE rentabilité des capitaux propres, résultat net, ROI retour sur investissement, EVA valeur économique ajoutée, RETAS taux de rentabilité économique, EBIT résultat d'exploitation, TCCA taux de croissance du chiffre affaires, TMB taux de marge brute, EBE excédent brut d'exploitation, RT ratios de trésorerie, BFR besoin en fonds de roulement, etc.

Dans sa forme finale, nous avons retenus trois indicateurs notamment le taux de rentabilité économique ou Retas, le taux de croissance du chiffre d'affaires ou TCCA, et la valeur économique ajoutée ou EVA, avec des items mesurés sur l'échelle de Likert à cinq points

allant de 'Tout à fait d'accord' à 'Pas du tout d'accord'. Le tableau N°1 ci-après présente la mesure du concept de performance financière et les indicateurs retenus.

TABLEAU N°1:Le nombre d'items des indicateurs de mesure de la performance financière retenus.

Variable expliquée	Indicateurs de mesures	Nombres d'items	Auteurs
Performance financière	le taux de rentabilité économique	3	Charreaux (1997) ; Mersland et Strøm, (2008) Cull et al.,(2009) ; Feudjo (2010) ; Tchakouté (2014)
	le taux de croissance du chiffre d'affaires (TCCA)		
	la valeur économique ajoutée (EVA)		

Source : nous-mêmes à partir de la littérature

➤ **Variable indépendante : mécanisme de gouvernance**

Les Etablissements de microfinance sont des organisations non cotées, nous nous sommes limitées aux indicateurs qui ont été obtenus à partir des résultats de l'analyse horizontale. Les variables relatives aux mécanismes de gouvernance sont captées par: le pouvoir de décision (PODEC) qui comporte quatre items et la vision stratégique (VISTR) qui comprend également quatre items.

✓ **Le pouvoir de décision à l'égard de la performance**

D'après Cerise (2006), Le pouvoir de décision est un indicateur très important dans l'activité des IMF. Il peut être évalué grâce à l'organisation du pouvoir de décisions, de leur capacité à être concentré ou repartit, et de leurs modes de prises de décisions.

✓ **La vision stratégique à l'égard de la performance**

La démarche de mesure de la vision stratégique reposait sur des techniques semblables à celles utilisées dans des recherches pour identifier la présence de cette vision chez des propriétaires-dirigeants de PME (d'Amboise, Nkongolo et Garnier, 1994). D'après Cerise IRAM (2004), la vision stratégique d'une institution se compose de ses principes directeurs et de son orientation générale. Elle est le plus souvent à l'origine de la création de l'institution. Elle comprend à la fois la définition du public cible, la couverture géographique, l'offre de services financiers et le type d'organisation. C'est l'élément clé qui sous-tendra ensuite toutes les activités. A cet effet, elle figure en général dans les textes organiques et est reprise dans le

plan d'affaires. Ainsi, elle peut évoluer dans le temps en fonction de l'évolution interne et du contexte de l'institution, mais cette évolution doit être décidée et dirigée par les acteurs.

2.3. La construction du modèle économétrique

Le modèle économétrique de cette étude est le suivant:

$$\text{PERFI} = \beta_0 + \beta_i x_i + \varepsilon_i \quad i = 1, 2, \dots, 4 \quad (1)$$

Avec : PERFI désigne la performance financière de l'IMF. Elle représente la variable dépendante ou variable à expliquer. Elle est appréhendée à travers la dimension financière. β_0 : le terme constant. β_i : les coefficients des facteurs expliquant la performance financière. X_i : les variables décrivant les mécanismes de gouvernance dans les IMF coopératives. μ : le terme d'erreur. Cette équation se présente de la manière suivante:

$$\text{PERFI} = \beta_0 + \beta_1 \text{VISTR} + \varepsilon_i \quad (2)$$

VISTR=vision stratégique. Cette variable est mesurée via quatre items

Cette équation est estimée à partir de la régression linéaire multiple car la variable dépendante est quantitative et mesurée suivant une échelle de Likert.

3. Synthèse des résultats

Dans cette partie, nous présenterons dans un premier temps les statistiques descriptives et les tests univariés et les analyses explicatives.

3.1. Statistique descriptives

L'objectif de cette sous partie est de mettre en exergue la structure de l'échantillon en fonction des caractéristiques des IMF.

Tableau N°2: comparaison de la structure de l'échantillon en fonction des caractéristiques des IMF de CamCCuL et FECECAM

	CAMCCUL		FECECAM	
	Année de création de l'IMF			
	effectifs	pourcentages	Effectifs	Pourcentage
Avant 2000	97	68,3	6	11,5
2000-2005	28	19,7	5	9,6
2006-2010	12	8,5	20	38,5
2011-2016	5	3,5	21	40,4
Total	142	100	52	100
Zone géographique d'installation				
Zone rurale	110	77,5	15	28,8
Zone urbaine	32	22,5	37	71,2
Total	142	100	52	100
Effectif du personnel				
Moins de 5	18	12,7	14	26,9
5-10	96	67,6	22	42,3
11-15	16	11,3	9	17,3
Plus de 15	12	8,5	7	13,5
Total	142	100	52	100
Tranche du chiffre d'affaires				
Moins de 10 000 000 FCFA	9	6,3	15	28,84
10 000 000–100 000 000 FCFA	93	65,5	22	44,30
Plus de 100 000 000 FCFA	40	28,2	15	26,84
Total	142	100	52	100
Nature du dirigeant				
Dirigeant salarié	106	74,6	8	15,4
Dirigeant actionnaire	36	25,4	44	84,6
Total	142	100	52	100

Source : nous-mêmes

En ce qui concerne l'année de création des IMF coopératives, le tableau N°2 nous montre que dans le réseau CAMCCUL 68,3% des IMF coopératives du réseau CAMCCUL interrogées ont été créées avant l'an 2000. De même, pour ce qui est du réseau FECECAM on constate que 40,4% des IMF coopératives du réseau FECECAM ont été créées entre 2011 et 2016. Pour la zone géographique d'installation des IMF coopératives, le tableau ci-dessus nous montre que dans le réseau CAMCCUL 77,5% des IMF coopératives du réseau CAMCCUL sont installées dans les zones rurales. De même, pour ce qui est du réseau FECECAM on constate que 71,2% des IMF coopératives du réseau FECECAM sont installées dans les zones urbaines. Pour ce qui est de l'effectif du personnel des IMF coopératives, le tableau ci-dessus nous montre que dans le réseau CAMCCUL 67,6% des IMF coopératives du réseau CAMCCUL ont un effectif

du personnel compris entre 5 et 10. De même, pour ce qui est du réseau FECECAM on constate que 42,3% des IMF coopératives du réseau FECECAM ont un effectif du personnel compris également entre 5 et 10. Pour ce qui est de la tranche du chiffre d'affaires (CA) des IMF coopératives, le tableau ci-dessus nous montre que dans le réseau CAMCCUL 65,5% des IMF coopératives du réseau CAMCCUL ont un CA compris entre 10 000 000 et 100 000 000. De même, pour ce qui est du réseau FECECAM on constate que 44,3% des IMF coopératives du réseau FECECAM ont un CA compris également entre 10 000 000 et 100 000 000. Pour ce qui est de la nature du dirigeant des IMF coopératives, le tableau ci-dessus nous montre que dans le réseau CAMCCUL 74,6% des IMF coopératives du réseau CAMCCUL ont des dirigeants salariés. De même, pour ce qui est du réseau FECECAM on constate que 84,6% des IMF coopératives du réseau FECECAM ont des dirigeants actionnaires.

3.2. Résultats de l'analyse en composante principale(ACP) l'analyse explicative

Nous allons tout d'abord présenter les résultats de L'analyse en composante principale(ACP) et ensuite suivra l'analyse explicative.

3.2.1. Application de l'ACP sur la performance financière dans le réseau CAMCCUL et FECECAM

Il est question de mettre en application dans cette partie l'ACP et l'AFC afin de se rassurer de la cohérence interne entre les items des variables. En effet, nous disposons de deux caractéristiques de variables : la variable dépendante (performance financière), les variables indépendantes (pouvoir de décision, vision stratégique).

3.2.1.1. Application de l'ACP sur la performance financière dans le réseau CAMCCUL

Le tableau N°3ci-dessous nous donne la synthèse des résultats de l'ACP sur la performance financière dans le réseau CAMCCUL(Cameroun).

Tableau N°3: Analyse en composante principale sur la performance financière (Cameroun)

Cas du Cameroun : performance financière

	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	Extraction	Composante	Valeurs propres	% de la variance
PFC1	,486	,808	,899	2,015	67,172
PFC2	,796	522,	,722	,679	
PFC3	,659	,685	,828	,306	
KMO = 0,607 Alpha de Cronbach = 0,751 Ddl = 3					
Signification de Bartlett = 0,000 n =142 Khi-deux approximé = 121,207					

Source : nous-mêmes

En ce qui concerne le réseau camccul, au regard du tableau N°4, On constate un alpha de Cronbach compris entre 0,6 et 0,7 ce qui signifie que l'échelle de mesure est acceptable.

Pour vérifier que nos données peuvent faire l'objet d'une analyse factorielle, nous avons lancé le test de sphéricité de Bartlett et le test de KMO. Le tableau N°3 ci-dessus montre que l'indice de KMO = 0,607 avec une p-value de 0,000 de Bartlett. Ces tests témoignent que les 3 items mesurent bien le phénomène en question, c'est-à-dire la performance financière. Avec un Bartlett significatif (P = 0,000), l'hypothèse nulle selon laquelle les items ne sont pas corrélés est rejetée au profit de l'hypothèse 1 postulant que les items sont corrélés. Donc la factorisation des données est alors possible.

Pour déterminer le nombre de facteurs, le tableau N°3 ci-dessus montre que l'item '**PFC1** est unique ayant une valeur propre (2,015) supérieure à 1 et avec une variance de 67,172% qui est strictement supérieure à 50%. Ce qui signifie que la performance financière est appréhendée *via* un seul facteur. De plus, cet item a une corrélation (0,899) proche d'alpha de Cronbach (0,751).

3.2.1.2. Application de l'ACP sur la performance financière dans le réseau FECECAM

Le tableau ci-dessous nous donne la synthèse des résultats de l'ACP sur la performance financière dans le réseau FECECAM (Benin)

Tableau N°4: Analyse en composante principale sur la performance financière (Benin)

Cas du Bénin

PFB1	,539	,699	,836	1,888	62,933
PFB2	,578	,656	,810	,643	
PFB3	,697	,548	,741	,469	
KMO = 0,657		Alpha de Cronbach = 0,690		Ddl = 3	
Signification de Bartlett = 0,000		n = 52		Khi-deux approximé = 28,834	

Source : nous-mêmes

En ce qui concerne le réseau FECECAM, au regard du tableau N°4, On constate un alpha de Cronbach compris entre 0,6 et 0,7 ce qui signifie également que l'échelle de mesure est acceptable. Par conséquent, les trois items contenus dans ce tableau qui sont censés mesurer la performance financière du réseau camccul mesurent effectivement le même phénomène.

Le tableau N°4ci-dessus montre que l'item 'PFB1 est unique ayant une valeur propre (1,888) supérieure à 1 et avec une variance de 62,933% qui est strictement supérieure à 50%. Ce qui signifie que la performance financière est appréhendée *via* un seul facteur. De plus, cet item a une corrélation (0,836) proche de alpha de Cronbach (0,690).

3.2.2. Résultats des analyses explicatives

3.2.2.1. Performance financière comparée du réseau CAMCCUL et FECECAM au travers du pouvoir de décision

Dans cette partie, il sera question de vérifier s'il existe une différence de performance entre les IMF coopératives du réseau CAMCCUL et FECECAM au travers du pouvoir de décision. A cet effet, nous allons de prime abord présenter les résultats de l'analyse explicative multi variée.

Tableau N°5 Test d'homogénéité des variances

CAMCCUL				
	Statistique de levene	Df1	Df2	Sign
PD1	9,413	1	141	(0,093) □□
PD2	33,411	1	141	(0,156) □□
PD3	27,321	1	141	(0,218) □□
PD4	7,897	1	141	(0,326) □□
FECECAM				
PD1	5,508	1	51	0,241
PD2	0,001	1	51	0,972
PD3	1,489	1	51	0,228
PD4	9,438	1	51	0,086

Source : nous-mêmes

Le test de l'homogénéité des variances s'avère significatif étant $>0,05$. Ce qui signifie que l'analyse peut être suivie

Tableau N°6 résultat de l'analyse ANOVA à un facteur entre la gouvernance (pouvoir de décision) et la performance financière

CAMCCUL					
	Somme des carrés	Df	Moyenne des carrés	F	Sig.
PD1	24,570 832,226	1 141	24,570 5,944	4,1333	0,044
PD2	75,978 780,818	1 141	75,978 5,577	13,623	0,000
PD3	52,270 804,525	1 141	52,270 5,747	9,096	0,003
PD4	28,212 828,583	1 141	28,212 5,918	4,767	0,031
FECECAM					
PD1	2,553 569,139	1 51	2,553 11,383	0,224	0,038
PD2	45,786 525,906	1 51	45,786 10,518	4,353	0,042
PD3	24,141 547,551	1 51	24,141 10,951	2,204	0,044
PD4	49,629 522,063	1 51	49,629 10,441	4,753	0,034

Source : nous-mêmes

l'analyse ANOVA relative à l'influence du pouvoir de décision sur la performance des IMF coopératives du réseau CAMCCUL (Cameroun), plus la valeur de p est petite, plus la preuve est forte contre l'hypothèse nulle. L'hypothèse nulle à base de ces résultats est formulée comme suit : les valeurs ou les scores moyens de la variable à expliquer (performance financière) sont les mêmes pour toutes les modalités de la variable explicative (pouvoir de décision). Toutefois, pour que l'hypothèse H1 soit affirmée, il faudrait que les résultats de l'analyse soient statistiquement significatifs.

En ce qui concerne le **pouvoir de décision** qui est capté à partir de quatre indicateurs, on constate pour le premier indicateur que la valeur de p obtenue est inférieure au seuil de 0,05 ($p = 0,044$; $F=8,950$). Pour le deuxième indicateur la valeur de p obtenue est inférieure au seuil de 0,01 ($p = 0,000$; $F=13,663$). Ensuite, pour le troisième indicateur la valeur de p obtenue est inférieure au seuil de 0,01 ($p = 0,003$; $F=9,096$). Enfin, pour le troisième indicateur la valeur de p obtenue est inférieure au seuil de 0,05 ($p = 0,031$; $F=4,767$).

Par conséquent, l'hypothèse H1 est confirmée ; c'est-à-dire que le pouvoir de décision (PODEC) a un effet positif et significatif sur la performance financière des IMF coopératives

interrogées. Autrement dit, les IMF coopératives du réseau CAMCCUL ont une performance financière favorable vis-à-vis de la gouvernance (pouvoir de décision).

Cas du Benin :

En ce qui concerne le pouvoir de décision qui est capté à partir de quatre indicateurs, on constate pour le premier indicateur que la valeur de p obtenue est inférieure au seuil de 0,05 ($p = 0,038$; $F=0,224$). Pour le deuxième indicateur la valeur de p obtenue est inférieure au seuil de 0,05 ($p = 0,042$; $F=4,353$). Ensuite, pour le troisième indicateur la valeur de p obtenue est inférieure au seuil de 0,05 ($p = 0,044$; $F=2,204$). Enfin, pour le quatrième indicateur la valeur de p obtenue est inférieure au seuil de 0,05 ($p = 0,034$; $F=4,753$).

A partir de ces résultats, tout comme dans le cas du Cameroun, nous rejetons l'hypothèse d'égalité des scores moyens de la performance financière. Nous pouvons dire dans le cas du Benin que les IMF coopératives du réseau FECECAM ayant ou pas pris en compte les spécificités du pouvoir de décision dans la gouvernance ont des différences de performance financière. Par conséquent, l'hypothèse H1 est confirmée ; c'est-à-dire que le pouvoir de décision (PODEC) a un effet positif et significatif sur la performance financière des IMF coopératives interrogées dans le réseau FECECAM. Autrement dit, les IMF coopératives du réseau FECECAM ont une performance financière favorable vis-à-vis de la gouvernance (pouvoir de décision).

3.2.2.2. Performance financière comparée du réseau CAMCCUL et FECECAM au travers de la vision stratégique

L'objectif de cette sous partie est de montrer l'effet de la vision stratégique sur la performance. Le tableau N°71ci-dessus présente le test de régression linéaire entre la performance financière et la vision stratégique.

Tableau N°72: Test de régression linéaire entre la performance financière et la vision stratégique

		A	Erreur Standard	Bêta	Sig	Seuil	Statistiques de colinéarité	
							Tolérance	VIF
Cameroun H2	Constant	1,762	,334		,000	1%		
	VS1	,007	,092	,003	,002	1%	,864	1,157
	VS2	,086	,090	,042	,027	5%	,762	1,313
	VS3	,061	,077	,033	,043	5%	,830	1,205
	VS4	2,151	,093	,895	,000	1%	,986	1,014
	R = 0,892		R ² = 0,796		R ² ajusté = 0,790		F = 133,962	
Benin H2	Constant	,201	1,732		,008	1%		
	VS1	,083	,306	,038	,787	NS	,747	1,338
	VS2	1,549	,501	,419	,003	1%	,786	1,272
	VS3	,686	,521	,220	,194	NS	,518	1,931
	VS4	,010	,470	,003	,983	NS	,709	1,410
	R = 0,567		R ² = 0,322		R ² ajusté = 0,264		F = 5,575	

Source : nos données

$$PFC = 1,762 + 0,007VS1 + 0,086VS2 + 0,061VS3 + 2,151VS4$$

$$PFB = 0,201 + 0,083VS1 + 1,549VS2 + 0,686VS3 + 0,010VS4$$

PFC : performance financière Cameroun

PFB : performance financière Benin

Cas du Cameroun: L'analyse de la régression indique une valeur de 0,790 du test de Fisher-Snedecor pour l'ajustement du modèle. Cette statistique est significative au seuil de 1% permettant de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle tous les coefficients de β sont nuls. Le R² ajusté indique que 10% de la performance financière est expliqué par l'ensemble des variables explicatives introduites dans le modèle. De plus, on note une absence de multicolinéarité (VIF<10) entre les variables du modèle (VS1, VS2, VS3, VS4).

Les résultats de l'estimation linéaire montrent que le VS1 (coef=0,007 ; p=0,003<1%) exerce un effet positif et significatif sur la performance financière des IMF coopératives du réseau CAMCCUL au seuil de 1%. C'est-à-dire que la prise en compte de la vision stratégique dans la gouvernance permet à l'IMF de développer la performance financière. Pour VS2 (coef=0,086 ; p=0,042<5%) exerce un effet positif et significatif sur la performance financière des IMF coopératives du réseau CAMCCUL au seuil de 1%.

Enfin, Concernant la variable VS3, nous pouvons dire à la base des résultats (coef=0,061 ; p=0,033<5%) que la VS3 influence positivement la performance financière des IMF

coopératives du réseau CAMCCUL. C'est-à-dire que la prise en compte de la vision stratégique (VS3) dans la gouvernance permet à l'IMF de développer la performance financière. Au regard de tout ce qui précède, nous constatons que la vision stratégique influence significativement et positivement la performance financière des IMF coopératives du réseau CAMCCUL. Par conséquent l'hypothèse H2 est acceptée pour le Cameroun.

Cas du Benin : L'analyse de la régression indique une valeur de 0,264 du test de Fisher-Snedecor pour l'ajustement du modèle. Cette statistique est significative au seuil de 1% permettant de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle tous les coefficients de β sont nuls. Le R^2 ajusté indique que 10% de la performance financière est expliqué par l'ensemble des variables explicatives introduites dans le modèle. De plus, on note une absence de multicolinéarité ($VIF < 10$) entre les variables du modèle (VS1, VS2,).

Les résultats de l'estimation linéaire montrent que le VS2 (coef=1,549 ; $p=0,003 < 5\%$) exerce un effet positif et significatif sur la performance financière des IMF coopératives du réseau FECECAM au seuil de 5%. C'est-à-dire que la prise en compte de la vision stratégique dans la gouvernance permet à l'IMF de développer performance financière favorable.

Compte tenu de ces résultats, nous pouvons dire tout du moins que les IMF coopératives de la Fececam ne sont favorable à la performance financière, c'est-à-dire que la gouvernance ne permet d'anticiper la performance financière.

Dans le contexte des crises, des faillites dues aux mauvaises pratiques de gouvernance dans les entreprises et plus précisément dans les IMF coopératives en réseau, notre article a contribué à valider l'existence des différences de performance par les mécanismes de Gouvernance entre les IMF du réseau CAMCCUL et les IMF du réseau FECECAM. Si cette étude peut améliorer la performance financière dans ces réseaux, il est important de rappeler que seuls les mécanismes de gouvernance (pouvoir de décision et vision stratégique) ont un effet positif et significatif sur la performance financière des IMF coopératives du réseau CAMCCUL. Ce qui n'est pas le cas pour le réseau FECECAM. Ainsi, au regard de ces résultats, nos recommandations vont, d'une part, à l'endroit des responsables de chaque IMF appartenant à chacun des réseaux, aux responsables des autres structures en réseau dans les même pays aux organes en charges de la microfinance dans chaque sous-région.

3.2.2.3. Implications managériales

Ces résultats suggèrent que le pouvoir de décision doit être intégrer dans l'agenda de la structure des organisations des réseaux FECECAM et CAMCCUL pour une amélioration de la performance financière. Cette recommandation est une simple mesure contribuant à la

survie en évitant les défaillances. Par ailleurs l'intégration d'autres éléments institutionnels régis par les institutions bancaires (CEMAC et UEMOA), a un effet direct sur la performance financière. Les résultats des tests de comparaison suggèrent également quelques implications managériales pour le réseau CAMCCUL et FECEACM du pouvoir de décision qui renforce les objectifs de performance financière et les autres facteurs à prendre en compte en termes de performance stratégique et sociale. Parmi ces options, celles stratégiques de gestion de risque peuvent avoir des effets importants sur la performance financière.

Conclusion

Cet article avait pour objectif de faire une analyse comparée des effets de la gouvernance sur la performance des IMF coopératives du réseau CAMCCUL du Cameroun et FECECAM du Benin. L'intérêt de cette thématique était à la fois théorique et pratique, est né de plusieurs constats mal gouvernance du réseau FECECAM du Benin qui a été placé sous administration provisoire en 2007. Au Cameroun le réseau CAMCCUL a également eu les mêmes problèmes mais n'ayant pas été placé sous administration provisoire. Cette étude a montré qu'il existe des différences de performance entre les IMF du réseau CAMCCUL et celle du réseau FECECAM. Les résultats permettent d'enrichir le volet méthodologique et managérial. Sur le plan managérial, les résultats expliquent que le pouvoir de décision affecte positivement ou négativement la performance financière des IMF coopératives du réseau CAMCCUL et FECECAM. Ces analyses montrent que ce pouvoir de décision contribue à améliorer la vision stratégique pour un meilleur développement de la performance dans les IMF en réseau.

Bibliographie

Adair P. et Berguiga I. (2010), « Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de micro-finance dans la région Mena : une analyse en coupe instantanée », *Région et Développement*, n°32, pp. 92-119.

Adjaoud F., Mamoghli C. et Siala F. (2007), « La réputation de l'audit externe et les mécanismes de gouvernement d'entreprise: Interactions et effet sur la performance », *Comptabilité et environnement France*.

Alchian A.A. et Demsetz H, (1972) « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, p. 777-795.

Al-Malkawi, H.A.N., & Pillai, R. (2013), « Corporate governance and firm performance: Evidence from UAE », *International Journal of Applied Social Science Research*, 2 (1), 37-42

Amblard M. (2007), « Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable », XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, 6-9 juin, Montréal.

Amboise G., Nkongolo J. et Garnier B. (1994), « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », *Revue Internationale P.M.E.*, vol.7, no.1, p.35-58.

Amir L. (2011), « Les déterminants de la bonne gouvernance et la performance des entreprises françaises : études empiriques », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 324p.

Amran N. A. et Ahmad A. C. (2013), "Effects of Ownership Structure on Malaysian Companies Performance", *Asian Journal of Accounting and Governance*, Vol. 4, pp. 51–60.

Andow H. A. et David B. M. (2016), « Ownership structure and the financial performance of listed conglomerate firms in Nigeria », *The Business and Management Review*, Vol. 7, n° 3, 231-240.

André P. et Schiell E. (2004), « Système de gouvernance, actionnaire dominant et performance future des entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n°2, pp. 165-193.

Antal A. B. et Richebé N. (2009), « A Passion for Giving, a Passion for Sharing », *Journal of Management Inquiry*, vol. 18, n°1, pp. 78-95.

Arborio A.M. et Fournier F. (2005), *L'enquête et ses méthodes. L'observation directe*, 2ème Ed. Paris, Armand Colin, 179p

Atangana GC-B. & UM-Ngouem M-T (2019) « Profil du Propriétaire-Dirigeant et Facteurs Déterminants de l'accès au crédit bancaire des TPE/PE Camerounaises » *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 5 : Octobre 2019

Avom D. et Bobbo A. (2013), « Réglementation Bancaire et Exclusion Financière dans la CEMAC », Communication au Colloque ATM, UPEC, Paris, juillet, 11pages.

Bakkour D. (2013), « Un essai de définition du concept de gouvernance », Document de travail n°13-05, Laboratoire Montpelliérain d'Economie Théorique et Appliqué (LAMETA), Université Montpellier 1

Baumard P. (1997), «Constructivisme et processus de la recherche », Actes du colloque « Constructivisme et sciences de gestion », Lille le 23 octobre, pp.78- 94

Baumard P., Donald C. et Xuereb J, (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en Management*, Paris, Dunod, pp.24-25

Berle A.A. et Means G.C, (1932), « The Modern Corporation and Private Property, MacMillan ».

Boghossian P. (2009), « La peur du savoir. Sur le relativisme et le constructivisme de la connaissance », Marseille, Agone

Boulerne S. et Sahut J-M. (2010), « Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise », Management et Avenir, pp. 374-387.

Bourguignon A. (1995), «Peut-on définir la performance?», Revue Française de Comptabilité, pp. 61-66.

Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, Ed Economica, pp. 931-941.

Campion A. et C. Frankiewicz (1999), Guide de la gouvernance efficace des institutions de microfinance, réseau MicroFinance, Document No. 3, 93 pages.

Carricano M. et Poujol F. (2009), Analyses des données avec SPSS, Collection Synthex, PEARSON Education, France.

Cazalet, R .L (2005) ; « Genèse et évolution de la gouvernance d'entreprise » ; 5ème Colloque international de l'ITEC & la FIDEF, Gouvernance d'entreprise : dimensions culturelle, économique et sociale, mai, Tunis, p 1-37

Cerise (2003), « L'évolution des enjeux et outils de l'analyse d'impact en microfinance », Techniques Financières et Développement, Epargne Sans Frontière, n° 70, pp 21-42.

Cerise (2005), Social performance indicators Initiative, Phase 2: Audit of the Social Performance of Microfinance Institutions: the Definition of a Tool, Final Report and Main Finding of Phase 2, SDC, FPH, Paris.

Cerise, (2002), « La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et études de cas », Comité d'échange, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit, Paris, 136 p.

CERISE-IRAM (2005), Guide opérationnel de la gouvernance d'une institution de microfinance, Juin, 98 pages. (CGAP, 2005)

Comité de Bâle, (2006), « Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires », Banque des Règlements Internationaux.

Cull R., Demirgüç-Kunt A. et Morduch J., (2007), « Financial Performance and Outreach: A Global Performance of Leading Microbanks », Economic Journal vol.117, p. 107-133.

Desrochers et Fischer (2005)

Djaowé J. et C-A. Bita (2007), « Le rôle des institutions de microfinance dans la création et le développement de la petite entreprise camerounaise » in Tsapi V. (Coord.), *Création, développement, gestion de la petite entreprise africaine*, Editions CLE, pp. 55-80.

Fama E. et Jensen M. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, p. 301-325.

Fischer K. P., (2000), « Régie, réglementation et performance des coopératives financières », *Annales de l'Économie Publique Sociale et Coopérative*, vol. 71, n° 4, p. 607-636.

Gentil D. et Ph. Hugon (Coord.) (1996), « Le financement décentralisé. Pratiques et théories », *Revue Tiers-Monde* tome XXXVII, N° 145, Janvier-Mars 1996, PUF, 220 pages.

Gentil D. (1984), *Les pratiques coopératives en milieu rural africain*, L'Harmattan, 147 pages.

Hartarska V., (2005), « Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central Eastern Europe and the Newly Independent States », *World Development*, vol. 33, n° 10, p. 1627-1643.

Jensen M. C. et Meckling W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n° 4, pp. 305-360.

Kobou G., Ngoa H. et Mougou S., (2010), « L'efficacité du financement des micro et petites entreprises dans la lutte contre la pauvreté au Cameroun », *Economie appliquée*, n°1, vol.63, pp. 135-162.

Labie, M (2004), « Microfinancement et développement », in *Mondes en Développement*, Vol.32, n°126, Editions De Boeck, Bruxelles- Paris. Labie et Strøm (2010)

Lafourcade A-L ; Isern J ; Mwangi P; & Brown M. (2006); « Étude sur la portée et les performances financières des institutions de microfinance en Afrique »; *The Micro Banking Bulletin*; vol. 12; pp. 3- 21. 17.

Lapenu C. (2005) « La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspective de recherche. » *Revue Tiers Monde*, 2002, vol. XLIII, n° 172, p. 847-865.

Mersland R. et Strøm R. Ø., (2009), « Performance and Governance in Microfinance Institutions », *Journal of Banking and Finance*, vol 33, n° 4, p. 662-669 Miles et Huberman, 2003

Nzongang J, (2011), « La mesure de la performance des établissements de microfinance (EMF) au Cameroun : Une application combinée DEA et multicritères au cas du réseau des Mutuelles Communautaires de Croissance (MC2) », *La revue des Sciences de Gestion*, pp.139-146.

Onomo, C. (2010), « Mécanismes de gouvernance en microfinance : Apport sur la performance des institutions de microfinance au Cameroun », Thèse de Doctorat, cotutelle entre les Universités de Douala et de Rouen. 19-

OULD, S. (2018), "les déterminants du choix des stratégies Concurrentielles des entreprises du textile et habillement en Tunisie : approche théorique, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, numéro 5 : Juin 2018

Ruback, Richard S. (1983), "Assessing Competition in the Market for Corporate Acquisitions." *Journal of Financial Economics* 11: pp 141-53.

Tchakouté H. Tchuigoua (2010), « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des IMF d'Afrique sub-saharienne », CEB Working Paper N° 10/026.

Tchakoute Tchuigoua, H. (2015). « Capital structure of microfinance institutions », *Journal of Financial Services Research* 47: 313–340.

Tchakoute Tchuigoua, H. (2018). « Governance effectiveness and earnings quality: evidence from microfinance institutions », *Comptabilité – Contrôle – Audit* : 73-111

Thietart R. A. (2007), *Méthodes de recherches en Management*. 3ème édition, Dunod. Tchomgouo (2013)

Welle P. (2013), La qualité de la gouvernance micro-financière dans les pays de l'UEMOA : construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Benin.