

## Qualité de la gouvernance des copératives d'épargne et de crédit au Cameroun : l'apport du Conseil des Sages

Quality of governance of savings and credit cooperatives in Cameroon : the contribution of the Council of Wise Men

Sabine Patricia Mougou Mbenda<sup>1</sup>, Edson Niyonsaba Sebiunda<sup>2</sup>, William Takam<sup>3</sup>

- 1 Maître de conférences des Sciences de Gestion, Vice-Doyen et enseignante de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé 2 au Cameroun, Chercheuse au Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et Gestion (CEREG) de la même université. Email : [mougousp@yahoo.fr](mailto:mougousp@yahoo.fr).
- 2 Directeur Général de la Haute Ecole de Commerce de Kinshasa en RD, Professeur Titulaire des Sciences de Gestion, enseignant-chercheur dans plusieurs universités et sociétés savantes, Maître de Recherche au Centre de Recherche en Sciences Humaines (CRESH). Email : [nathedson@heckin.ac.cd](mailto:nathedson@heckin.ac.cd).
- 3 Docteur en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé 2 au Cameroun, chercheur indépendant dans le domaine de la microfinance africaine. Email : [willimano2020@yahoo.fr](mailto:willimano2020@yahoo.fr) / [willimano2020@gmail.com](mailto:willimano2020@gmail.com).



Received: 22 may 2022

Accepted: 09 april 2023

available online: 29 december 2023

**Résumé.** *La gouvernance des IMF est une clef pour la réussite de leur mission. Cet article se donne comme objectif d'analyser le rôle des mécanismes spécifiques de gouvernance, notamment le Conseil des Sages (CS), sur la qualité de la gouvernance des COOPEC. Grâce à l'analyse en composante principale, nous avons construit l'indice de la qualité de gouvernance à partir des indicateurs de chaque mécanisme de gouvernance (mécanismes conventionnels et mécanismes spécifiques). Les résultats révèlent que l'indice de la qualité de gouvernance (IQG) des COOPEC camerounaises construit s'avère faible. Il en ressort également que le CS (CS) contribue le plus à l'amélioration de l'IQG, suivi du CA ; ce qui confirme la thèse de la complémentarité des mécanismes spécifiques (notamment le CS) et des mécanismes conventionnels de gouvernance.*

**Mots-clés :** CS, COOPEC, Indice de la qualité de gouvernance.

**Classification JEL :** C43, G21, G30, L31, O55

**Abstract.** *The governance of MFIs is a key to the success of their mission. This article aims to analyze the role of specific governance mechanisms, in particular the Council of Elders (CE), on the quality of Credit Union governance. Thanks to the principal component analysis, we constructed the governance quality index from the indicators of each governance mechanism (conventional mechanisms and specific mechanisms). The results*

*reveal that the quality of governance index (QGI) of the Cameroonian Credit Union built is low. It also shows that the CE contributes the most to the improvement of the QGI, followed by the board of directors; which confirms the thesis of the complementarity of specific mechanisms (particularly CE) and conventional mechanisms of governance.*

**Keywords:** Council of Elders, Credit Union, Governance Quality Index, Specific mechanisms,

**Classification JEL:** C43, G21, G30, L31, O55.

## Introduction

Plusieurs recherches s'accordent sur le fait que la gouvernance est l'un des déterminants de la performance des organisations. Elles se focalisent sur l'impact des mécanismes conventionnels de gouvernance (caractéristiques des organes de contrôle, structure et ou composition du capital, tenue régulière de l'assemblée général, etc.) sur la performance. Dans le secteur de la microfinance, d'autres mécanismes comme statut juridique, le type de crédit, l'organisation des Institutions de microfinance (IMF) en réseau ou non sont également pris en compte dans la quête d'un système efficace de gouvernance. Malgré ces efforts, la gouvernance des IMF, selon Afef(2019), reste un défi pour la plupart de celles qui sont soucieuses de leur pérennité.

Après les années de gloire qu'a connu l'avènement de la microfinance, avec pour point culminant la désignation de l'année 2005 comme « Année du Microcrédit » par l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'attribution du prix Nobel de la paix à Mohammad Yunus et à la Grameen Bank en 2006, et malgré l'attention et l'encadrement réservés à cette activité, la microfinance traverse des crises répétitives ; la plus grave des crises est celle qui a conduit au suicide des emprunteurs en 2010 en Inde dans l'État de Andhra Pradesh. Parmi les causes de la défaillance, la mauvaise gouvernance est pointée du doigt (CSFI, 2008 ; CGAP, 2010 ; TFD, 2014 ; Kengne, 2011 ; Djaowe, 2013 ; Fall et Onomo, 2012 ; Sabana, 2006 ; Lécuyer,

2000 ; COBAC, 2017). Ce constat a amené plusieurs chercheurs à s'interroger sur la gouvernance des IMF en générale (Strom et al., 2014 ; Arif, 2014 ; Wamba et al., 2014 ; Nawaz et Iqbal, 2015 ; Essama et al., 2017). Ces recherches ont pour point commun l'étude du lien des différents mécanismes conventionnels de gouvernance et la performance des IMF. Les spécificités locales en matière de gouvernance des Coopératives d'Épargne et de Crédit (COOPEC) restent non ou peu explorées dans le contexte africain. En effet, (Tchatchoua Nya et al. 2018) examinent certains de ces spécificités de la gouvernance locales au Cameroun avec un accent sur le Conseil des Sages (CS) et le Conseil des Jeunes dans une analyse comparative de deux IMF appartenant chacune à deux des plus grands réseaux d'IMF (Cameroon Cooperative Credit Union League -CamCCUL- et Mutuelle Communautaire et de Croissance -MC<sup>2</sup>-) au Cameroun. Ces travaux restent, cependant, muets sur le rôle de ces mécanismes spécifiques de gouvernance, notamment le CS, dans la qualité de la gouvernance de ces IMF.

Cet article apprécie l'importance du CS comme un des mécanismes spécifiques dans la qualité de gouvernance des COOPEC camerounaises. En d'autres termes, l'article analyse la contribution desdits mécanismes par rapport aux mécanismes conventionnels de gouvernance. Il vise à tester l'hypothèse de complémentarité entre mécanismes conventionnels et mécanismes spécifiques de gouvernance.

La microfinance est l'un des leviers de développement en Afrique subsaharienne. Elle traverse des crises multiples causées entre autres par les problèmes de gouvernance. La prise en compte des mécanismes spécifiques notamment le CS dans le système de gouvernance ne peut que contribuer à relever le défi lié à la gouvernance des IMF et par conséquent à atteindre les objectifs de développement que se sont assignés les pays de l'Afrique subsaharienne. Nous analysons dans une première section la revue de la littérature sur la gouvernance et le CS, la méthodologie sera présentée dans la deuxième section et la troisième et dernière section présenteront les résultats.

## 1. Revue de la littérature

Cette section propose un débat sur la notion du CS, elle va dans un premier temps essayer de préciser le contenu de ce concept avant de montrer comment il constitue un mécanisme de gouvernance spécifiques aux COOPEC en se référant à l'approche partenariale de la gouvernance.

### 1.1 Le Conseil des Sages dans les COOPEC au Cameroun

Les coopératives de crédit en Afrique en général et au Cameroun en particulier évoluent dans le monde rural. L'activité financière est par nature porteuse de risque de trouble social en situation d'insolvabilité. Les autorités administratives et traditionnelles ayant conscience du risque que regorge cette activité ont un droit de regard sur l'activité des structures financières. La société traditionnelle au Cameroun est structurée de sorte que la classe des notables qui entourent le roi a une influence sur le fonctionnement du village et peut, en des circonstances particulières, amener les individus qui essaient de semer le désordre à s'aligner. Ainsi, en s'inspirant de la gouvernance des entreprises familiales, les COOPEC ont mis sur pied un nouvel organe appelé CS.

Le CS est constitué en particulier des chefs traditionnels, des notables des chefs traditionnels, des autorités religieuses, des élites de la communauté où est implantée la coopérative. Il est l'instance qui apporte des solutions de sagesse aux conflits pouvant naître au sein de la coopérative. Le CS statue en tenant compte des textes de la coopérative, des coutumes et usages locaux, des lois et de la réglementation en vigueur. Cet organe spécifique peut demander le réexamen de certaines décisions du CA ou de l'assemblée générale conformément aux statuts, règlements et procédures en vigueur. Il est représenté au CA par l'un de ses membres qui y siège avec voix consultative et doit se réunir au moins deux fois par an, le CA y est représenté par le Président du CA (PCA). Il permet de tenir compte des us et coutumes locaux dans la gestion des dites

coopératives. Le rôle donné à cet organe par ses concepteurs commande de l'intégrer dans le débat sur la gouvernance

### 1.2 Le Conseil des Sages comme mécanisme spécifiques de gouvernance dans les COOPEC

La concentration des COOPEC dans le monde rural en Afrique et au Cameroun en particulier semble logique, puisque la microfinance a pour principale mission de lutter contre la pauvreté et les pauvres sont beaucoup plus dans des zones rurales. La zone rurale a ceci de particulier qu'elle est constituée de la population moins éduquée, d'où un déficit de compréhension de la chose financière. Cette caractéristique est de nature à accentuer les conflits d'intérêts, qui sont le plus souvent, déjà intrinsèques au fonctionnement de toute organisation. Cependant cet environnement regorge également des éléments pouvant être exploités pour résoudre ces conflits et créer de ce fait de la valeur pour les COOPEC. En effet, des autorités traditionnelles et religieuses, des élites plus ou moins présentes au village bien que résidant en milieu urbain, sont mieux averties, ont une influence sur la majorité de la communauté, maîtrisent mieux les us et les coutumes de la localité. Les coopératives de crédit ayant compris cela, ont eu l'inspiration au Cameroun de regrouper ces personnes dans un organe appelé CS. Ce conseil constitue un organe de contrôle dans la mesure où il a le droit de regard sur la gestion de la structure à travers sa présence au CA par son représentant conformément aux statuts de ces dernières. Selon les textes des dites COOPEC, le CS assiste au CA à travers son représentant qui y siège avec une voix consultative. Le CS est l'instance qui apporte des solutions de sagesse aux conflits pouvant naître au sein de la coopérative. Son rôle dans le CA étant de se rassurer que les décisions prises, tiennent compte non seulement des intérêts des mutualistes, mais aussi des us et coutumes de la localité. Car les décisions antinomiques aux us et coutumes pourront dresser la population contre les dirigeants de la COOPEC, et mettre ainsi en cause la pérennité de cette dernière. Ce CS a le pouvoir conformément aux statuts des coopératives de remettre en cause les dé-

cisions prises par le Conseil d'Administration (CA) qui sont contraires aux us et coutumes. Il s'agit d'un organe existant entre l'assemblée générale et le CA qui, comme dans la gouvernance des entreprises familiales, a pour principal rôle la résolution des conflits pouvant naître entre les différentes parties prenantes en y intégrant les us et les coutumes. Il a un rôle beaucoup plus marqué à un stade avancé de la vie de la coopérative exactement comme le font remarquer Hattouch et Amria (2016) parlant du conseil de famille dans les entreprises familiales, puisque c'est avec le temps que les COOPEC connaissent les problèmes de gouvernance comme le précisent Labie et Périlleux (2008). Hirigoyen (2007) considère le conseil de famille dans les entreprises familiales comme le lien de communication entre le CA et la famille. Le CS joue le même rôle, puisqu'ayant plus de crédibilité face à la population de par sa composition, au vu de la confiance que leur accorde la population. Cela se fait à travers un rapport du CS qu'il doit présenter lors des assemblées générales annuelles. Le directeur de la structure ainsi que le CA savent donc que leur comportement opportuniste peut ainsi être mis à nu devant l'assemblée générale par le CS. Ce rapport lorsqu'il contient des anomalies graves peuvent ainsi faire l'objet des résolutions de l'AG en présence du commissaire aux comptes pouvant jouer le rôle d'arbitre. Cet organe est le principal médiateur lors de la résolution des conflits, à moindre coût (Fokam, 2016), entre la coopérative et les coopérateurs ou non coopérateurs de la localité, que ce soit le conflit lié aux engagements des coopérateurs ou autres. Il constitue un mode intelligent de résolution des crises internes dans des COOPEC basé sur les us et coutumes locales (Tchatchoua Nya et al. 2018).

Le rôle et l'apport dans la gouvernance du CS sont ainsi théoriquement étayés, mais il reste à analyser si, empiriquement, il contribue effectivement à améliorer la qualité de la gouvernance des COOPEC. L'étude empirique de la contribution du CS dans la qualité de la gouvernance ainsi que celui des autres mécanismes de gouvernance, dans une approche multidimensionnelle est donc la suite logique

de cette recherche.

## **2. Hypothèses, méthodologie et modèle de la recherche**

### **2.1 Définition des variables indicatrices de l'étude et hypothèse**

Il s'agira dans un premier temps de présenter les variables de l'étude et dans un second temps, de présenter la démarche d'analyse et de collecte de données. La démarche empirique dans ce paragraphe est centrée sur l'analyse du rôle des caractéristiques de gouvernance mis en place par les COOPEC au Cameroun. Ceci entraîne une approche multidimensionnelle des mécanismes mobilisés par ces COOPEC. La méthodologie retenue devrait donc permettre de réunir des informations, de les synthétiser et d'évaluer le poids des différents mécanismes pertinents mobilisés par les COOPEC. Notre recherche procédera par la construction d'un indice de qualité de gouvernance (IQG) apte à rendre compte du poids des indicateurs de gouvernance grâce aux variables indiquant chaque mécanisme retenu. Les informations à synthétiser sont contenues dans les variables de l'étude qu'il convient de bien définir et de conjecturer sur le sens de contribution dans l'indice de la qualité de la gouvernance.

Sur la base de la littérature précédente, du contexte des coopératives de crédit camerounaises, nous avons choisi un ensemble de variable indiquant chaque mécanisme de gouvernance (interne ou externe) pouvant influencer la qualité de gouvernance des COOPEC. Il est question ici d'explorer l'interdépendance des variables ainsi que leur complémentarité (Ahmad et Iqbal, 2015). Dans la théorie des parties prenantes, le dirigeant est au centre des interactions avec des autres parties prenantes dont les intérêts doivent être pris en compte. Les mécanismes de gouvernance sont donc mis en œuvre pour réduire les comportements opportunistes du dirigeant et protéger les intérêts des autres parties prenantes ; bref un dispositif qui empêche que les autres parties prenantes ne soient spoliés par un dirigeant au profit de son seul intérêt personnel (Wirtz, 2008). Dans le contexte camerounais, en plus des mécanismes

conventionnels de gouvernance, l'ingéniosité des COOPEC les a poussés à trouver d'autres mécanismes propres à elles, comme le CS, qui jouent un rôle déterminant dans la résolution des conflits d'intérêts (Fokam, 2016 ; Tchatchoua Nya et al., 2018) et influence par conséquent le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. On peut donc formuler l'hypothèse de recherche suivante :

*Hypothèse : les mécanismes de gouvernance conventionnels et les mécanismes de gouvernance spécifiques des COOPEC camerounaises (le CS) ont un effet positif sur leur qualité de gouvernance.*

A la lumière de la littérature microfinancière et de l'observation participative du fonctionnement des COOPEC camerounaises, nous avons défini les variables indicatrices des différents mécanismes de gouvernances opérant dans lesdites COOPEC. Ces variables sont présentées dans le tableau 1 qui précise la définition de chaque variable et indique l'effet individuel attendu (hypothèse) de l'indicateur sur la qualité de gouvernance.



**Tableau 1 : Variables et indicateurs des mécanismes de gouvernances adaptés aux COOPEC**

	Indicateurs	Définitions	Hypothèses
Conseil des Sages (CS)	N_M_CS	Nombre de membres du CS	+
	NB_R_CS	Nombre de réunions du conseil des sage tenues	+/-
	NB_C_CS	Nombre de crédits octroyés au CS	-
	%_C_CS	Pourcentage des crédits octroyés au CS	-
	NB_IMP_CS	Nombre d'impayés du CS	-
	TX_IMP_CS	Taux d'impayés du CS	-
Conseil d'administration (CA)	NB_R_CA	Nombre de réunions du CA tenues	+
	NB_M_CA	Nombre de membres du CA	+
	NB_F_CA	Nombre de femmes dans le CA	+
	NB_C_CA	Nombre de crédits octroyé au CA.	-
	%_C_CA	Pourcentage des crédits octroyés au CA	-
	NB_IMP_CA	Nombre des impayés au CA	-
	TX_IMP_CA	Taux d'impayés des crédits du CA	-
Autres caractéristiques de la COOPEC	AGE	Age de l'institution (les problèmes de gouvernance dans les COOPEC apparaissent avec l'âge, Labie et Périlleux (2008) ; d'où cette hypothèse)	-
	NB_AG	Nombre d'assemblées générales tenues au cours de l'année	-/+
	NB_R_CC	Nombre de réunions du comité de crédit tenues	-/+
	ADH	Total des coopérateurs (actionnaires).	-
	NB_C_ACC	Nombre de crédits octroyés par l'unité depuis l'ouverture.	-/+
	DEPT	Volume des dépôts de l'unité, le montant	+
Normes (Ratios) COBAC	R_R_OB	Ratio de réserves obligatoires. Variable binaire prenant la valeur 1 si le ratio est respecté la norme COBAC (réserves obligatoires/capital $\geq 40\%$ ), 0 sinon.	+
	R_C_RQ	Ratio de couverture de risque. Variable binaire prenant la valeur 1 si le ratio respecte la norme COBAC (total des engagements/fonds patrimoniaux nets $\geq 10\%$ ), 0 sinon.	+
	R_PG_DB	Ratio du plus gros débiteur. Variable binaire prenant la valeur 1 si le ratio respecte la norme COBAC (fonds patrimoniaux nets/ ensemble des engagements du plus gros débiteurs $\leq 15\%$ ), 0 sinon	+
	R_C_IM	Ratio de couverture des immobilisations. Variable binaire prenant la valeur 1 si le ratio respecte la norme COBAC (Fonds patrimoniaux nets et emprunts de plus de 5 ans affectés au financement des immobilisations /immobilisations corporelles $\geq 100\%$ ), 0 sinon	+
	R_E_D	Ratio des engagements des dirigeants. Variable binaire prenant la valeur 1 si le ratio respecte la norme COBAC (engagements des actionnaires, administrateurs, personnel/fonds patrimoniaux nets $\leq 30\%$ ), 0 sinon	+
	R_C_RD	Ratio de couverture de crédits par les ressources disponibles. Variable binaire prenant la valeur 1 si le ratio respecte la norme COBAC (encours de crédits nets à la clientèle/fonds patrimoniaux nets $\leq 70\%$ ) <sup>1</sup> , 0 sinon.	+
	R_FIN_R	Ratio des financements reçu. Variable binaire prenant la valeur 1 si le ratio respecte la norme COBAC (ressources propres/lignes de financements reçues $\geq 50\%$ ), 0 sinon.	+
Contrôle Interne (CI)	N_M_CI	Nombre de membres du CI	
	NB_C_CI	Nombre de crédits au CI	-
	%_C_CI	Pourcentage des crédits octroyés aux membres du CI	-
	NB_IMP_CI	Nombre d'impayés du CI	-
	TX_IMP_CI	Taux d'impayés du CI	-

1 La norme de ce ratio est de 65% pour les IMF affiliés à un réseau. Le numérateur de ce ratio est diminué de l'encours de crédit financés par les ressources externes.

Secrétariat exécutif (SE)	N_M_SE	Nombre membres du SE	+
	NB_C_SE	Nombre de crédits au SE (personnel)	+
	%_C_SE	Pourcentage des crédits au SE	-
	NB_IMP_SE	Nombre d'impayés du SE	-
	TX_IMP_SE	Taux d'impayés du SE	-

Source : Conçu par les auteurs.

## 2.2 Méthode d'analyse : construction de l'indice de la qualité de gouvernance

La démarche empirique dans cette partie concerne l'analyse du rôle des mécanismes spécifiques ou non, formels ou non, intentionnels ou non, qui se trouvent au cœur du dispositif de gouvernance mis en place par les coopératives de crédit camerounaises. De façon pratique, nous allons procéder par la construction d'un indice de qualité de gouvernance (IQG) capable de rendre compte du poids des différents mécanismes mobilisés (y compris le CS).

Cet article propose un Indice synthétique de Qualité de Gouvernance (IQG) des coopératives de crédit. Tout en synthétisant l'information, cette méthodologie permettra d'évaluer le poids et l'impact « positif ou négatif » de chaque indicateur dans l'indice. L'indice

de qualité de gouvernance est calculé conformément à la méthodologie de Nagar et Basu (2002). Le calcul de l'Indice est ajusté selon la technique « ACP-Polychronique » de Kolenikov et Angeles (2009) appropriée à l'application de l'analyse en composantes principales sur les variables hétérogènes avec une prise en compte de 100% de la variance du phénomène étudié. Cette même méthodologie a été récemment reprise par les travaux de Correia et al. (2009) pour le calcul l'IQG des entreprises Brésiliennes, les travaux de Edson et MOUNGOU (2012, 2015) pour calculer de l'IQG des PME Camerounaises, et par Toumi (2016) pour calculer l'IQG des banques françaises, allemandes et japonaises. Dans cette recherche, la construction de l'IQG se fait en 5 étapes (Krishnakumar et Nagar, 2008 ; Nagar et Basu, 2002) :

- La standardisation des variables causales ( $X_k$ ). Deux alternatives sont possibles :

$$X_k = \frac{x_k - \bar{x}_k}{S_{x_k}} \quad (1)$$

Avec  $\bar{x}_k$  la moyenne arithmétique et  $S_{x_k}$  l'écart-type des observations sur  $X_k$  ; ou encore :

$$X_k^* = \frac{x_k - \min x_k}{\max x_k - \min x_k} \quad (2)$$

Avec  $\max x_k$  et  $\min x_k$  le maximum et le minimum des  $X_k$  respectivement, pour  $k = 1, \dots, K$ . Cette transformation n'a aucun effet sur les coefficients de corrélation des  $X_k$ , la matrice des corrélations  $R$  des  $X_k$  est la même que pour  $X_k^*$ .

- La résolution de l'équation issue du déterminant  $R - \lambda I = 0$  pour  $\lambda$ .  $R$  étant une matrice symétrique, l'équation admet un polynôme de degré  $K$  en  $\lambda$ , d'où  $K$  racines (valeurs propres). Les  $\lambda$  rangés par ordre croissant donnent :  $\lambda_1 > \lambda_2 > \dots > \lambda_K$ .

- Pour chaque valeur de  $\lambda$ , on résout l'équation  $(R - \lambda I)\alpha = 0$  pour les  $K \times 1$  vecteurs propres  $\alpha$ , sous la condition  $\alpha\alpha' = 1$ . Les différents vecteurs propres correspondant, respectivement à  $\lambda = \lambda_1, \dots, \lambda = \lambda_K$ , sont :

$$\alpha_1 = \begin{pmatrix} \alpha_{11} \\ \vdots \\ \alpha_{1K} \end{pmatrix}, \dots, \alpha_K = \begin{pmatrix} \alpha_{K1} \\ \vdots \\ \alpha_{KK} \end{pmatrix}.$$

- Par la suite, on obtient les différentes composantes principales :

$$P_1 = \alpha_{11}x_1 + \dots + \alpha_{1K}x_k;$$

⋮

$$P_K = \alpha_{K1}x_1 + \dots + \alpha_{KK}x_k$$

En se servant des éléments des vecteurs propres qui correspondent respectivement à  $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_K$ , on calcule les différentes composantes principales. Et la même procédure est utilisée pour la transformation en (2).

- On obtient enfin l'indice recherché en calculant la moyenne pondérée de toutes les composantes principales. On a :

$$Indice_i = \frac{\lambda_1 PC_1 + \dots + \lambda_k PC_k}{\lambda_1 + \dots + \lambda_k} \quad \text{avec les valeurs propres } \square\square\square\square \text{ de } R \text{ qui constituent les}$$

poils. A la première composante ( $PC_1$ ) correspond le poids le plus élevé  $\lambda_1 / \sum \lambda_i$  étant donné qu'elle capte la plus forte variation dans les différentes variables causales.

La prise en compte de toutes les composantes dans l'indice permet non seulement de saisir la variation totale dans les  $x_k$ , mais aussi d'exprimer l'indice en  $x_k$ . En effet, c'est grâce à cette dernière propriété que l'on pourra calculer le poids de chaque variable dans l'indice. En remplaçant chaque composante principale par sa valeur, on obtient :

$$\begin{aligned} (\sum \lambda_i) Indice_i &= \lambda_1 (\alpha_{11}x_1 + \dots + \alpha_{1k}x_k) + \dots + \lambda_k (\alpha_{k1}x_1 + \dots + \alpha_{kk}x_k) \\ \Rightarrow Indice_i &= \frac{\sum \lambda_k \alpha_{k1} x_1 + \dots + \sum \lambda_k \alpha_{kk} x_k}{\sum \lambda_k} \end{aligned}$$

Enfin, l'indice calculé sera standardisé sur une échelle allant de 0 à 1, en passant par la relation

$$Indice_i = \frac{Indice_i - \min(Indice_i)}{\max(Indice_i) - \min(Indice_i)}$$

Où 0 indique le niveau le plus faible et 1 le niveau le plus élevé. L'indice permet alors de déterminer les indicateurs les plus contributeurs.

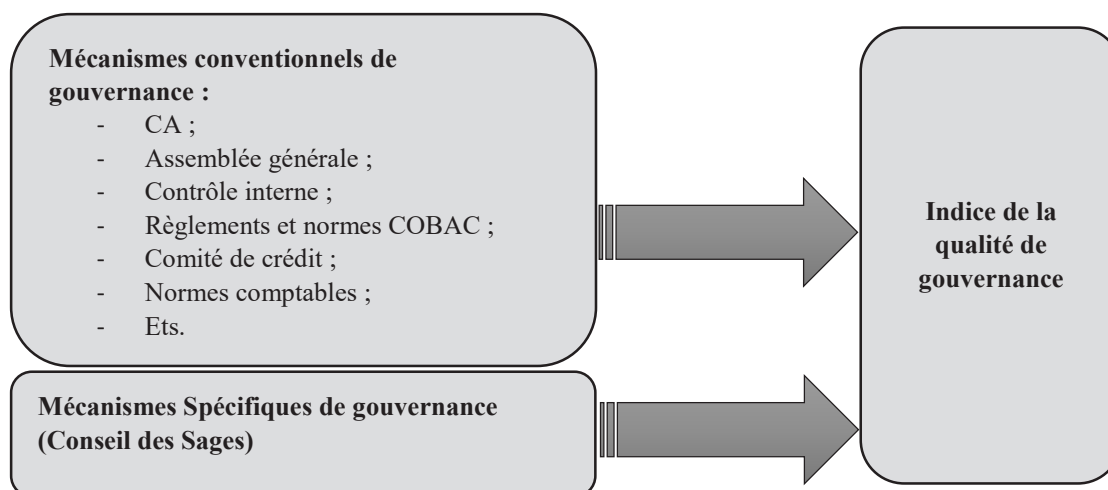


## 2.3 Démarche de collecte de données et modèle de l'article

### 2.3.1 Modèle de l'article

Au vu de la structure de cet article, nous pouvons présenter le modèle de recherche ainsi qu'il suit :

**Figure 1 : interaction mécanismes de gouvernance et qualité de gouvernance**



Source : Conçu par les auteurs.

### 2.3.1 Démarche de collecte de données et échantillonnage

Les données utilisées dans ces travaux sont issues d'une source secondaire. Notamment de l'ONG ADAF (Appropriate Development for Africa Foundation) qui est la structure technique qui encadre et audite les structures du modèle MC2, où un des auteurs a travaillé et a effectué de l'observation participative durant son séjour de plus de 5 ans dans cette structure. Cette observation participative nous a permis de collecter les données secondaires pour les besoins de cet article.

L'échantillon, choisi selon la méthode simple, est constitué des COOPEC du réseau MC2/MUFFA qui avaient au moins 5 ans d'âge en 2017. Ce choix s'est fait conformément au critère d'âge tel que défini par la grille de MicroBanking Bulletin de 2008. Ce critère classe les IMF en Start-up microfinance (1 an < Age < 4 ans), en jeune IMF (5 ans < Age < 8 ans) et en IMF mature (Age > 8 ans). Ces données portent donc sur 95 IMF observées sur 4 ans (2014, 2015, 2016

et 2017), soit 380 observations au total.

## 3. Résultat de la recherche

### 3.1 Description de l'IQG des IMF

Pour la construction de l'indice de la qualité de la gouvernance des COOPEC, nous avons utilisé 36 variables de gouvernance. Il sera question dans cette sous-section de présenter la contribution (le poids) de chaque indicateur à la qualité de la gouvernance, ainsi que de la variabilité de ces indicateurs.

### 3.1.1 Statistiques des variables de construction de l'IQG

Le tableau 2 présente les statistiques descriptives desdites variables.

**Tableau 2 : statistiques descriptives des déterminants de l'indice de qualité de la gouvernance des COOPEC**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
AGE	380	13.39474	9.425557	2	117
NB_M_SE	380	5.447368	2.706363	0	18
BN_AG	380	.7789474	.4635289	0	2
NB_R_CA	380	4.305263	2.29752	0	13
NB_R_CC	380	10.8	9.503339	0	44
NB_M_CS	380	5.105263	3.699743	0	17
NB_M_CA	380	7.378947	3.323154	0	16
NB_M_CI	380	1.157895	1.146897	0	5
NB_F_CA	380	1.210526	.9403838	0	3
NB_R_CS	380	.8631579	1.149606	0	5
NB_C_CS	380	1.455263	1.686701	0	10
%_C_CS	380	.0537958	.7209406	0	14.059
NB_IMP_CS	380	.5078947	1.100463	0	10
TX_IMP_CS	380	.1372301	.2986216	0	1.533759
NB_C_CA	380	3.05	2.581674	0	18
%_C_CA	380	.049025	.056418	0	.399
NB_IMP_CA	380	1.031579	1.350873	0	9
TX_IMP_CA	380	.2499557	.5021406	0	6.0611
NB_C_CI	380	.3894737	.7829952	0	5
%_C_CI	380	.0476566	.597658	0	8.9146
NB_IMP_CI	380	.1578947	.4722548	0	3
TX_IMP_CI	380	.0665904	.2220871	0	1
NB_C_SE	380	3.057895	3.150879	0	20
%_C_SE	380	.0184263	.123638	0	2.4002
NB_IMP_SE	380	.3078947	1.16113	0	16
TX_IMP_SE	380	.0551792	.2018294	0	1
R_R_OB	380	1.039474	.1949758	1	2
R_C_RQ	380	1.773684	.4189976	1	2
R_PG_DB	380	1.684211	.4654423	1	2
R_C_IMP	380	1.671053	.4704502	1	2
R_E_D	380	1.847368	.3601061	1	2
R_C_RD	380	1.931579	.2527999	1	2
R_FIN_R	380	1.328947	.4704502	1	2
ADH	380	21.91242	17.13361	0	88.81
NB_C_ACC	380	34.06053	82.1049	0	695.26
DEPT	380	444.1946	444.5792	0	1946.344

Source : Résultats générés par Stata 15.

Les 36 variables ont été regroupées en dimensions. Il convient donc d'analyser la contribution de chaque indicateur ainsi que celle de sa dimension.

### 3.1.2 Contribution des indicateurs par groupe et par dimension à l'IQG

Le tableau 3 présente les contributions et les impacts (négatifs ou positifs) de chaque dimension et chaque variable ainsi que les statistiques descriptives de l'IQG.

**Tableau 3 : Contributions relatives des indicateurs de la gouvernance par groupe de mécanismes et par dimension**

Groupes	Dimensions	Indicateurs	Définitions	Poids		
				Indicateurs	Dimensions	Groupe
Mécanismes spécifiques IMF	CS	NB_M_CS	Nombre de membres du CS	3,51%		
		NB_R_CS	Nombre de réunions du CS tenues	3,52%		
		NB_C_CS	Nombre de crédits accordés au CS	3,20%		
		%_C_CS	Pourcentage des crédits octroyés au CS	2,15%		
		NB_IMP_CS	Nombre d'impayés du CS	4,04%	21,32%	21,32%
		TX_IMP_CS	Taux d'impayés du CS	4,90%		
Mécanisme conventionnels	CA	NB_R_CA	Nombre de réunions du CA tenue	2,16%		
		NB_M_CA	Nombre de membres du CA	3,72%		
		NB_F_CA	Nombre femmes dans le CA	1,74%		
		NB_C_CA	Nombres accordés au CA.	2,65%		
		%_C_CA	Pourcentage des crédits octroyé au CA	2,69%	21,06%	
		NB_IMP_CA	Nombre des impayés au CA	3,88%		
		TX_IMP_CA	Taux d'impayés des crédits du CA	4,22%		
	Autres indicateurs	AGE	Age de l'institution	3,01%		
		NB_AG	Nombre d'assemblées générales tenues au cours de l'année	2,58%		
		NB_R_CC	Nombre de réunions du comité de crédit tenues	2,84%		
		ADH	Total des coopérateurs (actionnaires).	2,91%		
		NB_C_ACC	Nombre de crédits accordés par l'unité.	-0,25%	13,94%	
		DEPT	Dépôt de l'unité, le montant	2,85%		
	Normes (Ratios) COBAC	R_R_OB	Ratio de réserves obligatoires.	-2,25%		
		R_C_RQ	Ratio de couverture de risque.	0,75%		
		R_PG_DB	Ratio du plus gros débiteur.	3,53%		78,68%
		R_C_IM	Ratio de couverture des immobilisations.	3,43%		
		R_E_D	Ratio des engagements des dirigeants.	2,60%		
		R_C_RD	Ratio de couverture de crédits par les ressources disponibles.	5,00%	13,90%	
		R_FIN_R	Ratio des financements reçu.	0,84%		
	CI	NB_M_CI	Nombre de membres du comité de surveillance	4,29%		
NB_C_CI		Nombre de crédits octroyés aux membres du CI	2,37%			
%_C_CI		Pourcentage des crédits octroyés aux contrôleurs interne	0,48%			
NB_IMP_CI		Nombre d'impayés du CI	2,55%	11,96%		
TX_IMP_CI		Taux d'impayés du CI	2,27%			
Secrétariat exécutif	NB_M_SE	Nombre membres du SE	4,07%			
	NB_C_SE	Nombre de crédits octroyés au secrétariat exécutif (personnel)	4,65%			
	%_C_SE	Pourcentage des crédits octroyés au secrétariat exécutif	1,69%			
	NB_IMP_SE	Nombre d'impayés du secrétariat exécutif	3,99%	17,82%		
	TX_IMP_SE	Taux d'impayés du secrétariat exécutif	3,42%			
Total			100%	100%	100%	
IGQ 0,4891832		$\delta_{IQG} = 0,1915663$				

Source : Résultats générés par Stata 15.

Tout comme les autres auteurs ayant utilisé cette méthode (Correia et al., 2009 ; Edson et Mougou, 2012, 2015 ; Toumi S., 2016), l'indice de qualité de gouvernance (IQG) a été calculé sur une échelle entre 0 et 1, où 1 indique la qualité maximale de gouvernance sur l'échantillon et 0 la qualité la plus exécrable de l'indice. Les résultats exhibent un indice de la qualité de gouvernance moyen de 0,489 avec un écart type de 0.191, soit un coefficient de variation<sup>2</sup> de 39,06. Ces résultats suggèrent, en référant à la médiane de l'IQG qui est 0,5, une faiblesse de qualité de gouvernance en général ; cela se renforce par le fait que plus de 50%, soit plus exactement 51,05% des COOPEC de l'échantillon, ont un IQG inférieur à la médiane (0.5). De plus, 91,31% des COOPEC ont un IQG inférieur à 0,75 alors que 8,68% des COOPEC de l'échantillon ont un IQG compris entre 0.75 et 1. Les indicateurs ayant permis de calculer l'IQG sont regroupés en deux groupes de mécanisme de gouvernance (conventionnels et spécifiques). On constate que le poids des mécanismes spécifiques dans la qualité de gouvernance est de 21,32% et celui des mécanismes conventionnels de gouvernance est de 78.68%. Ce regroupement nous dicte d'analyser la contribution selon cette dichotomie.

### 3.2 Poids des mécanismes spécifiques (CS) dans l'indice de la qualité de gouvernance

La dimension CS (seul mécanisme spécifique) est celle qui contribue le plus, comparative-ment aux autres dimensions, à la qualité de gouvernance des COOPEC (cf tableau 2.8) avec un poids de 21,32%.

Cette dimension est constituée de 6 indicateurs, tous ayant contribué à l'amélioration de la qualité de gouvernance. Les indicateurs de cette dimension les plus contributifs sont le nombre d'impayés (NB\_IMP\_CS) et le taux d'impayés des crédits octroyés aux membres du CS (TX\_IMP\_CS) ; avec respectivement 4,04% et 4,90%.

Le nombre de membre du CS (NB\_M\_CS) contribue à améliorer la qualité de la gouver-

2 Coefficient de variation =  $(\delta_x/x)*100$

nance à concurrence de 3,51%. Le nombre de réunion du CS (NB\_R\_CS) traduit le dynamisme du CS ; cet indicateur contribue dont à améliorer la qualité de la gouvernance à hauteur de 3,52%. Le CA peut exister, mais tant qu'il ne siège pas pour statuer sur des difficultés rencontrées par la COOPEC, son existence serait inutile. Le nombre de crédit accordé au CS (NB\_C\_CS) et le pourcentage de crédits accordés au CS (%\_C\_CS) contribuent à l'amélioration de la qualité de gouvernance à hauteur de 3,20% et 2,15% respectivement, ce résultat peut sembler paradoxal.

Globalement, le CS contribue à hauteur de +21,32 % dans la qualité de gouvernance. Ce signe positif milite pour confirmation de l'hypothèse de cet article à savoir complémentarité entre les mécanismes de gouvernance conventionnels et les mécanismes spécifiques de gouvernance. Ces résultats confortent ceux de Tchatchoua Nya et al. (2018) et de Fokam (2016). Effet, dans une étude de cas sur deux IMF appartenant chacune à un des deux grands réseaux d'EMF au Cameroun (CAMCCUL et le réseau MC<sup>2</sup>), Tchatchoua Nya et al. (2018) montrent que les mécanismes de gouvernance conventionnelles et les mécanismes spécifiques de gouvernance, (tels que le conseil des femmes et le conseil des jeunes, le CS) constituaient un mariage harmonieux. Fokam (2016) quant à lui démontre que le CS constitue un moyen de résolutions de conflits à moindre coût.

Ce rôle joué par le CS peut avoir plus d'un élément d'explication. D'abord sa composition, le CS dans lesdites COOPEC est constitué des dignitaires de la localité d'implantation de la COOPEC (hommes de Dieu, chefs de villages et notables, et des patriarches dont la moralité est réputée bonne). Ainsi composé, ces personnes apportent les solutions aux conflits qui peuvent naître lors du fonctionnement de la COOPEC, surtout en tenant compte des us et des coutumes de la localité où est située la COOPEC (Fokam, 2016). La maîtrise des conflits est ainsi facilitée à travers la composition de ce conseil et la solution est également trouvée rapidement. Cette contribution du CS trouve aussi son efficacité dans son fonctionnement, en effet le CS n'est pas l'organe officiel

de gestion de la COOPEC, mais il y a une liaison entre l'organe officiel de gestion de la COOPEC (le CA) et le CS, tel qu'expliqué plus haut.

Il est important de noter que la structure du capital des COOPEC étant très diffuse, sans la présence d'un autre organe comme le CS, le CA peut adopter des comportements opportunistes, prenant des décisions qui mettent en mal l'intérêt des mutualistes. Cela peut être le cas, lorsque le CA est composé essentiellement des épargnants nets ou encore essentiellement des emprunteurs nets au sens de Labie et Périlleux (2008). Si les membres du CA sont constitués essentiellement des épargnants nets, les décisions prises peuvent alourdir le coût du crédit au détriment des mutualistes emprunteurs (taux d'intérêts débiteurs élevé, frais d'études élevés...). De même si la majorité des membres sont des emprunteurs nets, les décisions prises peuvent aller dans le sens de faciliter l'accès aux crédits ou encore moins répressives vis-à-vis des débiteurs indécis au détriment des épargnants. Alors le CS peut bel et bien apporter des solutions à ce genre de conflits, puisque même si au moment où les membres du CA sont élus, il n'y a pas déséquilibre entre ces deux groupes (épargnants nets et emprunteurs nets), ce déséquilibre peut survenir à tout moment au cours de leur mandat.

### **3.3 Poids des mécanismes conventionnels dans l'indice de la qualité de gouvernance**

Les indicateurs de mécanismes conventionnels de gouvernance ayant permis de calculer l'IQG sont regroupés en 5 dimensions. Il ressort des résultats de l'analyse que dans ce groupe, la dimension la plus contributive est le CA (21.06%), ensuite vient en deuxième position le secrétariat exécutif (17,82%). Les autres indicateurs occupent (13,94%), les normes COBAC (13,90%) et le CI (11,96%) occupent respectivement les 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> positions (cf. tableau 2.8).

Les normes COBAC contribuent globalement à améliorer la qualité de la gouvernance à concurrence de 13,90%. Ce qui est

conforme aux attentes de cette étude. Cependant le ratio de réserve obligatoire détruit paradoxalement la qualité de la gouvernance.

Pour ce qui est de la dimension CA, la contribution est globalement positive (21,06%). La contribution positive du nombre de réunion du CA (NB\_R\_CA) (2,16%) est conforme aux résultats de Toumi (2016) concernant l'IQG des banques françaises, allemandes et japonaises ; et celle du nombre de membre du CA (NB\_M\_CA) (3,72%) est conformes aux résultats du même auteur, mais concernant uniquement les banques françaises et contredit ceux trouvés concernant les banques allemandes et japonaises. Le nombre de femmes dans le CA (NB\_F\_CA) contribue à hauteur de 1.74% à améliorer la qualité de la gouvernance. Mais certains indicateurs de cette dimension comme le nombre de crédits accordés aux membres du CA (NB\_C\_CA), le pourcentage des crédits accordés au CA (%\_C\_CA), le nombre d'impayés accordés au CA (NB\_IMP\_CA) et le taux d'impayés des crédits du CA (TX\_IMP\_CA) contribuent respectivement de 2,65% ; 2,69% ; 3,88% et 4.22%. Donc cette explication vaut surtout pour ce qui concerne le nombre de crédits et le pourcentage de crédit aux CA.

La dimension CI contribue globalement à hauteur de 11.96%. Les trois premiers indicateurs de cette dimension à savoir, le nombre de membres du comité de surveillance (NB\_M\_CI), nombre de crédits accordés aux contrôleurs internes (NB\_C\_CI), le pourcentage des crédits accordés aux contrôleurs internes(%\_C\_CI) ont une contribution positive sur la qualité de la gouvernance de 4,29% ; 1,36% et 0.48% respectivement.

Le nombre de membres du secrétariat exécutif (NB\_M\_SE), c'est-à-dire du personnel, le nombre de crédits accordés aux membres de cet organe (NB\_C\_SE) et son pourcentage (%\_C\_SE) contribuent positivement à l'amélioration de la qualité de gouvernance à hauteur de 4,07% ; 4,65% et 1,69% respectivement.

Concernant les résultats de la contribution positive du nombre de crédits aux membres et du nombre d'impayés aux membres des différents



organes de gestion (CA, CS, CI) à l'amélioration de la qualité de gouvernance. Ces résultats paradoxaux peuvent avoir plus d'un élément d'explication. Les membres des organes qui bénéficient des crédits sont contraints d'adopter une attitude responsable, en effet ils s'engagent à prendre des crédits capables de rembourser et servent ainsi de bon exemple aux mutualistes. Surtout que les fonctions des membres des organes sont gratuits dans les COOPEC, le fait qu'ils bénéficient des crédits, sans violer les ratios COBAC constitue la principale source de motivation de ces derniers qui trouvent ainsi des financements à moindre coût sans exigences tel que dans les banques classiques, ce qui indirectement les motive à s'investir à encadrer et contrôler les COOPEC. En outre, un mécanisme de discipline est inscrit dans les statuts des COOPEC de l'échantillon, tout membre d'un organe de gestion en situation d'impayés est automatiquement suspendu des réunions et réintégré une fois que sa situation est régularisée. Ainsi le nombre d'impayés des membres augmente automatiquement le nombre de suspensions des réunions et a ainsi un effet positif sur la qualité de gouvernance.

Le période d'étude porte sur quatre années consécutives, de même le terrain comporte des caractéristiques pouvant impacter sur la qualité de gouvernance. Il nous semble par conséquent important de faire la comparaison de la qualité de gouvernance non sur le temps, mais aussi en fonction des caractéristiques du terrain d'étude (diversité linguistiques, diversités religieuses).

### 3.4 Comparaison de la qualité de gouvernance sur le temps et selon les caractéristiques du terrain d'étude

Nous comparerons d'abord l'indice par rapport au temps et par la suite, nous le ferons par rapport aux diversités linguistiques, religieuses et d'urbanisation.

#### 3.4.1 Comparaison de la qualité de gouvernance sur le temps

L'étude porte sur 4 années, l'appréciation de l'évolution de l'indice sur le temps est faite par le test de de comparaison des 4 moyennes de l'indice de la qualité de gouvernance. Ce test est présenté dans le tableau 4.

**Tableau 4 : Statistiques de l'IQG et Comparaison des moyennes par année**

Année	Obs	$\delta_{IQG}$	Min	Max	Coeff de variation	
2014	95	0,4645989	0,0368183	0	1	7,924749714
2015	95	0,496257	0,0379950	0,044121	0,9991198	7,656315175
2016	95	0,4931192	0,0362372	0,1110387	0,8851274	7,348568054
2017	95	0,5027577	0,0358707	0,1125268	0,8776224	7,134788786

Analyse de variance : Test par année : $H_0$ : est identique à la moyenne de l'IQG pour les quatre années et $H_1$ : Il existe au moins un significativement différent de la moyenne de l'IQG pour les quatre années						
Source des variations	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Probabilité	Valeur critique pour F
Entre Groupes	0,0825869	3	0,027528977	0,74948872	0,52318861	2,62864587
A l'intérieur des groupes	13,8106083	376	0,036730341			
Total	13,8931952	379				
Hypothèse $H_0$ confirmée, mais avec une marge d'erreur de 10%.						

Source : Résultats générés par Stata 15.



Les résultats du test de comparaison des moyennes annuelles de la période d'étude (le tableau 4) permettent de constater qu'il n'y a aucune tendance à l'accroissement de l'indice de gouvernance sur la durée de l'étude. Ce qui est contraire aux résultats trouvés par Correia et al. (2009) concernant les entreprises brésiliennes.

Le terrain d'étude est riche de par son bilinguisme et la multiplicité des religions. Cette richesse linguistique et religieuse pourrait avoir une influence sur la qualité de la gouvernance.

### 3.4.2 Comparaison de la qualité de la gouvernance des COOPEC par zone linguistique

Le Cameroun étant un pays bilingue (anglophone et francophone), deux régions du pays (le Nord-Ouest et le Sud-Ouest) ayant été sous la tutelle britannique avant les indépendances parlent ont héritées de la langue anglaise pendant le reste du pays ayant été sous tutelle française a hérité de la langue française. Il est intéressant de voir si l'IQG diffère selon cette culture. Le tableau 2.11 présente les IQG par zone.

**Tableau 5 : Comparaison des moyennes de la qualité de gouvernance par zone**

$H_0$ : diff = mean (1)-mean (0)=0			
	ANGLO	FRANCO	Conclusion
Moyenne	0,4400649	0,4961852	
Variance	0,0175042	0,0390888	
Observations	48	332	
Degré de liberté	81		
Statistique t	-2,5551247		
P(T<=t) unilatéral	0,0062430		H <sub>0</sub> rejetée : les moyennes des deux zones diffèrent significativement.
Valeur critique de t (unilatéral)	1,6638839		
P(T<=t) bilatéral	0,0124861		
Valeur critique de t (bilatéral)	1,9896863		
Test par rapport à la zone anglophone et Francophone : 1 si la COOPEC est situé dans la zone anglophone du pays et 0 sinon			

Source : Résultats générés par Stata 15.

On peut aisément déduire des résultats du tableau 5 que l'indice de la qualité de gouvernance des COOPEC est plus élevé dans la zone francophone comparativement à la zone anglophone. Dans la zone anglophone, comme le montre l'annexe 1, on constate qu'entre 2014 et 2015, l'indice de la qualité de la gouvernance a connu une baisse avant de redécoller entre 2015 et 2016. On va noter ensuite une chute de la qualité de la gouvernance dans cette zone entre 2016 et 2017 pendant qu'on observe plutôt une amélioration dans la zone francophone ; cette situation pourrait être expliquée par la crise socio-politique qui aurait empêché les COOPEC de fonctionner normalement (difficultés à

tenir des réunions de CA, de CS, de comités de surveillance et de comités de crédit). Cette thèse est d'autant plus plausible que depuis 2017, les MC2 de cette zone avaient fermé les guichets et s'étaient organisées pour assurer un service minimum concentré au niveau de l'antenne ADAF Bamenda. Qu'en est-il de l'influence de la religion musulmane ?

### 3.4.3 Qualité de la gouvernance des COOPEC par zones majoritairement islamique et chrétienne

L'analyse est faite ici en comparant l'indice de la qualité de la gouvernance des COOPEC du Grand Nord (GN) du Cameroun où on peut

trouver une prédominance religieuse musulmane favorable à la finance islamique et ceux

du Grand Sud (GS) du Cameroun avec une prédominance chrétienne.

**Tableau 6 : Comparaison des moyennes par rapport à la religion (islam dans le grand nord (GN) versus christianisme dans le grand sud (GS) du pays)**

$H_0$ : diff = mean (1)-mean (0)=0			
	GN	GS	Conclusion
Moyenne	0,4782831	0,4900906	
Variance	0,0678447	0,0339651	
Observations	32	348	
Degré de liberté	34		
Statistique t	-0,2507289		
P(T<=t) unilatéral	0,4017664		
Valeur critique de t (unilatéral)	1,6909243		
P(T<=t) bilatéral	0,8035328		H <sub>0</sub> confirmé : pas de différence entre les deux moyennes
Valeur critique de t (bilatéral)	2,0322445		
Test par rapport l'appartenance dans le GN ou GS : 1 si la COOPEC est située dans la zone Grand-Nord du pays et 0 sinon			

Source : Résultats générés par Stata 15.

La finance islamique est l'ensemble des pratiques financières qui reposent sur les principes de la religion islamique. Ces principes qui interdisent l'incertitude dans les échanges (gharar), la pratique de l'intérêt sur les prêts (riba) ainsi que le hasard (massir), et qui repose sur le partage du risque, des profits et pertes entre les parties contractantes (Issouf, 2009). Ces caractéristiques sont de nature à réduire les conflits d'intérêts et à améliorer la qualité de la gouvernance. Au regard du tableau 6, il se dégage aisément que l'indice de la qualité de la gouvernance n'est pas influencé par la religion. En effet, les moyennes de l'IQG ne diffèrent pas significativement entre les deux zones. Cela est contraire aux hypothèses de ce test. L'islam promeut la finance islamique qui n'est pas favorable à la rémunération de l'épargne de quelque sorte que ce soit (Issouf, 2009).

Bien que les COOPEC de notre étude soient prioritairement situées en zone rurale, 22 % d'elles opèrent en zone périurbaine. Il est donc intéressant de faire une analyse de l'indice de la qualité de la gouvernance en fonc-

tion de milieu : milieu rural ou urbain.

#### 3.4.4 Comparaison de la qualité de la gouvernance des COOPEC par zones rurale et urbaine

Le Tableau 7 présente l'indice de la qualité de la gouvernance selon le milieu (urbain ou rural).

**Tableau 7 : Comparaison des moyennes de l'IQG par rapport au milieu (rural ou non)**

$H_0$ : diff = mean (1)-mean (0)=0			
	<i>URBAIN</i>	<i>RURAL</i>	Conclusion
Moyenne	0,543141799	0,47375911	
Variance	0,041806061	0,03426545	
Observations	84	296	
Degré de liberté	124		
Statistique t	2,801305676		$H_0$ rejetée : existence
P(T<=t) unilatéral	0,002953353		d'une différence entre
Valeur critique de t (unilatéral)	1,65723497		les deux moyennes des
P(T<=t) bilatéral	0,005906707		deux milieux
Valeur critique de t (bilatéral)	1,979280117		
Test par rapport au milieu rural :1 si la COOPEC est situé dans un milieu urbain et 0 sinon			

**Source :** Résultats générés par Stata15.

Le tableau 7 exhibe que la qualité de la gouvernance est meilleure en zone urbaine qu'en zone rurale. Cette différence peut trouver une explication dans le niveau d'éducation et la qualité des personnes qui gèrent les COOPEC qui vivent en zone rurale. En effet, en Afrique en général et au Cameroun en particulier, après avoir acquis un niveau d'éducation assez élevé, les jeunes ont tendance à préférer s'installer en milieu urbain. Ainsi le recrutement des parties prenantes (administrateurs et employés) dans des COOPEC rurales n'est pas trop exigeant en termes de qualité de ressources humaines. Certains employés ou administrateurs qui sont prêts à accepter d'être recrutés dans des zones rurales sont exigeants en matière de rémunérations, or les COOPEC n'ont pas généralement des moyens suffisants pour offrir des salaires attrayants. Il est important de préciser que dans les COOPEC qui ont fait l'objet d'étude dans nos travaux (les MC2), une des solutions à cette situation consiste à recruter des administrateurs de qualité ; mais domiciliés en ville ; ces derniers font organiser des réunions exclusivement les weekends. Mais il n'en demeure pas moins que même jusque-là, ils ne sont pas toujours disponibles les weekends.

Le CS est la dimension dominante, selon les résultats, dans l'amélioration de la qualité de la gouvernance. De plus il est l'objet principal

de cette étude. Il est important d'accorder plus d'attention sur les résultats de sa contribution à l'indice de la qualité de la gouvernance.

### Conclusion

Les COOPEC s'imposent de plus en plus comme la forme juridique dominante des institutions œuvrant dans la microfinance à travers le monde et intéressent de plus en plus de chercheurs. Leur fonctionnement démocratique, leur mission de lutte contre la pauvreté et le rôle d'intermédiation financière qu'elles doivent jouer par ailleurs, attirent autour d'elles de nombreux acteurs. La multiplicité de leurs parties prenantes complexifie davantage leur modèle de gouvernance.

Cet article s'est proposé de construire un indice de la qualité de gouvernance qui rende compte du poids positif ou négatif de chaque indicateur des différents mécanismes (spécifiques et non spécifiques) en lien avec cette gouvernance. Les différentes contributions des indicateurs sont appréciées non seulement sur la base de la littérature, mais aussi de l'expérience vécue avec les praticiens de la microfinance.

Ce travail est loin d'être parfait. L'une des limites de l'analyse empirique menée réside dans la qualité de l'échantillon qui appartient à un même réseau de COOPEC. La prise en compte

des COOPEC d'autres réseaux qui n'ont pas le CS dans leurs organes de gestion aurait pu enrichir ce travail. Etant donné que la qualité de la gouvernance n'a d'importance que si elle contribue à booster la performance de l'organisation, il serait par la suite intéressant de conduire des recherches visant à confronter cet indice à la performance des COOPEC. Au-delà de ce qui précède, l'idée d'imaginer et d'étudier cette forme novatrice de renforcement de la gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit héritée de la culture africaine apparaît comme une piste originale qui pourrait mener à leur efficacité tant souhaitée en Afrique.

### Références bibliographiques

- Adaf (2017) Statistiques des structures du modèle MC2 au 31/12/2017, adaf-amc2.com.
- Ahmed Nawaz et Sana Iqbal (2015) Financial Performance and Corporate Governance in Microfinance: Who Drives Who? An Evidence from Asia, Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 65327, juin.
- Arif Singapurwoko (2014) Ownership type and the triangle of microfinance: empirical evidence from Indonesia microfinance institutions, *The Business & Management Review*, Volume 5 Number 2.
- Biwolé FouDA J. et Messomo ELLÉ S. (2013) Typologie de la gouvernance partenariale dans les établissements de microfinance (EMF) au Cameroun, <https://www.findevgateway.org>.
- CERISE-IraM (2005) Guide opérationnel d'analyse de la Gouvernance d'une Institution de Microfinance, , <http://www.cerise-microfinance.org>, 98 pages.
- CGAP (2010) Access to Finance for the Poor, Annual report, <https://www.cgap.org>, 84 pages.
- Charreaux, G. (1996) Vers une théorie du gouvernement des entreprises, IAE DI-JON - Crego / LATEC, mai.
- Chiappini S., Bartoli L. et De Rosa M. (2013) La propension à l'innovation des entreprises rurales dans différents modèles de gouvernance, ASRDLF 2013, Université de Cassino et du Lazio **Méridional**.
- Cobac (2017 a) Règlement CEMAC 01/17/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la CEMAC, Douala, septembre.
- Cobac (2017 b) Situation du secteur de la microfinance de la CEMAC au 30/06/2017, juin 2017.
- Cobac (2002) Règlement N°02/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la CEMAC, Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, Yaoundé, Cameroun.
- Convergences (2018) Le baromètre de la microfinance, [www.convergences.org](http://www.convergences.org).
- Coriat B. et Weinstein O. (2012) Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 129-130 | 1er et 2e trimestres 2010, document 4, June, pp 71-73
- Cornee S. (2007) Une proposition d'évaluation conjointe des performances sociales et financières en microfinance, CERISE-Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les systèmes d'Epargne-SPI3, Document de travail n°3.
- Correia, L.F., Amaral H.F. et Louvet P. (2009) Un indice de gouvernance pour les entreprises au Brésil, 5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 Mai.
- Desrocher M., et Fischer K.P. (2002) Corporate governance and depository institutions failure: the case of an emerging market economy, CIRPÉE Working paper N°01 -02, Laval University, Québec, Canada.

- Djaowe J. (2013) Gouvernance et crise des IMF au Cameroun, Vème Journées internationales de la Microfinance, Douala, Septembre 2013.
- Essama P., Fomba K. A. et Zama-Akono C. (2015) Gouvernance et performance des IMF au Cameroun, dans la microfinance et Afrique centrale : le défis des exclus, Langaa RPCIG (Cameroun) et Centre de recherches pour le développement international (Ottawa).
- Fernando N. A., (2004) Micro Success Story? Transformation of Non-Government Organizations into Regulated Financial Institutions, Asian Development Bank.
- Fokam K. P. (2016) Et si l'Afrique se réveillait ? Afrédit, Yaoundé, 3<sup>e</sup> édition, 224 pages.
- Galema R., Lensink, R. et Mersland, R., (2012) Governance and Microfinance Institutions, In Barth J.R., Lin C. & Wihlborg C. (Ed), Research handbook on International Banking and Governance. Edward Elgar, UK.
- Hartarska V. et Nadolnyak D., (2007) Do Regulated Microfinance Institutions Achieve Better Sustainability and Outreach? Cross Country Evidence, Applied Economics, vol. 39 n° 10, pp. 1207-1222.
- Hartarska V., (2005) Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central Eastern Europe and the Newly Independent States, World Development, vol. 33, n° 10, pp. 1627-1643.
- Hartarska V., Mersland R., Nadolnyak D. et Parmeter C. (2013) Governance and scope economies in Microfinance Institutions, *SSRN Electronic Journal*, Vol. 4, No. 1, pp.74–96.
- IFC (2008) Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales, 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433 United States of America.
- Issouf Soumare (2009) La pratique de la finance islamique, Assurances et gestion des risques, vol. 77(1-2), avril-juillet 2009, pp. 59-78.
- Khaldi M. A. (2014) Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale, thèse de doctorat, université de Grenoble, décembre, 294 pages.
- Kengne D. (2011) La microfinance dans la tourmente : analyse des responsabilités et propositions à partir du cas COFINEST, *Horizon Plus Mensuel* no 43, mars, pp. 10-22.
- Koudou Z. O. (2013) L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance de la Côte d'Ivoire, 5<sup>èmes</sup> Journées Internationales de la Microfinance sur le thème : Mutations et Crises de la microfinance, Douala, 11, 12 et 13 Septembre 2013.
- Lafourcade A-L., Isern J., Mwangi P. et 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.
- Labie M. (1996) Perspective d'autonomie et pérennisation des systèmes financiers, *Revue Tiers-Monde*, 145, janvier - mars, pp. 85 - 97.
- Lapenu C. (2002) La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspective de recherche, *Revue Tiers Monde*, vol. XLIII, n° 172, pp. 847-865.
- Lapenu C. et Doligez, F. (2006) Les enjeux de la mesure des performances sociales, SPI 3, Document de travail n°1, CE-RISE, novembre.
- Lapenu C. et Doligez F. (2016) Mesure des performances sociales : les implications pour le secteur de la microfinance, *Revue internationale de l'économie sociale* : RECMA, n° 304, 2007, pp. 46-62.



- Louizi A. (2011) Les déterminants d'une Bonne Gouvernance et la performance des entreprises Françaises : Etudes empiriques, thèse de Doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, Avril, 358 pages.
- Makani R. S. et Wamba T. R. (2018) Gouvernance des EMF au Cameroun, éditions Universitaires Européennes, juin.
- Marc L. et Roy M. (2011) Pour un meilleur contrôle des Institutions de Microfinance : propositions pour une approche ample de la gouvernance d'entreprise, 3<sup>èmes</sup> Journées Internationales de Microfinance-Cotonou (Benin), disponible sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org).
- Mayoukou C, (2000) La microfinance en Afrique Centrale : état des lieux et perspectives de développement, Revue Techniques financières et développement, n°59-60, pp. 26-33.
- Mersland R. et STRØM R. Ø., (2008) Performance and Trade-Offs In Microfinance Institutions- Does Ownership Matter? Journal of International Development, vol. 20, n° 5, pp. 598-612.
- 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.
- Mersland R. (2009) The Cost of Ownership in Microfinance Organizations, World Development, vol. 37, n° 2, pp. 469-478.
- 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.
- Moungou M., S. et Niyonsaba S. E. (2012) Capital Social et Gouvernance des PME Camerounaises, Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 25/12, [www.trustafrica.org/icbe](http://www.trustafrica.org/icbe), Dakar, Juin.
- Moungou M. S. et Niyonsaba S. E. (2015). Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : Une évaluation empirique en contexte camerounais. *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), pp.57-85.
- Nagar A. L. et S.R. Basu (2002) Weighting socio-economic indicators of human development: a latent variable approach, in: ULLAH et al. (org.), Handbook of applied econometrics and statistical inference, Marcel Dekker, New York, pp. 609-642.
- Tchakoute T. H. (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. (2011) Etude comparative des performances des institutions de microfinance d'Afrique sub-saharienne selon leur statut légal, Annals of Public and Cooperative Economics, CIEREC, pp. 63-76.
- Tchatchoua NYA M. ; Ndonmbou M. M. et Nguefack Y. C. (2018) la gouvernance spécifique et pérennité des EMF en réseau au Cameroun : une union stable, *Global Journal of Research in Business & Management*, Vol. 7, No. 1, December.
- TFD (2014). « La crise de la microfinance : crise de maturité ou d'un modèle de financement ? », Techniques Financières et Développement 2014/2 (N° 115), DOI 10.3917/tfd.115.0079, pp. 79-101.
- Toumi S. (2016) L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques : cas de la France, l'Allemagne et le Japon, thèse de doctorat en science économique, université de Tunis et université Côte D'Azur, Décembre, 270 pages.
- Wamba D. L., Bengono B. I. et SAHUT J-M. (2014) Impact du statut légal et des mécanismes de gouvernance sur la performance des firmes à utilité social :



le cas des institutions de microfinance au Cameroun, *Revue interdisciplinaire Management, Homme et entreprise*, vol 3 (12), pp. 62-82.

Yougang B. (2018). « Mécanismes internes de gouvernance et pérennité des établissements de microfinance au Ca-

meroun », *revue africaine de management* vol.3 (02), pp.134-152.

Zeller M. et Meyer R. L. (2002) *The triangle of microfinance: financial sustainability, outreach, and impact*, Baltimore and London, John Hopkins University Press.

