

**LES CARACTERISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA
PERFORMANCE FINANCIERE DANS LES INSTITUTIONS DE
MICROFINANCE COOPERATIVES ET MUTUELLES : CAS DES IMF
IVOIRIENNES.**

**CHARACTERISTICS OF THE BOARD OF DIRECTORS AND FINANCIAL
PERFORMANCE IN COOPERATIVE AND MUTUAL MICROFINANCE
INSTITUTIONS : THE CASE OF IVORIAN MFIS.**

Kouassi Janvier KOUADIO

Docteur, Assistant en Sciences de Gestion

Université Alassane Ouattara de Bouaké (Côte d'Ivoire)

Kkjanuary07@yahoo.fr

Date de soumission : 03/10/2022

Date d'acceptation : 18/12/2022

Pour citer cet article :

KOUADIO.K.J. (2022) : « LES CARACTERISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE COOPERATIVES ET MUTUELLES : CAS DES IMF IVOIRIENNES.», Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 12 » pp : 323 – 361.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cet article est de montrer l'influence des caractéristiques d'un conseil d'administration des institutions de microfinance coopératives et mutuelles ivoiriennes sur leur performance financière. Dans une analyse de régression linéaire multiple sur un échantillon de 30 IMF, nous avons testé l'effet des administrateurs indépendants, de l'implication des membres du conseil d'administration, de la taille du conseil d'administration, de la qualification des membres et de la durée du mandat qui représente les caractéristiques du conseil d'administration sur les indicateurs de la performance financière. Nos résultats ont montré que seulement l'indépendance des membres et la taille du conseil d'administration présentent un effet non significatif négativement pour l'un et positivement pour l'autre sur la performance financière mesurée par certains indicateurs. Partant de ces résultats, nous pouvons conclure que la négligence des indicateurs qui caractérisent le conseil d'administration des institutions de microfinance dans le choix de leurs membres est susceptible d'influencer chacun des indicateurs de mesure de leur performance financière.

Mots clés : Conseil d'administration ; Microfinance ; Coopérative ; Mutuelle ; Performance financière.

Abstract

The objective of this article is to show the influence of the characteristics of a board of directors of ivorian cooperative and mutual microfinance institutions on their financial performance. In a multiple linear regression analysis on a sample of 30 MFIs, we tested the effect of independent directors, board member involvement, board size, board member qualification and tenure which represents board characteristics on financial performance indicators. Our results showed that only the independence of the members and the size of the board of directors present a non-significant effect, negatively for one and positively for the other on the financial performance measured by certain indicators. Based on these results, we can conclude that the neglect of the indicators that characterize the board of directors of microfinance institutions in the choice of their members is likely to influence each of the indicators for measuring their financial performance.

Keywords : Board of directors ; Microfinance ; Coopérative ; Mutual ; Financial performance.

Introduction

Le conseil d'administration (CA) est l'organe essentiel des systèmes de gouvernance d'entreprise. Pour son bon fonctionnement, il a été au centre de plusieurs débats et des propositions de réformes quant à ses caractéristiques et selon l'organisation sur de nombreuses décennies. Dans les sociétés cotées, les débats ont été ouverts par les risques de spoliation des intérêts des actionnaires par les dirigeants (Berles et Means, 1932 ; Jensen et Meckling, 1976). L'asymétrie d'information entre dirigeant mandaté par les propriétaires verra l'introduction du conseil d'administration comme mécanisme interne de contrôle en vue de limiter le comportement discrétionnaire de ces mandats et dont l'efficacité sera observée sur la création de valeur au profit des mandants (actionnaires), Charreaux G. (2000) ; Louizi G. (2006) ; Rachdi H. et El Gaied M. (2009).

Considéré comme l'autorité légale chargée de ratifier et de contrôler les décisions du dirigeant, le conseil d'administration va jouer un rôle important dans la résolution des conflits d'intérêt (Fama et Jensen, 1983). Ainsi, en vue de comprendre l'effet d'une caractéristique de cet organe dans différents types d'entreprise sur la création de valeur, Charreaux et Pilot-Belin (1990) ont testé en France, l'existence de différences dans la composition du conseil d'administration entre trois types de sociétés (familiales, contrôlées et managériales). Pour expliquer l'évolution des performances des entreprises à partir des caractéristiques du conseil, plusieurs autres travaux ont été menés sur l'indépendance, l'implication de ces membres Pearce et Zahra, (1992) ; Denis et Sarin, (1999), Kaplan et Minton, (1994) ; Mork et Nakamura, (1999).

Dans le contexte des institutions de microfinances (IMF), de nombreux débats et travaux sur la gouvernance mettant le conseil d'administration au centre se sont ouverts ces dernières décennies (Lapenu C., (2004), Hartarska V., (2005), Mersland R. et Strøm R., (2007), Tchakouté T. H., (2010), Labie M., (2012)). Ces auteurs ont analysé l'effet des mécanismes de gouvernance dans ces types d'organisation sur la performance. Ainsi, selon Campion et Frankiewicz, (1999) et Lapenu et Pierret, (2005), un ensemble de principes de gouvernance ont été défini et leurs respects dans les IMF permettraient l'efficacité de leur système de gouvernance. Il s'agit des principes basés sur la taille du conseil d'administration, l'implication des membres du conseil, leur indépendance, leur niveau de qualification, etc. Mais très peu de travaux se sont intéressés à ces éléments qui caractérisent le conseil d'administration des IMF. L'introduction de cet organe dans les institutions de microfinance en vue de leur permettre d'atteindre leurs doubles objectifs qui consistent à offrir des services financiers aux personnes exclues des systèmes bancaires classiques et à assurer le retour sur investissement de leurs

activités, ne pourra se réaliser au mieux que si ces éléments qui caractérisent cet organe sont pris en compte pour la réussite de leur mission.

Dans la plupart des IMF coopératives et mutuelles, le choix des membres du conseil d'administration se fait en tenant compte de leur appartenance à la structure ; soit se sont les membres fondateurs de l'institution ou leurs représentants ; soit ils sont désignés par un membre influent ou très influent qui dicte leur conduite selon sa vision. Dans un tel contexte, le choix des membres du conseil d'administration qui ne tiendra pas obligatoirement compte des caractéristiques de ses membres est susceptible d'influencer la rentabilité, voir la performance de ces institutions. En Côte d'Ivoire, tout comme dans les pays d'Afrique Subsaharienne, les institutions de microfinances sont dominées par des coopératives ou des mutuelles. Ces dernières présentent pratiquement les mêmes modes de sélection des membres de leur conseil d'administration car contraint par la réglementation en vue de leur institutionnalisation.

A travers cette étude, nous cherchons donc à comprendre l'influence qu'exerce l'indépendance des membres du conseil, leur niveau d'implication, la taille, le niveau de qualification des membres, la durée de leur mandat, le choix du président, le cumul de pouvoir, ... du conseil d'administration sur la performance financière. En d'autres termes, les caractéristiques du conseil d'administration influencent-elles la performance financière des sociétés mutualistes ou coopératives de microfinances dans notre environnement ?

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons dans un premier point, à travers une revue de littérature, mis l'accent sur les caractéristiques du conseil d'administration dans les institutions de microfinance (IMF) mutuelles et coopératives ; puis le second point a été consacré à la méthodologie. Enfin, nous avons présenté et discuté nos résultats dans le dernier point.

1- Revue de littérature

Contrairement aux entreprises classiques, les institutions de microfinance (IMF) se sont assignées une double mission (GCAP, 2011) : la première d'ordre sociale, consiste à offrir des services financiers aux populations exclues des services financiers bancaires puis une seconde mission de pérennisation consistant à créer de la valeur pour la couverture de leurs charges. Ces missions vont créer un succès fulgurant entraînant une croissance rapide du volume de leurs activités ; amenant ces institutions à adopter des structures plus complexes et à gérer des capitaux de plus en plus élevés. L'introduction du conseil d'administration dans ces types d'institution sera appréhendée comme le garant d'une bonne gouvernance (Rock R et al.) tout en contribuant à la création de valeur pour l'atteinte de ces objectifs. Mais Selon le World

Council of Credit Union (2003), la réussite de la mission de cet organe doit tenir compte des nouvelles approches diagnostiques qui seront élaborées avec les acteurs et élaborée dans une optique de construction des plans d'action adaptés au renforcement de la gouvernance selon la nature de l'institution. Selon Charreaux G. (2000), le conseil d'administration est le mécanisme particulier qui contribue à la création de valeur et que les caractéristiques de cet organe permettent d'expliquer. En se basant sur la théorie de l'agence et de l'enracinement, nous avons retenu les caractéristiques suivantes : l'indépendance des administrateurs, l'implication des membres, la taille du conseil et la qualification des membres du conseil d'administration afin de montrer leur influence sur la performance financière des IMF.

1-1. Relation entre l'indépendance des administrateurs et la performance financière dans les microfinances mutuelles et coopératives.

Le conseil d'administration d'une microfinance coopérative ou mutuelle est composé de ces membres fondateurs encore appelés élus ou sociétaires (CGAP,2015)¹. Les membres de ce conseil sont élus à l'Assemblée Générale (AG). En tenant compte du devoir de diligence et de loyauté, les membres du conseil doivent participer aux décisions du conseil, requérir les informations sur la mise en œuvre des objectifs sociaux et financiers de l'institution, exercer leurs jugements de manière indépendante et s'assurer qu'il y a un niveau satisfaisant de compréhension des principales questions relatives à l'institution. Ils doivent exercer leurs pouvoirs dans l'intérêt de l'institution et non dans leurs intérêts propres ou celui d'un tiers.

La littérature autour de l'indépendance des membres du conseil d'administration se tournent toujours vers les administrateurs externes. Selon Viénot (1990), les administrateurs externes indépendants peuvent utiliser leurs compétences particulières ainsi que leur liberté et leurs visions indépendamment des autres membres pour critiquer au mieux les projets des dirigeants. Pour Charreaux G. et al. (1990), leur indépendance permet d'avoir un point de vue impartial et d'exercer des jugements objectifs pour la performance de l'organisation.

Les travaux des auteurs suivants, Louizi G., (2006), Dahya J. et al. (2008) et Lefort F. et Urzia F., (2008) élaborés dans des contextes différents, ont montré à partir de leurs résultats que les administrateurs indépendants d'un conseil influencent significativement et positivement la performance de la firme, au mieux la performance financière.

¹ CGAP : Consortium de 28 agences de développement publiques et privées travaillant ensemble pour étendre l'accès des pauvres aux services financiers.

Dans le contexte des IMF coopératives et mutuelle, certes plusieurs études portent sur le conseil d'administration mais très peu surtout s'intéressent à l'indépendance des membres externes du conseil. C'est ainsi que pour notre contribution, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : les administrateurs indépendants du conseil d'administration des IMF mutuelles ou coopératives pourraient influencer leur performance financière.

1-2. Relation entre l'implication des membres du conseil et la performance financière dans les IMF mutuelle et coopérative

La bonne gouvernance d'une IMF passe aussi et surtout par l'implication ou la participation des membres du conseil d'administration. Selon le Council of Microfinance Equity (2012)², le devoir de diligence oblige l'administrateur d'une microfinance à participer aux décisions du conseil et à s'informer sur les éléments utiles à la prise de décision. A ce titre, il doit requérir les informations sur la mise en œuvre des objectifs sociaux et financiers de l'institution, assister aux réunions, exercer son jugement de manière indépendante et s'assurer qu'il a un niveau satisfaisant de compréhension des principales questions relatives à l'institution. Ainsi, selon le devoir de loyauté, les membres du conseil doivent exercer leurs pouvoirs dans l'intérêt de l'institution et non dans leurs propres intérêts ou celui d'un tiers. Leurs niveaux d'implication doivent être au profit de leur structure. Ils doivent également s'assurer que les pratiques de l'institution sont conformes à ses objectifs sociaux et financiers et qu'elles ne peuvent en aucun cas nuire à ses employés, à ses clients et à son environnement (devoir de conformité). Dans le cas contraire, dénoncer en interpellant pour le respect et la bonne marche de l'institution.

Le conseil d'administration dans les institutions de microfinance a un niveau d'implication ou d'engagement qui diffère de celui des entreprises marchandes.

Différentes disciplines de recherches telles que les ressources humaines, le marketing et la psychologie sociale utilise cette notion d'implication. Selon François-Philip Boisserolles, (2005), l'implication est utilisée pour désigner la motivation, l'engagement ou encore la participation active au travail. Pour plusieurs auteurs, les recherches basées sur l'implications des membres du CA ne peuvent se faire sans le processus stratégique ; elles sont étroitement liées (Pettigew, 1999). De nombreuses études concluent qu'il existe trois formes d'implication du CA : l'implication prononcée dans les étapes de contrôle et d'évaluation (le contrôle), la participation dans le renforcement des activités de l'entreprise et la participation dans l'orientation de la politique générale de l'entreprise (Mc Nulty et Pettigrew, 1999 ; Huse, 2007 ;

² Council of Microfinance Equity (2012), « La gouvernance d'entreprise dans les institutions de microfinance ».

Pugliese et al., 2009 ; Ghaya, 2013). C'est dans cette optique que Pearce et Zahra (1991) avaient proposé une typologie des CA en fonction de leur attitude décisionnelle après une étude : (1) le CA qui participe à la prise de décision (CA participatif), (2) le CA qui assure ses fonctions juridiques (CA proactif), le CA sans pouvoir effectif sur la prise de décision (CA gardien) et le CA fictif ou statutaire. Les résultats de leur étude montrent que l'implication du CA à partir de ces typologies sont associés à la performance financière même si le lien de ces niveaux d'implication n'est pas établi directement avec la stratégie. L'étude de Judge et Zeithaml (1992) menée auprès des entreprises américaines à montrer que la participation du CA à la prise de décisions stratégique est positivement liée à la performance financière (mesurée par le ROA). Il ressort de ce qui précède que la typologie d'implication des membres du CA dans une microfinance est source de performance dans ces institutions ; d'où l'hypothèse suivante :
Hypothèse 2 : l'implication des membres du CA dans une microfinance pourrait avoir une influence positive sur la performance financière de celle-ci.

1-3. Relation entre la taille d'un CA et la performance financière dans une institution de microfinance coopérative et mutuelle

La taille d'un CA pourrait constituer un levier d'action pour les entreprises et leurs dirigeants ; elle est susceptible d'influencer l'efficacité du fonctionnement de celle-ci au même titre que l'indépendance, l'implication et les autres caractéristiques du CA dans une organisation.

Selon l'article L225-17 du code de commerce, le conseil d'administration qui est un organe collégial doit être composé d'au moins trois (3) membres au minimum et au maximum 18 membres. Ainsi, la loi laisse le libre choix à toute organisation une marge de manœuvre importante pour le choix de la taille du CA en tenant compte des caractéristiques liées à l'entreprise et à son environnement puis aux choix stratégiques de celle-ci.

Pour Charreaux G. et Pitol-Belin, (1987), le débat sur la taille du CA dans une entreprise ne doit pas être problématique car selon ces auteurs, la taille d'un CA doit varier dans des proportions non négligeables d'une entreprise à l'autre tout en respectant la limite recommandée par la loi. Pour Jensen (1993), le grand nombre d'administrateurs dans un conseil favorisent la domination des dirigeants qui peut faire naître des coalitions de groupe. Toutefois, ce grand nombre peut laisser place à des difficultés à trouver un consensus sur les décisions importantes. Cette situation pourrait être favorable pour la firme car les intérêts des actionnaires défendus par certains administrateurs sont rejetés dans ces situations.

Dans les institutions de microfinance, Hartarska (2005) montre à partir de son étude sur les microfinances d'Europe que les conseils d'administration de grande taille sont moins

performants même si elles permettent un meilleur contrôle. Pour cet auteur, les conseils de petite taille présentent une performance dans la mesure où le coût d'agence est plus faible. Ces résultats vont être confirmés par Mersland et Strøm (2009) dans leur étude menée sur un échantillon de 278 IMF à but lucratif qui montre une relation négative et non significative entre la taille du CA et la performance financière. Nous pouvons pour notre part affirmer que la taille d'un CA qu'elle soit élevée ou pas pourrait avoir une influence sur la performance financière même si cela n'est pas forcément significative. L'hypothèse qu'on pourrait formuler dans ce cas est la suivante :

Hypothèse 3 : la taille du CA dans les IMF coopératives et mutuelles pourrait influencer sa performance financière.

1-4. Relation entre la qualification des membres et la durée du mandat du conseil d'administration sur la performance financière dans une IMF coopérative ou mutuelle

Le Council of Microfinance Equity (2012) précise que les qualifications des membres du conseil doivent aller de pair avec les besoins de l'institution. Un équilibre de compétences financières, juridiques et en management doit être envisagé lors de la planification de l'incorporation de nouveaux membres au sein du conseil. Le conseil doit guider de manière efficace la direction et doit être à mesure d'analyser de manière critique les plans et les rapports de la direction pour une meilleure performance surtout financière de l'institution.

Lorsque le conseil d'administration propose la nomination d'un administrateur à l'assemblée générale des membres, il détermine son choix en fonction des connaissances, des compétences et/ou de l'expérience du candidat tout en veillant à une composition diversifiée et complémentaire du CA, de manière à ce que celui-ci dispose globalement des compétences et qualifications nécessaires pour assumer ses responsabilités.

Concernant la durée du mandat, tout comme la taille du conseil, elle dépend de l'institution. Selon l'Appui au développement Autonome (ADA), à partir de sa charte sur la gouvernance (2019), les administrateurs sont nommés pour une durée de trois (3) ans maximum. Leur mandat est renouvelable. En principe, le mandat des administrateurs prend fin à la clôture de l'assemblée générale (AG). L'AG peut révoquer les administrateurs à tout moment. Toutefois, la durée prolongée du mandat des administrateurs peut entraîner leur enracinement, suscitant des prises de position et des comportements susceptibles d'influencer la performance de l'institution.

Hypothèse 4 : La qualification des membres et la durée du mandat du conseil d'administration auraient une influence positive sur la performance financière des IMF coopératives ou mutuelles de notre échantillon.

2- Méthodologie de l'étude

2-1. Données et échantillon

Les données de notre étude sont de deux types, celles relatives aux caractéristiques du conseil d'administration et celles portant sur la performance financière des IMF mutuelles ou coopératives. Elles proviennent de deux (2) sources. Les données financières sont extraites de la base de données de la Direction Nationale de la Microfinance (DNM) ivoirienne. Cette première base répertorie 74 IMF ivoiriennes dont 30 ont permis de faire notre analyse. La seconde base de données qui porte sur les caractéristiques des conseils d'administration et les données institutionnelles provient de notre enquête effectuée auprès de ces 30 IMF retenues avec conseil d'administration.

Tableau 1 : Détermination de l'échantillon final

Microfinances	Nombres
Echantillon initial	74
IMF sociétés anonymes	17
IMF mutuelles ou coopératives	57
IMF ayant répondu mais ne disposant pas de conseil d'administration	14
IMF ayant répondu et possédant un conseil d'administration	43
IMF dont les données financières et les données sur le conseil d'administration ne sont pas disponibles	13
IMF formant notre échantillon final	30

Source : l'auteur

2-2. Description des Variables

La variable expliquée de notre étude encore appelée variable endogène est la performance financière (Perf_fin). Dans les IMF mutuelles et/ou coopératives tout comme les IMF sociétés anonymes, cette variable est mesurée par les indicateurs comme la rentabilité financière (ROE) ou rentabilité des capitaux propres, la rentabilité économique (ROA) ou rentabilité sur les actifs, l'Autosuffisance opérationnelle (AO), la qualité du portefeuille des crédits ou portefeuille à risque (PAR) et le ratio de productivité (RAP). Ces indicateurs sont les plus utilisés dans les études sur la performance financière dans les IMF (Mix-Exchange, 2014 ; Council of Microfinance Equity (2012) ; Hartarska, 2005 et 2007 ; Mersland et Strøm, 2008 et 2009).

Les variables relatives aux caractéristiques du conseil d'administration constituant les variables explicatives ou exogènes se présentent comme suit : l'indépendance des administrateurs du conseil (Ind_Ad), l'implication des membres du conseil (Imp_Me), la taille du conseil d'administration (Tai_CA), la qualification des membres (Qua_Me) et la durée du mandat (Dur_Ma).

Nous résumons nos deux types de variables (endogène et exogène) respectivement dans les deux tableaux ci-dessous. Le tableau (tableau 4) présente les variables de contrôle qui sont : la nature de l'IMF, la taille et l'âge de l'institution.

Tableau 2 : Description et opérationnalisation des variables endogènes

Nature des variables	Les indicateurs		Définition et mesure
Performance financière	Rentabilité financière	ROE	$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Capitaux propre}}$; Il mesure la rentabilité financière que l'IMF peut générer à partir de son fonds propre.
	Rentabilité économique	ROA	$\frac{\text{Resultat net}}{\text{Total bilan}}$; Il mesure la capacité de l'IMF à générer une rentabilité à partir ces actifs
	Autosuffisance opérationnelle	AO	$\frac{\text{produits financiers}}{\text{charges financières}}$; + charges d'exploitation + dotations aux provisions pour créances douteuses Il mesure la capacité de l'IMF à couvrir ces charges avec les produits d'exploitations afin d'assurer la pérennité de l'institution.
	Portefeuille des crédits	PAR	(PAR > 30 jours + valeur des crédits renégociés) / Encours de crédits ; Il mesure la qualité du portefeuille de crédit.
	Ratio de productivité	RAP	$\frac{\text{nombre d'emprunteurs}}{\text{nombre d'employés}}$ Il montre la capacité de l'institution à assurer la productivité en tenant compte du nombre d'employés

Source : l'auteur

Pour la mesure de la performance financière dans les IMF, la plupart des auteurs utilisent les indicateurs comptables (Lafourcard et al., 2006 ; Hartarska, 2005 ; Gull et al., 2007 ; Mersland et Strøm, 2008, 2009). Ainsi, deux indicateurs sont régulièrement utilisés : le taux de rentabilité économique (ROA : Return on Asset) et le taux de rentabilité financière (ROE : Return on Equity). En dehors de ces deux premiers indicateurs, nous avons le ratio de l'Autosuffisance opérationnelle (AO) qui mesure la pérennité, le portefeuille à risque (PAR) permettant de

mesurer le niveau de risques auxquels s'exposent l'institution et le ratio de productivité (Mix Exchange, 2012).

Tableau 3 : Description et opérationnalisation des variables exogènes

Nature des variables	Les indicateurs		Définition et mesure
Caractéristiques du conseil d'administration	Indépendance des administrateurs	Ind_Ad	Nombre d'administrateurs indépendant par rapport au nombre total d'administrateur du conseil d'administration
	Implication des membres	Imp_Me	Nombre d'administrateurs impliqués par rapport au nombre total d'administrateur du conseil d'administration
	Taille du conseil d'administration	Tai_Co	La taille du conseil d'administration
	Qualification des membres	Qua_Me	Le niveau de qualification des membres du conseil d'administration
	Durée du mandat	Dur_Ma	La durée du mandat du conseil d'administration

Source : l'auteur

Tableau 4 : Description des variables de contrôle

Variables		Mesure
Nature de l'IMF	NATU	La nature ou type d'institution
la taille	TAILL	La taille de l'institution
l'âge	AGE	Le nombre d'année d'existence de l'institution

Source : Auteur

2-3. Modèle

Dans les études portant sur les entreprises non-financières, les chercheurs privilégient l'analyse économétrique avec la régression logistique ordinale compte tenue de la présence de variables qualitatives (Bhojroj et Sengupta, 2003 ; Ashbaugh-Skaife et al., 2006 ; cité par Tchakouté H., 2012). Nos données analysées dans ce travail étant non catégorielles, c'est-à-dire des variables quantitatives au niveau endogène et exogène, la démarche d'analyse retenue est la régression linéaire multiple. Cette méthode repose sur la connaissance de deux méthodes distinctes l'une de l'autre : la première étant basée sur des coefficients de corrélation linéaire de toutes les variables entre elles, de la moyenne arithmétique et des écart-types de toutes les variables. La seconde méthode est basée sur des calculs matriciels.

La méthode d'analyse discriminante peut être illustrée dans les fonctions canoniques suivantes :

(I) : Le modèle estimé de la performance financière :

$$\text{Perf_fin} = \beta_0 + \beta_1\text{ROE} + \beta_2\text{ROA} + \beta_3\text{AO} + \beta_4\text{PAR} + \beta_5\text{RAP} + \epsilon_t$$

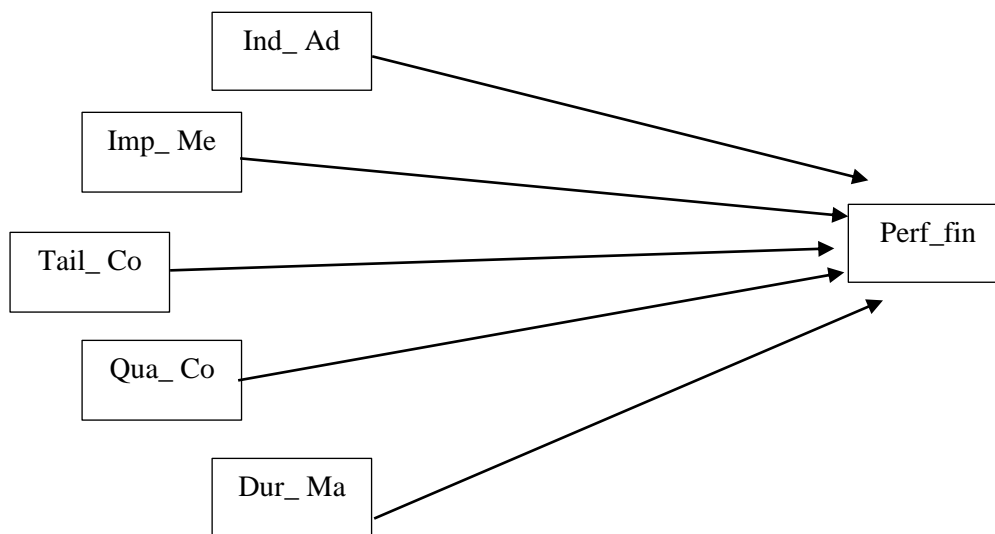
(II) : Le modèle estimé des caractéristiques du conseil d'administration :

$$\text{Car_CA} = \lambda_0 + \lambda_1\text{Ind_Ad} + \lambda_2\text{Imp_Me} + \lambda_3\text{Tail_Co} + \lambda_4\text{Qua_Me} \\ + \lambda_5\text{Dur_Ma} + \epsilon_t$$

(III) : le modèle estimé de notre étude :

$$\text{Perf_fin} = \alpha_0 + \alpha_1\text{Car_CA} + \epsilon_t$$

Représentation schématisée du modèle de notre étude



Source : Modèle adapté du Modèle 1 de PROCESSUS de Hayes

3- Analyse des données et résultats

L'analyse de nos résultats porteront dans un premier temps sur l'analyse description et sur les analyses économétriques dans un second temps.

3-1. Analyse descriptive

Le tableau ci-dessous montre nos résultats de l'analyse descriptive

Tableau 5 : Statistiques descriptives des variables

Libellé de la variable	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
ROE	,073	,024	-,128	,278
ROA	,031	,244	,063	1,77
AO	,87	1,08	,057	2,4
PAR	,072	,46	,09	1,697
RAP	1,162	,975	,146	2,209
Ind_Ad	,287	,107	-1,472	1,037
Imp_Me	,712	2,12	-1,853	6,50
Tai_Co	9,151	2,987	7,312	15,904
Qua_Me	,508	,0341	-,547	2,016
Dur_Ma	2,005	1,476	,009	3,057

Source : données de notre étude analysée avec SPSS

Les résultats de notre statistique descriptive montrent que les IMF coopératives et mutuelles de notre échantillon présentent une rentabilité financière très faible de 7,3% par rapport à la norme prévue par la loi du Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (PARMEC³) de la BCEAO qui prévoit 15%. La rentabilité économique présente un taux acceptable de 3,1% sachant que la norme BCEAO est de 3%. L'autosuffisance opérationnelle est de 87%, largement inférieure à la norme de 130%. Le portefeuille de crédit de 7,2% est largement au-dessus de la norme BCEAO qui est plafonnée à 5%. Le ratio de productivité est de 116,2% montrant que la productivité de notre échantillon ne tient pas compte du nombre d'employés. Le nombre d'administrateur indépendant est de 28,7% indiquant le taux faible de membres indépendant du conseil. Par contre, le niveau d'implication des membres du conseil est très satisfaisant (Imp_Me = 71,2%). La taille du conseil de notre échantillon est en moyenne de 9,15 membres par conseil ; puis 50,8% de ces membres possèdent une qualification particulière au sein des conseils enquêtés. Enfin, la durée du mandat d'un conseil de de notre échantillon est au maximum de deux (2) c'est-à-dire renouvelable une seule fois.

³ Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (PARMEC) lancé en juin 1992 par la BCEAO

3-2. Analyse économétrique

La mesure du lien direct pouvant exister entre les variables pris deux à deux nous a conduit au calcul de l'indice ou coefficient de corrélation R pour la mesure de l'intensité de la liaison entre les variables.

Tableau 6 : homogénéité des variables

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R ²	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. variation de F
1	0,338	0,114	0,218	0,9688212	0,184	4,543	4	105	0,018
2	0,429	0,184	0,451	0,9271692	0,281	14,067	1	104	0,001
3	0,554	0,306	0,107	0,8621687	0,102	2,454	1	103	0,048
4	0,624	0,389	0,125	0,7268548	0,062	8,367	1	102	0,000
5	0,789	0,622	0,271	0,8698746	0,231	10,723	1	101	0,07

Source : élaboré à partir des données de la corrélation multiple

Les résultats de ce calcul regroupés dans le tableau 6 qui présente la valeur de F (Fisher) sur plusieurs modèles dont 5 ont été présentés. Les valeurs de R montrent le rejet de l'hypothèse nulle. Ces valeurs sont respectivement : 0,554 (modèle 1) ; 0,789 (modèle 2) ; 0,338 (modèle 3) ; - 0,429 (modèle 4) et 0,624 (modèle 5). Ces modèles sont significatifs au seuil de 5% pour certains et 10% pour d'autres, montrant ainsi que les variables indépendantes retenues expliquent la variabilité des variables dépendantes.

Nous constatons également que le coefficient de détermination R² ajusté indique la variation de la variable dépendante en raison de changements des variables indépendantes, ou le pourcentage de variation de la variable dépendante. Ce coefficient de corrélation R² présente la force de la relation entre les variables dépendantes et la combinaison des variables indépendantes de chaque modèle.

Les analyses de la corrélation partant des résultats de notre régression multiple sont présentées dans ce qui suit.

Le signe des coefficients de la variable taille du conseil d'administration (Tai_CA) est positif et non significatif sur les indicateurs de rentabilité économique (ROA), autosuffisance opérationnelle (AO) et le ratio de productivité (RAP) ; puis négatif et non significatif sur la rentabilité financière (ROE) et le portefeuille à risque (PAR). Ces résultats montrent que cette

variable (Tai_CA) dont la moyenne précédemment est acceptable (9) n'influence pas significativement les déterminants de la performance financière des IMF de notre échantillon, montrant ainsi qu'elle est loin d'expliquer la performance. Ce résultat infirme l'hypothèse 3 de notre étude qui stipule que « *la taille du CA dans les IMF coopératives et mutuelle influence sa performance financière* ». Ce résultat va dans le même sens que ceux obtenus par Tchakouté H., (2012) qui ont montré l'effet positif et non significatif de la taille sur la notation dans le secteur des IMF.

3-3. Discussion des résultats

Ces résultats corroborent ceux de Mersland et Strøm, (2009) qui montrent dans une étude sur 278 IMF, une relation positive et non significative entre la taille du conseil et la performance financière. De ce qui précède, nous pouvons affirmer que les IMF de notre échantillon (mutuelle et coopérative), dont la taille de leur conseil d'administration est en moyenne de 9 membres ne fait pas partir des caractéristiques du conseil d'administration qui influencent la performance financière.

La variable indépendance du conseil d'administration (Ind_CA) quant à elle présente un signe négatif et significatif sur la performance financière déterminée par la rentabilité financière (ROE) (-0,568) au seuil de 5%. Ce résultat montre que l'indépendance du CA explique négativement la variable dépendante vu le faible taux que la variable indépendante (Ind_CA) présenté dans l'analyse descriptive. Ce résultat vient infirmer notre hypothèse H1 « *les administrateurs indépendants du conseil d'administration des IMF mutuelles et coopératives influencent la performance financière* ».

Ce résultat corrobore ceux de Louizi G., (2006), Dahya J. et al., (2008) et de Lefort F. et Urzia, (2008) qui montrent une influence significative et positive ; tandis le notre présente un signe plutôt négatif qui pourrait s'expliquer par le nombre non représentatif d'administrateur indépendant qui existe dans notre échantillon.

Concernant la variable implication des membres du conseil d'administration, les signes positifs et significatifs avec la performance financière mesurée par le ROA (0,724), ROE (0,673), AO (0,586) et le RAP (0,477) au seuil de 5% et 10%, montre ainsi que les membres du CA de notre échantillon participent aux activités de l'IMF ce qui influence fortement la performance financière de l'institution. Ce résultat confirme notre hypothèse H2 « *le type d'implication des membres de notre conseil d'administration influence positivement la performance financière des IMF ivoiriennes de notre étude* ». Ce résultat corrobore ceux de Zeithaml (1992) qui montre que l'implication des membres du CA participe positivement à la performance financière

mesurée par le ROA. Ce résultat vient confirmer celui de l'analyse descriptive qui montre un niveau satisfaisant de l'implication des membres du CA dans les activités de l'institution.

Les résultats portant sur le niveau de qualification des membres et la durée du mandat du CA sont les suivants. S'agissant de la qualification, les signes positifs et significatifs avec la performance financière mesurée par le ROA (0,560) et le PAR (0,628) montrent que cette variable Qua_Me explique en partie la performance financière des IMF de notre échantillon. Seulement que notre variable dépendante est ici mesurée par deux indicateurs sur les cinq devant servir à la mesure. Ce résultat se justifie par les écrits du Council Of Microfinance Equity (2012) qui précise que la qualification des membres du conseil doit aller de pair avec les besoins de l'institution. L'analyse descriptive présentant une moyenne faible au niveau de cette variable qualification des membres justifie également le fait que cette variable indépendante n'arrive pas à expliquer les autres indicateurs de la performance financière.

Le résultat de la variable durée du mandat (Dur_Ma) présente un signe positif et significatif sur la performance financière mesurée par la rentabilité financière (ROE), (0,610) ; les résultats sur les autres indicateurs étant non significatifs.

Cette corrélation positive et significative sur le ROE qui traduit l'influence de la durée du mandat de nos IMF enquêtées sur la rentabilité financière vient confirmer les écrits de l'ADA (2019) évoqué dans la revue de littérature à partir de sa charte sur la gouvernance en affirmant que la durée du mandat du CA doit être limitée à 3 ans maximum. Nos résultats viennent confirmer ces propos car l'analyse descriptive montre une moyenne de deux 2 ans comme durée du mandat de nos IMF enquêtées même si cette durée peut-être renouvelée.

Ainsi, tous ces résultats confirment notre hypothèse H4 « la qualification des membres et la durée du mandat du conseil d'administration influencent positivement la performance financière des IMF ivoiriennes ».

Conclusion

Les études sur les caractéristiques du conseil d'administration dans les institutions de microfinances se multiplient ces dernières décennies car elles contribuent à apporter plus d'éclairage sur les problèmes de gouvernance dans ce type d'organisation et en montrant ainsi l'effet de ces caractéristiques sur leurs performances. C'est dans cette optique que nous avons mené cette recherche dans le contexte ivoirien auprès des microfinances coopératives et mutuelles qui dominent le secteur et plus proche des populations cibles. Partant de notre objectif principal qui est de montrer l'influence que les caractéristiques du conseil d'administration sur

la performance financière dans les IMF coopératives et mutuelles ivoiriennes, plusieurs hypothèses ont été élaborées en tenant compte des caractéristiques du CA considérées.

En effet, à partir d'une régression linéaire multiple sur un échantillon de 30 IMF, les résultats ont été analysés selon les hypothèses. Ces résultats montrent que dans les IMF coopératives et mutuelles, les caractéristiques comme l'implication du CA, la qualification des membres du CA et la durée du mandat du CA ont un effet positif et significatif sur la performance financière mesurée par des indicateurs identifiés. Ainsi, les caractéristiques comme les administrateurs indépendants ont un effet négatif et non significatif sur la performance et la taille du conseil d'administration à un effet positif mais non significatif également.

Cette étude a mis en évidence plusieurs caractéristiques du conseil d'administration dans les IMF coopératives et mutuelles en analysant l'impact de ces caractéristiques sur les indicateurs de la performance financière. Cependant, notre travail présente quelques limites que nous évoquons certains. L'étude aurait pu s'étendre à toutes les caractéristiques du CA et au comité d'audit dont leur prise en compte auraient apportées plus de pertinence à nos conclusions. La prise en compte également des variables de contrôle dans nos analyses aurait modifié le sens de nos résultats.

L'objectif de ce travail étant de montrer que la prise en compte des caractéristiques du conseil d'administration pourrait améliorer les résultats dans une institution de microfinance, nous aurons souhaité faire une étude comparative entre les caractéristiques des IMF coopératives et mutuelles et les caractéristiques des IMF sociétés anonymes afin d'identifier les indicateurs qui expliquent positivement et significativement selon le secteur pour une meilleure considération.

Bibliographique

Afef Tlili (2019), « Evaluation de la qualité de gouvernance des Institutions de Micro-Finance et de son impact sur leur performance : Etude de cas de la Region MENA », Global Journal of Management and Business Research : Economics and Commerce, Vol. 19, Issue 2.

Bassem B. S., (2009), « Governance and performance of microfinance institutions in mediterranean countries », Journal of Business and Management, Volume 10, Issue 1.

Campion A., Frankiewicz C., (1999), « Guide de la gouvernance efficace des institutions de microfinance », Document de travail, n°3.

CGAP. (2015), « Consortium de 28 agences de développement publiques et privées travaillant ensemble pour étendre l'accès des pauvres aux services financiers.

Charreaux et Pilot-Belin, (1990), « le conseil d'administration, lieu de confrontation entre dirigeants et actionnaires », IAE Dijon

Charreaux G. et Pilot-Belin, (1987), « Enquête national sur le conseil d'administration des entreprises françaises », Etudes Peat-Marwick.

Convergences 2015 (2012), Baromètre de la microfinance, 3^{ème} édition, Paris.

Dahya J. et al. (2008) ; « Actionnaires dominants, conseils d'administration et valeur de l'entreprise : une analyse transnationale », Journal d'économie financière, 87, pp. 73-100.

Denis D. et Sarin A., (1999), « Agency problems, Equity Ownership and Corporate Diversification », The Journal of Finance, 52 (1), pp. 135 – 160.

Fama E. F. et Jensen M. C., (1983), « Separation de la propriété et du contrôle », Journal de droit et d'économie, Vol. 26, n°2, p. 301-325.

Godard L., (2001), « La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance des entreprises », cahier du FARGO, n°1010702.

Hartarska V., (2005), « Governance and performance of Microfinance Institution in Central Eastern Europe and the Newly Independent States », World Development, Vol. 33, n°10, pp. 1627-1643.

Huse M., (2007), « Boards, Governance and Value Creation, Cambridge University Press : Cambridge, p. 392.

Jensen M., (1993), « The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems », Journal of finance, 48, 3, (1993), p. 831-881.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), "Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs & Ownership Structure, Strategic Management Journal", Cité par WADJI Ben Rejeb (2003).

Kaplan, S. N., & Minton, B. A., (1994), « Appointments of outsiders to Japanese boards Determinants and implications for managers », Journal of Financial Economics, 36, pp. 225-258.

Labie M., et Mersland (2011), *Corporate Governance Challenges in Microfinance*, In Armendariz B. and Labie M., Ed. The Handbook of Microfinance. World Scientific Publishing.

Lapenu C., (2002), « La gouvernance en microfinance : Grille d'analyse et perspectives de recherche », Revue Tiers Monde, Vol. 43 N°17, pp. 847-865.

Lapenu C. et al. (2004), « Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes, Monde en développement », *Edition de Boeck Supérieur, n°126*, pp. 51-68.

Louizi G., (2006), « Impact du conseil d'administration sur la performance des banques Tunisiennes », XVe conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève

Mc Nulty et Pettigrew A., (1999), « Strategists on the Board », *Organization Studies*, Vol. 20, n°1, pp. 47-74.

Mersland R. et Strøm R., (2008), « Performance and trade-offs in microfinance institutions – does ownership matter », *Journal of International Development*, 20(5), 598-612.

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

Pearce J. A. et Zahra S. A., (1992), « composition du conseil dans une perspective d'éventualité stratégique », *Journal of management studies*, Tome 29, n°4, p. 411- 438.

Pugliese et al., (2009), « Boards of Directors' contribution to strategy : A Literature Review and Research Agenda », *Corporate Governance : An International Review*, Vol. 17, n°3, pp. 292-306.

Rapport Viénot, (1990) « Le conseil d'administration des sociétés cotées, AFEP-CNFP, Juillet 1995.

Rapport Viénot, « 1999), « Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, AFEP-MEDEF, Juillet 1999.

Tchakouté T. H., (2010), « Influence des mecanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-Saharienne », Centre Emile B., Solvay Brussels School of Economics and Management, Working paper, n° 10 / 026.

Wirtz P., (2008), « les meilleures pratiques de la gouvernance d'entreprise », Collection repère, Ed., la découverte.

ANNEXE

[Ensemble_de_données1] D:\TRAVAUX 2711 - Copie.SAV

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 3

Y = Y_Perf

X = X_GOUV

M = M_IGD

W = W_POA

Sample size 30

Outcome: Y_Perf

Model Summary
 Outcome: Y_Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8613	,4795	,8952	1,5791	7,0000	12,0000	,2322

	Effectifs	Moyenne	Ecart-type	LLCI	ULCI
ROE	30	,0730	,02400	-,1280	,27810
ROA	30	,0310	,2440	,0630	1,7701
AO	30	,8700	1,0800	,0570	2,4014
PAR	30	,0720	,4600	,0900	1,6970
RAP	30	1,162	,9750	,1460	2,2091
Ind_Ad	30	,2870	,1070	-1,472	1,0370
Imp_Me	30	,7120	2,1200	-1,853	6,5000
Tai_Co	30	9,151	2,987	7,3120	15,9040
Qua_Me	30	,5080	,0341	-,5470	2,0160
Dur_Ma	30	2,005	1,476	,0090	3,0570

Covariance matrix of regression parameter estimates

	constant	M_IGD	X_GOUV	int_1	W_POA	int_2	int_3	int_4
constant	,1742	,1821	-,0625	-,2707	-,2970	-,0828	-,2342	,1100
M_IGD	,1821	,6592	-,3021	-,5435	-,7083	-,2587	-,3822	,2856
X_GOUV	-,0625	-,3021	,3144	,2289	,4611	,1849	,1147	,1061
int_1	-,2707	-,5435	,2289	,9495	,9659	,7719	,5724	,2101
W_POA	-,2970	-,7083	,4611	,9659	1,3424	,8259	,6411	,2695
int_2	-,0828	-,2587	,1849	,7719	,8259	1,1912	,3715	,7738
int_3	-,2342	-,3822	,1147	,5724	,6411	,3715	,5542	-,2693
int_4	,1100	,2856	,1061	,2101	,2695	,7738	-,2693	1,5166

Interactions:

```
int_1 X_GOUV X M_IGD
int_2 X_GOUV X W_POA
int_3 M_IGD X W_POA
int_4 X_GOUV X M_IGD X W_POA
```

R-square increase due to three-way interaction:

	R2-chng	F(1,df2)	df2	p
int_4	,0003	,0076	12,0000	,9321

5*****

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

W_POA	M_IGD	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,8642	-,9724	-1,1525	1,5545	-,7414	,4727	-4,5402	2,2351
-,8642	,0000	-1,4527	,9404	-1,5447	,1484	-3,5021	,5967
-,8642	,9724	-1,7529	1,6133	-1,0865	,2986	-5,2686	1,7629
,0000	-,9724	-,9023	,8758	-1,0302	,3232	-2,8109	1,0064
,0000	,0000	-1,1124	,5607	-1,9838	,0706	-2,3344	,1096
,0000	,9724	-1,3225	1,2874	-1,0273	,3245	-4,1280	1,4829
,8642	-,9724	-,6520	,8894	-,7331	,4776	-2,5903	1,2863

,8642 ,0000 -,7721 1,2344 -,6255 ,5433 -3,4620 1,9178
 ,8642 ,9724 -,8922 2,6230 -,3402 ,7396 -6,6082 4,8238

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.
 Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Conditional effect of X*M interaction at values of W:

W_POA	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	-,8642	-,3087	1,3111	-,2354	,8178	-
3,1658	2,5484											
,0000	-,2161	,9744	-,2218	,8282	-2,3396	1,9074						
,8642	-,1235	1,5637	-,0790	,9383	-3,5311	3,2841						

***** JOHNSON-NEYMAN TECHNIQUE *****

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/X_GOUV W_POA M_IGD Y_Perf.
 BEGIN DATA.

-,8114 -,8642 -,9724 ,4998
 ,0000 -,8642 -,9724 -,4354
 ,8114 -,8642 -,9724 -1,3706
 -,8114 -,8642 ,0000 2,2408
 ,0000 -,8642 ,0000 1,0620
 ,8114 -,8642 ,0000 -,1167
 -,8114 -,8642 ,9724 3,9817
 ,0000 -,8642 ,9724 2,5595
 ,8114 -,8642 ,9724 1,1372
 -,8114 ,0000 -,9724 -,8266
 ,0000 ,0000 -,9724 -1,5587
 ,8114 ,0000 -,9724 -2,2908
 -,8114 ,0000 ,0000 ,9580
 ,0000 ,0000 ,0000 ,0554
 ,8114 ,0000 ,0000 -,8472
 -,8114 ,0000 ,9724 2,7427
 ,0000 ,0000 ,9724 1,6696
 ,8114 ,0000 ,9724 ,5964
 -,8114 ,8642 -,9724 -2,1530
 ,0000 ,8642 -,9724 -2,6820
 ,8114 ,8642 -,9724 -3,2111
 -,8114 ,8642 ,0000 -,3247
 ,0000 ,8642 ,0000 -,9512
 ,8114 ,8642 ,0000 -1,5777
 -,8114 ,8642 ,9724 1,5036
 ,0000 ,8642 ,9724 ,7796
 ,8114 ,8642 ,9724 ,0557

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=X_GOUV WITH Y_Perf BY M_IGD/PANEL ROWVAR=W_POA.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
X_GOUV M_IGD W_POA

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was: 11

----- END MATRIX -----

restore.

/* PROCESS for SPSS v2.13.2 */.

/* Written by Andrew F. Hayes */.

/* www.afhayes.com */.

/* Copyright 2015 */.

/* Documentation available in Appendix A of */.

/* <http://www.guilford.com/p/hayes3> */.

preserve.

set printback=off.

[Ensemble_de_données1] D:\TRAVAUX 2711 - Copie.SAV

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 1

Y = Y_Perf

X = X_GOUV

M = M_IGD

Sample size

	Tail_CA	Ind_CA	Impl_C A	Qua_Me	Aut_CA	Eff_CA	CA_Org	Rem_ CA	Dur_CA	Resp_N or	PAR	RAP	ROA	AO	ROE
Tail_CA	1														
Ind_CA	0,344*	1													
Impl_CA	0,472*	0,436*	1												
Qua_Me	-0,156*	0,272**	0,531**	1											
Auto_CA	0,232**	0,152*	-0,551*	-0,493*	1										
Eff_CA	0,095	0,557**	0,674*	0,230*	0,272**	1									
CA_Org	-0,315*	-0,145*	0,825*	0,022*	-0,425*	0,282*	1								
Rem-CA	-0,477*	-0,019*	-0,797	-0,342*	-0,042*	0,547**	0,601	1							
Dur_CA	0,201*	-0,180*	0,556**	0,303**	-0,198*	-0,824*	-0,259*	-0,412*	1						
Resp_Nor	0,031**	0,403**	-0,648*	0,184*	0,259**	0,573**	-0,247*	0,116*	-0,541**	1					
PAR	-0,182*	-0,045*	-0,131*	0,628*	0,196*	0,320*	0,281**	0,263*	-0,319**	0,570*	1				
RAP	0,419*	0,383**	0,477**	0,125**	0,203*	0,095	-0,009	-0,253**	-0,093**	-0,074	0,011*	1			
ROA	0,254**	0,024*	0,724**	0,560*	0,068*	-0,519**	-0,565**	-0,549*	0,463**	-0,327*	0,386*	-0,468**	1		
AO	0,218*	0,320**	0,586*	-0,46**	0,416*	0,574**	0,100*	0,340**	-0,469*	0,281**	0,584*	0,436**	0,754	1	
ROE	-0,418*	-0,568*	0,673**	0,426*	-0,234	-0,701*	0,162**	-0,065	0,610*	-0,671*	0,123	-0,459*	0,290**	-0,402	1

* ; ** : indiquent respectivement le niveau de signification au seuil de 5% et 10

Légende :

Tail_CA : taille du conseil d'administration ; Ind_CA : indépendance des membres du conseil d'administration ; Impl_CA : implication du conseil d'administration ; Qua_Me : qualification des membres du conseil d'administration ; Aut_CA : autonomie du conseil d'administration ; Eff_CA : efficacité du conseil d'administration ; ROA : Return On Assets ; Rem_CA : rémunération des membres du conseil d'administration ; Dur_CA : durée du mandat du conseil d'administration ; AO : Autosuffisance Opérationnelle ; PAR : Portefeuille A Risque ; RAP : ratio de productivité; CA_Org : membres du conseil d'administration appartenant aux autres organes en présence dans l'institution ; Resp_Nor : respect des normes de prudence ; ROE : Rentabilité financière.