

GOVERNANCE BANCAIRE ET RENTABILITE FINANCIERE AU CAMEROUN

Tangakou Soh Robert

Mba Fokwa Arsène

Merci Belery

Université de Dschang, Cameroun.

Abstract

This work is to study the effect of the Board on the performance of institutions credit in Cameroon. More specifically, it is to evaluate how the size of the board improves bank financial profitability Cameroon on the one hand and secondly to analyze the impact of the composition of the Board on bank financial profitability in Cameroon. The contribution of this study is that it examines the impact of organizational variables, in addition to financial and macroeconomic variables, mainly focusing on the role played by the Board of Directors on the financial viability of Cameroonian banks. The key findings emerged from this empirical study indicate that the involvement of the board as head of the institution seems to be positively correlated with the return on assets of banks and negatively correlated with the profitability of banks' own funds on the reference period.

Keywords: Governance bank ; Mechanism governance Board ; financial profitability

Resume

Ce travail se propose d'étudier l'effet du conseil d'administration sur les performances des établissements de crédit au Cameroun. Plus spécifiquement, il s'agit d'évaluer en quoi la taille du conseil d'administration améliore la rentabilité financière bancaire au Cameroun d'une part ; et d'autre part d'analyser l'impact de la composition du conseil d'administration sur la rentabilité financière bancaire au Cameroun. L'apport de cette étude, c'est qu'elle examine l'impact des variables organisationnelles, en plus des variables macroéconomiques, en centrant essentiellement au rôle joué par le conseil d'administration sur la rentabilité financière des banques camerounaises. Les constats essentiels dégagés de cette étude empirique montrent que l'implication du conseil d'administration en tant que responsable de l'établissement semble être positivement corrélée avec la

rentabilité des actifs des banques et positivement corrélée avec la rentabilité des fonds propres des banques sur la période de référence.

Mots clés : Gouvernance bancaire ; Mécanisme de gouvernance ; Conseil d'administration ; Rentabilité financière

Introduction

L'émergence du thème « gouvernement d'entreprise¹⁵⁷ » et ou « corporate governance » est généralement attribuée au débat ouvert par Berle et Means qui faisait suite à la crise de 1929. Pour ces auteurs, le problème de la gouvernance est né du démembrement de la fonction de propriété, en une fonction de contrôle et une fonction décisionnelle. Cette évolution s'est produite dans les grandes entreprises américaines au début du XX^{ème} siècle et caractérise la grande entreprise cotée à actionnariat diffus, la firme managériale. Ce démembrement, en raison d'une défaillance des systèmes de contrôle chargés de discipliner les principaux dirigeants, aurait provoqué une dégradation de la performance et une spoliation des actionnaires. Le problème de la gouvernance s'inscrit ainsi dans une perspective de contrôle des dirigeants et de définition disciplinaire des « règles du jeu managérial ».

Les institutions financières, essentiellement les banques, sont particulièrement concernées par la gouvernance d'entreprise. En fait, les banques sont caractérisées par des problèmes d'agence distincts et accentués par rapport aux autres firmes non réglementées. Ces problèmes d'agence sont engendrés principalement par l'asymétrie de l'information existante entre tous les acteurs du secteur bancaire. L'opacité et la forte réglementation placent les banques au cœur des problématiques de la gouvernance.

Au Cameroun, la vague des réformes engagées dans les années 90 avec notamment l'instauration d'une réglementation prudentielle, occupe une place primordiale au sein du système bancaire camerounais. Face à l'internationalisation des économies et l'intensification de la concurrence, il est impératif de renforcer sa compétitivité. A la lumière d'un auteur comme Levine (2004), quel est l'impact, à travers la gouvernance bancaire, de ces mutations de l'environnement financier sur la rentabilité des banques au Cameroun? L'objectif de ce papier est d'évaluer l'importance et l'efficacité du conseil d'administration sur la performance des établissements de crédit. Le reste de la rédaction s'articule autour de quatre sections, la première présente la revue de la littérature ; La deuxième analyse la méthodologie et le modèle économétrique ; la troisième section est consacrée aux résultats et interprétations alors que le quatrième permet de conclure.

¹⁵⁷Berle, A.A. et Means, G.C (1932), *The Modern corporation and private property, commerce clearing house*, New York.

Revue de la littérature

Evolution theorique

Il est communément admis que le degré d'indépendance du conseil d'administration soit étroitement lié à sa composition. Cette indépendance est censée accroître l'efficacité de cet organe ; plusieurs aspects de la composition du conseil d'administration ont été examinés par la littérature et seront développés dans ce qui suit.

Selon la théorie de l'agence, les administrateurs internes ne disposent pas du pouvoir suffisant pour contester les choix des dirigeants. Ces administrateurs sont des cadres de l'entreprise ou des salariés qui dépendent hiérarchiquement des personnes qu'ils doivent contrôler. Il leur est par conséquent difficile de s'opposer à leurs responsables hiérarchiques directs sans compromettre leur carrière et leur avenir dans l'entreprise.

Néanmoins, les administrateurs externes sont supposés plus compétents. En effet, ces administrateurs sont souvent des dirigeants, des représentants d'organismes financiers ou d'institutions. Leur expérience et leur situation leur permettraient de s'opposer aux décisions les plus contestables et donc d'exercer un contrôle plus efficace. Par ailleurs, l'existence d'un marché des administrateurs externes concurrentiel garantirait selon Fama (1980) l'absence de collusion entre ces derniers et les dirigeants.

La théorie de l'enracinement prédit au contraire que ces administrateurs n'ont pas le pouvoir suffisant pour s'opposer aux stratégies mises en œuvre par les dirigeants pour accroître leur pouvoir sur les partenaires(et dont notamment le développement de l'asymétrie de l'information). Par ailleurs, la diversification du risque du capital humain des administrateurs externes peut réduire leurs incitations à engager une surveillance effective, outre le manque de temps qu'il pourra allouer à chaque poste. Dechow et al et Beasley (1996) ont affirmé que les firmes ayant fraudé ont significativement moins d'administrateurs externes que des firmes n'ayant pas fraudé.

Selon la théorie de l'agence, Fama et Jensen (1983) pensent que l'adoption d'une structure d'unité dans le conseil peut s'avérer risquée. En effet, lorsque le dirigeant cumule les deux fonctions, sa capacité d'influencer les décisions au sein du conseil d'administration augmente. Le cumul des fonctions permet aux dirigeants, notamment, de défendre plus aisément les projets qu'ils ont initiés et mis en œuvre, même si ceux-ci ne créent pas de valeur pour les actionnaires. La cooptation d'administrateurs affiliés, et facilitée par un tel cumul, peut constituer également un risque pour les actionnaires (Jensen, 1993).

La nouvelle forme d'organisation (société anonyme du type duale) autorisée depuis la loi du 24 juillet 1966, permet de remédier à certains inconvénients inhérents au fonctionnement de la société anonyme classique.

En effet, à la confusion des pouvoirs que consacre la structure moniste, la structure dualiste opère une nette séparation des pouvoirs. Elle adopte comme instruments de gestion et de contrôle interne respectivement un directoire et un conseil de surveillance. Cette forme particulière présente différents avantages (Parrat, 1999).

Selon (Beasley, 1996), il existe une relation négative entre la probabilité de fraudes au sein d'un établissement et le pourcentage des directeurs externes dans le conseil d'administration.

Littérature empirique

Les travaux empiriques portant sur l'effet du conseil d'administration sur la performance des banques et des firmes en général donnent lieu à des résultats contradictoires. La taille du conseil, la présence de chaque type d'administrateurs (indépendants et institutionnels) ainsi que le cumul des fonctions de président du conseil et de directeur général peuvent être positivement ou négativement corrélés à la performance bancaire.

La plupart des recherches dans le secteur bancaire révèlent que les conseils ayant un nombre réduit d'administrateurs ont une fonction de contrôle plus efficace que les conseils de grande taille qui présentent des difficultés quant à la coordination de leurs efforts de supervision et qui incitent les managers à poursuivre leurs propres intérêts (Lipton et Lorsch, 1992). A contre-courant, Adams et Mehran (2003, 2005) constatent que les conseils d'administrations des banques sont de taille plus importante. Adams et Mehran (2005) étudient la relation entre la taille du conseil d'administration et la performance de 35 banques et holdings bancaires aux Etats-Unis de 1986 à 1999. Ils concluent que les banques ayant un conseil plus large, ne sont pas moins performantes que leurs pairs au regard de la performance mesurée par le Q de Tobin.

Les investisseurs institutionnels jouent un rôle actif dans la gouvernance des banques. Ces actionnaires particuliers représentent en effet des partenaires influents pour la banque grâce à leurs importants moyens financiers leur permettant de devenir des investisseurs bien actifs dans le contrôle des managers (Whidbee, 1997)¹⁵⁸.

Les investisseurs institutionnels auront tendance à siéger au conseil d'administration pour exercer un contrôle actif des activités du dirigeant (Agrawal et Knoeber, 1996). En effet, leur présence au conseil

¹⁵⁸Whidbee D.A. (1997), *Board composition and control of shareholder voting Rights in the banking industry, financial*

d'administration leur donne un pouvoir de vote dans les importantes décisions relatives aux recrutements, rémunérations et révocations des dirigeants ainsi que la politique des dividendes. Aussi, ils peuvent disposer des informations internes de la banque et demander des explications concernant les opérations de la banque.

L'influence de la présence d'administrateur indépendant au sein du conseil d'administration sur la performance était la problématique de plusieurs chercheurs qui ont adopté des démarches très différentes pour mettre en évidence le sens de cette influence. La majorité des études concluent l'existence d'une influence positive dans la mesure où les indépendants auront une vue plus claire et neutre sur l'entreprise. La littérature bancaire stipule que les administrateurs indépendants doivent s'assurer que les banques appliquent les réglementations propres à leurs activités et que les dirigeants n'ont pas des comportements discrétionnaires qui nuisent à la richesse des actionnaires (Nam, 2004). En revanche, plusieurs auteurs stipulent que les administrateurs externes ne sont pas en mesure de comprendre la complexité des activités de l'entreprise et qu'ils sont des agents incompetents dans l'exercice du contrôle et dans la surveillance des dirigeants. De plus, ils peuvent avoir des intérêts divergents, ce qui peut engendrer des conflits d'intérêt entre le conseil et l'équipe dirigeante (Prowse, 1997; Linck et al., 2006)¹⁵⁹. Par ailleurs, Griffith et al. (2002) ne trouvent aucune relation entre la performance et la composition du conseil confirmant ainsi les résultats de Piet Timme (1993). De même, Adams et Mehran (2005) dévoilent que le pourcentage d'administrateurs externes n'a aucun effet sur la performance boursière et comptable des banques.

La littérature consacrée à la problématique appelée «dualité» ou cumul des postes du directeur général et du président du conseil d'administration présente des avis distincts. Certains auteurs soutiennent le cumul pour des raisons d'efficacité de l'unité de direction et d'autres le dénoncent pour cause d'abus du pouvoir par le dirigeant.

Concernant le secteur bancaire, peu d'études ont traité l'effet de la dualité sur la performance des banques. Piet Timme (1993) constate que l'efficacité et le rendement de l'actif des banques sont plus faibles dans le cadre de la dualité. Ils trouvent à la fin de leur enquête sur de grandes banques commerciales américaines durant les années 1988-1990; qu'avec la dualité les conflits du principal/agent peuvent être exacerbés à cause de la consolidation du processus du contrôle et de la décision. Par ailleurs, Gary et

¹⁵⁹ Linck J. et Netter J. (2006), *The determinants of Board structure, university of Georgia working paper Management*, VOL.26, N°4, P.27-41.

Gleason (1999) suggèrent que la dualité peut accroître d'une manière significative le pouvoir du dirigeant au sein du conseil de la banque. Toutefois, les partisans de la dualité affirment que cette pratique permet une connaissance accrue de l'environnement de l'entreprise et une meilleure compétence de la part du président du conseil d'administration et par la suite l'amélioration de la performance de l'entreprise (Sridharan et Marsinko, 1997)¹⁶⁰.

Methodologie

Les données que nous utilisons dans cet article sont de source secondaire; elles proviennent des bases de données du Fonds Monétaire International (World development Indicators 2013). Elles sont de nature quantitative. Nous utiliserons les données de panel. À partir des études sur la rentabilité d'un certain nombre de systèmes bancaires des pays à système financier développé et des pays émergents, notre étude est essentiellement focalisée sur les données utilisées pour l'analyse empirique issues des états financiers des dix banques dans la période 2005-2012. Nous avons particulièrement veillé à la continuité temporelle des données par Banque. Les informations concernant les caractéristiques du conseil d'administration sont collectées à partir des rapports d'activités annuelles des banques.

Notre base de données est composée de variables dont le choix a été guidé par les études récentes sur la rentabilité des banques.

Présentation du Modèle

Les variables dépendantes

Les variables dépendantes retenues expliquant la rentabilité des banques camerounaises sont celles de la rentabilité bancaire. Il s'agit d'une variable quantitative qui est exprimée par le taux de résultat net à l'actif total (ROA), et le rendement des fonds propres exprimé par le rapport du résultat net sur les fonds propres (ROE).

Les variables indépendantes

Les variables internes

Au niveau des variables endogènes, organisationnelles ou managériales, les contraintes associées à l'efficacité de la gestion au sein de la firme bancaire supposent la maîtrise des coûts à un niveau optimum. Nous supposons alors que plus les charges d'exploitation bancaire augmentent, plus la rentabilité financière se dégrade et, de ce fait, une meilleure gestion des charges peut aboutir à des niveaux très élevés de la performance

¹⁶⁰SridharanU. et Marsinko A. (1997), *CEO duality in the paper and forest products industry, Journal Of FinancialAndStrategicDecisions*,vol.10,n°1.

bancaire. Cependant, des frais de gestion élevés associés à des niveaux de rentabilité proportionnellement plus élevés sont souhaitables en matière de gestion bancaire. Concernant la variable de la structure macro-financière, au niveau de la taille de banque, plus le secteur est puissant, plus il affirme sa domination de la carte économique. Le large financement de l'économie reflète la capacité du système à satisfaire les besoins des acteurs économiques. La taille du secteur est censée profiter aux différents intervenants et suppose alors une association positive avec la profitabilité de la banque. Cependant, l'élargissement du secteur suppose plus de concurrents et une recherche croissante de la réalisation des tailles d'efficience, ce qui peut affecter négativement les revenus d'intérêt. De ce fait, moins le marché est concurrentiel, plus les profits évoluent.

La taille du conseil : certains auteurs ont conclu que la taille du conseil est négativement liée à la performance des firmes, (Hermalin et Weisbach, 2003; Fourgon Eesetal, 2002). Lorsque la taille du conseil d'administration est élevée, ceci favorise sa domination par le dirigeant et crée éventuellement des conflits d'intérêt entre les administrateurs et les managers. Ce qui engendre un conseil fragmenté, inefficace et présentant des difficultés pour aboutir à un consensus concernant les décisions importantes, (Jensen, 1993). En revanche, la capacité ajoutée aux plus grands conseils peut être plus importante que l'augmentation des problèmes de communication, de coordination et de prise de décision (Forbes et Milliken, 1999 ; Daltonetal, 1999). Nous-nous attendions à une relation positive et significative entre cette variable et la rentabilité des banques camerounaises.

La présence des administrateurs étrangers dans le conseil : les banques à forte propriété étrangère jouissent d'un meilleur accès aux marchés des capitaux, d'une capacité supérieure à diversifier les risques et de plus grandes opportunités à offrir certains de leurs services à des clients étrangers non facilement accessibles aux banques locales. Dans les pays en voie de développement, les banques à propriété étrangère provenant des pays développés ont également accès à des technologies nouvelles. Oxelheim et Randoy (2003) trouvent que l'impact des administrateurs étrangers sur la performance des firmes est positif. Leur étude porte sur plus de 200 firmes et la performance est mesurée par le Q de Tobin. Ils affirment que le recrutement d'un nouveau membre étranger au conseil d'une firme est perçu par les investisseurs comme un signal de transparence et de volonté d'amélioration de la gouvernance. Nous nous attendions à une relation positive et significative entre cette variable et la rentabilité des banques camerounaises.

La présence des représentants de l'Etat et des établissements publics dans le conseil : selon la théorie d'agence, les banques ont un effet disciplinaire. Ce qui réduit considérablement la rentabilité de ces banques (Lang et So,

2002). De même, La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (2002) révèlent que dans tous les pays, essentiellement en voie de développement, l'actionnariat de l'Etat dans les banques commerciales constitue un fait commun et une cause claire de leurs manques d'efficacité. Nous nous attendons à une relation négative et significative entre cette variable et la rentabilité des banques camerounaises.

La taille de la banque : Cette variable est utilisée dans plusieurs études telles que Mak et Ong (1999), Godard(2001), Fernandez et Arrondo (2002). Elle est aussi utilisée par Kwan (2003) qui trouve que la taille de la banque a un effet positif et significatif sur sa rentabilité suggérant l'existence d'économies d'échelles. Il confirme ce résultat en distinguant entre les banques cotées et celles non cotées. D'autres auteurs (Boyd et Runk, 1993)²⁹; (Pinteris, 2002; Adams et Mehran, 2003) trouvent également que la performance est associée positivement avec la taille de la banque. En se basant sur ces résultats, on suppose dans cette étude que la taille de la banque influence positivement sa performance. On s'attend à une relation positive et significative entre cette variable et la rentabilité des banques camerounaises.

Les administrateurs internes

Selon la théorie de l'agence, les administrateurs internes ne disposent pas du pouvoir suffisant pour contester les choix des dirigeants. Ces administrateurs sont des cadres de l'entreprise ou des salariés qui dépendent hiérarchiquement des personnes qu'ils doivent contrôler. Il leur est par conséquent difficile de s'opposer à leurs responsables hiérarchiques directs sans compromettre leur carrière et leur avenir dans l'entreprise.

Néanmoins, les administrateurs externes sont supposés plus compétents. En effet, ces administrateurs sont souvent des dirigeants, des représentants d'organismes financiers ou d'institutions. Leur expérience et leur situation leur permettraient de s'opposer aux décisions les plus contestables et donc d'exercer un contrôle plus efficace. Par ailleurs, l'existence d'un marché des administrateurs externes concurrentiel garantirait selon Fama (1980) l'absence de collusion entre ces derniers et les dirigeants.

La théorie de l'enracinement prédit au contraire que ces administrateurs n'ont pas le pouvoir suffisant pour s'opposer aux stratégies mises en œuvre par les dirigeants pour accroître leur pouvoir sur les partenaires (et dont notamment le développement de l'asymétrie de l'information). Par ailleurs, la diversification du risque du capital humain des administrateurs externes peut réduire leurs incitations à engager une surveillance effective, outre le manque de temps qu'il pourra allouer à chaque poste. (Dechowetal et Beasley, 1996) ont affirmé que les firmes

ayant fraudé ont significativement moins d'administrateurs externes que des firmes n'ayant pas fraudé.

Les variables externes

Du côté des variables macro-économiques, la croissance économique, du fait de son effet stimulant sur la richesse nationale, est supposée ici favorable à l'amélioration de la rentabilité financière des banques. La croissance économique, en s'intensifiant, permet de canaliser des ressources financières en provenance des ménages et des entreprises et développe ainsi les transactions avec les institutions bancaires. La richesse accumulée grâce à la croissance économique incite à consommer, à épargner et à investir davantage, et conséquemment à augmenter les profits et les marges d'intérêt bancaires. L'inflation quant à elle, est associée à l'extension et à la surévaluation des charges bancaires, mais le gonflement de ces derniers est souvent récupéré sur les déposants et les emprunteurs. L'inflation entraîne plus de charges d'investissement mais également des taux de crédit élevés, et donc plus de revenus d'intérêt et de profits. Cette hypothèse laisse penser qu'une réduction considérable et rapide des taux d'inflation pourrait probablement induire une baisse des revenus en affectant la liquidité et la solvabilité des institutions financières. La liquidité imposée aux banques est supposée favorable pour améliorer leur rentabilité. De même, un niveau de fonds propres est demandé aux banques pour couvrir la richesse en cas de risque bancaire ; ceci, on le suppose, contribue à améliorer la rentabilité bancaire.

Conformément aux développements précédents sur la littérature théorique et empirique, la rentabilité des actifs bancaires est mesurée par le **ROA** et la rentabilité des fonds propres par le **ROE**. Les variables retenues sont :

- les charges d'exploitation bancaire (**CEB**) ;
- les crédits bancaires (**CRB**) ;
- les capitaux propres (**CXP**) ;
- la croissance économique (**CRE**) ;
- l'inflation (**INF**) ;
- la taille de labanque(**TSB**) ;
- la taille du conseil (**TACOMS**) ;
- la présence des administrateurs étrangers dans le conseil (**ADETRANGER**) ;
- la présence des représentants de l'état et des établissements publics dans le conseil(**ADPUB**) ;
- la présence des administrateurs externes (**ADEXTERNE**).

Spécification du modèle

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous utilisons dans cet article les données individuelles (10 banques) et temporelles (8 années), des données de Panel à double dimension (soit $8 \times 10 = 80$ observations).

Baltagi (2001) et Hsiao (1986) indiquent que la méthodologie des données de Panel contrôle l'hétérogénéité individuelle, réduit les problèmes associés avec la multi colinéarité et les biais des estimations, comme elle spécifie une relation variable dans le temps entre les variables indépendantes et celles dépendantes.

L'estimation par les moindres carrés ordinaires (MCO) sur des données de panel présuppose l'homogénéité des individus qui composent l'échantillon, sinon les estimateurs seront biaisés. L'hétérogénéité des valeurs moyennes des variables explicatives et de leurs écarts-types entre les différentes banques de l'échantillon¹⁶¹ montre la nécessité des tests complémentaires afin de pouvoir choisir l'estimateur approprié.

En effectuant le test de Fisher (F-test) et celui de Breusch-Pagan Lagrange Multiplier (LM), nous admettons le rejet d'une structure de panel parfaitement homogène et par conséquent notre modèle est soit à effets individuels fixes, soit à effets individuels aléatoires. La spécification de ces effets selon le test de Hausman (1968) nous indique que le modèle qui s'adapte à la structure des données de l'échantillon est à effets fixes.

L'estimation d'un modèle à effet individuel fixe permet d'éliminer l'hétérogénéité individuelle et d'appliquer l'estimateur MCO sur des données transformées. En effet, l'application de ce modèle consiste à calculer pour chaque variable sa différence par rapport à la moyenne de la période pour chaque banque (transformation WITHIN).

Cependant, ce calcul élimine de l'estimation toute variable explicative qui ne varie pas dans le temps pour un même individu, tel que les variables qualitatives qui prend la valeur de 0 ou 1 (comme la composition du conseil dans notre cas).

La méthode des moindres carrés quasi-généralisés (FGLS) avec effets fixes, permet de surmonter ce problème.

En présence d'autocorrélation d'ordre 1, le modèle prendra la forme suivante :

$$ROA_{i,t} = \alpha + \beta X_{i,t} + u_i + e_{i,t}$$

$$ROE_{i,t} = \alpha + \beta X_{i,t} + u_i + e_{i,t}$$

Où

$$i = 1; 2; \dots; K; 10$$

$$n = 10 \text{ (individus)}$$

$$t = 2005; \dots; K; 2012$$

$$T = 8 \text{ (temps)}$$

¹⁶¹Voir le tableau 6 des statistiques descriptives des variables explicatives.

- $X_{i,t}$: sont les variables explicatives de la rentabilité des banques camerounaises (ROA, ROE) pour la banque (i) pour l'année (t). Ces variables explicatives sont : **ADPUB, TACONS, ADETRANGER, ADEXTERNE, CEB, CRB, CXP, CRE, INF, TSB.**
- U_i représente l'effet spécifique propre à chaque banque, qui demeure invariable dans le temps, tandis que ei,t est une perturbation aléatoire dont la forme est générée par un processus autorégressif d'ordre 1 et $\sim iid$.

Presentation des resultats

➤ Test de stationnarité

La stationnarité des variables a été vérifiée à l'aide du test de Levin-Lin-Chu et Im-Pesaran-Shin. La synthèse de ces résultats se trouve dans le tableau 1 ci-dessous:

Tableau 1 : tableau de stationnarité

VARIABLES	Test de IPS 1% Tlu= -2,320 5% Tlu = -2,060 10% Tlu= -1,930		Test de LLC 1% 5% 10%	DECISIONS SUR LA STATIONNARITE
	T-Bar	P-value	P-value	
ROA	-1,9040	0,0998	0,0000	OUI I (0)
ROE	-1,9776	0 ,1368	0,0000	OUI I (0)
INF	-2,7047	0,0014	0,0000	OUI I (0)
CRE	-2 ,0996	0,0198	0,0000	OUI I (0)
TSB	-2,5101	0,0031	0,0002	OUI I (0)
CEB	-2,3896	0,0053	1,0000	OUI I (0)
CXP	-1,1640	0,6438	0,000	OUI I (0)
CRB	-0,7911	0,9612	0,2948	OUI I (1)
ADPUB	=	=	0.1882	OUI I (1)
ADETRANGER	=	=	0.9831	OUI I(1)
TAILCONS	-	-	0.2878	OUI I (1)
ADEXTERIEUR	-	-	0.3484	OUI I (1)

Source: Tests effectués par l'auteur.

De ce tableau, il ressort que les variables de notre modèle sont globalement stationnaires à niveau sauf quelques-unes sont stationnaires en différence première.

Résultats du modèle

Tableau2: Régression de ROA et ses déterminants par la méthode des MCG

Cross-sectional time-series FGLS regression						
Coefficients: generalized least squares						
Panels: heteroskedastic with cross-sectional correlation						
Correlation: common AR(1) coefficient for all panels (0.0902)						
Estimated covariances = 55 Number of obs = 80						
Estimated autocorrelations = 1 Number of groups = 10						
Estimated coefficients = 11 Time periods = 8						
Wald chi2(10) = 74.42						
Prob> chi2 = 0.0000						
Panel-corrected						
roa	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
-----+-----						
inf	.2286339	.3116842	0.73	0.463	-.382256	.8395238
cre	-6.392037***	1.548161	-4.13	0.000	-9.426376	-3.357697
tsb	-1.96e-07***	4.78e-08	-4.10	0.000	-2.90e-07	-1.02e-07
ceb	-8.988406**	4.495768	-2.00	0.046	-17.79995	-.176862
cxp	14.32237**	4.242099	3.38	0.001	6.008007	22.63673
crb	2.546094***	.7189073	3.54	0.000	1.137062	3.955127
adpub	-2.566975	2.146141	-1.20	0.232	-6.773334	1.639384
adetranger	8.991529***	3.181003	2.83	0.005	2.756877	15.22618
tailcons	.4561092	.3642718	1.25	0.211	-.2578505	1.170069
adexterieur	-1.263845	2.203604	-0.57	0.566	-5.58283	3.05514
cons	-108.8585	45.43548	-2.40	0.017	-197.9104	-19.80657
-----+-----						

Source : Estimation de l'auteur.

***= significativité à 1% **=significativité à 5% *= significativité à 10%

D'après le tableau ci-dessus, on peut constater que :

- l'inflation (**INF**) : la relation entre cette variable et la rentabilité économique des établissements de crédit camerounais est positive et non significative. Ce résultat confirme la conclusion de Demirguç-K et Huizinga (1999) qui précisent qu'une augmentation de l'inflation doit avoir une répercussion positive sur la marge nette d'intérêts et donc sur la performance des banques.
- La croissance économique (**CRE**): cette variable montre que la croissance du secteur réel de l'économie camerounaise a un impact significativement négatif à 1% sur la rentabilité des établissements de crédit camerounais.

- Ce résultat est surprenant, car si l'économie est performante, il y a plus de demande de crédits que ce soit pour l'investissement ou pour la consommation ; et par la suite une amélioration de la performance des banques suite à cette demande élevée doit paraître.
- La taille de la banque (**TSB**) a une relation négative et significative avec la rentabilité des établissements de crédit camerounais au seuil de 1%. Ce résultat n'est pas en relation avec ceux de Mak et Ong(1999), Boyd et Runkle (1993) Pinteris (2002), Adams et Mehran (2003), Godard (2001), Fernandez et Arrondo (2002) et Kwan (2003) qui trouvent que la taille de la banque a un effet positif et significatif sur sa profitabilité suggérant l'existence d'économies d'échelles.
- la charge d'exploitation(**CEB**) : la rentabilité des actifs (*ROA*), comme première variable managériale, est affectée négativement et significativement par les charges générales des banques de notre étude. Ce résultat suggère que les profits des banques peuvent être négativement affectés par les dépenses de structure, indiquant ainsi que les établissements bancaires camerounais ne maîtrisent pas leurs dépenses.
- les fonds propres (**CXP**), comme deuxième variable managériale, ont un effet positif et significatif sur la rentabilité des actifs au seuil de 1%. A long terme, toute chose restant égale par ailleurs, toute augmentation des capitaux propres d'un point de pourcentage des actifs conduira à une hausse de la rentabilité bancaire d'environ 14,32 points. Les banques les mieux capitalisées accèdent facilement aux fonds de financement sur le marché parce qu'elles sont moins risquées et plus solvables. En fait, la réglementation prudentielle impose aux banques un niveau minimum de couverture des emplois par des ressources stables. Autrement dit, les banques camerounaises devront mieux s'outiller pour contrôler ses fonds et gérer avec sérieux les capitaux propres enregistrés.
- le crédit bancaire(**CRB**) : les résultats de notre modèle montrent que le volume des crédits distribués est positif et significatif à la profitabilité des banques au seuil de 1%. Cette variable managériale constitue certes une source importante des profits à l'ère de l'intermédiation comme à celle de la libéralisation financière mais sans réglementation stricte, elle est vouée à un risque systémique.
- Les administrateurs représentant l'Etat et les établissements publics (**ADPUB**): la corrélation entre le pourcentage des administrateurs qui représentent l'Etat et les établissements publics et la rentabilité des actifs des banques est négative et statistiquement non significative. Ce résultat confirme les conclusions de La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (2002) qui révèlent que dans tous les pays, essentiellement en

voie de développement, l'actionnariat de l'Etat dans les banques commerciales constitue une source de leurs manques d'efficacité. D'après les résultats obtenus, nous constatons que l'Etat ne joue pas un rôle significatif au niveau du conseil d'administration car leur présence n'a pas d'effet signification sur le ROA.

- La taille du conseil d'administration (**TAICONS**) : elle a un impact positif(0,4561) et statistiquement non significatif sur la rentabilité des actifs. Ce résultat corrobore les conclusions de certains auteurs qui stipulent que le conseil de petite taille peut être facilement contrôlé et influencé par le dirigeant, alors que le conseil de grande taille présente une variété d'expériences appartenant aux différents administrateurs pouvant ainsi empêcher les managers à poursuivre leurs propres intérêts, (Gary et Gleason, 1999). Ce résultat corrobore aussi les conclusions d'Adams et Mehran (2003) qui révèlent que les banques ayant des conseils de grande taille ont des performances plus élevées que les banques ayant des conseils de petite taille.
- les administrateurs étrangers (**ADETRANGER**) : le pourcentage des administrateurs étrangers dévoile un impact positif et significatif sur la rentabilité des banques camerounaises au seuil de 1%.Ainsi, une augmentation d'un point du nombre d'administrateurs étrangers entraînerait une amélioration de la rentabilité des actifs de 8,99 points pour toute chose égale par ailleurs. Ce résultat rejoint les travaux de Becketal (2004), Marimuthu (2008), Mamoghli et Dhouibi (2009), la proportion des administrateurs étrangers siégeant dans le conseil d'administration a été utilisée par ces auteurs pour tenter de mesurer l'influence de cette variable sur la performance des firmes. Les résultats montrent globalement que la présence des administrateurs étrangers améliore la performance financière des firmes. De plus, les banques à forte propriété étrangère jouissent d'un meilleur accès aux marchés des capitaux, d'une capacité supérieure à diversifier les risques et de plus grandes opportunités à offrir certains de leurs services à des clients étrangers non facilement accessibles aux banques locales.
- Les administrateurs externes (**ADEXTERNE**) : il existe une relation négative (-1.263) et non significative entre les administrateurs externes et la rentabilité des actifs ; plusieurs auteurs stipulent que les administrateurs externes ne sont pas en mesure de comprendre la complexité des activités des banques et qu'ils sont des agents incompetents dans l'exercice du contrôle et dans la surveillance des dirigeants. De plus, ils peuvent avoir des intérêts divergents, ce qui peut engendrer des conflits d'intérêt entre le conseil et l'équipe dirigeante (Prowse,1997; Linck et al.(2006). Par ailleurs, Griffithetal

(2002) ne trouvent aussi une relation entre la performance et la composition du conseil confirmant ainsi les résultats de Piet Timm(1993). De même, Adams et Mehran (2005) dévoilent que le pourcentage d'administrateurs externes n'a aucun effet sur la rentabilité des actifs des banques.

Tableau3: Résultat de la taille et de la composition du conseil sur la ROE par la méthode des MCG

Cross-sectional time-series FGLS regression						
Coefficients: generalized least squares						
Panels: heterosedastic with cross-sectional correlation						
Correlation: common AR(1) coefficient for all panels (0.4518)						
Estimated covariances	=	55	Number of obs	=	80	
Estimated autocorrelations	=	1	Number of groups	=	10	
Estimated coefficients	=	11	Time periods	=	8	
Wald chi2(10)	=	31.04				
Prob> chi2	=	0.0006				

roe		Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]

inf		1.3452***	.2278732	5.90	0.000	.8985767 1.791823
cre		-2.818903**	.260753	-2.24	0.025	-5.289933 -.3478738
tsb		-1.39e-07***	3.94e-08	-3.53	0.000	-2.16e-07 -6.20e-08
ceb		-12.91536***	3.078486	-4.20	0.000	-18.94908 -6.881641
xp		43.61353***	3.844966	11.34	0.000	36.07754 51.14953
crb		5.805257***	.7539518	7.70	0.000	4.327539 7.282976
adpub		1.350641	1.465437	-0.92	0.357	-4.222845 1.521562
adetranger		-5.006354*	2.845193	1.76	0.078	-.5701225 10.58283
tailcons		-.0346251	.7165154	-0.05	0.961	-1.438969 1.369719
adexterieur		-9.468361***	.356605	-6.98	0.000	-12.12726 -6.809465
_cons		-430.7708	45.01556	-9.57	0.000	-518.9997 -342.5419

Source : Estimation de l'auteur.

***= significativité à 1% **=significativité à 5% *= significativité à 10%.

Partant des résultats obtenus dans le **tableau 3**, plusieurs commentaires peuvent être faits :

S'agissant du coefficient de la variable taux de l'inflation(**INF**), nous constatons qu'il est positif (1,3452) et significatif a 1%. Ce qui va dans le sens de nos hypothèses de départ. Une hausse du taux d'inflation d'un point de pourcentage entraînerait une amélioration du rendement bancaire à long terme. L'augmentation du niveau général des prix a permis aux

établissements bancaires de réaliser des profits substantiels malgré la situation économique critique du pays. Les tensions inflationnistes produisent une extension et une surévaluation des charges bancaires, mais ce sont les déposants et les emprunteurs qui supportent de telles charges en dernier ressort. L'inflation entraîne plus de charges d'investissement mais également des taux de crédit élevés et donc plus de revenus d'intérêt et de profits.

La croissance économique (*CRE*) du pays a d'importantes incidences négatives, à long terme, sur la performance des secteurs d'activités, y compris le secteur bancaire. A court terme, une croissance du PIB réel par tête de 5% induirait une réduction de la rentabilité bancaire de 2,88903 point de pourcentage des fonds court terme, pour la simple raison que les banques se comporteront comme insatisfaite et se livrer à des situations catastrophiques. Il semble que les banques camerounaises n'ont pas profité de la restructuration de l'économie nationale par des politiques de réformes structurelles du secteur et l'introduction de nouvelles techniques et technologies en vue d'améliorer les niveaux de bancarisation qui sont encore à des niveaux faibles.

L'étude empirique de l'impact de l'environnement macro-financier sur la rentabilité des actifs bancaires au Cameroun a également induit des résultats mitigés à long terme. Suivant nos estimations, la taille de la banque (*TSB*) n'est pas favorable à l'augmentation des profits bancaires car elle est négative et significatif à 1%, suggérant qu'en général, les économies d'échelle ne sont pas favorables à l'amélioration de la rentabilité des banques.

- La structure des fonds propres a une relation positive (43,61353) et significative à 1% avec la rentabilité des fonds propres des banques camerounaises. Ce résultat corrobore celui de Berger (1995) qui précise que les banques bien capitalisées sont considérées comme moins risquées et peuvent par conséquent accéder aux fonds à de meilleures conditions. Comme il corrobore les résultats de Demirgüç.K, Huizinga (1999), Gadanez (1998) et Bourke (1989). Notre résultat corrobore aussi la thèse de Greenspan (1998) qui précise que le rôle des fonds propres consiste aussi à impliquer les actionnaires dans la couverture des pertes qu'engendre la prise de risque de leurs banques. Par conséquent, les actionnaires, en investissant plus dans leurs banques, exercent un contrôle plus efficace des décisions entreprises par les managers. Il semble que les actionnaires des banques camerounaises ne contrôlent pas suffisamment les banquiers, ce qui explique les coefficients très faibles des variables mesurant l'impact des caractéristiques du conseil d'administration. Par conséquent, on peut

interpréter le rôle limité du conseil d'administration à inciter les dirigeants à une meilleure performance par le fait du manque de la pression des actionnaires, même avec un ratio de fonds propres élevés.

Les crédits bancaires (**CRB**) sont favorables à la profitabilité des banques. A long terme, une hausse des crédits bancaires d'un point de pourcentage des fonds induirait une augmentation de la profitabilité des banques d'environ 5,805257 points de pourcentage des fonds propres.

Les administrateurs représentant l'Etat et les établissements publics (**ADPUB**) : la corrélation entre le pourcentage des administrateurs qui représente l'Etat et les établissements publics et la rentabilité des fonds propres des banques est négative et statistiquement non significative.

Ce résultat confirme la conclusion de Shleifer (2002) qui révèle que l'actionnariat de l'Etat dans les banques commerciales constitue une source de leurs manques d'efficacité.

- La taille du conseil d'administration (**TAICONS**) a un impact négatif et statistiquement non significatif sur la rentabilité des actifs. Ce résultat corrobore les conclusions d'Adams et Mehran (2003) qui révèlent que les banques ayant des conseils de grande taille ont des performances plus élevées que les banques ayant des conseils de petite taille.

- Les administrateurs étrangers (**ADETRANGER**) : le pourcentage des administrateurs étrangers dévoile un impact positif et significatif à 10% sur la rentabilité des fonds des banques camerounaises.

- La taille de la banque (**TSB**) a une relation négative et significative avec la rentabilité des établissements de crédit camerounais. Ce résultat corrobore ceux de Mak et Ong (1999), Boyd et Runkle (1993), Pinteris (2002), Adams et Mehran (2003), Godard (2001), Fernandez et Arrondo (2002) et Kwan (2003) qui trouvent que la taille de la banque a un effet positif et significatif sur sa profitabilité suggérant l'existence d'économies d'échelles.

- Les administrateurs externes (**ADEXTERNE**) : il existe une relation négative et significative à 1% des administrateurs externes et la rentabilité des fonds propres.

On note que l'estimation des deux relations par les moindres carrés généralisés avec la prise en compte du facteur autorégressif AR a permis de palier aux problèmes d'auto corrélation et d'hétéroscédasticité.

Conclusion et recommandation

L'objectif adopté dans ce papier était de déterminer si le conseil d'administration est susceptible d'améliorer la performance financière des établissements de crédit au Cameroun. De manière plus spécifique, il est en question dans un premier temps de déterminer l'impact de la taille du conseil

sur ROA et ROE et dans un second temps de déterminer les effets de la composition du conseil d'administration sur ROA et ROE. La première estimation montre que la taille du conseil apparaît efficace dans l'amélioration de la rentabilité des actifs et inefficace dans l'amélioration de la rentabilité des fonds. Plus la taille du conseil d'administration est forte, plus le risque est réduit et plus la rentabilité des actifs est élevée. Ces résultats corroborent les conclusions d'Adams et Mehran (2003) qui révèlent que les banques ayant des conseils de grande taille ont des performances plus élevées que les banques ayant des conseils de petite taille. Ces résultats affirment aussi que la taille a réussi à améliorer le niveau de rentabilité des banques. De plus, l'évolution des fonds propres et des ressources a été accompagnée par une baisse du risque de crédit et une augmentation de la marge d'intérêt ainsi que la rentabilité des actifs.

En ce qui concerne la deuxième préoccupation, il en ressort que la composition du conseil apparaît efficace dans l'amélioration de la rentabilité des actifs et des fonds propres des établissements de crédit au Cameroun à travers certaines variables (**adetranger**, **adpub**) et les résultats de cette étude sont obtenus grâce à la technique de données de panel. Si l'évolution financière et bancaire depuis 2004 semble plus stable, la situation de la quasi-totalité des banques ne laisse transparaître aucun risque immédiat de fragilité, il faut cependant craindre des dérapages, les créances douteuses étant toujours importantes dans un climat de surliquidité bancaire. Afin que les erreurs du passé ne se reproduisent plus, l'amélioration du fonctionnement des banques et le maintien d'un secteur bancaire apte au financement de l'économie passent par une administration indépendante, stricte, permanente, et rigoureusement respectée.

References:

- Abreu M. et Mendes V. (2002), «Commercial Bank Interest Margins and Profitability: Evidence from E.U Countries», *Porto Working paper series*.
- Adams R. et Mehran H.(2003), «Is corporate governance different for Bank Holding Companies?», *Economic Policy Review, Federal Reserve Bank of New York*, Special Issue, Vol.9, N°1, p.123-142.
- Agrawal A. et Knoeber C. (1996), «Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol31, n°3, pp. 377-397.
- Anghbazo L. (1997), «Commercial Bank Net Interest Margins, Default Risk, Interest-Rate Risk, and Off-Balance Sheet Banking 1989-2003», *Journal of Banking and Finance*, Vol.2, PP.155-87.
- Arun T. et Turner J.(2004), «Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concepts and Issues», *Corporate Governance :An International Review*, vol.12, n°3, p.371-377.

- Avom D. (2004), « Réglementation et évolution de l'intermédiation bancaire au Cameroun », *Workingpaper*, CEREG, Yaoundé.
- Baltagi, B. H., (2001), *Econometric Analysis of Panel Data*, seconded. JohnWiley and Sons Ltd, Chicester.
- Bashir A. (2000), «Assessing the Performance of Islamic Banks: Some Evidence from the MiddleEast 1993-1998», *Papier présenté à la 8ème Conférence de l'Economic Research Forum (ERF)*, Amman, Jordanie, novembre.
- BekoloEbe B. (1998), « Ajustement structurel, restructuration bancaire et développement », actes de la journée de réflexion organisée par l'Institut des Techniques Bancaires, Yaoundé.
- BekoloEbe B. (2002), «Mondialisation financière et financement du développement en Afrique»
- YaBen Naceur S. (2003), «*The Determinants of the Tunisian Banking Industry Profitability: Panel evidence 1980-2000*» Papier présenté à la 11^{ème} Conférence de l'Economic Research Forum (ERF), Marrakech, Novembre.
- Beckmann R. (2007), «Profitability of Western European Banking Systems: Panel Evidence on Structural and Cyclical Determinants», Discussion Paper Series N°2: *Banking and Financial Studies*, N°17/2007. presses universitaires de Yaoundé.
- Berle, A.A. et Means, G.C.(1932), «The modern corporation and private property, commerce clearing house», New York.
- Bourke P. (1989), «Concentration and other Determinants of Bank Profitability in Europe, North America and Australia», *Journal of Banking and Finance*.
- Bushman. R. M, et Smith. A. J, (2003), «*Transparency, Financial Accounting Information and Corporate Governance* », Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review 9, n° 1, p 65-87.
- Caprio G. Laeven L. &Levine R.(2004); «Governance and bank evaluation»; WorldBank Policy Research, WP n° 3202, février, pp 1-47.
- Caprio G., Laeven L. et Levine R.(2006), “Governance and Bank evaluation”.
- Charreaux, (2008), « Gouvernance et latitude managériale ».
- Charreaux.G, (1997), « Le gouvernement d'entreprises, corporate governance, théorie et faits », Economica, Paris.
- Demerguç-Kunt A. et Huizinga H. (2001), «Financial Structure and Bank Profitability 1990-1997», in Asli Demirgüç-Kunt and Ross Levine (eds.), *Financial Structure and Economic Growth: A Cross-Country Comparaison of Banks, Markets, and Development*, Cambridge, MA: MIT Press.
- ElKobbi. M.F, (2000), «*Introduction à la Corporate Gouvernance, Comment adopter ce concept au contexte Tunisien ?* », Finance et développement au Maghreb, N°23.
- Fama. E. F et Jensen. M.C, « Agency problems and residual claim », *Journal*

of Finance and Economics, vol. 26, pp.327-350.

Fouda S.M. (1999), « Faillites bancaires et effets de contagion : un examen du cas camerounais », Séminaire de recherche de la FSEG/Université de Yaoundé II, Mars.

Gary S. Et Gleason E. (1999), « Board structure, ownership, and financial distress in banking firms », *International Review of Economics and Finance*, vol. 8, p. 281-292.

Guru B., Staunton J. et Balashanmugam M. (2002), « Determinants of Commercial Bank Profitability in Malaysia 1986-1995 », University Multimedia working papers, 2002.

Hermalin B. E., Weisbach M. S. (2003), « Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature, Federal Reserve Bank of New York », *Economic Policy Review*, Vol.9, N°1, Avril, p.7-26.

Hsiao C., (1986), *Analysis of Panel Data*, Cambridge University Press, Cambridge, New York.

Jensen M. C. (1993), « The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems », *Journal of Finance*, Vol.48, N°3, p.831-880.

LaPorta R., Lopez-de-Silanes F. Shleifer A., (2002), Government ownership of commercial banks, *Journal of Finance*, Vol.57, p.265-301.

Joseph A. (2002), « Réforme du secteur financier en Afrique », *Workingpaper*, Vol 3.

Levine R. (2004), « The corporate governance of banks : A concise discussion of concepts and evidence », *The world bank policy research, working paper, series N°3404*

Lipton M. et Lorsch J. (1992), « A modest proposal for improved corporate governance », *Business Lawyer*, vol.48, p. 59-77.

Madji A. (1997), « Le point sur la restructuration bancaire en Afrique Centrale », *Bulletin de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale*, 2, Août 1997.

Moerland P.W, (1995), « Alternative disciplinary mechanism in different corporate systems », *Journal of economic Behaviour and Organization*, n°26, 1995a, p.17-34.

Moerland P.W, (1995), « Corporate ownership and control structures: An international comparison », *Review of Industrial Organization*, n°10, 1995b, p.443-464.

Molyneux P. et Thornton J. (1992), « Determinants of European Bank Profitability 1986-1989: A note », *Journal of Banking and Finance*, Vol 16, N° 26, Mai.

Nam S. W. (2004), « Corporate governance of banks : Review of issues », Asian Development Bank Institute (ADB), Tokyo Research.

Oxelheim L. et Randoy T. (2003), The impact of foreign board membership

on firm value, *Journal of Banking and Finance*, Vol.27, N°12, Décembre, p.2369-2392.

Paquerot M.(1997), *Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle dans Le gouvernement des entreprises*, Economica.

PiL. Timme S.G.(1993), «Corporate control and bank efficiency», *Journal of Banking and Finance*, Vol.17, p.515-530.

Rouabah A. (2006), « La sensibilité de l'activité bancaire aux chocs macroéconomiques: une analyse de Panel sur des données de banques luxembourgeoises 1994-2005 », *Banque Centrale du Luxembourg, Cahier d'études*

Shleifer.A, and Vishny.R, (1997), «A Survey of CorporateGovernance», *Journal of Finance*, no. 52, pp. 737-784.

Short B.K. (1979), «The Relation Between Commercial Bank Profit Rates and Banking Concentration in Canada, Western Europe and Japan», *Journal of Banking and Finance*, Vol. 3.

Zingales L. (2000), «In Search of New Foundations», *the Journal of Finance*, Vol. LV, n°4, August 2000, pp. 1623-1653.