



**REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES  
ET SOCIALES**

**Numéro 7**

**Janvier – Juin 2018**

**L'IMPACT DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU  
CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA RENTABILITE DE  
L'ENTREPRISE : UNE ANALYSE EN CONTEXTE BANCAIRE  
CAMEROUNAIS**

**THE IMPACT OF COMPOSITION AND THE FUNCTIONING OF THE  
BOARD OF DIRECTORS ON FIRM'S PROFITABILITY: EMPIRICAL  
EVIDENCE FROM CAMEROONIAN BANKING SECTOR**

**YOTA Rostand,**

Enseignante-Chercheure, Université de Dschang

Cameroun

E-mail : [rostandyota@yahoo.fr](mailto:rostandyota@yahoo.fr)

**Résumé**

L'objet de cette recherche est l'analyse de l'impact de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration sur la rentabilité économique bancaire. Les données utilisées couvrent la période 2006-2014. L'analyse est menée en recourant à la Méthode des Moindres Carrés Généralisés sur les données en panel. Nos résultats montrent que la taille du conseil d'administration, le pourcentage des administrateurs institutionnels et la taille de la banque exercent des effets négatifs significatifs sur la rentabilité économique bancaire tandis que l'indépendance du conseil, le pourcentage des administrateurs de nationalité étrangère, le pourcentage des administrateurs représentant l'Etat ou les établissements publics, le pourcentage des femmes et l'âge de la banque ont des impacts positifs et statistiquement significatifs sur la rentabilité. Par ailleurs, il ressort que l'existence des comités spécialisés au sein des conseils, la fréquence des réunions du conseil, la durée horaire des réunions du conseil ont des effets positifs mais non significatifs sur la rentabilité économique bancaire.

**Mots clés :** Banque, Conseil d'administration, rentabilité économique, gouvernance d'entreprise

**Codes JEL :** G21 ; G31 ; L25

**Abstract**

The aim of this research is to analyze the impact of the characteristics of the board of directors on the return on asset of banks in Cameroon. The data cover the period 2006-2014. The analysis is conducted using the Generalized Least Square method on panel data. Our results shows that, the size of the board, the percentage of the institutional administrators and the size of the bank have negative and significant effects on bank profitability whereas, the board independence, the percentage of the foreign administrators, the percentage of the administrators representatives the State, the percentage of the women in the board and the age of the bank have positive and statistically significant impacts on the profitability. Besides, it appears that, the existence of specialized committees within the board, the annual average number of Board meetings and the average duration of Board meetings don't significantly affect the profitability.

**Keywords:** Bank, Board of Directors, Return on Asset, Corporate governance

**JEL classification :** G21; G31; L25

## INTRODUCTION GENERALE

Dans les sociétés de type managériales, le conseil d'administration constitue un mécanisme interne important de gouvernance. Son avènement repose sur la réduction de l'asymétrie d'information existante entre les dirigeants et les actionnaires. Les interrogations sur l'efficacité des conseils d'administrations en matière de création de la valeur et sur leurs capacités à contribuer à la survie des organisations se sont accrues ces dernières années corrélativement avec les crises et les scandales financiers. La problématique de la gouvernance dans le secteur bancaire reste une voie peu explorée si l'on se réfère à Adam et Mehran (2012, p. 243) pour qui, « La plupart des études sur l'efficacité des conseils d'administration excluent les institutions financières de leurs échantillons. C'est la raisons pour laquelle nous savons très peu de choses sur l'efficacité de la gouvernance des bancaire ». D'après Ciancanelli et Gonzalez (2000), la complexité des problèmes d'agence, le faible taux de capitalisation au sein du secteur bancaire et l'importance de la réglementation sont les principaux aspects rendant la gouvernance des banques sensiblement différente de la gouvernance des autres entreprises. Toutefois, le Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire a publié en 2006 un rapport intitulé «Enhancing corporate governance for banking organisations ». Dans ce rapport, le Comité met en exergue le fait le conseil d'administration bancaire est in fine responsable de la solidité financière de la banque. Pour Craig (2004), la fonction d'administrateur au sein des banques est assimilable à une haute responsabilité publique dans la mesure où l'administrateur est non seulement responsable vis-à-vis des actionnaires qui l'a élu mais également responsables de la sécurité des fonds des dépositaires et de l'influence permanente des banques sur la croissance économique. Que ce soit du point de vue actionnarial ou partenarial, le conseil d'administration est jugé efficace par rapport à sa contribution à la création de valeur. Or, les travaux empiriques relatifs à l'impact du conseil d'administration sur la performance des banques et des firmes en général donnent lieu à des résultats contradictoires. Cette ambiguïté des résultats témoigne le fait que le contexte institutionnel dans lequel s'effectue la recherche n'est pas neutre. En considérant un pays en développement caractérisé par une régulation bancaire perfectible comme notre aire d'expérimentation, cette recherche ambitionne de contribuer à la littérature en matière de gouvernance bancaire. En effet, le système bancaire camerounais rentable de nos jours sort d'une crise profonde à l'issu de laquelle le il a été restructuré. A cet effet, le Règlement n°04/08/CEMAC/UMAC/COBAC relatif au gouvernement d'entreprise dans les

établissements de crédit au sein de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale stipule que les crises bancaires et plus particulièrement celles des années 80 dans la CEMAC ont été pour la plupart provoquées par une absence totale de l'application des bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise. Cet état des choses motive notre objectif de l'analyse du rôle de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration sur la rentabilité retrouvée de ces banques. Suivant une démarche hypothético-déductive couplée avec une méthodologie de nature quantitative, l'hypothèse globale que nous formulons est que la différence de rentabilité entre les banques au Cameroun est attribuable au mode de gouvernance. La suite de l'article présente la revue de la littérature (1), la méthodologie de l'analyse empirique (2) ainsi que les résultats et leurs interprétations (3).

## **1. REVUE DE LA LITTERATURE**

Selon Charreaux, (2000, p. 4), une théorie satisfaisante du conseil d'administration doit prendre en compte sa taille, sa forme, la composition, les rôles ainsi que les comportements de cet organe, observés dans la réalité. Compte tenu de cette assertion et des conclusions de Zhara et Pearce II (1989), nous admettons que la taille du conseil d'administration, sa composition et son mode de fonctionnement sont les variables caractéristiques de son efficacité.

### **1.1. Taille du conseil d'administration et performance bancaire : une relation ambiguë**

Deux courants de pensée s'affrontent sur l'efficacité de la taille du conseil d'administration des entreprises. Le premier courant soutenu par Jensen (1993) se base sur la théorie positive de l'agence pour prévoir que la taille élevée du Conseil d'administration favorise sa domination par le dirigeant tout en créant des conflits d'intérêt entre les administrateurs et les managers. Lipton et Lorsh (1992) ainsi que Jensen (1993) pensent que les conseils de grande taille rendent le processus de communication et de prise de décision plus lourd et plus difficile. Ceci étant, un conseil large est susceptible de favoriser la constitution des groupes qui pourraient compromettre l'unanimité ou la majorité en matière de prise des décisions. Cependant, contrairement à ce courant, En référent à la théorie de la dépendance envers les ressources et la théorie des ressources de base, le second courant milite en faveur d'un conseil large. Ce courant développé par Pfeffer et Salancik (1978) conçoit que le succès d'une entreprise dépend de sa capacité à contrôler certaines ressources indispensables. Dans cette perspective, Hillman et Dalziel (2003) arguent que le rôle du conseil d'administration ne se

limite pas à sa dimension disciplinaire mais également à sa capacité à apporter ces ressources stratégiques difficilement accessibles dont l'entreprise a besoin pour son fonctionnement et sa survie dans son environnement. Pour ce courant, plus grande est la taille du conseil, plus élevé sera la somme algébrique des ressources stratégiques apportées. Ainsi, les avantages liés à une taille élevée du conseil seraient plus importante que l'augmentation des problèmes de communication, de coordination et de prise de décision. Dans le secteur bancaire, les études de Booth et al. (2002), ainsi d'Adams et Mehran (2003) constatent que les conseils d'administration des banques sont de taille plus importante (en moyenne 16 membres). En prenant en compte la particularité des banques tout en admettant que les administrateurs dans ces secteurs doivent posséder les meilleurs standards qui peuvent obtenus par la mutualisation des expériences, nous formulons l'hypothèse que :

*H1 : La taille du conseil d'administration a un impact positif sur la rentabilité*

## **1.2. La composition du conseil d'administration exerce un impact significatif sur la performance bancaire**

La composition du conseil d'administration est une variable indispensable en matière de contrôle des dirigeants et d'efficacité organisationnelle. Selon Dorra zouari et ghorbel (2013), elle impacte la répartition des pouvoirs entre les personnes constituant le conseil et détermine l'orientation pro-dirigeants ou pro-actionnaires.

### **1.2.1. Le degré d'indépendance des administrateurs a une influence sur la performance bancaire**

La littérature distingue deux types d'administrateurs qui peuvent composer le conseil d'administration : les administrateurs internes d'une part et, d'autre part, les administrateurs externes. D'après Nam (2004), les administrateurs indépendants sont plus influents que les autres. Il pense que ces administrateurs sont les seuls qui puissent contraindre les dirigeants au niveau des banques d'appliquer la réglementation spécifique à ce secteur et de les dissuader d'avoir des comportements discrétionnaires de nature à détériorer la richesse des actionnaires. Pour Fama et Jensen (1983), la présence au conseil d'administrateurs externes confère à ce dernier une plus grande indépendance et un gage de bon contrôle des dirigeants. Au regard de ces travaux, nous formulons l'hypothèse que :

*H2 : La rentabilité bancaire est positivement associée au pourcentage des administrateurs indépendant du conseil*

### **1.2.2. La présence des administrateurs institutionnels a une influence sur la performance bancaire**

Berger et Bonaccorsi Di Patti (2006), Whidbee (1997) notent que les administrateurs institutionnels sont plus efficace en matière de contrôle des dirigeants dans la mesure où, ils possèdent plus de moyens de contrôle que n'en dispose les actionnaires minoritaires. Selon Alexandre et Paquerot (2000) ; Boyd (1994), les administrateurs institutionnels ont plus que quiconque accès à l'information permettant le contrôle de l'équipe dirigeante. Ainsi le niveau de contrôle est tributaire du pourcentage d'administrateurs institutionnels du conseil. Dans la littérature, à l'exception de quelque rares études comme celle de Boyd (1994) très peu de travaux ont testé cette influence. Boyd (1994) corrobore l'effet positif de cet indicateur sur le niveau de contrôle exercé par le conseil d'administration. En défendant la causalité inverse, Brous et Kini (1994) justifie l'influence positive de la présence des administrations institutionnels au conseil sur la performance de l'entreprise par le fait que ces administrateurs serait d'emblée intéressés que par les conseils d'administration des entreprises performante. Etant donné que la plupart des banques au Cameroun sont des filiales des banques étrangères et donc caractérisées par un nombre important d'administrateurs institutionnels, nous supposons que :

*H3 : La rentabilité bancaire est positivement associée au pourcentage des administrateurs institutionnels du conseil*

### **1.2.3. La présence des administrateurs de nationalité étrangère a une influence sur la performance bancaire**

La mondialisation, la libération du marché des capitaux et la déréglementation du secteur bancaire ont facilité l'ouverture du capital des entreprises et notamment des banques dans les pays sous-développés aux investisseurs étrangers. D'après Berger et al. (2000), les administrateurs étrangers peuvent influencer la gestion des activités bancaires. Ces derniers précisent que les seuls obstacles à l'exercice des fonctions de l'administrateur étranger sont les différences socioculturelles et la distance géographique. Choi et Hasan (2005) ainsi que Gulamhussen et Guerriero (2009) pensent que les administrateurs étrangers apportent une expérience au niveau local et que ces administrateurs sont caractérisés par une indépendance notoire. Dans le contexte de notre étude, la prédominance des banques étrangères nous conduit à supposer que :

*H4 : La rentabilité bancaire est positivement associée au pourcentage des administrateurs de nationalité étrangère du conseil*

#### **1.2.4. La présence des administrateurs représentant l'Etat ou les établissements publics a une influence sur la performance bancaire**

L'influence de la propriété de l'Etat sur la performance des banques et le développement économique a fait l'objet de plusieurs études empiriques. Selon la théorie de l'agence, les banques à capitaux majoritairement étatiques subiraient des effets disciplinaires limités. Ce qui impacte négativement la rentabilité de ces banques (Lang et So, 2002). La Porta et al. (2002) relèvent que dans presque 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. Les études de Drakos (2003) et Berger et al. (2005) prédisent des effets négatifs de la propriété et de la présence des représentants de l'Etat aux conseils sur la performance des banques. Au Cameroun, l'expérience néfaste de la crise bancaire des années 80 avec la forte présence étatique nous amène à formuler l'hypothèse que :

*H5 : La rentabilité bancaire est négativement associée au pourcentage des administrateurs représentant l'Etat ou les établissements publics du conseil*

#### **1.2.5. La présence des femmes au conseil d'administration a une influence sur la performance bancaire**

Constituant un volet de la Upper Echelons Theory, ou théorie dite « des échelons supérieurs » développée Hambrick et Mason (1984), les recherches sur la diversité du genre au conseil d'administration et ses enjeux ne sont pas suffisamment théorisées. Kang et al. (2007) pensent qu'au sein des conseils, les femmes sont plus indépendantes et plus objectives et qu'elles apportent un nouveau souffle dans la mesure où elles ne font pas partie des “old boys”. Les partisans de la diversité comme Carter et al. (2003), Adams et Ferreira (2003), affirment que tout en possédant des capacités de communication plus importante par rapport aux hommes, les femmes apportent des idées nouvelles qui impactent significativement l'efficacité des entreprises. Les études de Coffey et Wang, (1998) ; Hillman et al., (2002 et 2007) ; Mc Inerney-Lacombe et al. (2008) concluent que la diversité de genre favorise l'innovation et la créativité. Par ailleurs, les femmes influencent la dynamique des groupes, les interactions interpersonnelles et les prises de décisions ; ce qui conduisant le groupe à être plus dynamique, plus créatif et plus innovant. Le Cameroun étant engagé dans la promotion de l'approche genre dans les institutions au regard des enjeux, nous formulons l'hypothèse que :

*H6 : Le pourcentage des femmes au conseil d'administration a un impact positif sur la rentabilité bancaire*

### **1.3. Le mode de fonctionnement du conseil d'administration exerce un impact significatif sur la performance bancaire**

Parallèlement à la composition du conseil d'administration que nous venons de voir, le mode de fonctionnement de cet organe est primordial. Comme le souligne Demb et Neubauer (1992, p. 130), c'est bien «la dimension collective d'un conseil d'administration qui lui procure ses capacités de jugement ». Les décisions du conseil étant prises en session de conseil, le nombre et la durée des réunions sont donc des variables traduisant le dynamisme du conseil.

#### **1.3.1. L'existence des comités spécialisés au sein des conseils d'administration a une influence sur la performance bancaire**

Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission et selon les besoins de l'entreprise, le conseil d'administration délègue l'examen de certaines questions à des comités internes créés en son sein. Ces comités sont l'émanation de la réglementation dans certains pays ou sont créés de manière volontaire par les conseils en cas de nécessité. Le rôle de chacun de ces comités est d'examiner de façon approfondie les problèmes relevant de ses compétences et de faire des propositions au conseil à qui revient le droit et le pouvoir de décider. Wirtz (2005) affirme que le comité d'audit et le comité des rémunérations sont les deux comités qui ont fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature. Pour Klein (1998), les comités spécialisés devraient être composés des membres du conseil d'administration qui adhèrent le plus aux objectifs fixés. Les résultats de cette étude montrent que pour être efficace, les comités doivent comporter un pourcentage élevé des administrateurs indépendants. Pour ce qui est du contexte de notre étude, le Règlement n°04/08/CEMAC/UMAC/COBAC relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit de la CEMAC demande aux banques de constituer un comité d'audit au sein de leurs conseils. Ceci nous amène à penser que :

*H7 : L'existence des comités spécialisés au sein des conseils d'administration a une influence positive sur la rentabilité bancaire*

#### **1.3.2. La fréquence des réunions du conseil d'administration a un impact sur la performance bancaire**

D'après Demb et Neubauer (1992), l'activisme du conseil d'administration se mesure par la régularité et la durée des réunions. Godard et Schatt (2004) soulignent que la fréquence des réunions du conseil d'administration permet un contrôle fréquent des dirigeants, ce qui influence positivement la performance des entreprises et augmente la richesse des



actionnaires. Davidson et al (1998) ont mis en évidence une relation positive entre la performance des entreprises et la fréquence des réunions du conseil d'administration. Cependant, un autre courant de pensée suppose que les réunions des conseils ne sont pas nécessairement utiles du fait que des tâches routinières occupent la plupart des réunions, ce qui laisse peu de temps au contrôle du management. Dans cette optique, Jensen (1993) suggère que l'hyperactivité du conseil n'est pas nécessaire et que ce dernier ne devrait avoir un niveau élevé d'activité qu'en cas de crise. Il apparaît claire que l'incidence de la fréquence de réunion n'est pas tranchée dans la littérature. Pour la présente recherche, nous considérons que la tenue régulière des réunions par le conseil permet la communication entre les dirigeants et les administrateurs, le suivi permanent des dirigeants et contribue à la prise des décisions en temps opportun. D'où l'hypothèse que suivante :

*H8 : Le nombre moyen annuel des réunions du conseil d'administration a un impact positif sur la rentabilité bancaire*

### **1.3.3. La durée des réunions du conseil d'administration a un impact sur la performance bancaire**

La durée horaire des réunions du conseil est un indicateur de mesure du temps consacré à l'analyse des dossiers à l'ordre du jour. Ainsi, les administrateurs ne doivent pas seulement se réunir fréquemment, ils doivent également consacrer du temps nécessaire pour chaque session afin d'étudier en profondeur les dossiers. Si, Pitol-Belin (1984) constate que la durée des réunions des conseils d'administration est d'environ deux heures et que ce temps est, en général, consacré à un exposé sur la situation générale de l'entreprise, Lipton et Lorsh (1992), arguent que le plus grand problème dont doit faire les administrateurs est le manque de temps pour la participation aux réunions. Dans ce cadre, le temps accordé aux réunions du conseil serait un facteur important de l'efficacité du conseil. En supposant qu'une réunion de longue durée permet aux administrateurs d'analyser en profondeurs les dossiers et les questions à l'ordre du jour, nous avançons l'hypothèse que :

*H9 : la durée moyenne annuelle des réunions du conseil d'administration a un impact positif sur la rentabilité bancaire*

## **2. METHODOLOGIE**

### **2.1. Population d'étude**

Les données utilisées pour l'analyse empirique de la présente recherche sont relatifs au secteur bancaire camerounais. Le paysage bancaire camerounais se compose de 13 banques au

31 décembre 2014. La structure de propriété à prédominance étrangère est fournie par le tableau 1 suivant :

**Tableau 1** : Le système bancaire camerounais au 31 décembre 2014

N°	Banques	Géographie du capital			
		Privés nationaux (%)	Etrangers (%)	Etats du Cameroun et administrations publiques (%)	Total (%)
1	Afriland First Bank (First Bank)	62,81	37,19	0	100
2	Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit (BICEC)	14,03	68,47	17,5	100
3	Citibank Cameroon (Citibank)		100		100
4	Commercial Bank of Cameroon (CBC)	54,44	46,56		100
5	Société Commerciale de Banque-Cameroun (SCB-CA)		51	49	100
6	Ecobank Cameroun (Ecobank)	20,4	79,6		100
7	National Financial Credit Bank (NFC Bank)	7,64	92,36		100
8	Société Générale de Banques au Cameroun (SGBC)	16,32	58,08	25,6	
9	Standard Chartered Bank Cameroon (SCBC)		100		100
10	Union Bank of Cameroon Plc (UBC)	46	54		100
11	United Bank for Africa Cameroon (UBA Cameroun)		100		100
12	Banque Atlantique Cameroun (BAC)	26,48	72,52		
13	BGFI Bank Cameroun	9,31	70,69	20	100

Ce système bancaire est caractérisé par :

- des banques purement étrangères (3; 9 ; 11)
- des banques étrangères à participation privée nationale minoritaires (2 ; 6 ; 7 ; 8 ; 10 ; 12)
- des banques à participation publique (2 ; 5 ; 8 ; 13)
- des banques panafricaines (6; 11; 12; 13)
- une banque privée nationale à participation étrangère minoritaire (1 ; 4)

Bien qu'il soit opportun de mener notre étude sur l'ensemble de ces banques compte tenu de leur nombre déjà limité, nous avons exclu de l'échantillon les banques BGFI Bank Cameroun à cause du fait qu'elle n'a débuté ses activités au Cameroun qu'à partir de l'année 2011.

La période d'étude concerne les années 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014. Cette période est contrainte par la difficulté d'avoir les informations (notamment les données de bilan) sur les années avant 2006 et après 2014 aussi bien au niveau de certaines banques en question qu'au niveau des institutions publiques chargées de collecter les données des entreprises.

Les données utilisées proviennent de l'Institut National de la Statistique, des rapports annuels de ces banques collectées sur leurs sites internet ainsi que des données primaires collectées sur quelques banques dont les informations recherchées ne se trouvaient pas les deux premières sources. Afin de pallier aux problèmes causés par une taille de l'échantillon sur la validité des résultats, nous organisons les données en panel, ce conduit à 108 observations (12 banques observées sur une période de 9 ans).

## **2.2. Les variables de l'étude**

Nous utilisons une variable endogène, neuf variables exogènes et deux variables de contrôle. La variable endogène est la rentabilité économique. Le choix cette variables est dû au fait qu'en étant économiquement rentable, la banque crée de la richesse pour tous les apporteurs de capitaux y compris les actionnaires. C'est pourquoi nous n'avons pas jugé nécessaire de considérer à la fois la rentabilité économique et la rentabilité financière comme le fait la plupart des travaux en la matière. Les variables exogènes sont les neuf variables relatives à la taille du conseil d'administration, sa composition et son mode de fonctionnement. Les variables de contrôle sont la taille et l'âge de la banque. Le tableau 2 suivant résume les variables utilisées dans l'étude ainsi que les instruments de mesures retenues.

Tableau 2 : Définition des variables de l'étude

Variables	Notations	Mesures	Signes attendus
<b>Variable endogène</b>			
Rentabilité économique	RENT_EC	Résultat net divisé par le total de l'actif	
<b>Variables exogènes</b>			
Taille du conseil d'administration	T_CONS	Nombre total des administrateurs	+
Indépendance du conseil	IND	Nombre des administrateurs externes divisé par le nombre total des administrateurs	+
Pourcentage des administrateurs Institutionnels	P_ADIN	Nombre des administrateurs institutionnels divisé par le nombre total des administrateurs	+
Pourcentage des administrateurs Etrangers	P_ADET	Nombre des administrateurs étrangers divisé par le nombre total des administrateurs	+
Pourcentage des administrateurs représentant l'Etat et les administrations publiques	P_ARE	Nombre des administrateurs représentant l'Etat et les administrations publiques divisé par le nombre total des administrateurs	-
Pourcentage des femmes administrateurs	P_FEMME	Nombre de femme administrateurs divisé par le nombre total des administrateurs	+
Existence des comités	COMITE	variable binaire prenant la valeur 1 si le conseil d'administration de la banque possède au moins un comité spécialisé et la valeur 0 si non	+
Fréquence des réunions du conseil	N_REU	Nombre moyen annuel des réunions	+
Durée des réunions du conseil	D_REU	Durée horaire moyenne des réunions	+
<b>Variables de contrôle</b>			
Taille de la banque	TAIL_BAN	logarithme népérien de l'actif total	
Age de la banque	AGE	Durée d'existence de la banque depuis sa création	

### 2.3. La méthode statistique

Compte tenu de la faible taille de notre échantillon (12 banques), nous avons jugé nécessaire d'utiliser la régression en données de panel en ce sens que le nombre d'observations est le produit de la taille et du nombre d'années d'étude (12x9 = 108 observations). Ainsi, le modèle à estimer est le suivant :

$$RENT_{EC_{i,t}} = \alpha_0 + \beta_1 T_{CONS_{i,t}} + \beta_2 IND_{i,t} + \beta_3 P_{ADIN_{i,t}} + \beta_4 P_{ADET_{i,t}} + \beta_5 P_{ARE_{i,t}} + \beta_6 P_{FEMME_{i,t}} + \beta_7 COMITE_{i,t} + \beta_8 N_{REU_{i,t}} + \beta_9 D_{REU_{i,t}} + \beta_{10} TAIL_{BAN_{i,t}} + \beta_{11} AGE_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Où i et t indiquent respectivement la dimension individuelle et la dimension temporelle.

L'estimation de ce modèle passe par différents tests relatifs à la spécification et aux problèmes de corrélation et d'hétéroscédasticité afin de déterminer la méthode adéquate de

régression. La probabilité nulle du test de Fisher permet de conclure que sur notre modèle existe des effets spécifiques individuels liés à chaque banque. Le test de spécification de Hausman révèle que les effets spécifiques sont fixes et non aléatoires dans la mesure où la probabilité trouvée du test est inférieure à 5%. Par ailleurs, le test de Breusch-Pagan montre la présence de l'hétéroscédasticité tandis que la statistique de Durbin et Watson confirme une autocorrélation d'ordre 1 des erreurs. Au regard des résultats des tests, il s'avère qu'estimer notre équation par la méthode des MCO peut poser des problèmes de biais, de non convergence et de fiabilité (Sevestre, 2002). Bien que le test de spécification de Hausman recommande les MCO sur des données transformées (effets fixes par transformation *within*), force est de reconnaître que cette méthode en éliminant l'hétérogénéité individuelle, élimine de l'estimation toute variable explicative qui ne varie pas dans le temps pour un même individu, tel que les variables dichotomiques qui prennent la valeur de 0 ou 1 (comme la variable existence d'un comité au conseil d'administration dans notre cas). Pour cette raison, nous appliquons la méthode des moindres carrés généralisés (MCG) qui nous permet de surmonter ces problèmes. Les données sont analysées avec le logiciel Stata 12.

### 3. PRINCIPAUX RESULTATS

Avant de présenter et interpréter les résultats, nous présentons dans les tableaux 3 et 4 suivants les statistiques descriptives des variables de l'étude et la matrice de corrélations entre les variables exogènes.

**Tableau 3** : Statistiques descriptives des variables de l'étude

Variables	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
RENT_EC	108	,00	,04	,0151	,00876
T_CONS	108	1,00	15,00	8,8056	3,7751
IND	108	,20	1,00	,7349	,26973
P_ADIN	108	,00	1,00	,4324	,30227
P_ADET	108	,00	1,00	,5690	,29670
P_ARE	108	,00	,42	,0624	,12436
P_FEMME	108	,00	,44	,1360	,13162
N_REU	108	,00	4,00	3,2778	,93562
D_REU	108	,00	4,00	2,8958	,86678
TAIL_BAN	108	25,09	27,33	26,2877	,53910
AGE	103	9,00	52,00	22,42	11,163
Variables dichotomique					
	modalités				fréquences
COMITE	1 : si le conseil d'administration possède en son sein au moins un comité spécialisé				41,7
	0 : si non				58,3

Ce tableau montre que la rentabilité économique moyenne des banques de l'étude est 1,5% de l'actif. Le nombre moyen des membres des conseils d'administration est de 8 membres. Les conseils d'administration sont à 73% en moyenne indépendant. Les administrateurs institutionnels représentent 43% des conseils en moyenne. Les administrateurs de nationalité étrangère représentent en moyenne 57% des conseils. La part d'administrateurs représentant l'Etat est en moyenne de 6%. Les femmes représentent en moyenne 14% des membres des conseils. Les conseils d'administration se réunissent en moyenne trois fois par an avec des durées moyennes de deux heures quatre-vingt-dix minutes par session.

**Tableau 4 :** Matrice de corrélation de Spearman entre les variables exogènes

	T_CONS	IND	P_ADIN	P_ADET	P_ARE	P_FEMME	COMITE	N_REU	D_REU	TAIL_BAN	AGE
T_CONS	1.0000										
IND	-0.3531*	1.0000									
P_ADIN	0.6083*	0.0470	1.0000								
P_ADET	0.7794*	-0.1083	0.7951*	1.0000							
P_ARE	-0.0732	-0.2897*	0.0678	0.1331	1.0000						
P_FEMME	0.4590*	-0.0153	0.3035*	0.2517*	-0.5927*	1.0000					
COMITE	0.4042*	-0.0332	0.4765*	0.2873*	-0.4815*	0.4675*	1.0000				
N_REU	0.2818*	-0.0862	0.2669*	0.1742	-0.4326*	0.7553*	0.6050*	1.0000			
D_REU	0.3423*	-0.3615*	0.1613	0.2884*	-0.2971*	0.6412*	0.3202*	0.8120*	1.0000		
TAIL_BAN	-0.0939	-0.2127*	-0.0321	-0.0640	0.5878*	-0.2890*	-0.5479*	-0.2717*	-0.1247	1.0000	
AGE	-0.2964*	0.0463	0.1103	-0.0647	0.3716*	-0.6268*	-0.1242	-0.5427*	-0.4993*	0.2655*	1.0000

\* Indique une corrélation significative au seuil de 5%

Les corrélations entre certaines variables explicatives sont entre autres les raisons justifiant le non recours aux moindres carrés ordinaires lors de la régression. Le tableau 3 suivant donne les résultats des estimations.

**Tableau 5 : Résultats de l'estimation**

Cross-sectional time-series FGLS regression						
Coefficients: generalized least squares						
Panels: heteroskedastic with cross-sectional correlation						
Correlation: common AR(1) coefficient for all panels (0.5721)						
Estimated covariances	=	78	Number of obs	=	108	
Estimated autocorrelations	=	1	Number of groups	=	12	
Estimated coefficients	=	12	Time periods	=	9	
			Wald chi2(11)	=	253.78	
			Prob > chi2	=	0.0000	
RENT_EC	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
T_CONS	-.0008071	.0002472	-3.27	0.001	-.0012915	-.0003227
IND	.0156873	.0026374	5.95	0.000	.010518	.0208566
P_ADIN	-.0138417	.0048528	-2.85	0.004	-.023353	-.0043304
P_ADET	.0242295	.0067233	3.60	0.000	.0110521	.037407
P_ARE	.0293463	.0123719	2.37	0.018	.0050978	.0535948
P_FEMME	.0342715	.0069606	4.92	0.000	.0206289	.0479141
COMITE	.0040484	.0029072	1.39	0.164	-.0016496	.0097464
N_REU	.0021844	.0056253	0.39	0.698	-.008841	.0132097
D_REU	.004018	.0027567	1.46	0.145	-.001385	.009421
TAIL_BAN	-.0034715	.000834	-4.16	0.000	-.0051061	-.0018369
AGE	.0004549	.000075	6.07	0.000	.000308	.0006018
_cons	.0588943	.0260438	2.26	0.024	.0078494	.1099393

Il ressort de l'estimation que :

- La taille du conseil d'administration a un impact négatif et significatif sur la rentabilité économique bancaire au Cameroun. Ce résultat est conforme à la théorie de l'agence développée par Jensen (1993) qui prévoit une inefficacité du conseil d'administration en cas de taille élevée du fait de sa possible domination par les dirigeants. Ce résultat infirme notre première hypothèse qui militait en faveur de la théorie de la dépendance envers les ressources.
- L'indépendance du conseil est positivement associée à la rentabilité économique. Ce résultat qui confirme notre deuxième hypothèse est conforme à la prédiction de Fama et Jensen (1983) pour qui, l'inclusion d'administrateurs indépendants donne au conseil d'administration une plus grande capacité de contrôler le management de manière efficace.
- Contrairement à Berger et Bonaccorsi Di Patti (2006) et Whidbee (1997) qui pensent que les administrateurs institutionnels sont très actifs dans le contrôle de l'équipe dirigeante, nous trouvons qu'en conteste bancaire camerounais, leur présence est néfaste pour la rentabilité. Notre troisième hypothèse est infirmée.
- Le pourcentage des administrateurs de nationalité étrangère est positivement associé à la rentabilité. Si Berger et al. (2000) notent que les administrateurs étrangers peuvent influencer la gestion des activités bancaires, Choi et Hasan (2005) affirment que Les

administrateurs étrangers sont beaucoup plus indépendant et plus expérimenté que les autres administrateurs. Ce résultat qui confirme notre quatrième hypothèse peut s'expliquer par l'effet d'expérience étant donné que la plupart des banques en activité au Cameroun sont les filiales des banques étrangères.

- Contrairement à la supposition de notre cinquième hypothèse, nous trouvons que le pourcentage des administrateurs représentant l'Etat ou les établissements publics a un impact positif et significatif sur la rentabilité bancaire. Ce résultat montre qu'avec la restructuration et les privatisations intervenues dans les années 1990 et son corollaire qu'est la concurrence, les banques publiques ainsi que les banques à forte propriété étatique se sont adoptées aux règles du marché afin de ne pas retomber dans les erreurs du passé. Les prédictions de la théorie de l'agence ainsi que les conclusions de Lang et So (2002), La Porta et al (2002) qui relèvent que l'actionnariat de l'Etat dans les banques commerciales constitue une source de leurs manques d'efficacité et de leur faible rentabilité ne sont pas confirmées en contexte bancaire camerounais de nos jours.
- Conformément aux travaux de Hillman et al., (2002 et 2007), Mc Inerney-Lacombe et al. (2008) et à notre sixième hypothèse, le pourcentage des femmes au conseil a une influence positive sur la rentabilité. Ce résultat contredit celui de l'étude de Farrell et al (2005) qui trouve un impact négatif de la diversité de genre aux conseils sur la performance.
- Bien que l'existence des comités spécialisés, le nombre moyen annuel des réunions du conseil et la durée moyenne de ces réunions aient un impact positif sur la rentabilité, ces influences ne sont pas statistiquement significatives. Ces peuvent être interpréter sous l'angle que ce n'est pas le nombre de réunions, encore moins leurs durées qui importe mais la qualité des décisions prises et le niveau de leurs applications. Ainsi, un conseil avec des comités spécialisés qui se réunit fréquemment et prends des décisions qui ne sont pas appliquées n'est pas plus efficace qu'un conseil qui ne se réunit pas ou presque pas. Nos Hypothèses H7, H8 et H9 ne sont pas validées.
- Nos variables de contrôle montrent que les banques les plus anciennes, c'est-à-dire les plus expérimentées sont plus rentables que les plus jeunes. Autrement dit, la rentabilité de la banque s'améliore avec l'âge c'est-à-dire l'effet d'expérience. Pour la taille, elle est négativement associée à la rentabilité bancaire. Cette conclusion est en accord avec celle de Black et al (2006) qui stipule que les entreprises de petite taille sont plus



performantes que les entreprises de grandes tailles. Ainsi, dans le contexte de notre étude, l'effet positif de diversification lié à la taille des banques n'est pas observé.

## CONCLUSION

Cette recherche s'est proposée de rendre compte de l'impact de conseil d'administration sur la rentabilité bancaire au Cameroun. Justifiée par la rareté des travaux dans ce contexte, l'étude s'est basée sur un échantillon de 12 banques observées en panel sur la période 2006-2014. Les statistiques descriptives montrent que la rentabilité économique de 15% en moyenne. La taille moyenne des conseils d'administration est de 9 membres. Les conseils d'administrations sont à 73% en moyenne indépendant. Les administrateurs institutionnels représentent en moyenne 43% des membres des conseils. Les administrateurs de nationalité étrangère représentent en moyenne 57% des conseils. La part d'administrateurs représentant l'Etat est en moyenne de 6%. Le pourcentage des femmes est de 17% tandis que les conseils se réunissent en moyenne trois fois par an avec une durée horaire moyenne de l'ordre de trois heures en moyenne. Les différents tests de spécification nous ont permis de constater que la méthode des Moindres Carrés Généralisés était adaptée à notre modèle d'analyse.

A l'issu de l'estimation, il ressort que l'indépendance du conseil, le pourcentage des administrateurs de nationalité étrangère, le pourcentage des administrateurs représentant l'Etat ou les établissements publics, le pourcentage des femmes au conseil et l'âge de la banque ont des impacts positifs et statistiquement significatifs sur la rentabilité économique tandis que la taille du conseil, le pourcentage des administrateurs institutionnels et la taille de la banque exercent des effets négatifs significatifs sur la rentabilité bancaire. Nos résultats mettent en exergue une relation non statistiquement significative entre l'existence des comités spécialisés, la fréquence des réunions du conseil d'administration, la durée horaire des réunions du conseil et la rentabilité bancaire. Si nos résultats permettent de conclure que la rentabilité bancaire est tributaire de la gouvernance, ils mettent également en relief le fait que les paramètres caractéristiques de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration ont des effets différenciés sur la performance des entreprises en général et des banques en particulier. Ces effets dépendent du contexte de l'étude.

Cette recherche présente certainement des limites dont la principale est liée à la faible taille de l'échantillon bien que 12 banques sur les 13 en activité au Cameroun aient été utilisées. Par ailleurs, compte tenu du fait que la régulation joue un grand rôle en matière de gouvernance

bancaire contrairement aux autres secteurs de l'économie, une étude intégrant la réglementation s'avère nécessaire.

## BIBLIOGRAPHIES

- **Adams, R. et Mehran, H. (2003)**, Board structure, banking firm performance and the Bank Holding Company organizational form, Federal Reserve Bank of Chicago Proceedings, pp. 408-422.
- **Adams, R. et Mehran, H. (2012)**, Bank board Structure and Performance: Evidence for Large Bank holding Companies», *Journal of Financial Intermediation*, 21 (2), pp. 243-267.
- **Adams, R.B. et Ferreria, D. (2009)**, Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance, *Journal of Financial Economics*, 94, pp. 291-309.
- **Alexandre, H. et Paquerot, M. (2000)**, Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, *Finance Contrôle Stratégie*, 3, (2), pp. 5-29.
- **Berger, A. et Bonaccorsi, Di Patti E. (2006)**, Capital Structure and Firm Performance: A new Approach to Testing Agency Theory and an Application to The Banking Industry, *Journal of Banking and Finance*, 30, pp. 1065-1102.
- **Berger, A., Clark, G., Cull R., Udell, G. et Klapper L. (2005)**, Corporate Governance and Bank Performance: A Joint Analysis of the static, Selection, and Dynamic Effects of Domestic, Foreign, and State Ownership, *Journal of Banking and Finance*, 29, pp. 2179-2221.
- **Berger, A., DeYoung, R., Genay, H. et Udell, G.F. (2000)**, The Globalization of Financial Institutions: Evidence from cross-border Banking Performance, *Brookings Wharton Papers on Financial Services*, 3, pp. 23-158.
- **Black, B.S., Love, I. et Rachinsky, A. (2006)**, Corporate Governance and Firms' Market Values: Time Series Evidence from Russia, *Emerging Markets Review*, 7, pp. 361-379.
- **Booth, J.R., Cornett, M.M. et Tehranian, H. (2002)**, Boards of Directors, Ownership, and Regulation, *Journal of Banking and Finance*, 26, pp. 1973-1996.
- **Boyd, B.K. (1994)**, Board Control and CEO Compensation, *Strategic Management Journal*, 15 (5), pp. 335-344.
- **Brous, P.A. et Kini, O. (1994)**, The Valuation Effects of Equity Issues and the Level of Institutional Ownership: Evidence from Analysts' Earnings Forecasts, *Financial Management*, 23 (1), pp. 33-46.
- **Carter, D.A., Simkins, B.J. et Simpson, W.G. (2003)**, Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value, *The Financial Review*, 38, pp. 33-53.

- **Charreaux, G. (2000)**, Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, *Revue du Financier*, 127, pp. 8-17.
- **Choi, S. et Hasan, I., (2005)**, Ownership, Governance, and Bank Performance: Korean Experience, *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 14 (4), pp. 215-242.
- **Ciancanelli, P. Gonzalez, J.A. (2000)**, Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework, [http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=253714](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=253714), 28p.
- **Coffey, B.S. et Wang, J. (1998)**, Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance, *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 1595-1603.
- **Craig, V. (2004)**, The Future of Banking in America; The Changing Corporate Governance Environment: Implications for the Banking Industry, *FDIC Banking Review*, 16 (4), pp. 121-135.
- **Davidson, W.N, Pilger, T et Szakmary, A. (1998)**, Golden Parachutes, Board and Committee Composition and Shareholder Wealth, *The financial review*, pp. 17-32.
- **Demb, A. et Neubauer, F.F. (1992)**, *The Corporate Board*, Oxford University Press, 224p.
- **Dorra zouari, D. et ghorbel, Z.D. (2013)**, Privatisation, gouvernance de la banque et processus décisionnel: une interprétation de la dynamique organisationnelle à travers le cas de l'union internationale des banques, *International Journal of Business and Management Invention*, 2 (3), pp. 75-91.
- **Drakos, K. (2003)**, Assessing the Success of Reform in Transition Banking 10 years Later : an Interest Margins Analysis, *Journal of Policy Modeling*, 25 (3), pp. 309-317.
- **Fama, E. et Jensen, M. (1983)**, Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301-326.
- **Godard, L. et Schatt, A. (2004)**, Caractéristiques et fonctionnement des d'administration français : Un état des lieux, Cahier du FARGO, n° 104020, février.
- **Gulamhussen, M.A. et Guerreiro, L. (2009)**, The Influence of Foreign Equity and Board Membership on Corporate Strategy and Internal Cost Management in Portuguese Banks, *Management Accounting Research*, 20, pp. 6-17.
- **Hambrick, D.C. et Mason, P.A. (1984)**, Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its top Managers, *Academy of Management Review*, 9 (2), pp.193-206.

- **Hillman, A.J. et Dalziel, T. (2003)**, Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives, *Academy of Management Review*, 28 (3), pp. 383-396.
- **Hillman, A.J., Cannella, A. et Harris, I.C. (2002)**, Women and Racial Minorities in the Boardroom: How do Directors Differ? *Journal of Management*, 28 (6), pp. 747-763.
- **Hillman, A.J., Shropshire, C. et Cannella, A. (2007)**, Organizational Predictors of Women on Corporate Boards, *Academy of Management Journal*, 50, pp. 941–952.
- **Jensen, M.C. (1993)**, The Modern Industrial Revolution Exit and the Failure of Internal Control Systems, *Journal of Finance*, 48 (3), pp. 831-880.
- **Kang, H., Cheng, M. et Gray, S.J. (2007)**, Corporate Governance and Board Composition: Diversity and Independence of Australian Boards, *An International Review*, 15 (2), pp. 194-207.
- **Klein, A. (1998)**, Firm Performance and Board Committee Structure, *Journal of Law and Economics*, 41 (1), pp. 275-303.
- **La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. et Shleifer, A. (2002)**, Government ownership of commercial banks, *Journal of Finance*, 57, pp. 265-301.
- **Lang, L.H. et So, R.W. (2002)**, Ownership Structure and Economic Performance, Working Paper, Chinese University of Hong Kong.
- **Lipton, M. et Lorsch, J. (1992)**, A Modest Proposal for Improved Corporate Governance, *Bus, Lawyer*, 48, pp. 59–77.
- **Mc Inerney-Lacombe, N., Bilimoria, D. et Salipante, P.F. (2008)**, *Championing the Discussion of Tough issues: How Women Corporate Directors Contribute to Board Deliberation*, in, *Women on corporate boards of directors*, Northampton, MA: Edward Elgar, pp.123-139.
- **Nam, S.W. (2004)**, Corporate Governance of Banks: Review of issues, *Asian Development Bank Institute (ADB)*, Research Paper. 35p.
- **Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (1978)**, *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper and Ross, New-York, reimpression, Stanford University Press, 2003, 300 p.
- **Pitol-Belin, J.P. (1984)**, Un type d'interface dans la stratégie de l'entreprise: le conseil d'administration, Thèse de doctorat de 3ème cycle en Sciences de Gestion, Université de droit, d'économie et des Sciences d'Aix-Marseille.

- **Sevestre, P. (2002)**, *Économétrie des données de panel*, Paris, Dunod, 211p.
- **Whidbee, D.A. (1997)**, Board Composition and Control of Shareholder Voting Rights in the Banking Industry, *Financial Management*, 26 (4), pp. 27-41.
- **Wirtz, P. (2005)**, Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite, *Comptabilité Contrôle Audit*, 11 (1), pp. 141-159.
- **Zhara, S.A. et Pearce II, J.A. 1989**, Board of Directors and Corporate Financial Performance, *Journal of management*, 15 (2), pp. 291-334.