

**Lien entre les caractéristiques des membres du conseil
d'administration et la performance sociale des sociétés anonymes
de microfinance dans le contexte ivoirien.**

**Link between the characteristics of board members and the social
performance of microfinance public limited companies in the
Ivorian context.**

POKOU Jean-Claude

Enseignant-Chercheur

Institut National Polytechnique Houphouët-Boigny (INP-HB) de Yamoussoukro

Laboratoire de Droit, d'Economie et de Gestion de l'INP-HB de Yamoussoukro

Côte d'Ivoire

VAMI Bi Goli Lucien Zan

Enseignant-Chercheur

Unité de Formation et de Recherche (UFR) Logistique Tourisme Hôtellerie-Restauration

(LTHR) de San Pédro

Université Polytechnique de San Pédro

Côte d'Ivoire

Date de soumission : 13/06/2025

Date d'acceptation : 04/08/2025

Pour citer cet article :

POKOU, J.-C. & VAMI, B.G.L.Z. (2025) « Lien entre les caractéristiques des membres du conseil d'administration et la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance dans le contexte ivoirien. », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 1131 - 1154

Résumé

La microfinance est perçue de nos jours comme une véritable industrie financière pouvant aider la population pauvre à sortir de la précarité. Pour atteindre ce but, les IMF doivent être très performantes (financièrement et socialement). Mais, ces dernières années et dans différents pays, certaines institutions de microfinance ont connu beaucoup de difficultés. L'objectif de ce papier est de montrer les caractéristiques des membres du conseil d'administration qui ont un effet significatif sur la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance en Côte d'Ivoire. L'économétrie des données de panel nous permet d'étudier un échantillon composé de 15 sociétés anonymes de microfinance sur 8 ans (2016 à 2023). Ainsi donc, à travers une démarche hypothético-déductive issue du paradigme positiviste, nos résultats montrent que le nombre d'administrateurs indépendants, la part du capital détenu et la taille de l'IMF ont un effet positif et significatif sur la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance dans le contexte ivoirien. La variable, nombre de femmes n'a aucun effet sur la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance. Quant à la variable, niveau des administrateurs, elle a un effet négatif et significatif sur la performance sociale de ces institutions.

Mots clés : Gouvernance ; Conseil d'administration ; Microfinance ; Performance sociale ; Sociétés anonymes.

Abstract

Microfinance is now seen as a true financial industry that can help the poor escape poverty. To achieve this objective, MFIs must be highly efficient (financially and socially). However, in recent years and in different countries, some microfinance institutions have experienced many difficulties. The objective of this paper is to demonstrate the characteristics of board members that have a significant effect on the social performance of microfinance limited companies in Ivory Coast. Panel data econometrics allows us to study a sample of 15 microfinance limited companies over 8 years (2016 to 2023). Thus, through a hypothetico-deductive approach based on the positivist paradigm, our results show that the number of independent directors, the share of capital held, and the size of the MFI have a positive and significant effect on the social performance of microfinance limited companies in the Ivorian context. The variable, number of women, has no effect on the social performance of microfinance companies. As for the variable, level of directors, it has a negative and significant effect on the social performance of these institutions.

Keywords : Governance ; Board of Directors ; Microfinance ; Social Performance ; Limited companies.

Introduction

Le gouvernement ivoirien, dans le cadre de sa politique de développement économique et social, s'est attablé sur la promotion de l'initiative privée et de l'entrepreneuriat.

Dans cette optique, plusieurs secteurs d'activités sont pris en compte et, parmi lesquels figurent les institutions de la microfinance (désormais : IMF). La microfinance est définie comme étant l'octroi des services financiers (micro-crédits) à des personnes exclues du système bancaire classique afin de conduire des activités productrices ou génératrices de revenus, leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises (Portail de la microfinance, CGAP, 2010). La microfinance est considérée comme un outil de développement économique et social des couches défavorisées ou des populations pauvres. Pour que ces IMF jouent pleinement leur rôle, elles doivent avoir une très bonne performance (financière et sociale). Or, pour qu'elles soient performantes, plusieurs mécanismes de gouvernance doivent être maîtrisés.

La gouvernance d'entreprise s'est imposée à partir des années 1990, comme un système pouvant permettre aux entreprises d'assurer une meilleure efficacité et aligner les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires. Charreaux (1997), définit la gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire ». De nombreuses recherches sur la gouvernance d'entreprise ont été menées à cet effet par des chercheurs à travers le monde entier : aux Etats-Unis, en Europe et même dans les pays africains (Lapenu, 2002 ; Charreaux, 2005 ; Latrous, et al., 2017 ; Sbai & Meghouar, 2017 ; Tlili, 2019). Certaines de ces recherches ont présenté le conseil d'administration (désormais : CA) comme un système particulier du système de gouvernance permettant d'une part, de résoudre les conflits d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants et d'autre part, de les discipliner (Charreaux, 2000). C'est dans ce contexte que de nombreuses études empiriques ont cherché à appréhender le lien existant entre le conseil d'administration et la performance des entreprises (Godard & Schatt, 2005 ; Louizi, 2006 ; Rachdi & El Gaied, 2009). Malgré toutes ces recherches, peu se sont préoccupées de l'effet des caractéristiques du CA sur la performance IMF.

En effet, la microfinance est perçue de nos jours comme une véritable industrie financière pouvant aider la population pauvre à sortir de la précarité. Pour accomplir efficacement leur rôle, les IMF doivent être très performantes (financièrement et socialement). Mais, ces dernières années et dans différents pays, certaines institutions de microfinance ont connu beaucoup de difficultés. Ainsi donc, plusieurs recherches ont été effectuées dans ce domaine. Par exemple,

(Hartarska, 2005 ; Mersland & Strom, 2007 ; Tchakouté, 2010) ont analysé l'effet de la gouvernance des IMF sur leur performance. D'autres comme (Rock, et al., 1998 ; Champion & Frankiewicz, 1999 ; Lapenu & Pierret, 2005) ont défini un ensemble de principes (la composition du conseil, l'expérience, la formation et les compétences, etc.) de gouvernance qui, lorsqu'ils seraient respectés par ces institutions, garantiraient l'efficacité de leurs systèmes de gouvernance. Mais, très peu de travaux se sont intéressés à ces principes dans les IMF.

Dans le contexte ivoirien, les IMF sont composées de deux groupes d'institutions : les sociétés anonymes et les sociétés mutualistes ou coopératives. Mais pour cette recherche, nous nous sommes intéressés uniquement qu'aux sociétés anonymes (désormais : SA) de microfinance car elles comportent chacune un CA.

La gouvernance d'entreprise attend beaucoup donc des dirigeants compte tenu des intérêts des actionnaires.

Comme nous le disions plus haut, la majorité de ces études ne se sont pas intéressées à l'effet des caractéristiques du CA sur la performance des IMF. C'est dans cette veine que Kouadio (2022) a montré la relation entre les caractéristiques des membres du conseil d'administration et la performance financière des IMF (mutuelles et coopératives). Quant à Pokou (2025), il a mis en évidence l'influence que peuvent exercer les caractéristiques des membres du CA sur la performance financière des SA de microfinance en côte d'Ivoire. Sur cette lancée, notons que la performance des IMF se mesure à deux niveaux : la performance financière et la performance sociale. Etant donné que c'est la performance sociale (vu sa rareté dans les différents travaux) qui nous intéresse dans ce papier, il faille la définir. Le groupe de travail sur la performance sociale, SPTF (Social Performance Task Force) lancé en 2005, à l'initiative notamment du CGAP (Consulting Group to Assist the Poor ou en français, Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres), est arrivé à une définition consensuelle : « La performance sociale est la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues : ces objectifs sont notamment de servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, d'améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, d'améliorer la situation économique et sociale des clients et de garantir la responsabilité sociale envers les clients, les employés, la communauté servie et l'environnement ».

A travers cette étude, nous tentons de cerner l'effet qu'exerce l'actionnariat des membres du CA, leur indépendance, leur niveau de formation et la diversité de genre sur la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance dans le contexte ivoirien.

En d'autres termes, quels effets les caractéristiques des membres du CA peuvent-elles avoir sur la performance sociale des SA de microfinance et plus particulièrement sur celles en Côte d'Ivoire ?

L'objectif de ce papier est donc de montrer les caractéristiques des membres du conseil d'administration qui ont un effet significatif sur la performance sociale des SA de microfinance dans le contexte ivoirien. Pour ce faire, nous allons adopter une démarche hypothético-déductive issue du paradigme positiviste afin de tester nos différentes hypothèses.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons divisé notre travail en quatre parties. La première décrit le cadre conceptuel de la recherche (revue de littérature). La deuxième présente la méthodologie et la mesure des variables. La troisième présente les résultats. Enfin, la quatrième discute les résultats.

1 Revue de la littérature

La microfinance se définit comme étant l'octroi des services financiers (microcrédits) à des personnes exclues du système bancaire classique afin de conduire des activités génératrices de revenus (Portail de la microfinance, CGAP 2011 (Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres)). Pour atteindre leurs objectifs, les IMF doivent être performantes d'où la bonne gouvernance. Selon (Rock, et al.,1998), la gouvernance en microfinance est « un processus par lequel le conseil d'administration guide l'institution à remplir sa mission et protège ses actifs au cours du temps ». Quant à (Charreaux, 2000), il définit le conseil d'administration comme un mécanisme particulier qui contribue à la création de valeur et qu'une théorie satisfaisante du CA doit permettre d'expliquer la forme, la taille, la composition, les rôles et les comportements de cet organe. Selon les théories de l'agence et de la dépendance des ressources, nous avons retenu quatre caractéristiques (le nombre d'administrateurs indépendants, le nombre de femmes, la part du capital détenu par les administrateurs et le niveau d'instruction des administrateurs) du CA afin de montrer leur influence sur la performance sociale des IMF.

1.1 Relation entre les administrateurs indépendants et la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance en Côte d'Ivoire

En tant qu'élément important de la gouvernance d'entreprise, nous avons également examiné l'effet du nombre d'administrateurs indépendants sur la performance en matière de responsabilité sociale d'entreprise. La littérature suggère principalement que, conformément à la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources, les conseils d'administration indépendants peuvent être plus efficaces pour améliorer l'image de l'entreprise et garantir les intérêts des

actionnaires (Zahra, et al., 2003 ; Webb, 2004 ; Abdullah, 2004 ; Dunn & Sainty, 2009 ; Bermig, 2010 ; Heentigala, 2011 ; Sahin, Basfirinci & Ozsalih, 2011).

Selon (Ranjita, Muhammad & Erica, 2023), les administrateurs indépendants contribuent aux décisions du conseil d'administration en matière de RSE de deux manières principales : ils apportent un point de vue extérieur au conseil et ils surveillent les dirigeants dans la prise de décisions qui prennent en compte les intérêts des groupes de parties prenantes plus larges. De ce fait, ils ont une relation positive avec la performance sociale. Avec un échantillon de 76 sociétés non financières cotées à la Bourse nationale observé pendant une période de sept ans (2013 à 2019), (Agarwala, Pareek & Sahu, 2022) montrent que les administrateurs indépendants ont une relation positive et significative avec la performance sociale des entreprises.

Contrairement à ces auteurs, (Chapple & Ubbasaran, 2007) trouvent que l'augmentation du nombre des administrateurs indépendants a un effet négatif sur la performance sociale des entreprises. Par conséquent, ne suivant pas la logique de la théorie de l'agence et s'attendant à ce qu'un pourcentage plus élevé d'administrateurs indépendants entraîne une plus grande préoccupation pour la responsabilité sociale. Ce résultat corrobore ceux de El Arfaoui & Marchoud, (2025), qui montrent que l'indépendance du conseil d'administration a un impact négatif et significatif sur la performance ESG (Environnementale, Sociale et Gouvernementale).

Selon les théories de l'agence et de la dépendance des ressources, nous nous attendons à ce qu'une proportion élevée d'administrateurs indépendants ait un effet positif sur la performance sociale des entreprises. De ce fait, nous formulons l'hypothèse suivante dans le contexte ivoirien.

Hypothèse 1 : Le nombre d'administrateur indépendant influencerait positivement la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance en Côte d'Ivoire.

1.2 Relation entre le nombre de femmes au sein du conseil d'administration et la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance en Côte d'Ivoire

La littérature sur la gouvernance d'entreprise a identifié plusieurs arguments en faveur du recrutement de femmes, membres du conseil comme, une diversité et une indépendance accrue des opinions au sein du conseil, leur influence positive sur la prise de décisions stratégiques et

le style de leadership de l'organisation et, une image organisationnelle améliorée avec les groupes de parties prenantes (Adams & Ferreira, 2009).

Des données empiriques indiquent que l'augmentation du nombre de femmes au sein du conseil a une relation positive avec les efforts de surveillance du conseil dans son ensemble. Ce qui peut contribuer à améliorer la création de valeur et la performance organisationnelle (Erhardt, et al., 2003 ; Adams & Ferreira, 2009 ; Bartiche & Erraoui, 2022 ; Ngoungoure Monta & Wokwen, 2023). (Alazzani, et al., 2017) confirment en ce sens que les femmes siégeant dans les conseils d'administration d'entreprises malaisiennes accordent beaucoup d'attention aux problèmes sociaux, d'où une association positive entre la performance sociale et la présence de femmes administratrices au conseil d'administration des entreprises malaisiennes.

En ce qui concerne les conseils d'administration des IMF, les femmes peuvent avoir un rôle particulièrement important car dans de nombreux cas, la plupart des clients sont des femmes (Mersland & Strom, 2009). Les femmes membres du conseil d'administration peuvent être fortement motivées pour répondre aux besoins de ces clients.

De plus, ils peuvent être mieux informés sur les services financiers dont les pauvres ont besoin, ce qui peut contribuer à améliorer les performances de sensibilisation (Strom, et al., 2010). Avec un échantillon de 100 meilleures entreprises citoyennes américaines sur la période 2005-2007, (Mallin & Michelon, 2013) trouvent que la proportion de femmes au sein du conseil d'administration influence positivement la performance sociale des entreprises. Ce résultat confirme les travaux de (Chabi, 2020).

Sur la base de la discussion ci-dessus, nous formulons dans le contexte ivoirien, l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Le nombre de femmes au sein du CA aurait une influence positive sur la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance en Côte d'Ivoire.

1.3 Relation entre la part du capital détenu par les administrateurs et la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance en Côte d'Ivoire

Selon la thèse de la convergence, (Jensen & Meckling, 1976), l'actionnariat des parties présentes dans la firme (des dirigeants, la présence des administrateurs institutionnels ou de leurs représentants au conseil), favorise la convergence des intérêts. Cela parce que chaque partie prenante veut maximiser la valeur de la firme.

L'administrateur qui possède une partie du capital (action) agira dans l'intérêt des actionnaires. Il aura un contrôle plus efficace sur le comportement du dirigeant afin que celui-ci gère la firme dans les intérêts de tous. Cette attitude aura pour conséquence la maximisation de la valeur de la firme. Dans cette optique, (Schleifer & Vishny, 1986 ; Beatty & Zajac, 1994), montrent que la détention d'actions par le conseil d'administration est très incitative à un meilleur contrôle. Selon (Boyd, 1994), les administrateurs du conseil d'administration qui détiennent des actions, exercent un contrôle plus rigoureux, dont la rémunération des dirigeants.

Dans cette veine, Brammer, et al., (2004), dans leur article, examine le modèle de l'actionnariat institutionnel au Royaume-Uni et sa relation avec le comportement socialement responsable des entreprises au sein d'un échantillon de plus de 500 entreprises britanniques. Les résultats suggèrent que l'investissement institutionnel à long terme est positivement lié à la performance sociale des entreprises. Son résultat fournit un soutien supplémentaire aux études antérieures de (Johnson & Greening, 1999).

Dans leur article, (Graves & Waddock, 1994), analysant l'effet des propriétaires institutionnels sur la performance sociale des entreprises, ont montré qu'il existe une relation positive et significative entre la performance sociale et le nombre d'établissements détenant les actions d'une société et d'une relation positive mais insignifiante entre la performance sociale et le pourcentage d'actions détenues par les établissements.

Ils concluent que l'amélioration des performances sociales d'une entreprise n'implique aucune pénalité de propriété institutionnelle. De leur analyse, il s'avère que le pourcentage de capital détenu par les administrateurs institutionnels a une influence positive mais pas significative sur la performance sociale des entreprises. Sur la base de la discussion ci-dessus, nous formulons dans le contexte ivoirien, l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : La part du capital détenu par les administrateurs influencerait positivement la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance en Côte d'Ivoire.

1.4 L'influence du niveau d'instruction des administrateurs sur la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance en Côte d'Ivoire

Le niveau d'éducation d'une personne correspond au niveau le plus élevé d'un programme éducatif que la personne a suivi avec succès ainsi qu'au domaine d'étude de ce programme éducatif. Ainsi, (Ghaya & Lambert, 2012), dans leur article dont l'objectif est de mieux cerner

les différentes caractéristiques de la diversité de nature cognitive ou démographique du Conseil d'Administration des grandes entreprises françaises, ont montré que les administrateurs ayant de doubles diplômes français influençaient la performance des entreprises.

De ce fait, ils ont trouvé que le niveau d'éducation des administrateurs avait une relation positive et significative avec la performance des entreprises. Avec un échantillon de 392 entreprises observées de 2005 à 2010, (Huang, 2013) trouve que le niveau d'éducation des dirigeants est positivement associé à la performance sociale des entreprises.

Contrairement à ces résultats, (Ramasamy, Ng Huey & Hung, 2007) trouvent que le niveau d'éducation n'a aucun effet notable sur la performance sociale des entreprises en Malaisie. Par ailleurs, avec un échantillon de 15 sociétés anonymes de microfinance observées de 2016 à 2023, (Pokou, 2025) montre que le niveau d'instruction des administrateurs a un effet négatif sur la performance financière de ces institutions.

Sur la base de la discussion ci-dessus, nous formulons l'hypothèse suivante dans le contexte ivoirien :

Hypothèse 4 : Le niveau d'instruction des administrateurs aurait un effet négatif sur la performance sociale des sociétés anonymes de Microfinance en Côte d'Ivoire.

2 Méthodologie et mesure des variables

Ce paragraphe est consacré d'abord à notre échantillon de données. Ensuite, il précise la manière dont les différentes variables sont mesurées. Enfin, il étaye le modèle économétrique retenu.

2.1 Données et échantillon

En Côte d'Ivoire, jusqu'au 31 Décembre 2023, le nombre des Institutions de Microfinance (IMF) ou Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) est de quarante-six (46) dont vingt (20) sociétés anonymes (SA). Compte tenu du manque d'informations sur certains Systèmes Financiers Décentralisés (2 SA n'ont pas répondu à notre requête et 03 n'avaient pas d'informations complètes sur la période retenue), nous n'avons pu collecter des données que sur quinze (15) SA sur une période de huit (08) ans c'est-à-dire de 2016 à 2023.

Les données financières et non financières, nécessaires à l'évaluation de la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance, sont issues des différents rapports annuels ou états

financiers que les différentes structures ont mis à la disposition de la DMF (Direction de la Microfinance) et de l'APSFD-CI (Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de la Côte d'Ivoire).

2.2 Mesure des variables

La performance sociale (PERFSO) représente la variable expliquée ou variable endogène. Elle est mesurée par des indicateurs de portée tels que :

- ✓ L'étendue de la portée : le nombre d'emprunteurs actifs (NEA)
- ✓ Le degré de la portée : l'encours de crédit moyen par emprunteur ou la taille des prêts ou crédits (TA_CR).

Notons par ailleurs que ces indicateurs ont été utilisés par de nombreux chercheurs tels que (Lapenu, 2002 ; Tchuigoua, 2010 ; Mersland & Strom, 2009, 2014).

Les variables relatives au conseil d'administration représentent les variables explicatives ou variables exogènes et se présentent comme suit : le nombre d'administrateur indépendant (AD_IND), le nombre de femmes au sein du conseil d'administration (NFEMM), la part du capital détenu par les administrateurs (K_DET) et le niveau d'instruction des administrateurs (NIV_AD).

Notre base de données inclut une variable de contrôle pour mieux déterminer l'influence des variables dépendantes dans notre modèle. Il s'agit de la taille de l'IMF.

Tableau 1 : Description et opérationnalisation des variables dépendantes

Nature de la variable	Identité de la variable		Mesure de la variable
Performance sociale	Nombre d'emprunteurs actifs	NEA	Mesurée par le nombre total d'emprunteurs actifs.
	Taille des crédits	TA_CR	Crédit moyen par emprunteur rapporté au produit national brut.

Source : l'auteur, inspiré par (Tchuigoua, 2010)

Tableau 2 : Description et opérationnalisation des variables indépendantes

Nature de la variable	Identité de la variable		Mesure de la variable
Conseil d'administration	Administrateurs indépendants	AD_IND	Nombre d'administrateurs indépendants rapporté au nombre total d'administrateurs dans le conseil.
	Nombre de femmes	NFEMM	Nombre d'administrateurs femmes rapporté au nombre total d'administrateurs dans le conseil.
	Niveau d'instruction des administrateurs	NIV_AD	Le nombre d'administrateur ayant au moins la licence ou équivalent
	Capital détenu	K_DET	Part du capital détenu par les administrateurs, rapportée au capital de l'IMF.

Source : l'auteur, inspiré par (Tchuigoua, 2010)

Tableau 3 : Description et opérationnalisation des variables de contrôle

Identité de la variable		Mesure de la variable
Taille	TAILL	Logarithme népérien du total actif

Source : l'auteur, inspiré par (Tchuigoua, 2010)

2.3. Spécification du modèle

Pour la spécification de notre modèle, nous allons effectuer les tests de corrélation, d'effet individuel et de hausman.

Tableau 4 : Résultat du test de corrélation

	TA_CR	NEA	AD_IND	NFEMM	K_DET	NIV_AD	TAILL
TA_CR	1.0000						
NEA	-0.1835	1.0000					
AD_IND	0.0368	-0.8454	1.0000				
NFEMM	-0.2706	0.6687	-0.1249	1.0000			
K_DET	-0.5246	-0.0272	-0.5108	-0.2150	1.0000		
NIV_AD	0.2254	-0.7638	0.1317	-0.5037	0.5186	1.0000	
TAILL	0.1013	-0.0508	-0.4215	-0.4215	0.5990	0.6486	1.0000

Source : l'auteur sous stata

La matrice de corrélation nous permet de déceler la relation entre deux variables. La valeur est comprise entre -1 et 1. Lorsque la valeur entre deux variables est comprise entre -0,75 et -1 ou entre 0,75 et 1 alors, ces variables sont fortement corrélées. Lorsque la valeur entre deux variables est comprise entre -0,5 et -0,75 ou entre 0,5 et 0,75 alors, ces variables sont moyennement corrélées. Lorsque la valeur entre deux variables est comprise entre -0,25 et -0,5 ou entre 0,25 et 0,5 alors, ces variables sont faiblement corrélées. Lorsque la valeur entre deux variables est comprise entre 0 et -0,25 ou entre 0 et 0,25 alors, il n'existe pas de corrélation entre ces variables. Dans notre cas, la taille du crédit (TA_CR) qui est une variable dépendante est moyennement (-52,46%) corrélée à une seule variable explicative (K_DET) tandis que le nombre d'emprunteurs actifs (NEA) est fortement (respectivement : -84,54% et -76,38 %) corrélée à deux variables explicatives (AD_IND et NIV_AD) et moyennement (66,87%) corrélée à la variable NFEMM. Etant donné que la variable NEA est fortement corrélée à plus de variables explicatives que la variable TA_CR, elle sera retenue pour l'estimation de notre modèle économétrique.

Tableau 5 : Résultat du test d'effet individuel

	F-stat	P-value
F1	14,90	0
F2	12,41	0
F3	2,80	0

Source : l'auteur sous stata

Les statistiques de Fischer sont toutes positives et les P-values sont toutes nulles. Cela témoigne de la présence d'effets individuels.

Par la suite, le test de Hausman (voire annexe) montre que les effets individuels sont aléatoires.

Ainsi, notre modèle est un panel à effets individuels aléatoires et se présente comme suit :

$$NEA_{ti} = \delta AD_IND_{ti} + \theta NFEMM_{ti} + \alpha K_DET_{ti} + \beta NIV_AD_{ti} + \Omega TAILL_{ti} + \vartheta_{it} + u_i$$

u_i : c'est l'effet de chaque individu dans le modèle

ϑ_{it} : c'est l'erreur des estimation du modèle

3 Résultats

Dans ce paragraphe, nos résultats porteront tout d'abord sur l'analyse descriptive et ensuite sur l'analyse économétrique.

3.1 Résultats de l'analyse descriptive

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

Tableau 6 : La statistique descriptive des variables des sociétés anonymes

Libellé de la variable	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
TA_CR	120	515.0661	454.0372	47.3997	1961.63
NEA	120	10186.49	8473.021	31	28547
AD_IND	120	0.8111667	0.2018285	0.5	1
NFEMM	120	0.3777083	0.1712165	0	0.6
K_DET	120	0.3501967	0.2120523	0.0263	0.65
NIV_AD	120	0.3619308	0.1011048	0.1667	0.5
TAILL	120	23.12735	1.554854	18.4171	27.13965

Source : l'auteur et nos calculs sous stata 12

Les administrateurs sont en grande partie des indépendants (AD_IND moyen de 81%).

En revanche, il y a moins de femmes au sein des conseils d'administration (NFEMM moyen de 38%). La part du capital détenu par les administrateurs est de 35% en moyenne et 36% des administrateurs ont au moins la licence.

3.2 Résultats de l'analyse économétrique

Le tableau ci-dessous donne les résultats du lien entre les caractéristiques des membres du conseil d'administration et la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance dans le contexte ivoirien.

Tableau 7 : Estimation des variables du conseil d'administration sur la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance

NEA	Coef,	Std, Err,	z	P>z	[95% Conf,	Interval]
AD_IND	11829.23	6106.927	1.94	0.055	-268.5457	23927.01
NFEMM	-3843.513	4977.517	-0.77	0.442	-13703.94	6016.91
K_DET	7489.412	4295.901	1.74	0.084	-1020.735	15999.56
NIV_AD	-72931.57	13498.65	-5.	0.000	-99672.29	-46190.86
TAILL	2798.184	1026.022	2.73	0.007	765.6424	4830.726
_CONS	-38898.42	25068.83	-1.55	0.124	-88559.57	10762.73

Source : l'auteur sous Stata

4 Discussion des résultats

La variable administrateurs indépendants (AD_IND) est significative au seuil de 5% et impacte positivement sur la performance sociale des SA de microfinance en Côte d'Ivoire. Ce résultat confirme notre première hypothèse et corrobore ceux de (Johnson & Greening, 1999 ; Zahra & al., 2003 ; Webb, 2004 ; Abdullah, 2004 ; Dunn & Sainty, 2009 ; Bermig, 2010 ; Heentigala, 2011 ; Sahin, Basfirinci & Ozsalih, 2011). Notre résultat est contraire à ceux de (Wang & Dewhirst, 1992 ; McKendall, et al., 1999 ; Chapple & Ubbasaran, 2007) qui montrent que l'augmentation du nombre d'administrateurs indépendants est négativement associée à la performance sociale de l'entreprise.

La variable nombre de femmes au sein du conseil d'administration (NFEMM) n'a aucun effet sur la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance en Côte d'Ivoire. Ce résultat infirme notre deuxième hypothèse. Il est contraire à ceux de (Mallin & Michelon, 2013), qui, avec un échantillon de 100 meilleures entreprises citoyennes américaines sur la période 2005-2007, trouvent que la proportion de femmes au sein du conseil d'administration influence positivement la performance sociale des entreprises. Il est également contraire à celui de (Chabi, 2020) qui trouve une relation positive entre le nombre de femmes au sein du CA et la performance sociale des IMF béninoises.

La variable, capital détenu (K_DET) a un effet positif et significatif au seuil de 10% sur la performance sociale des SA de microfinance en Côte d'Ivoire. Ce résultat confirme notre troisième hypothèse et corrobore ceux de (Graves & Waddock, 1994 ; Johnson & Greening, 1999). Ce résultat confirme les thèses de la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance des ressources.

La variable, niveau d'instruction des administrateurs (NIV_AD) a un effet négatif et significatif au seuil de 1% sur la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance dans le contexte ivoirien. Ce résultat confirme notre quatrième hypothèse. Cela peut s'expliquer du fait que, lorsque les administrateurs ont des niveaux élevés, chacun peut être rigide sur son point de vue parce qu'il a une forte confiance en lui et, cela rend les prises de décision très complexe. Cette attitude peut entraîner une baisse de la performance sociale. Il est contraire à ceux de (Ramamany, Ng Huey & Hung, 2007) qui trouvent que le niveau d'éducation n'a aucun effet notable sur la performance sociale des entreprises en Malaisie. Il est également contraire à celui de (Huang, 2013), qui, avec un échantillon de 392 entreprises observées de 2005 à 2010, trouve que le niveau d'éducation des dirigeants est positivement associé à la performance sociale des entreprises.

La variable de contrôle TAILL a un effet positif et significatif au seuil de 1% sur la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance en Côte d'Ivoire. Notre résultat corrobore ceux de (Gweth & Ngok Evina, 2021).

Conclusion

Cette recherche a eu pour objectif de montrer le lien entre les caractéristiques des membres du conseil d'administration et la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance dans le contexte ivoirien. Elle a été menée sur des bases théoriques issues de la gouvernance des banques et celle des institutions de microfinance.

Nous avons adopté une démarche hypothético-déductive et retenu, après plusieurs tests de spécification, un modèle de panel à effets individuels aléatoires. Sur la base de 15 sociétés anonymes de microfinance observées sur une période de 8 ans (2016-2023), nos résultats montrent que la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance de notre échantillon, mesurée par le NEA (nombre d'emprunteurs actifs), s'améliore avec la part du capital détenu par les administrateurs. Cette performance s'améliore également avec le nombre élevé d'administrateurs indépendants.

Par ailleurs, le nombre de femmes au sein du conseil d'administration n'a aucun effet sur la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance dans le contexte ivoirien.

La variable, niveau d'instruction des administrateurs a un effet négatif et significatif sur la performance sociale de ces institutions. Quant à la variable de contrôle TAILL, elle a un effet positif et significatif sur la performance sociale.

Etant donné que la performance sociale des sociétés anonymes de microfinance s'améliore avec un nombre d'administrateurs indépendants, nous suggérons que leur proportion soit plus élevée dans les conseils d'administration. De même, l'actionnariat des administrateurs doit être encouragé.

Une extension possible de ce travail consiste à mener une étude comparative de performance (financière et sociale) entre les sociétés anonymes de microfinance et les sociétés mutualistes ou coopératives en Côte d'Ivoire.

ANNEXES

```
. xtset ID annee
      panel variable:  ID (strongly balanced)
      time variable:  annee, 2016 to 2023
      delta: 1 unit
```

```
. pwcorr TA_CR NEA AD_IND NFEMM K_DET NIV_AD TAILL, star(5) bonferroni
```

	TA_CR	NEA	AD_IND	NFEMM	K_DET	NIV_AD	TAILL
TA_CR	1.0000						
NEA	-0.1835	1.0000					
AD_IND	0.0368	-0.8454*	1.0000				
NFEMM	-0.2706	0.6687*	-0.1249	1.0000			
K_DET	-0.5246*	-0.0272	-0.5108*	-0.2150	1.0000		
NIV_AD	0.2254	-0.7638*	0.1317	-0.5037*	0.5186*	1.0000	
TAILL	0.1013	-0.0508	-0.5142*	-0.4215*	0.5990*	0.6486*	1.0000

```
. reg NEA AD_IND NFEMM K_DET NIV_AD TAILL
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	120
Model	2.0424e+09	5	408489556	F(5, 114) =	7.16
Residual	6.5008e+09	114	57024654.1	Prob > F =	0.0000
Total	8.5433e+09	119	71792087	R-squared =	0.2391
				Adj R-squared =	0.2057
				Root MSE =	7551.5

NEA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
AD_IND	11829.23	6106.927	1.94	0.055	-268.5457 23927.01
NFEMM	-3843.513	4977.517	-0.77	0.442	-13703.94 6016.91
K_DET	7489.412	4295.901	1.74	0.084	-1020.735 15999.56
NIV_AD	-72931.57	13498.65	-5.40	0.000	-99672.29 -46190.86
TAILL	2798.184	1026.022	2.73	0.007	765.6424 4830.726
_cons	-38898.42	25068.83	-1.55	0.124	-88559.57 10762.73

```
. xtreg NEA AD_IND NFEMM K_DET NIV_AD TAILL, fe
```

Fixed-effects (within) regression	Number of obs =	120
Group variable: ID	Number of groups =	15
R-sq: within = 0.1250	Obs per group: min =	8
between = 0.1908	avg =	8.0
overall = 0.1482	max =	8
	F(5,100) =	2.86
corr(u_i, Xb) = -0.0848	Prob > F =	0.0187

```
-----+-----
      NEA |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-----+-----
AD_IND |  11475.88   7302.798     1.57   0.119   -3012.664   25964.42
NFEMM |  -8891.846   13164     -0.68   0.501   -35008.85   17225.16
K_DET |  -594.8974   7760.66     -0.08   0.939   -15991.83   14802.03
NIV_AD | -58165.57   18144.79    -3.21   0.002   -94164.32  -22166.82
TAILL |   3690.207   1097.014     3.36   0.001    1513.762   5866.653
_cons |  -59848.3   27025.04    -2.21   0.029  -113465.2  -6231.388
-----+-----
      sigma_u |  4852.2164
      sigma_e |  6825.7153
      rho     |  .33569841   (fraction of variance due to u_i)
-----+-----
```

F test that all u_i=0: F(14, 100) = 2.82 Prob > F = 0.0014

. reg NEA AD_IND NFEMM K_DET NIV_AD TAILL

```
-----+-----
Source |      SS      df      MS                Number of obs =      120
-----+-----
Model |  2.0424e+09     5   408489556          F( 5, 114) =      7.16
Residual|  6.5008e+09   114   57024654.1        Prob > F      =      0.0000
-----+-----
Total |  8.5433e+09   119   71792087          R-squared     =      0.2391
                          Adj R-squared =      0.2057
                          Root MSE     =      7551.5
```

```
-----+-----
      NEA |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-----+-----
AD_IND |  11829.23   6106.927     1.94   0.055   -268.5457   23927.01
NFEMM | -3843.513   4977.517    -0.77   0.442   -13703.94   6016.91
K_DET |   7489.412   4295.901     1.74   0.084   -1020.735   15999.56
NIV_AD | -72931.57   13498.65    -5.40   0.000   -99672.29  -46190.86
TAILL |   2798.184   1026.022     2.73   0.007    765.6424   4830.726
_cons | -38898.42   25068.83    -1.55   0.124   -88559.57   10762.73
-----+-----
```

. xtreg NEA AD_IND NFEMM K_DET NIV_AD TAILL

```
Random-effects GLS regression                Number of obs      =      120
Group variable: ID                          Number of groups   =      15
R-sq:  within = 0.1144                      Obs per group: min =      8
        between = 0.4221                    avg               =      8.0
        overall = 0.2268                    max               =      8
                                           Wald chi2(5)      =      21.01
corr(u_i, X) = 0 (assumed)                  Prob > chi2       =      0.0008
```

```
-----+-----
      NEA |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-----+-----
AD_IND | 11455.27    6430.106     1.78  0.075   -1147.506   24058.04
NFEMM | -3160.452   7179.735    -0.44  0.660   -17232.47   10911.57
K_DET | 3407.302    5645.956     0.60  0.546   -7658.569   14473.17
NIV_AD | -65953.69   15004.62    -4.40  0.000   -95362.2    -36545.19
TAILL | 3271.399    1026.108     3.19  0.001    1260.264    5282.533
_cons | -50893.23   25191.2     -2.02  0.043   -100267.1   -1519.397
-----+-----
      sigma_u | 3947.9024
      sigma_e | 6825.7153
      rho | .25067313   (fraction of variance due to u_i)
-----+-----
```

```
. xtreg NEA AD_IND NFEMM K_DET NIV_AD TAILL, re
```

```
Random-effects GLS regression           Number of obs   =       120
Group variable: ID                     Number of groups =        15

R-sq:  within = 0.1144                  Obs per group:  min =         8
      between = 0.4221                      avg =         8.0
      overall  = 0.2268                      max =         8

                                Wald chi2(5)       =       21.01
corr(u_i, X) = 0 (assumed)           Prob > chi2     =       0.0008
-----+-----
```

```
-----+-----
      NEA |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-----+-----
AD_IND | 11455.27    6430.106     1.78  0.075   -1147.506   24058.04
NFEMM | -3160.452   7179.735    -0.44  0.660   -17232.47   10911.57
K_DET | 3407.302    5645.956     0.60  0.546   -7658.569   14473.17
NIV_AD | -65953.69   15004.62    -4.40  0.000   -95362.2    -36545.19
TAILL | 3271.399    1026.108     3.19  0.001    1260.264    5282.533
_cons | -50893.23   25191.2     -2.02  0.043   -100267.1   -1519.397
-----+-----
      sigma_u | 3947.9024
      sigma_e | 6825.7153
      rho | .25067313   (fraction of variance due to u_i)
-----+-----
```

```
. estimates store Random
```

```
. xtreg NEA AD_IND NFEMM K_DET NIV_AD TAILL, fe
```

```
Fixed-effects (within) regression       Number of obs   =       120
Group variable: ID                     Number of groups =        15

R-sq:  within = 0.1250                  Obs per group:  min =         8
      between = 0.1908                      avg =         8.0
      overall  = 0.1482                      max =         8

                                F(5,100)         =       2.86
corr(u_i, Xb) = -0.0848               Prob > F         =       0.0187
```



```

-----+-----
      NEA |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|      [95% Conf. Interval]
-----+-----
AD_IND | 11475.88   7302.798     1.57  0.119   -3012.664   25964.42
NFEMM | -8891.846   13164     -0.68  0.501  -35008.85   17225.16
K_DET | -594.8974   7760.66    -0.08  0.939  -15991.83   14802.03
NIV_AD | -58165.57  18144.79    -3.21  0.002  -94164.32  -22166.82
TAILL | 3690.207   1097.014     3.36  0.001   1513.762   5866.653
_cons | -59848.3   27025.04    -2.21  0.029  -113465.2  -6231.388
-----+-----
sigma_u | 4852.2164
sigma_e | 6825.7153
rho     | .33569841   (fraction of variance due to u_i)
-----+-----

```

F test that all u_i=0: F(14, 100) = 2.82 Prob > F = 0.0014

. estimates store Fixed
. hausman Fixed Random

```

-----+-----
              ---- Coefficients ----
              |      (b)      (B)      (b-B)  sqrt(diag(V_b-V_B))
              |      Fixed    Random  Difference  S.E.
-----+-----
AD_IND | 11475.88   11455.27   20.61064   3461.879
NFEMM | -8891.846  -3160.452  -5731.394  11033.69
K_DET | -594.8974   3407.302  -4002.199  5324.568
NIV_AD | -58165.57  -65953.69  7788.125  10202.69
TAILL | 3690.207   3271.399  418.8089  387.9995
-----+-----

```

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

$$\begin{aligned} \text{chi2}(5) &= (b-B)' [(V_b-V_B)^{-1}] (b-B) \\ &= 3.27 \\ \text{Prob}>\text{chi2} &= 0.6587 \end{aligned}$$

. reg NEA AD_IND NFEMM K_DET NIV_AD TAILL

```

-----+-----
Source |      SS      df      MS      Number of obs =      120
-----+-----
Model | 2.0424e+09     5  408489556  F( 5, 114) =      7.16
Residual | 6.5008e+09   114  57024654.1  Prob > F      = 0.0000
-----+-----
Total | 8.5433e+09   119  71792087   R-squared     = 0.2391
Adj R-squared = 0.2057
Root MSE    = 7551.5
-----+-----

```

```

-----+-----
      NEA |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|      [95% Conf. Interval]
-----+-----
AD_IND | 11829.23   6106.927     1.94  0.055   -268.5457   23927.01
NFEMM | -3843.513   4977.517    -0.77  0.442  -13703.94   6016.91
K_DET | 7489.412   4295.901     1.74  0.084  -1020.735   15999.56
NIV_AD | -72931.57  13498.65    -5.40  0.000  -99672.29  -46190.86
TAILL | 2798.184   1026.022     2.73  0.007   765.6424   4830.726
_cons | -38898.42  25068.83    -1.55  0.124  -88559.57  10762.73
-----+-----

```

```
. summarize TA_CR NEA AD_IND NFEMM K_DET NIV_AD TAILL
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
TA_CR	120	515.0661	454.0372	47.3997	1961.63
NEA	120	10186.49	8473.021	31	28547
AD_IND	120	.8111667	.2018285	.5	1
NFEMM	120	.3777083	.1712165	0	.6
K_DET	120	.3501967	.2120523	.0263	.65
NIV_AD	120	.3619308	.1011048	.1667	.5
TAILL	120	23.12735	1.554854	18.4171	27.13965

BIBLIOGRAPHIE

- Abdullah, S. N., (2004). Board Composition, CEO Duality and Performance among Malaysian Listed Companies. *Corporate Governance*, 4(4), 47-61.
- Adams, R. & Ferreira, D., (2009). Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Agarwala, N., Pareek, R. & Sahu, N. T., (2022). Does board independence influence CSR performance ? A GMM-based dynamic panel data approach. *Social Responsibility Journal*, Emerald Group Publishing Limited, 19(3), 1003-1022.
- Alazzani, A., Hassanein, A. & Aljanadi, Y. (2017). Impact of gender diversity on social and environmental performance : evidence from Malaysia. *Corporate Governance : The International Journal of Business in Society*, 17(2), 266-283.
- Bartiche, S. & Erraoui El, H., (2022). Diversité du genre et efficacité du Conseil d'Administration : État des lieux et perspectives des entreprises marocaines. *African Scientific Journal*, 03(11), 463-483.
- Beatty, R. P. & Zajac E. J., (1994). Top Management Incentives, Monitoring, and Risk-Bearing: A Study of Executive Compensation, Ownership, and Board Structure in Initial Public Offerings. *Management and Organizations*, 39(1), 313-336.
- Bermig, A., (2010), Who is the Better Monitor ? The impact of female board of Directors, Board Composition, and Board Size on Earning Management. Paderborr: Universtiy of Padeborr.
- Boyd, B. K., (1994). Board control and CEO compensation. *Strategic Management Journal*, 15(5), 335-344.
- Brammer, S. & al., (2004). An Empirical Examination of Institutional Investor Preferences for Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 52(1), 27-43.
- Chabi, B., (2020). Mécanismes internes de gouvernance et mission sociale des IMF : effet du conseil d'administration sur la portée sociale des IMF béninoises. *Revue Africaine de Gestion (RAG)*, 3(2), 164-183.
- Chapple, W. & Ubbasaran, D., (2007), The effects of corporate governance on corporate social responsibility. Unpublished.
- Charreaux, G., (1997). Gouvernance des entreprises et efficacité des entreprises publiques. *Revue Française de Gestion*, pp. 38-56.
- Charreaux, G., (2000). Le conseil d'administration dans la théorie de la gouvernance. *Revue du Financier*, n° 127, 6-17.

- Charreaux, G., (2005). Pour une gouvernance d'entreprise comportementale. Une réflexion exploratoire... *Revue Française de Gestion*, n° 157, 215-238.
- Dunn, P. & Sainty, B., (2009). The relationship among board of director characteristics, corporate social performance and corporate financial performance. *Int. J. Manag. Finan.*, 5(4), 407-423.
- El Arfaoui, A. & Marchoud, N., (2025). La relation entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance ESG : CAS des sociétés cotées à la bourse des valeurs de Casablanca. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1), 478 – 497.
- Erhardt, N. L. & Werbel T. D., (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance : An International Review*, 11(2), 102-111.
- Ghaya, H. & Lambert. G., (2012), Caractéristiques de la diversité au sein des conseils d'administration et performance financière : une étude empirique sur les entreprises du CAC 40. Document de travail n° 2012-14, Bureau d'Economie Théorique et Appliquée.
- Godard, L. & Schatt, A. (2005). Faut-il limiter le cumul des fonctions dans les conseils d'administration ? Le cas français. *Revue des sciences de gestion*, 213, 61-72.
- Graves, S. B. & Waddock, S. A., (1994). Institutional owners and corporate social performance. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 1034-1046.
- Gweth, S. & Ngok Evina, J.F., (2021). Statut juridique et performance des établissements de microfinance (EMF) : Le cas du Cameroun. *Revue Alternatives Managériales et Economiques (AME)*, 3(3), 700-721.
- Heentigala, K., (2011), *Corporate Governance Practices and Firm Performance of Listed Companies in Sri Lanka* ». Doctoral Thesis submitted to Victoria Graduate School. Melbourne:Victoria university.
- Huang, S. K., (2013). The Impact of CEO Characteristics on Corporate Sustainable Development. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* 20(1), 234-244.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H., (1976). Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n° 4, pp. 305-360.
- Johnson, R.A. & Greening, D.W., (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Acad. Management. Journal*, 42 (5), 564-576.
- Kouadio, K. J. (2022). Les caractéristiques du conseil d'administration et la performance financière dans les institutions de microfinance coopératives et mutuelles : cas des IMF ivoiriennes. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(12), 323-361.

- Lapenu, C., (2002). La gouvernance en microfinance : Grille d'analyse et perspectives de recherche. *Revue Tiers Monde*, 43(17), 847-865.
- Latrous, I., Morency, M.A., Ouedraogo, S. & Simard J. (2017). La gouvernance d'entreprise au Canada : un domaine en transition. *Revue Organisations & territoires*, 26(2), 25-43.
- Mallin, C. & Michelon, G., (2013). Board reputation attributes and corporate social performance : an empirical investigation of the US best corporate citizens. *Journal of Accounting and Business Research*.
- Mersland, R. & Strom, R., (2009). Performance and governance in Microfinance Institutions. *Journal of Banking and finance*, 33(4), 662-669.
- Mersland, R. & Strom, R., (2014). Female leadership, performance and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance*. 42(1), 60-73.
- Ngougoure Monta, M. & Wokwen, C., (2023). Composition du conseil d'administration et engagement sociétal des entreprises : Une étude empirique en contexte Camerounais. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 2(6), 2233-2252.
- Pokou, J.-C., (2025). L'influence des caractéristiques des membres du conseil d'administration sur la performance financière des sociétés anonymes de microfinance : cas de la Côte d'Ivoire. *Revue Française d'Économie et de Gestion* 6(6), 555- 578.
- Ramasamy, B., Ng Huey, L. & Hung, W. T., (2007). Corporate Social Performance and Ethnicity : A Comparison between Malay and Chinese Chief Executives in Malaysia. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 29-45
- Ranjita, I., Muhammad, A. & Erica, F., (2023). Director independence and its influence on corporate social responsibility decisions and performance. *Social Responsibility Journal*, 19(10), 1917-1934.
- Rock, R. et al., (1998), Principles and practices of microfinance governance. Action International Microentreprise Best Practices, Bethesda, MD, USA.
- Sahin, K., Basfirinci, C. S. & Ozsalih, A., (2011). The impact of board composition on corporate financial and social responsibility performance : Evidence from public-listed companies in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2959-2978
- Sbai, H. & Meghouar, H., (2017). L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques marocaines. *Question(s) de management*, 3(18), 173-187.
- Schleifer, A. & Vishny, R. W., (1986). Large Shareholders and Corporate Control. *Journal of Political Economy*, 94(3), 461-488.

Strøm, Ø., Espallier, D. B. & Mersland, R., (2010), Gender, performance and governance in microfinance-institutions. 3rd International Workshop on Microfinance Management and Governance, Groningen.

Tchuigoua, H. T., (2010). Influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des Institutions de Microfinance d'Afrique Sub-Saharienne. Centre Emile Bernheim, Solvay Brussels School of Economics and Management, Working Paper, n° 10 / 026.

Tlili, A., (2019). Evaluation de la qualité de gouvernance des Institutions de Micro-Finance et de son impact sur leur performance : Etude de cas de la Région MENA. *Global Journal of Management and Business Research: B Economics and Commerce*, 19(2).

Webb, E., (2004). An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management Governance*, 8(3), 255-277.

Zahra, S.A., Matherne, B.P. & Carleton, J.M., (2003). Technological research leveraging and the internationalisation of new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 163-18.