

Analyse de l'Impact de la Gouvernance sur la Performance: Cas des Banques Marocaines

[Analysis of the Impact of Governance on Performance: Case of Moroccan Banks]

Badr BELKEBIR, Rachid DAANOUNE, and Isam MOUALLIM

Laboratoire de Recherches et d'Etudes en Finance, Audit et Gestion,
Université Abdelmalek Essaadi, ENCG Tanger,
Tanger, Maroc

Copyright © 2018 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The current study examines the relationship between corporate governance mechanisms: Board structure and capital structure on the performance of Moroccan universal banks. It aims to contribute to the literature by providing empirical evidence of the association between banks performance and corporate governance characteristics using panel data analysis on the eight principal banks in Morocco over the period from 2007 to 2016. Findings suggest that on one side role duality, audit committee existence and foreign capital have a significant negative impact on bank performance. On the other side, finding indicates a positive significant relationship between board size, institutional investors and state ownership on bank performance measured by ROAA.

KEYWORDS: Corporate Governance, Bank Governance, Bank Performance, Board of directors, Ownership Structure.

RÉSUMÉ: Cette étude se propose d'analyser empiriquement les effets des mécanismes de la gouvernance bancaire (structure du conseil d'administration et structure de l'actionariat) sur la performance des banques marocaines par une modélisation économétrique en données de panel construite sur les huit principales banques universelles marocaines portant sur une durée de 10 ans de 2007 à 2016. Les résultats de cette étude montrent que les variables représentant la dualité, l'existence du comité d'audit et les capitaux détenus par les investisseurs étrangers ont un effet statistique significatif et négatif sur la performance bancaire, alors que les variables représentant la taille du conseil, la participation des investisseurs institutionnels et la participation de l'Etat ont un impact statistique significatif positif sur la performance des banques mesurée par le ROAA.

MOTS-CLEFS: Gouvernance d'entreprise, Gouvernance bancaire, Performance Bancaire, Conseil D'administration, Structure de l'actionariat.

1 INTRODUCTION

Les discussions autour de la gouvernance d'entreprise œuvrent à pallier les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires et essaient de les minimiser. Ces conflits d'intérêts sont causés principalement par la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise. Cette séparation est de nature à placer les actionnaires dans une situation défavorable pouvant mener dans certains cas à l'effondrement des entités mal gouvernées. L'histoire économique a d'ailleurs été témoin de plusieurs crises où le système de gouvernance a été tenu comme principal responsable : Enron, Tyco, Worldcom... et au Maroc, le cas du CIH où environ 15 Milliards de dirhams de créances ont été quasi-irrécouvrable.

D'autre part, le secteur bancaire a été sévèrement critiqué pour son rôle dans la dernière crise financière. La faible gouvernance des établissements bancaires est fréquemment identifiée comme étant une cause majeure de cette crise [1]. Les faillites bancaires engendrent d'importantes externalités négatives qui nécessitent parfois des années pour être résorbées.

Au Maroc, le secteur bancaire a un rôle prépondérant dans l'économie. Il est le moteur du financement du développement de l'économie à travers ses deux principales activités : la collecte de l'épargne et l'allocation des crédits. De plus, les banques marocaines se sont engagées ces dernières années dans des projets d'expansion de grandes envergures : développement au Maroc, conquête de l'Afrique et une plus grande présence au niveau international. Par conséquent, l'étude de la gouvernance des banques marocaines acquière un intérêt majeur.

Ainsi, nous nous focaliserons dans le présent article sur l'étude de l'impact des mécanismes de la gouvernance bancaire, notamment la structure du conseil d'administration et la structure de l'actionariat, sur la performance des banques marocaines.

La suite de ce document est organisée comme suit : La première section définit le concept de performance bancaire et examine les principales caractéristiques du secteur bancaire marocain. La deuxième section présente une revue de littérature sur la performance bancaire et les principaux mécanismes de la gouvernance bancaires. La méthodologie et les données utilisées sont présentées dans la troisième section. L'analyse et la discussion des résultats font l'objet de la quatrième section. Et finalement, la conclusion résume les principaux résultats de cette recherche, en rappelle les limites et présente des ouvertures.

2 LA PERFORMANCE BANCAIRE

2.1 LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE BANCAIRE

En général, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs fixés par l'entreprise (la banque) tout en étant efficace et efficiente. Elle est dite efficace quand elle atteint les objectifs fixés [2], et efficiente quand elle minimise les coûts et utilise de la bonne manière les ressources disponibles pour atteindre ses objectifs.

2.2 MESURE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE

La mesure de la performance est, comme toute autre fonction de contrôle et de gestion, une manière de guider le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver. De plus, une éventuelle amélioration ne peut avoir lieu sans un mécanisme permettant d'avoir un retour sur la performance, car la mesure est la première étape de l'amélioration.

Dans la littérature, la performance bancaire demeure majoritairement appréhendée au travers d'indicateurs quantitatifs financiers (par exemple [3] [4] [5]). Les plus utilisés sont les ratios de rentabilité : la rentabilité des actifs (Return On Assets : ROA) et la rentabilité des capitaux propres (Return on Equity).

Le ROA : cette variable représente la rentabilité des fonds employés et exprime la capacité de ces fonds à créer un certain niveau de bénéfice opérationnel, il rapporte un indicateur de résultat (soit le résultat net de l'exercice RNE ou le résultat avant impôt) au Total Bilan ou encore au Total Bilan moyen de deux années consécutives (l'appellation ROAA est utilisée dans ce cas).

Le ROE : ce ratio indique le niveau de contribution des capitaux propres à la réalisation des résultats. Il mesure, d'une certaine manière, le niveau de rentabilité de l'investisseur. Il rapporte le résultat net de l'exercice aux fonds propres ou aux fonds propre moyen (ROAE dans ce cas). Plus il est élevé, plus les fonds alloués sont plus effectivement utilisés pour assurer un résultat positif.

A l'opposé du compte des résultats, le bilan donne un aperçu à un instant t, il ne fournit pas un aperçu sur les changements ayant eu lieu durant une certaine période mais à la fin de cette période. Pour avoir une mesure précise du rendement des capitaux propres ou des actifs, les analystes financiers préfèrent prendre la moyenne des actifs ou des capitaux propres entre le début et la fin de la période de calcul utilisés pour définir le résultat net.

2.3 PRÉSENTATION DU SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN

Le secteur bancaire marocain comprend, à fin 2016, 83 établissements, répartis entre 19 banques, 33 sociétés de financement, 6 banques offshore, 13 associations de micro-crédit et 10 établissements de paiement spécialisés dans

l'intermédiation en matière de transfert de fonds, en plus de la Caisse de Dépôt et de Gestion et de la Caisse Centrale de Garantie.

Tableau 1. Evolution du nombre d'établissements de crédit et organismes assimilés¹

	2012	2013	2014	2015	2016
Banques	19	19	19	19	19
Banques à capital majoritairement étranger	7	7	7	7	7
Banques à capital majoritairement public	5	5	5	5	5
Sociétés de financement	36	35	34	34	33
Sociétés de crédit à la consommation	18	17	16	15	15
Sociétés de crédit-bail	6	6	6	6	6
Sociétés de crédit immobilier	2	2	2	2	2
Sociétés de cautionnement	2	2	2	2	2
Sociétés d'affacturage	2	2	2	2	2
Sociétés de gestion de moyens de paiement	3	3	3	3	3
Autres sociétés	3	3	3	3	3
Nombre total d'établissements de crédit	55	54	53	53	52
Banques offshore	6	6	6	6	6
Associations de micro-crédit	13	13	13	13	13
Etablissements de paiement spécialisés dans l'intermédiation en matière de transfert de fonds	10	9	10	10	10
Autres établissements	2	2	2	2	2
Total	86	84	84	84	83

Il est à noter que les 19 banques sont réparties en quatre catégories :

- Les banques de dépôts classiques, à savoir Attijariwafa Bank, BMCE Bank, BMCI, SGMB et Crédit du Maroc ;
- Le Crédit Populaire du Maroc, constitué de la BCP et de neuf Banques Populaires Régionales ;
- Les ex-Organismes Financiers Spécialisés, à savoir le CAM et CIH Bank
- Et, les autres banques, telles que Citibank, Bank Al Amal, CFG Bank, le Fonds d'Équipement Communal, MédiaFinance, AL BARID Bank.

Ceci limite le nombre de banques dites « universelles » à huit seulement à savoir : Attijariwafa Bank, BCP, BMCE Bank, Crédit du Maroc, SGMB, BMCI, CIH et CAM dont 6 sont cotées en bourse.

Notons que les banques étrangères sont largement présentes dans le tour de table des banques privées. En tête, BNP Paribas, Société Générale France et Crédit Agricole SA détiennent au 31 décembre 2016 respectivement la majorité du capital de la BMCI, de la SGMB et de CDM avec des parts de 66,7%, de 56,94% (à fin 2015) et de 78,7%. Par ailleurs, Grupo Santander est actionnaire dans Attijariwafa Bank à hauteur de 5,3% à travers Santusa Holding ; tandis que le Groupe CM-CIC détient, à travers sa holding la Banque Fédérative du Crédit Mutuel -BFCM-, 26,2% du capital de BMCE Bank.

A l'étranger, les banques marocaines détiennent 41 filiales bancaires en Afrique, disposant près de 1400 agences bancaires réparties sur 25 pays africains, essentiellement au niveau des 2 zones monétaires de l'Afrique de l'Ouest (UMOA) et de l'Afrique Centrale (CEMAC) qui abritent 78% des implantations marocaines en Afrique. Les banques marocaines sont également implantées en Europe et dans les autres continents à travers 3 filiales, 17 succursales et 47 bureaux de représentation, principalement situés en Europe à hauteur de 81%.

Par ailleurs, le système bancaire marocain se caractérise par une forte régulation. Les établissements de crédit et les organismes assimilés sont supervisés par Bank-Al-Maghrib -BKAM- et le Ministère des Finances qui agissent sous la recommandation du Conseil National de la Monnaie et de l'Épargne et du Conseil des Etablissements de Crédit.

¹ Source : BANK AL-MAGHRIB - Rapport annuel sur la supervision bancaire-Exercice 2016. Nous notons que cette situation a actuellement changé avec l'avènement des banques participatives au cours de 2017.

La loi bancaire marocaine confère l'autonomie à BKAM en matière de politique monétaire et de change et renforce son rôle de supervision et de contrôle. Le Gouverneur de BKAM fixe ainsi les proportions à respecter au niveau des ratios prudentiels. De plus, la loi bancaire comprend des principes largement inspirés des recommandations de Bâle II auxquels doivent se conformer les banques marocaines. En outre, les nouvelles normes comptables internationales IAS/IFRS sont obligatoires depuis 2008.

En ce qui concerne Bâle III, La Banque centrale a engagé, au cours de l'année 2012, les travaux pour la mise en place de la réforme Bâle III. Cette réforme regroupe les mesures établies par le comité consécutivement à la crise financière internationale de 2008. Ces mesures visent à améliorer la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs dus aux tensions financières ou économique et de diminuer le risque de propagation à l'économie réelle.

3 GOUVERNANCE BANCAIRE ET PERFORMANCE : REVUE DE LITTÉRATURE ET HYPOTHÈSES

La gouvernance des banques est différente de la gouvernance des autres types d'entreprises. Ceci est dû à l'existence des déposants en plus des actionnaires et aussi à la forte réglementation gouvernementale. Ainsi, Macey, [6] suggèrent qu'une vision élargie de la gouvernance devrait être mise en place dans le cas des banques. La gouvernance bancaire implique des mécanismes internes et externes. Les mécanismes internes incluent mais ne se limitent pas à : la structure du conseil d'administration et son efficacité à superviser la gestion globale de la banque, la structure de l'actionnariat et la rémunération des managers. Les mécanismes externes incluent principalement dans le cas des banques la réglementation et les lois en vigueur [7] [8].

En ce qui concerne les mécanismes de gouvernance internes, la littérature se concentre notamment sur l'analyse de la structure du conseil d'administration et la structure de l'actionnariat, deux aspects que nous traiterons dans le présent document.

3.1 LA STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est généralement l'organe de gouvernance des entreprises. Sa responsabilité primaire est de s'assurer que l'organisation réalise les objectifs des actionnaires, ce qui fait que le conseil doit rendre compte à ces actionnaires. Le conseil d'administration embauche, licencie et décide de la rémunération du top management [9], ce qui lui permet de protéger les actifs de l'entreprise et les capitaux investis. En plus de la détermination des objectifs de la banque (incluant la génération de revenus pour les actionnaires), le conseil d'administration impacte la manière par laquelle l'équipe de direction gère ses opérations quotidiennes, répond aux obligations de transparence des actionnaires de la banque et prend en considération les intérêts des autres parties prenantes [10].

Selon la réglementation en vigueur (loi, règlements émanant du marché financier, etc), la constitution de conseils d'administration est soumise à certaines exigences : nombre minimum de membres, nombre de comités, comités particuliers, nombre minimum de réunions par période, proportion minimale de membres externes et indépendants des dirigeants, etc. [11].

3.1.1 LA TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les études réalisées montrent qu'il y a des avis partagés quant à l'impact de la taille du conseil d'administration sur la performance. D'après la théorie d'agence, la grande taille du conseil mène généralement à la domination du CEO et crée éventuellement des conflits d'intérêts entre les membres du conseil d'administration et les managers. Ce qui mène à un conseil d'administration fragmenté et inefficace avec des difficultés de parvenir à un consensus sur les décisions importantes [12]. De plus dans un conseil restreint, les membres sont susceptibles d'être engagés et plus actifs, ce qui résulte à plus d'efficacité et de rapidité. Certains auteurs ont conclu donc que la taille du conseil d'administration est négativement associée à la performance des entreprises. A contrario, d'autres auteurs sont parvenus à dire qu'il y a une relation positive entre la taille du conseil d'administration et la performance. Pour ces derniers, la valeur ajoutée des différents conseils et l'expertise de chaque membre sont plus importants que l'accroissement des problèmes de communication, de coordination et de prise de décision. Le tableau ci-après résume l'apport de quelques études empiriques réalisées dans ce sens :

Tableau 2. Résultats d'études empiriques portant sur la relation entre la taille du conseil d'administration et la performance

Références	Résultats
[13]	Il y a une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance de 58 banques européennes.
[14]	Les auteurs ont montré une relation significative et négative de la taille du conseil d'administration sur la performance des banques thaïlandaises pendant la période 1999-2003
[15]	L'auteur a constaté que les conseils ayant moins de 13 membres sont plus productifs dans les banques nigériennes, en raison des problèmes d'agence.
[16]	Les auteurs ont démontré qu'il existe une relation non significative entre la taille du conseil d'administration et la performance financière
[17]	L'auteur révèle qu'une augmentation de la taille du conseil d'administration a un effet négatif sur la productivité d'un échantillon de 11 banques commerciales en Jordanie entre 2002 et 2009
[18]	Ils ont montré une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance en analysant les données de panel des banques européennes entre 2002 et 2008
[19]	Sur un échantillon de 35 banques cotées en bourse aux Etats-Unis, ils ont trouvé qu'il y a une relation positive entre la taille du conseil d'administration et la performance
[20]	L'auteur perçoit une influence positive de la taille du conseil d'administration sur la performance de 57 banques cotées dans les pays du conseil de coopération du Golfe
[21]	Sur un échantillon de 212 banques américaines cotées sur la période de 1997-2011, ils trouvent que la taille du conseil d'administration diminue la performance de la banque

De ces faits, nous supposons que :

H 1.1 : Il y a un impact significatif et négatif de la taille du conseil d'administration sur la performance bancaire

3.1.2 LA DUALITÉ

Dans la littérature, il est souvent considéré que lorsque le directeur général occupe, sur la même période, le poste du président du conseil d'administration, celui-ci acquiert suffisamment d'influence sur le fonctionnement de ce dernier et le rend incapable d'accomplir efficacement sa mission (par exemple [12]). [22] ont avancé, sur la base d'une étude réalisée entre 1987 et 1990 sur les grandes banques commerciales américaines, qu'en cas de dualité, l'efficacité et le rendement des actifs de la banque sont plus faibles. [23] ont en revanche trouvé que la dualité impacte significativement et positivement la performance dans le cas des banques Tunisiennes, ceci a été expliqué par le fait de tenir la position du président du conseil d'administration et celle de directeur général aide à mieux appréhender l'environnement interne et externe de la banque. De facto, nous avançons l'hypothèse suivante :

H 1.2 : Il y a un impact significatif et négatif de la dualité sur la performance bancaire

3.1.3 LE COMITÉ D'AUDIT

Pour pouvoir fournir une assurance raisonnable qu'une banque accomplit ses objectifs en ce qui concerne la fiabilité de ses rapports financiers, l'efficacité opérationnelle et le respect des lois et de la réglementation, la banque doit implémenter un système de contrôle interne fiable, surveillé par le conseil d'administration, la direction générale et le comité d'audit de la banque [24]. Le comité d'audit s'assure principalement que le système de contrôle interne et les moyens mis en place sont cohérents et compatibles de façon à permettre la maîtrise des risques. Il veille également à ce que les informations financières destinées au conseil d'administration et aux tiers soient fiables et exactes, de manière que les intérêts légitimes des actionnaires, des déposants et des autres parties prenantes soient protégés. Le comité d'audit s'assure également de l'indépendance des auditeurs internes de façon qu'ils puissent s'acquitter de leurs tâches et d'atteindre leurs objectifs. [25] trouve que le comité d'audit a une influence significative et positive sur la performance d'après une étude réalisée sur 50 banques commerciales de la péninsule arabe, ses résultats sont en lignes avec ceux de [26], [27] et [28]. Par conséquent, nous assumons que :

H 1.3 : L'existence d'un comité d'audit a un impact significatif et positif sur la performance bancaire

3.1.4 LE NOMBRE D'ADMINISTRATEURS ÉTRANGERS

[29] ont trouvé que les administrateurs étrangers impactent positivement la performance des entreprises. Leur étude a couvert plus de 200 entreprises en Norvège et en Suède de 1996 à 1998. Ils affirment que le recrutement d'un membre étranger au conseil d'administration est perçu comme un signal de transparence et de volonté à améliorer la gouvernance. Les administrateurs étrangers peuvent également apporter leur expérience et une nouvelle vision pour la banque. Consécutivement nous supposons que :

H 1.4 : Le nombre d'administrateurs étrangers impacte significativement et positivement la performance bancaire

3.2 LA STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

3.2.1 LA PARTICIPATION ÉTRANGÈRE

Les études qui s'intéressent à la question de la gouvernance des banques étrangères (par exemple [30], [31]) traitent souvent la question d'efficience des banques à forte participation étrangère en comparaison avec celles à forte participation locale. En effet, les premières font généralement partie d'un holding bancaire et bénéficient ainsi d'économies d'échelle qui caractérisent ces grandes organisations. Elles tirent aussi profit des relations qu'entreprind le groupe avec les multinationales ayant des filiales dans le pays dans lequel est localisé la filiale bancaire. De plus, les banques à participation étrangère importante ont un meilleur accès aux marchés de capitaux, une plus grande capacité de diversifier le risque et de plus grandes opportunités d'offrir leur service aux clients étrangers qui ne sont pas facilement accessible pour les banques locales grâce à leur image de marque et la relation groupe. De plus, dans les pays en voie de développement, les banques à capital majoritaire étranger peuvent en général importer plus facilement les technologies et les systèmes d'information plus performant.

H2.1 : La participation étrangère influence positivement la performance des banques marocaines

3.2.2 LA PARTICIPATION DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

La participation des investisseurs institutionnels (ex : Banques, compagnies d'assurance, les fonds mutuels, les caisses de retraite) est une des composantes importantes de la structure de l'actionnariat, car ils ont tendance à acquérir une part importante des capitaux de l'entreprise cible et mettent la pression sur ses directeurs pour la création de la valeur pour les investisseurs [32]. Les institutionnels investissent généralement plus dans les entreprises caractérisées par une liquidité de marché élevée et une faible volatilité du rendement [33], [34], [35], par une meilleure diffusion de l'information [36] et par une meilleure performance managériale [37]. Dans leur étude sur les banques américaine, Violeta Diaz et Mohammad Jafarnejad (2016), ont trouvé que la participation des investisseurs institutionnels, peut jouer, et joue un rôle significatif dans la gouvernance bancaire en améliorant la profitabilité et la performance. Par conséquent nous supposons que :

H2.2 : La participation des investisseurs institutionnels impacte positivement la performance des banques marocaines

3.2.3 LA PARTICIPATION DE L'ÉTAT

En se basant sur les hypothèses de la théorie d'agence, les banques publiques seraient moins impactées par l'effet disciplinaire des marchés financiers. Ceci encouragerait leurs directeurs de poursuivre leurs propres intérêts au dépend des intérêts de leurs institutions. Les banques privées sont soumises en revanche à une très grande pression de leur environnement, ce qui pourrait réduire l'inefficacité de ces banques. [38] montrent que dans les pays en voie de développement, la participation de l'Etat dans les banques commerciales est un fait commun et une cause claire de leur inefficience. De facto, nous supposons :

H2.3 : La participation de l'Etat influence négativement la performance des banques

4 DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE

4.1 LES DONNÉES

Les données pour cette étude sont relatives aux huit banques universelles marocaines durant la période 2007-2016. Elles ont été obtenues de la base de données Fitch Connect, des rapports annuels et des documents d'information publiés sur le site de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux. Les données ont été recensées pour la même période sans observations manquantes, l'échantillon est donc équilibré.

4.2 LA MÉTHODOLOGIE

Afin de tester les hypothèses, nous avons utilisé une approche quantitative pour examiner l'effet des mécanismes de gouvernance sur la performance bancaire. Les mécanismes de gouvernances que nous avons testés incluent : La structure du conseil d'administration (taille, dualité, le comité d'audit et le nombre des administrateurs étranger) et la structure de l'actionnariat (% des capitaux étranger, % de participation des investisseurs institutionnels et la participation de l'Etat). La performance des banques est mesurée quant à elle par le ROAA. Le tableau ci-après reprend les variables dépendantes et indépendantes, leur mode de mesure et les signes d'impact attendus :

Tableau 3. Modèle de recherche

Variables	Mesures	Références	Hypothèses
Variable dépendante			
Rendement des actifs (ROAA)	La rentabilité des actifs moyens (Return on Assets) calculée avec le rapport entre le résultat net et l'actif total moyen	[39]	
Variables indépendantes			
La Taille du conseil d'administration (Board Size)	Nombre des administrateurs dans le conseil d'administration	[19], [14], [20]	-
La dualité (Duality)	Variable binaire qui prend la valeur de 1 si le président-directeur général exerce la fonction président du conseil d'administration, 0 autrement	[23], [40], [41]	-
Les administrateurs étrangers (Foreign Directors)	Le % des administrateurs de nationalité étrangère	[23]	+
Le comité d'audit (Audit Committee)	Variable binaire qui prend la valeur de 1 en cas d'existence d'un comité d'audit, 0 autrement	[42]	+
La participation étrangère (Foreign Capital)	Le % des capitaux détenu par des entreprises étrangères	[30], [31]	+
La participation des investisseurs institutionnels (Institutional Ownership)	Le % des capitaux détenu par des investisseurs institutionnels	[32], [43]	+
La participation de l'état (State Ownership)	Le % des capitaux détenu par l'état	[38]	-

Puisque les variables explicatives doivent être indépendantes, nous avons réalisé une analyse des corrélations. L'examen de la matrice des corrélations nous a permis de valider toutes les variables à l'exception du pourcentage des administrateurs étrangers qui présente une corrélation supérieure à 0.8 avec la participation de l'Etat et la participation des investisseurs étrangers. Consécutivement, cette variable a été écartée du modèle.

Pour déterminer la méthode d'estimation adéquate des équations, nous avons réalisé certains tests sur données de panel, à savoir le test de présence d'effets individuels, le test d'Hausman, les tests d'hétéroscédasticité inter et intra-individuels et en fin le test de Wooldrige.

Ces tests ont permis de détecter la présence d'effets individuels fixes, d'hétéroscédasticité et d'autocorrélation des erreurs. Nous optons ainsi pour la méthode à effet fixe avec une pondération « Cross-Section SUR » sur E-views qui estime par la méthode des moindres carrés réalisables et généralisés. Nous notons que la spécification SUR est un exemple de ce qui est parfois appelé l'estimateur de Parks.

5 RÉSULTATS ET DISCUSSION

5.1 STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Les caractéristiques des variables de l'échantillon sont reprises dans le tableau suivant :

Tableau 4. Statistiques descriptives

Variabes	Observations	Moyenne	Min	Max	Ecart-type
ROAA	80	1.07%	0.15%	6.36%	0.0071
Board Size	80	11.26	7	15	1.9793
Duality	80	0.48	0.0	1.0	0.5025
% foreign directors	80	30.96%	0.00%	66.67%	0.2280
Audit Committee	80	0.91	0	1	0.2843
Foreign Capital	80	29.32%	0.00%	78.70%	0.2985
Institutional ownership	80	21.93%	0.00%	57.68%	0.1693
State ownership	80	22.90%	0.00%	88.00%	0.3166

Les statistiques descriptives montrent que les banques marocaines ont réalisé durant la période de l'étude un ROAA moyen de 1.07% avec un minimum de 0.15% et un maximum de 6.36%.

La taille des conseils d'administration varie entre 7 et 15 avec une moyenne de 11. Les banques marocaines optent légèrement plus pour la séparation de la fonction du directeur général et du président du conseil d'administration. Les directeurs étrangers représentent pour leur part en moyenne 30.9% de l'ensemble des membres des conseils d'administration.

Concernant l'existence du comité d'audit au sein du conseil d'administration, la majorité des banques marocaines disposent d'un comité d'audit, avec une moyenne de 0.91. En effet à partir de 2014 et en application de la directive 1/W/2014 sur la gouvernance de Bank Al Maghrib, toutes les banques ont pris les mesures nécessaires pour avoir un comité d'audit rattaché au conseil d'administration.

La participation des investisseurs institutionnels est de 21.9% en moyenne avec un maximum de 57.68%. L'Etat a quant à elle une participation moyenne (direct ou indirect) de 22.9% avec un maximum de 88%. Les investisseurs étrangers détiennent pour leur part 29.3% des capitaux des banques marocaines.

5.2 RÉSULTATS DE LA RÉGRESSION

Les résultats de la régression sur donnée de panel sont obtenus en prenant le ROAA comme variable dépendante et les autres variables de la gouvernance comme variables explicatives. Ils sont présentés dans le tableau 5.

Les résultats montrent que la variable dépendante est bien expliquée par les variables indépendantes dans ce modèle avec un R^2 de 0.9922% et un R^2 ajusté de 0.9907. La statistique de Fisher est également significative avec 649.2 et une p-valeur de 0, confirmant que les variations de la variable dépendante sont adéquatement expliquées par les variables explicatives.

Ces résultats montrent également que les variables représentant la dualité, l'existence du comité d'audit et les capitaux détenus par les investisseurs étrangers ont un effet statistique significatif et négatif sur la performance bancaire, alors que les variables représentant la taille du conseil, la participation des investisseurs institutionnels et la participation de l'Etat ont un impact statistique significatif positif sur la performance bancaire.

Tableau 5. Résultats de la régression

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.027239	0.003210	8.484606	0.0000
BOARD_SIZE	0.000167	6.66E-05	2.505325	0.0147
DUALITY	-0.027081	0.005859	-4.622285	0.0000
AUDIT_COMMITTEE	-0.005261	0.000474	-11.09693	0.0000
INSTITUTIONAL_OWNERSHIP	0.007333	0.002432	3.015924	0.0036
STATE_OWNERSHIP	0.004258	0.001910	2.229245	0.0292
FOREIGN_CAPITAL	-0.011066	0.002065	-5.358354	0.0000

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

Weighted Statistics			
R-squared	0.992241	Mean dependent var	2.975070
Adjusted R-squared	0.990713	S.D. dependent var	19.48227
S.E. of regression	1.071879	Sum squared resid	75.82903
F-statistic	649.2638	Durbin-Watson stat	2.132482
Prob(F-statistic)	0.000000		

Unweighted Statistics			
R-squared	0.635192	Mean dependent var	0.010661
Sum squared resid	0.001441	Durbin-Watson stat	2.159952

5.3 DISCUSSION

Les résultats du modèle indiquent qu'il y a un impact significatif positif de la taille du conseil d'administration sur la performance. Ceci est consistant avec les conclusions de [19] et [20] et contredisent les résultats de [17] et [16] et va à l'encontre de notre hypothèse. Ceci peut être expliqué par le fait que la valeur ajoutée des différents conseils et l'expertise de chaque membre sont plus importants que l'accroissement des problèmes de communication, de coordination et de prise de décision.

La dualité a quant à elle un impact significatif négatif sur la performance bancaire ce qui confirme notre hypothèse et vient à l'opposé des résultats de [23]. En effet, lors de l'accumulation de la fonction de directeur général et du président du conseil, trop de pouvoir est concentré entre les mains d'une seule personne [11] et ceci permet de contrôler l'information qui sera utilisée par les membres du conseil d'administration dans la prise de décision et empêche le conseil d'administration d'accomplir convenablement sa mission.

Pour sa part, l'effet de l'existence d'un comité d'audit sur la performance est négatif, ce qui veut dire que les banques ne disposant pas d'un comité d'audit rattaché au conseil d'administration ont une meilleure performance que celle des autres. Ce résultat est en contradiction avec notre hypothèse. Cependant, cet effet négatif peut être attribué au manque d'expertise des membres du comité d'audit et au fait que ce comité n'aide pas effectivement le conseil d'administration dans la gouvernance de la banque, causant un effet négatif sur la performance des banques.

Conformément à notre hypothèse, la participation des investisseurs institutionnels a un impact significatif positif sur la performance des banques marocaines et confirme l'apport de Violeta Diaz et Mohammad Jafarinejad (2016). En effet, la participation des institutionnels semble pousser les dirigeants à mieux agir dans l'intérêt de la banque vu qu'ils peuvent avoir une influence sur le conseil d'administration et une meilleure vue sur l'activité de la banque.

Contrairement à notre hypothèse, la participation de l'Etat semble avoir un impact positif sur la performance bancaire. Ceci pourrait être dû à la prise en considération dans notre étude de la participation de l'Etat directement et indirectement à travers des institutions Etatiques (la Caisse de Dépôt et de gestion par exemple), mais aussi par le fait que les banques ayant une participation Etatique pourrait être privilégié pour le financement de certains projets et certaines entreprises ayant un poids important dans l'économie marocaine.

Finalement, la participation étrangère a un impact significatif négatif sur les banques, contredisant ainsi notre hypothèse. Les banques à forte participation étrangère pourraient certes tirer profit des relations de la maison mère, mais elles peuvent être pénalisées en ce qui concerne les relations avec les grandes entreprises marocaines ayant un poids important dans l'économie marocaine.

6 CONCLUSION

La gouvernance bancaire dans les pays émergeant est d'une importance cruciale vu que les banques détiennent une position dominante dans le système financier de ces pays. L'effondrement de ce système pourrait avoir des répercussions très grave sur l'économie et prendrait des années pour être résorbé.

Ce document examine l'effet des mécanismes de gouvernance liés au conseil d'administration et la structure de l'actionariat sur la performance des banques marocaines. Il donne un aperçu sur les pratiques de gouvernance dans les principales banques universelles marocaines et leur impact sur la performance mesurée par le ROAA. Cet impact a été analysé en utilisant une modélisation en donnée de panel sur la période 2007 à 2016.

Les résultats de cette étude indiquent que les variables représentant la dualité, l'existence du comité d'audit et les capitaux détenus par les investisseurs étrangers ont un effet statistique significatif et négatif sur la performance bancaire, alors que les variables représentant la taille du conseil, la participation des investisseurs institutionnels et la participation de l'Etat ont un impact statistique significatif positif sur la performance bancaire. Il en ressort que la nature de l'impact des mécanismes de la gouvernance sur la performance bancaire présente des résultats divergents.

Ces résultats montrent que dans le but d'améliorer la performance des banques marocaines, un conseil d'administration devrait comprendre des profils différents ayant de l'expertise pour que la valeur ajoutée de chaque membre soit plus importante que l'accroissement des problèmes de communication, de coordination et de prise de décision. De plus, les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration devraient être séparées et le comité d'audit devrait comprendre des membres avec de l'expertise dans le domaine afin que le comité puisse remplir convenablement ses fonctions.

Les résultats suggèrent également que les actionnaires devraient activement prendre part dans l'établissement des principes de bonne gouvernance dans le but d'avoir une meilleure performance et des profits durables. Pour leur part, les banques à capital étranger dominant devraient mieux tirer profit de la relation groupe et des nouvelles technologies qu'ils peuvent importer et devrait s'immiscer plus dans les projets de développement au Maroc pour qu'ils puissent acquérir de nouvelles parts de marché.

Cette étude présente bien évidemment certaines limites, la première concerne la taille de l'échantillon, l'étude a été faite sur un échantillon restreint, quelle que soit la sophistication des techniques économétriques mises en œuvre, elle ne peut pallier le manque d'observations. La deuxième serait l'utilisation d'autres mesures de la performance pour confirmer les résultats trouvés (ROE/ Q de Tobin...).

A l'instar de toute étude empirique, cette recherche ne peut prétendre à l'exhaustivité. Certains points non explorés peuvent constituer des pistes de recherches intéressantes notamment :

- L'intégration d'autres variables de gouvernance (réglementation, participation des directeurs dans le capital, rémunération des managers, comité de risque...) et de mesure de la performance ;
- L'analyse de l'expertise des membres constituants les conseils d'administration des banques marocaines et des différents comités ;
- La comparaison avec les pratiques dans d'autres pays.

REFERENCES

- [1] Kirkpatrick, G., 2009. The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, *Financial Market Trends*, vol. 1, OECD
- [2] Olivier de La Villarmois, 2001, Le concept de performance et sa mesure : un Etat de l'art, Les Cahiers de la Recherche CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, UPRESA CNRS 8020
- [3] Yao J-M., (2005). Approche Econométrique des Déterminants de la Rentabilité des Banques Européennes. MPRA Paper No. 17368, [En ligne] <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/17368/>
- [4] Heffernan, S. & Fu, X. (2010). Determinants of financial performance in Chinese banking. *Applied Financial Economics*, 20(20), 1585-1600
- [5] Ongore, V.O. & Kusa, G.B. (2013). Determinants of Financial Performance of Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 3, No. 1, 2013, pp.237-252.
- [6] Macey, J.R. and O'Hara, M. (2003) The Corporate Governance of Banks. *Economic Policy Review*, 91-107.
- [7] Tandellilin, E., Kaaro, H., Mahadwartha, P.A., & Supriyatna. (2007). Corporate governance, risk management and bank performance: Does Type of Ownership matter? EADN Working Paper No. 34.
- [8] Weir, C. and Laing, D. (2000) "The performance-governance relationship: the effects of Cadbury compliance on UK-quoted companies", *Journal of Management and Governance*, pp: 265-81.
- [9] Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*, 8th Edition. Essex, England: Pearson Education Limited.
- [10] Basel Committee on Banking Supervision (2005). *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework*, Updated November 2005. Bank for International Settlements Publications
- [11] BELKHIR Mohamed (2007). « La Gouvernance Bancaire : Analyses Théoriques Et Etudes Empiriques », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Orléans
- [12] Jensen, M. C. (1993) The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems, *Journal of Finance*, 48, 831-880.
- [13] Staikouras, P., Staikouras, C. and Agoraki, M.E., 2007, "The effect of board size and composition on European bank performance". *European Journal of Law and Economics*, vol.23,pp. 1-27.
- [14] Pathan, S., Skully, M. and Wickramanayake, J., 2007, "Board size, independences and performance: An analysis of Thai banks". *Asia-Pacific Financial Markets*, vol. 14, pp. 211-227
- [15] Fadare, S., 2011, "Banking Sector Liquidity and Financial Crisis in Nigeria". *International Journal of Finance and Economics*, Vol. 3, No. 5, pp. 199-215
- [16] Pathan, S. and Skully, M., 2010, "Endogenously structured boards of directors in banks". *Journal of Banking and Finance*, vol. 34, pp. 1590-1606.
- [17] Al-Hawary, S 2011, 'The Effect of banks governance on banking performance of the Jordanian commercial banks Tobin's q model' *International Research Journal of Finance and Economics*, no. 71 (2011).
- [18] Kiel, G.C. and Nicholson, G.J., 2003, " Board composition and corporate performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance". *Corporate Governance*, Vol. 11, n° 3, pp 189- 205.
- [19] Adams, R.B. and Mehran, H., 2012, "Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies". *Journal of Financial Intermediation*, vol. 21, pp. 243-267
- [20] Tai, L., 2015, "The Impact of Corporate Governance on the Efficiency and Financial Performance of GCC National Banks". *Middle East Journal Of Business*, vol. 10, n° 1.
- [21] Pathan, S., and Faff, R., 2013, "Does Board Structure in Banks Really Affect their Performance?". *Journal of Banking and Finance*, vol. 37, pp. 1573-1589.
- [22] Pi, L. and Timme, S.G., 1993, "Corporate control and bank efficiency ", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 17, pp.515-530.
- [23] Hajer, C. & Anis, J. J Knowl Econ (2016). "Analysis of the Impact of Governance on Bank Performance: Case of Commercial Tunisian Banks". <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0376-6>
- [24] Arouri, H, Hossain, M and Muttakin, MB 2011, Ownership structure, corporate governance and bank performance: Evidence from gcc countries, *Corporate Ownership and Control*, vol. 8, no. 4 D, pp. 365-372
- [25] Al-Baidhani, Dr. Ahmed, The Effects of Corporate Governance on Bank Performance: Evidence from the Arabian Peninsula (May 22, 2013). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2284814> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2284814>
- [26] Pincus K, M. Rusbarsky et J. Wong, (1989), "Voluntary formation of corporate audit committees among NASDAQ firms", *Journal of Accounting & Public Policy*, n° 8, pp. 239-265
- [27] Anderson, K. L., Deli, D. N., & Gillan, S. L. (2003). Boards of directors, audit committees, and the information content of earnings.
- [28] Barth, J.R., Caprio, Jr.G, Levine, R., 2004a. Bank regulation and supervision: what works best?" *Journal of Financial Intermediation* 13, 205-248.

- [29] Oxelheim, L. and T. Randøy. The Impact of Foreign Membership on Firm Valuation. *Journal of Banking and Finance* 27(12): 2369-2392.
- [30] Claessens, Stijn, Demirgüç-Kunt, Asli, Huizinga, Harry, 2001. How does foreign entry affect the domestic banking system? *Journal of Banking and Finance* 25, 891–911.
- [31] Berger, A., R. DeYoung, H. Genay, and G. Udell, 2000, "Globalisation of Financial Institutions: Evidence From Cross-Border Banking Performance" *Brookings-Wharton Papers on Financial Service* 3, 23-120.
- [32] Shleifer, Andrei and Robert W. Vishny. 1986. Large shareholders and corporate control. *Journal of Political Economy* 94(3): 461-488.
- [33] Badrinath, S. G.; J. R. Kale; and H. E. Ryan. "Characteristics of Common Stock Holdings of Insurance Companies." *Journal of Risk and Insurance*, 63 (1996), 49-76.
- [34] Falkenstein, E. G. (1996). Preferences for stock characteristics as revealed by mutual fund portfolio holdings. *The Journal of Finance*, 111-135
- [35] Huang, J. (2014). Dynamic liquidity preferences of mutual funds. In AFA 2009 San Francisco Meetings Paper.
- [36] Bushee, B. J., & Noe, C. F. (2000). Corporate disclosure practices, institutional investors, and stock return volatility. *Journal of Accounting Research*, 171-202.
- [37] Parrino, R., Sias, R. W., & Starks, L. T. (2003). Voting with their feet: Institutional ownership changes around forced CEO turnover. *Journal of financial economics*, 68(1), 3-46
- [38] Rafael La Porta & Florencio Lopez-De-Silanes & Andrei Shleifer, 2002. "Government Ownership of Banks," *Journal of Finance*, American Finance Association, vol. 57(1), pages 265-301, 02.
- [39] Mihaita-Cosmin Popovici, 2014. "Measuring Banking Efficiency By Using Roaa And Roae: Evidence From The European Union," CES Working Papers, Centre for European Studies, Alexandru Ioan Cuza University, vol. 6(1), pages 146-153, March.
- [40] Sirine Toumi. L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques. "Cas de la France, l'Allemagne et le Japon". *Economies et finances*. Université Côte d'Azur, 2016. Français. (NNT: 2016AZUR0031. tel-01483783).
- [41] El-Chaarani, Hani, The Impact of Corporate Governance on the Performance of Lebanese Banks (2014). *The International Journal of Business and Finance Research*, v. 8 (5) p. 35-46, 2014. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2456004>.
- [42] El-Masry, Ahmed A.; Abdelfattah, Tarek Mohamed Hassan; Elbahar, Ehab. / Corporate governance and risk management in GCC Banks. In: *Corporate Ownership and Control*. 2016; Vol. 13, No. 3. pp. 8-16
- [43] Kouki, Mondher & Mabrouk, Lamia. (2016). Bank Governance, Regulation and Risk Taking: Evidence from Tunisia. *International Finance and Banking*. 3. 122. 10.5296/ifb.v3i2.9596.