

Indépendance du conseil d'administration et performance financière des banques marocaines cotées

Board independence and financial performance of listed Moroccan banks

M'hamed CHEBRI, (*Enseignant-Chercheur*)
Equipe de Recherche en Sciences de Gestion
Ecole Supérieure de Technologie de Salé, Maroc.
Université Mohammed V de Rabat, Maroc

| | |
|-------------------------------------|---|
| Adresse de correspondance : | EST de salé, Av. Prince héritier BP : 227 Salé Médina Maroc 05 37 88 15 61/62 ests@um5.ac.ma |
| Déclaration de divulgation : | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. |
| Conflit d'intérêts : | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts. |
| Citer cet article | CHEBRI, M'hamed. (2023). Indépendance du conseil d'administration et performance financière des banques marocaines cotées. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 1-30. https://doi.org/10.5281/zenodo.8196940 |
| Licence | Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND |

Received: May 06, 2023

Accepted: July 28, 2023

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics -
IJAFAME**

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-2 (2023)

Indépendance du conseil d'administration et performance financière des banques marocaines cotées

Résumé :

La littérature existante sur la gouvernance d'entreprise fournit des résultats mitigés et peu concluants sur la relation entre les administrateurs indépendants et la performance de l'entreprise. Pour faire la lumière sur ce sujet dans le secteur bancaire d'un pays en développement comme le Maroc, cet article utilise un ensemble de données récentes des six (6) banques marocaines cotées à la bourse des valeurs de Casablanca pour la période de 2009 à 2021. En utilisant les méthodes de régression sur données de panel (OLS et Modèle à Effets Fixes) pour tester l'effet de l'indépendance du conseil d'administration sur la performance financière, l'étude révèle une association négative et significative entre la proportion des administrateurs indépendants et la rentabilité des actifs (ROA) et une relation positive et non significative avec le rendement des capitaux propres (ROE). Cela implique que la nomination d'administrateurs indépendants, en tant qu'acte isolé, n'améliore pas significativement la performance. Nos résultats n'offrent aucune preuve claire pour soutenir les prédictions des théories de l'agence et de la dépendance aux ressources. Ils soutiennent plutôt les postulats de base de la théorie de l'intendance selon laquelle l'indépendance du conseil d'administration est inversement corrélée à la performance. Notre étude montre qu'il ne faut pas compter seulement sur le nombre des membres indépendants pour assurer une surveillance efficace de la direction, limiter les conflits et les coûts d'agence, et améliorer les performances. Des mécanismes, autres que ceux envisagés dans la théorie de l'agence, sont à prendre en considération pour concevoir de "bonnes" structures de gouvernance. À notre connaissance, notre recherche est unique, car nous examinons l'effet de l'indépendance du CA par la mobilisation de plusieurs théories, ce qui n'est pas courant dans la littérature du moins dans le contexte marocain.

Mots clés : administrateurs indépendants ; performance financière ; théories de la gouvernance ; banques marocaines.

JEL Classification : C12, C23, G21, G34, O16

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract :

The existing literature on corporate governance provides mixed and inconclusive results on the relationship between independent directors and firm performance. To highlight this issue in the banking sector of a developing country such as Morocco, this paper uses a recent panel of data from the six (6) Moroccan banks listed on the Casablanca Stock Exchange for the period from 2009 to 2021. Using panel data regression methods (OLS and Fixed Effects Model) to test the effect of board independence on financial performance, the study finds a negative and significant association between the proportion of independent directors and return on assets (ROA) and a positive and insignificant relationship with return on equity (ROE). This implies that the appointment of independent directors, as an isolated act, does not significantly enhance performance. Our results offer no clear evidence to support the predictions of agency and resource dependence theories. Instead, they support the basic assumptions of stewardship theory that board independence inversely affects performance.

Our study shows that it is not sufficient to rely exclusively on the number of independent members to ensure effective monitoring of management, limit conflicts and agency costs, and improve performance. Mechanisms other than those envisaged in agency theory need to be considered in designing 'good' governance structures. To the best of our knowledge, our research is unique in that we examine the effect of board independence by employing several theories, which is not common in the literature, at least in the Moroccan context.

Keywords: independent directors; financial performance; governance theories; Moroccan banks.

JEL Classification : C12, C23, G21, G34, O16

Paper type : Empirical research

1. Introduction

Le conseil d'administration occupe une position centrale dans les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise ; c'est le principal mécanisme qui peut être mis en œuvre par les actionnaires pour protéger leurs intérêts. Sa tâche principale est de surveiller, de discipliner et d'éliminer les équipes de direction inefficaces. De plus, le conseil d'administration (CA) joue un rôle de conseil de la direction et il est également responsable de déterminer la stratégie globale de l'entreprise et de s'assurer que la valeur de l'actionnaire est protégée par des mesures appropriées (Al-matari, 2020 ; Keenan, 2004). Zahra et Pearce (1989) soulignent que la composition et les rôles du conseil sont imbriqués en lui attribuant trois rôles principaux : le contrôle des dirigeants, le conseil de la direction et l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Les responsabilités des administrateurs sont d'autant plus cruciales dans le secteur bancaire dans la mesure où les banques présentent certaines caractéristiques intrinsèques qui peuvent impacter leur système de gouvernance. En effet, ces établissements financiers se caractérisent par une forte opacité associée à une asymétrie informationnelle plus prononcée (Adams et Mehran, 2008 ; Levine, 2004), un niveau d'endettement plus important et une structure financière particulière (Macey et O'Hara, 2003, p. 97). De même, les banques sont soumises à une forte réglementation en raison de leur importance économique (Prowse, 1997). Une gouvernance d'entreprise efficace peut permettre d'obtenir et de maintenir la confiance du public dans les entreprises bancaires, ainsi que d'améliorer l'allocation efficace des ressources dans l'ensemble de l'économie (Caprio et Levine, 2002).

Selon un rapport du Comité de Bale sur le Contrôle Bancaire (CBCB, 2015), Le conseil d'administration est responsable en dernier ressort de la stratégie opérationnelle et de la santé financière de la banque, des décisions clés concernant les ressources humaines, de l'organisation interne, de la structure et des pratiques de gouvernance, de la gestion des risques et du respect de la conformité.

À la suite de la crise financière de 2008, la gouvernance d'entreprise dans les banques a été mise en cause à des degrés divers. En effet, les faiblesses dans les structures de gouvernance d'entreprise au sein des banques, notamment en ce qui concerne les conseils d'administration, ont été citées comme raisons d'une prise de risque excessive, d'une rémunération incitative biaisée pour les cadres supérieurs et de la prédominance d'une culture qui valorise les gains à court terme au détriment d'une performance soutenue et à long terme (Claessens et Yurtoglu, 2013). Le Comité directeur de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) affirme que les

défaillances des conseils d'administration des sociétés financières sont une cause majeure de la crise financière (Kirkpatrick, 2009).

Par ailleurs, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB) souligne qu'une gouvernance efficace « est essentielle au bon fonctionnement du secteur bancaire et de l'économie dans son ensemble. (...). La sécurité et la solidité des banques étant des facteurs déterminants de la stabilité financière, (...). En effet, lorsque la gouvernance de banques jouant un rôle important dans le système financier présente des points de fragilité, des difficultés peuvent se propager au secteur bancaire et à l'ensemble de l'économie.» (CBCB, Bank for International Settlements, 2015, p. 3).

Depuis, La discussion autour du fonctionnement et la composition du conseil d'administration a été au cœur des débats académiques et politiques. Dans ce cadre, plusieurs organismes et plusieurs auteurs ont suggéré que les administrateurs indépendants externes, en particulier ceux qui n'ont aucun lien avec l'entreprise autre que leur mandat d'administrateur, jouent un rôle important dans la gouvernance d'entreprise. Selon Wei, W., et al., (2018), un administrateur indépendant est un administrateur non dirigeant (externe) d'un conseil d'administration. À l'exception des honoraires, les administrateurs indépendants n'ont pas de relation matérielle ou pécuniaire avec l'entreprise ou des personnes liées.

Les administrateurs indépendants ou externes sont considérés comme de meilleurs contrôleurs de la direction (Fernandes C. et al 2017 ; Fama, E. F., Jensen, M. C., 1983). Le principe d'indépendance des administrateurs a été justifié par le rôle propre des conseils : assurer un contrôle efficace, objectif et impartial. Cette tâche peut être accomplie au mieux si ceux qui surveillent sont indépendants de ceux qui sont supervisés (Ringe, W.G. 2013).

Pour que le conseil d'administration soit en mesure d'exécuter ses missions, il faut impérativement qu'il ait la capacité d'avoir un jugement objectif, ce qui nécessite normalement la présence d'un nombre suffisant d'administrateurs indépendants. Pour l'OCDE (2017, p.63), les administrateurs indépendants peuvent « apporter une contribution significative aux décisions du conseil d'administration. Ils peuvent exprimer un point de vue objectif sur l'évaluation des résultats obtenus par le conseil d'administration et la direction de l'entreprise(...). Pour que ces administrateurs indépendants puissent remplir cette fonction essentielle, il est souhaitable que les sociétés indiquent publiquement quels sont les administrateurs qu'elles jugent indépendants et quels sont ses critères d'appréciation en la matière ».

De même, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB) a publié en 2015, un ensemble de «Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques» qui encadre, entre autres, le périmètre d'exercice des fonctions du conseil d'administration. Le Comité de Bâle souligne que les membres du

conseil d'administration « doivent être conscients de leur rôle en matière de surveillance et de gouvernance et être capables de porter un jugement avisé et objectif sur les activités de la banque. (...). À cette fin, le conseil d'administration doit compter un nombre suffisant d'administrateurs indépendants (BIS. CBCB, 2015, p. 13).

En conséquence, de nombreux pays ont apporté de profondes réformes à leurs lois et leurs codes de gouvernance d'entreprise pour recommander/imposer la nomination des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration des sociétés.

Au Maroc, le code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des établissements de crédit (2010, p. 8) affirme que « l'organe d'administration est structuré de manière à éviter, même en présence d'actionnaires dominants ou de contrôle, toute concentration excessive de pouvoir décisionnel. Dans cette perspective, l'organe d'administration comporte un nombre approprié d'administrateurs externes (indépendants) ».

De même, l'article 5 de la directive 1/W2014 de Bank Al-Maghrib relative à la gouvernance au sein des établissements des crédits stipule que le tiers de l'organe d'administration doit être indépendant afin de renforcer l'impartialité et l'objectivité des décisions prises, alors que la loi bancaire (2016) (loi 103-12) a instauré l'obligation de doter les conseils d'administration des établissements de crédit de membres indépendants.

La Directive C-5-W-16 de Bank Al-Maghrib a été plus précise. Elle prévoit que « les établissements (de crédit) sont tenus de désigner au sein de leurs organes d'administration un nombre d'administrateurs indépendants qui doit être compris entre un minimum d'un administrateur et un maximum d'un tiers des administrateurs... »(art. 8).

Le rôle des administrateurs indépendants est depuis des années à l'honneur des études internationales. Ce phénomène, qui était initialement l'apanage des entreprises des pays anglophones, s'est rapidement répandu au cours des deux dernières décennies en Europe et ensuite dans les pays émergents, où plusieurs pays ont mis en place des réglementations spécifiques, empruntant aux meilleures pratiques internationales.

Au moins en théorie, les administrateurs indépendants sont l'un des mécanismes de gouvernance interne qui permettent d'atténuer les conflits d'agence entre actionnaires et dirigeants (Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983), garantir que les seconds poursuivent les intérêts des premiers (Masulis et Zhang, 2019) contribuant ainsi à l'amélioration de la performance de l'entreprise (Hermalin et Weisbach, 2003). Cependant, les preuves empiriques existantes sur l'efficacité du système d'administrateurs indépendants ne sont pas concluantes (Adams et al., 2010 ; Wintoki et al., 2012).

Cette étude s'inscrit dans ce cadre et s'efforce de répondre à la question de recherche suivante « **Quel est l'impact des administrateurs indépendants sur la performance financière des banques marocaines?** ».

Plus précisément, nous examinons un échantillon composé de toutes les banques marocaines cotées sur la période allant de 2009 à 2021 et nous analysons l'impact de la proportion d'administrateurs indépendants au sein des CA sur la performance financière de ces banques.

En suivant une approche multi-théorique (théorie de l'agence, théorie de la dépendance aux ressources et théorie de l'intendance), les résultats de notre étude montrent que la proportion des membres indépendants des conseils d'administration exerce un impact négatif et statistiquement significatif sur la rentabilité des actifs (ROA) et a un effet positif non significatif sur la rentabilité des capitaux (ROE) des banques de notre échantillon.

La suite de l'article est organisée comme suit : la section 2 présente le cadre théorique, la revue de la littérature et le développement des hypothèses de recherche. La section 3 expose la méthodologie adoptée, les données et la spécification du modèle économétrique. La section 4 est consacrée aux statistiques descriptives, à l'analyse et la discussion des résultats de la régression. La section 5 conclut ce travail de recherche en mettant l'accent sur ses apports, ses limitations et implications pour les recherches futures.

2. Revue de la littérature et le développement des hypothèses

2.1. Cadre théorique

Dans cet article, nous utilisons différentes perspectives théoriques pour examiner la relation entre l'indépendance des administrateurs au sein du conseil d'administration et la performance bancaire. L'analyse de la littérature classique sur la gouvernance d'entreprise montre clairement que les administrateurs indépendants/externes ont généralement deux fonctions : surveiller la conduite des managers d'une part et soutenir et conseiller les dirigeants d'autre part (Mirone et al 2021 ; Ruigrok et al. 2006).

Partant de ce postulat, deux perspectives théoriques : la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance aux ressources expliquent comment les administrateurs indépendants peuvent influencer les performances de l'entreprise. Les administrateurs externes indépendants sont considérés comme un mécanisme important pour remplir efficacement ces deux fonctions (Fama et Jensen, 1983) améliorant ainsi la performance des entreprises (Saravanan, P., et al., 2021).

Une vision alternative est offerte par la théorie de l'intendance (Donaldson et Davis, 1991) selon laquelle le nombre ou la proportion de membres indépendants au sein du conseil d'administration aura un impact négatif sur

les performances en raison des coûts élevés et de l'imposition de contrôles supplémentaires à l'entreprise (Adams et al., 2010).

La théorie de l'agence se concentre sur les conflits d'intérêts entre les propriétaires (principal) et les dirigeants (agents). Elle plaide en faveur d'une structure de gouvernance qui favorise une surveillance efficace des agents contre leur comportement opportuniste afin de réduire les coûts d'agence. Dans ce sens, les tenants de cette théorie soutiennent même la constitution d'un conseil dominé par des administrateurs indépendants. Ces derniers contribuent à une meilleure fonction de contrôle par rapport aux administrateurs exécutifs dans les conseils d'administration pour plusieurs raisons.

Premièrement, les administrateurs indépendants, en raison de l'absence d'intérêts dans l'entreprise, ont moins de conflits potentiels et peuvent ainsi fournir une plus grande intégrité et offrir un jugement impartial et objectif dans la prise de décision du conseil. Ainsi, les administrateurs indépendants peuvent critiquer et remettre en cause les décisions du top management (Hermalin et Weisbach 2003) et de prendre potentiellement position contre le PDG (Adams et al. 2010).

Deuxièmement, les administrateurs indépendants s'efforcent d'être de 'bons' contrôleurs en surveillent attentivement la haute direction parce qu'ils attachent de l'importance à leur réputation personnelle et feront tout leur possible pour la préserver sur le marché des administrateurs (Kyere et Ausloos, 2021).

Troisièmement, les administrateurs indépendants peuvent réduire les asymétries d'information et réagir activement afin d'atténuer le conflit d'intérêts entre les actionnaires dominants ou majoritaires et les actionnaires minoritaires (Mirone et al., 2021 ; Chen, Y et al. 2020).

Quatrièmement, les administrateurs indépendants ont une vaste expérience antérieure et des compétences qui peuvent leur permettre d'être plus efficaces en apportant des perspectives différentes pour aborder les problèmes de gestion et les questions stratégiques posées.

Cinquièmement enfin, la théorie de l'agence suggère que les administrateurs indépendants contribuent à une meilleure performance de l'entreprise, à une maximisation de la valeur des actions (Fama & Jensen, 1983 ; Mobbs, 2013) et réduisent la probabilité de fraude financière (Arzubiaga, U., et al., 2018).

La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 2015) considère que le conseil d'administration est une ressource stratégique par laquelle une entreprise peut avoir accès à des sources externes afin de remédier aux dépendances et incertitudes environnementales.

Selon Hillman et Dalziel (2003), les administrateurs indépendants élargissent les frontières de leur entreprise grâce à des liens avec d'importantes

ressources externes et devraient représenter un élément essentiel qui renforce les relations extérieures, la fourniture d'informations critiques et l'accès à de précieuses ressources externes. De plus, les expériences uniques des administrateurs indépendants acquises dans d'autres entreprises peuvent être utiles pour la prise de décision de haut niveau par le conseil d'administration (Finkelstein et al. 2009).

La théorie de la dépendance aux ressources élargit ainsi la discussion sur les rôles du conseil et tient compte non seulement du statut ou de l'indépendance des administrateurs et de leur capacité à s'acquitter efficacement de leur fonction de surveillance, mais également des compétences, des connaissances et de l'expertise des administrateurs, de leurs expériences et de leur réseau de contacts (Ruigrok, W., et al., 2006).

Les disciples de cette théorie suggèrent que le conseil d'administration agit comme un important fournisseur de ressources pour l'entreprise telles que la légitimité, l'assistance et les conseils, l'accès à l'information et l'accès préférentiel aux ressources. Par conséquent, l'indépendance du CA fournira des ressources critiques, précieuses et plus variées pour une meilleure prise de décision, ce qui devrait produire une meilleure performance de l'entreprise.

Cependant, la théorie de l'intendance (Donaldson, 1990 ; Donaldson and Davis, 1991; 1994) adopte un point de vue opposé selon lequel une plus grande représentation des membres indépendants au sein du conseil, en tant qu'externes, aurait une incidence négative sur les stratégies et les performances de l'entreprise. D'autre part, la théorie de l'intendance postule que les dirigeants sont de "bons" intendants de l'entreprise et se comportent dans le meilleur intérêt de leurs mandants (Donaldson et Davis, 1991). Ainsi, les administrateurs exécutifs/ internes sont plus bénéfiques pour l'entreprise que les administrateurs indépendants (Davis et al., 1997). Ayant accès à des informations confidentielles liées à l'entreprise, ils sont plus familiers et mieux placés pour comprendre ses exigences, ce qui propulse de meilleures décisions et, en fin de compte, stimule sa performance (Madhani, 2017 ; Goel, A., et al., 2022). Adams (2012) affirme également que « les administrateurs indépendants sont moins susceptibles d'avoir une connaissance approfondie du fonctionnement interne des banques dont ils siègent au conseil d'administration ».

2.2. Études empiriques et hypothèses

Un membre du Conseil est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation en amont ou en aval, de quelque nature que ce soit, avec la Banque, son groupe ou sa direction qui puisse remettre en cause ou altérer son objectivité dans le cadre de l'exercice de ses missions au sein du Conseil. En conséquence, pour être considéré comme indépendant, un membre du Conseil

doit, selon un extrait de la circulaire n°5/W/16 de Bank Al Maghrib, satisfaire notamment aux conditions et critères suivants :

- «ne pas avoir été membre de l’organe d’administration de la Banque au cours des six dernières années ;
- ne pas être salarié ou membre de l’organe de direction de la Banque, représentant permanent, salarié ou membre de l’organe de gouvernance d’un actionnaire ou d’une entreprise que la Banque consolide et ne pas l’avoir été au cours des trois années précédentes ;
- ne pas être membre de l’organe de direction ou d’administration d’une entreprise dans laquelle la Banque détient une participation quel que soit le pourcentage de détention et ne pas l’avoir été au cours des trois dernières années ;
- ne pas être membre de l’organe de direction ou d’administration d’une entreprise dans laquelle la Banque dispose d’un mandat au sein de son organe de gouvernance ou dans laquelle un membre des organes de direction ou d’administration de la Banque, en exercice ou l’ayant été depuis moins de trois ans, détient un mandat au sein de son organe d’administration;
- ne pas être membre des organes d’administration ou de direction d’un client ou fournisseur significatifs de la Banque ou de son groupe d’appartenance, ou pour lequel la Banque ou, le cas échéant, son groupe en amont et en aval représente une part significative de l’activité ;
- ne pas avoir de lien de parenté, jusqu’au deuxième degré, avec un membre de l’organe de direction ou d’administration de la Banque ou son conjoint ;
- ne pas avoir exercé un mandat de commissaire aux comptes au sein de la Banque au cours des trois années précédentes ;
- ne pas avoir exercé un mandat de conseil de la Banque au cours des trois années précédentes ».

Par ailleurs, la présence des administrateurs indépendants au sein des organes de gouvernance constitue un thème central sur le plan théorique. Néanmoins, la littérature empirique ne fournit pas de preuves probantes sur leur rôle dans l’amélioration de la performance.

Alors que certaines études trouvent une relation positive entre l’indépendance du conseil d’administration et la performance, d’autres études rapportent un effet négatif ou bien ne trouvent aucune relation entre ces variables.

2.2.1. L’indépendance des administrateurs et la performance : Une relation positive

Pour Mishra et Nielson (2000), les administrateurs externes indépendants ont un effet positif sur les performances comptables (ROA, ROE et MTB : Market-to-Book Ratio) des 100 plus grandes banques commerciales retenues dans leur étude.

L’étude menée par Cornett et al., (2009) sur les 46 plus grandes sociétés de

portefeuille bancaires (BHC) basées aux États-Unis entre 1994 à 2002, a montré que les administrateurs indépendants ont également tendance à aider à améliorer les bénéfices en raison d'une surveillance accrue sur les managers.

Sur la base d'un échantillon total de 69 banques européennes réparti entre plusieurs pays (Allemagne, le Royaume Unis, l'Espagne, la France et l'Italie) sur la période 1996-2005, Busta (2008) a observé que les banques caractérisées par une forte présence d'administrateurs indépendants connaissent une meilleure performance mesurée par le Q Tobin, le ROA et le ROIC (Return on Invested Capital).

Pour Pathan et Skuly (2010), une relation positive statistiquement significative a été trouvée entre le pourcentage d'administrateurs indépendants dans le conseil et la performance pour un échantillon de 212 sociétés de portefeuille bancaires américaines pendant la période allant de 1997 à 2004.

En utilisant un échantillon de 73 banques de 11 pays européens, Belhaj et Mateus (2016) ont trouvé une relation positive et significative avec le Q de Tobin, mais une relation non significative avec le ROE et le ROA pour la période précédant la crise financière. Ils ont constaté cependant, que les conseils d'administration composés d'un nombre plus élevé d'administrateurs indépendants étaient moins performants pendant la crise de 2008 en termes de ROE et Q de Tobin.

Des études plus récentes ont confirmé ces résultats. En effet, Berhe, A.G. (2023) utilise des données de panel de 14 banques commerciales en Éthiopie couvrant la période 2011- 2019 pour étudier la relation entre la structure du CA et la performance. Les conclusions de l'étude montrent que la composition du conseil d'administration a un impact positif et significatif sur le Q Tobin.

Sur un total de 148 banques de la région MENA (11 pays), les résultats de l'étude empirique de El-Chaarani, Abraham et Ska (2022) ont montré que la proportion de membres indépendants au sein du conseil d'administration avait des effets positifs et significatifs sur la performance financière des banques pendant la période COVID-19.

L'influence significative et positive de l'indépendance du conseil d'administration a été également confirmée par Handa (2022) dans le cas des banques en Inde pour la période 2007 à 2017. Il en est de même pour les résultats suggérés par Singh, A. K., et al. (2022) dans un échantillon de 34 banques publiques et privées cotées à la Bourse de Bombay 500 pour la période 2010-2022.

Omware, Atheru et Jagongo (2020) ont trouvé que l'indépendance du CA a un impact positif sur la performance (mesurée par le ROA, ROE et NIM) de 11 banques commerciales cotées au Kenya.

Pour étudier l'effet modérateur de la propriété sur les liens entre la gouvernance d'entreprise et la performance financière dans le cas de 23 banques ghanéennes sur 18 ans, Boachie, C. (2023) fait valoir que les administrateurs non exécutifs ont un impact positif sur la performance.

2.2.2. L'indépendance des administrateurs et la performance : Une relation négative

Belkhir (2009) a constaté, néanmoins, qu'un nombre plus élevé d'administrateurs indépendants affecte négativement la performance mesurée par le Q de Tobin d'un échantillon international de 260 banques.

En étudiant un échantillon de 212 banques américaines cotées en bourse pendant la période de 1997 à 2011, Pathan et Faff (2013) font valoir que l'indépendance des administrateurs est négativement associée à la performance.

Pour étudier la relation entre divers attributs du CA et la performance, Habtoor, O.S. (2022) a examiné un ensemble de données des 12 banques cotées à la Bourse saoudienne sur une période de 2009 à 2018. Les résultats montrent que si l'indépendance du conseil a un impact négatif significatif sur la performance comptable (ROA et ROE), elle affecte positivement et significativement la performance basée sur le marché (Q de Tobin).

Ayadi, M.A., et al., (2019) ont examiné un échantillon composé de 30 banques de quatre pays de la zone euro sur une période de six ans entre 2004 et 2009. Ils montrent que la proportion d'administrateurs extérieurs indépendants dans le CA a un lien négatif et statistiquement significatif avec le ROA.

En utilisant un échantillon de 72 banques cotées en bourse de dix-sept pays européens, Fernandes, et al. (2017) ont constaté que les banques ayant des conseils plus indépendants ont enregistré une dégradation des rendements boursiers pendant la crise 2007-2008.

Ces résultats sont conformes aux conclusions des recherches de d'Al-Sagr et al. (2018) pour les banques saoudiennes.

Dans des banques islamiques, Musleh Alsartawi, A. (2018) a également trouvé une relation négative entre la structure du conseil d'administration et la performance mesurée par le ROA pendant la période entre 2013 et 2016 dans le cas des pays du Conseil de Coopération du Golfe.

2.2.3. L'indépendance des administrateurs et la performance : Une relation neutre

En revanche, Adams et Mehran (2003, 2012) n'ont pas trouvé d'impact significatif de la proportion des administrateurs externes sur le rendement boursier et comptable des banques. Cette constatation est cohérente avec l'étude de Fogelberg et Griffith (2000) qui confirment l'absence d'une relation quelconque entre la performance et la composition du conseil.

Staikouras et al., (2007) rapportent le même résultat d'un échantillon de 58 banques européennes.

Récemment, Nguyen Kim Q.T (2022) a examiné les données recueillies auprès d'un ensemble de 35 banques commerciales vietnamiennes cotées en bourse pour la période 2010-2020. Les résultats montrent que l'indépendance du CA a un impact négatif et non significatif sur la performance mesurée par le Q du Tobin.

Sur la base d'un échantillon total de 11 banques cotées au Nigeria sur la période 2010-2019, Eni-Egwu et al., (2022) ont observé que la proportion des administrateurs indépendants siégeant au sein du conseil d'administration a un impact négatif non significatif sur le ROE et un effet positif non significatif sur ROA. De leur côté, Mayur, M., et Saravanan, P. (2017) ont constaté une relation très faible entre la composition du conseil d'administration le Q de Tobin et le ROA dans un échantillon de 40 banques indiennes cotées. Ces résultats ont été confirmés par Owiredu et Kwakye (2020) dans le cas des banques ghanéennes.

Les résultats des Molla, M.I., et al., (2021) suggèrent également que les administrateurs extérieurs indépendants au conseil d'administration ne sont pas liés à la performance exprimée par le ROA, le ROE et le Q du Tobin des 30 banques cotées au Bangladesh sur une période allant de 2008 à 2018.

Enfin, l'étude de De Andres et Vallelado (2008) a montré une relation non linéaire entre l'indépendance du conseil et la performance,

En somme, les résultats des recherches empiriques n'apportent pas de preuves probantes d'une relation claire entre l'indépendance des administrateurs et la performance. Ces divergences nous conduisent à poser notre hypothèse sous format nul:

H1. La proportion des administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration a un impact sur la performance des banques.

Cette hypothèse est décomposée en 2 sous-hypothèses selon les théories mobilisées par notre recherche :

H1.a. Théories de l'agence et de dépendance aux ressources : La proportion des administrateurs indépendants aurait un impact positif sur la performance des banques

H1.b. Théorie de l'intendance : La proportion des administrateurs indépendants aurait un impact négatif sur la performance des banques

3. Méthodologie:

3.1 Echantillon et collecte des données

Cette étude empirique est menée auprès d'un échantillon qui comprend toutes les banques marocaines cotées à la Bourse de Valeurs de Casablanca (BVC) au cours de la période 2019-2021. Nous limitons notre échantillon aux

entreprises bancaires cotées, car les données au niveau de ces entreprises sont disponibles et facilement accessible. Ainsi, les données sur la performance et les caractéristiques des organes de gouvernance sont collectées à partir de différents rapports (rapport financier, rapport d'activité, rapport sur la gouvernance lorsqu'il est disponible, rapport annuel) qui ont été téléchargés à partir des sites Web des 6 banques utilisées dans l'étude. À titre complémentaire, d'autres sources pertinentes ont été utilisées telles que la BVC, l'Autorité Marocaine des Marchés de Capitaux et Bank Al Maghrib.

À partir de ces rapports, nous avons extrait manuellement et calculé sous Excel les différents indicateurs de performance, les attributs liés à la composition du conseil d'administration et les caractéristiques intrinsèques de chaque banque.

3.2. Mesure des variables

La mesure et la définition des variables dépendantes, des variables indépendantes et de variables de contrôle sont résumées dans le tableau 2.

3.2.1. Variable dépendante : la performance financière

La variable dépendante est la performance bancaire. La performance bancaire a été mesurée de nombreuses façons et les chercheurs ont couramment utilisé des données financières et comptables telles que les ratios de rentabilité (Dongol 2021 ; Othmani 2021 ; par exemple) et/ou des mesures basées sur le marché (Nguyen 2022 ; Al-Matari 2020) ou des mesures mixtes (Habtoor, O.S., 2022 ; Kafidip, A. et al., 2021 ; Mazzotta, R. et Ferraro, O., 2020) pour évaluer la situation financière d'une institution à un moment donné.

Dans la présente étude, le rendement des capitaux propres (ROE) et le rendement des actifs (ROA) ont été utilisés comme mesures de performance financière pour les banques de l'échantillon. Ce sont des indicateurs de performance le plus couramment utilisés dans les recherches antérieures.

Plusieurs études antérieures mesurent le ROA par le rapport entre le résultat net et la valeur comptable de l'actif total (Tam, O. K., et al., 2021 ; Othmani, H., 2021). En suivant ces auteurs et à l'instar de Bank Al Maghrib, nous avons adopté cette mesure pour calculer le rendement des actifs pour chaque année et pour chaque banque de 2009 à 2021.

Le rendement des capitaux propres (ROE) est défini comme le ratio du résultat net de l'exercice sur les capitaux propres (Harkin, S.M. et al 2020 ; Al-Ahdal, W.M. et al, 2020).

3.2.2. Variable indépendante : indépendance du conseil

En règle générale, les études existantes mesurent l'indépendance du conseil par le nombre des administrateurs indépendants (Nguyen K. 2022 ; Mkadmi, J.E, et al., 2022), leur proportion (Eni-Egwu, 2022 ; El-Chaarani, H. et al.,

2022 ; Goel, A. et al., 2022 ; Abu-Dawleh et al., 2021 ; Fernández-Temprano, M.A et Tejerina-Gaite, F, 2020 ; Jenwittayaroje, N., & Jiraporn, P., 2017) ou les deux à la fois (Rifat Fariha, R. et al., 2022).

Dans cette étude, l'indépendance du conseil est représentée par le pourcentage des administrateurs indépendants par rapport à la taille du conseil.

Lorsqu'une entreprise a un conseil de surveillance et un directoire, la structure du conseil est définie en termes de conseil de surveillance.

3.2.3. Variables de contrôle

Afin d'explorer plus rigoureusement l'influence de l'indépendance des administrateurs, nous sélectionnons un ensemble de variables de contrôle qui sont largement utilisées dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise et dont les effets sur la performance ont été prouvés dans des études antérieures. Sur la base de la littérature, cinq (5) variables de contrôle sont retenues: la taille du conseil d'administration exprimée par le nombre d'administrateurs au sein du conseil (Shan, Y. G., 2019), la diversité genre exprimée par la proportion de femmes-Administrateurs (Shukla, A., et al, 2020), la proportion des administrateurs étrangers (Marie, M. et al., 2021), la taille de la banque mesurée par le Logarithme naturel de la valeur comptable de l'actif total, et le ratio de capitalisation mesuré par le rapport entre le total des capitaux propres et le total du bilan (Berhe,A.G., 2023 ;).

Les formules de calcul et les symboles spécifiques de chaque variable sont résumés dans le tableau (1).

Tableau 1 : définitions de variables

| Nom de variable | Symbole | Unité de mesure | Définition |
|---|--------------------------|--------------------|--|
| Variable dépendante : Rendement des Actifs Rendement des capitaux propres | ROA ROE | % % | Résultat net/Actif total Résultat net/ capitaux propres |
| Variable indépendante : Administrateurs indépendants | AdInd | % | Proportion des Administrateurs indépendants |
| Variable de contrôle : Taille du conseil Femme-administrateurs. Administrateurs étrangers. | TCA Ad Fem Ad Etrg | Nombre % % | Nombre total d'administrateurs Proportion de femmes-Administrateurs Proportion des Administrateurs de nationalité étrangère. |
| Taille de la banque | Taille | Logarithme naturel | Logarithme naturel de l'Actif total |
| Capitalisation | Capital | % | Capitaux propres/ Total du bilan |

Source : l'auteur

3.3. Le modèle de recherche :

Afin d'évaluer l'effet de la variable « Administrateurs indépendants » sur la performance bancaire et de tester l'hypothèse proposée ci-dessus, le modèle de recherche a la forme générale suivante :

$$\text{Perf}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{AdInd}_{it} + \beta_2 \text{TCA}_{it} + \beta_3 \text{AdEtrg}_{it} + \beta_4 \text{ADFem}_{it} + \beta_5 \text{Taille}_{it} + \beta_6 \text{Capital}_{it} + \mu_{it} \quad (1)$$

$\text{Perf}_{it} = \text{ROA}_{it}$ ou ROE_{it} mesure la performance de la banque i pendant l'année t ;

β_0, \dots, β_6 les paramètres inconnus à estimer.

Pour examiner l'hypothèse de l'étude, une analyse de régression des données de panel a été effectuée en utilisant le logiciel Stata software. Le recours aux données de panel se justifie par la double dimension de nos données : une pour les individus (dans notre modèle les 6 banques cotées) et une pour le temps (la période d'étude 2009 à 2021), soit un total de 78 observations.

Le modèle est testé à l'aide de 3 modèles de régression multiple (les moindres carrés groupées : Pooled OLS, le modèle à effets fixes (MEF) et le modèle à effets aléatoires (MEA).

4. Résultats et discussion :

4.1. Statistiques descriptives :

Le tableau (2) présente les statistiques descriptives relatives aux différentes variables de notre modèle.

Tableau 2: Statistiques descriptives

| Variable | Obs | Mean | Std. Dev. | Min | Max |
|----------|-----|----------|-----------|----------|----------|
| ROA | 78 | .0090271 | .003489 | .000499 | .0158117 |
| ROE | 78 | .0935794 | .0360926 | .0082404 | .1852494 |
| AdInd | 78 | .1274987 | .1325167 | 0 | .4167 |
| TCA | 78 | 10.89744 | 1.694834 | 7 | 14 |
| AdEtrg | 78 | .3588179 | .236979 | 0 | .6923 |
| Adfem | 78 | .1137859 | .1073441 | 0 | .5 |
| Taille | 78 | 18.72091 | .940811 | 17.19719 | 20.2063 |
| Capital | 78 | .0977738 | .0178747 | .0547835 | .1385268 |

Source: L'auteur d'après calcul STATA

Le ROA a une valeur minimale d'environ 0.05% et une valeur maximale de 1,5% avec une moyenne de 0,009 (0.9%) et un écart type de 0,0034. Cette distribution du ROA dans l'échantillon est presque identique à celle enregistrée dans les banques Tunisiennes (la valeur moyenne de 0, 9%, Mkadmi et al 2022). Cette moyenne reste cependant loin de la performance des banques au Ghana qui affichent un ROA de 3% et un ROE de 24% (Owiredu, A. et Kwakye, M. 2020).

La proportion des Administrateurs Indépendants varie de 0 à 0.41 (41%) avec un écart-type de 0.132 et une valeur moyenne de 0.1275 (12.75%) suggérant qu'il y avait un nombre relativement faible d'administrateurs externes dans les conseils d'administration des entreprises bancaires.

Cette proportion (12.75%) est très faible relativement à la moyenne de la région MENA (32%, El-Chaarani et al., 2022) et celle des banques Ghanéennes (76 %, Owiredu et 2020) ou des banques éthiopiennes 99,8 % (Berhe, 2023). Elle est cependant identique de celle affichée par les banques cotées au Bangladesh (Molla .M.I, et al., 2021).

En ce qui concerne les caractéristiques des membres du conseil, la taille du CA est d'environ 11 membres avec un minimum et un maximum de 7 et 14 membres respectivement. La taille moyenne des conseils d'administration dans le secteur bancaire de la région MENA est de 10 membres (El-Chaarani et al., 2022), elle est de 11 membres en Tunisie (Mkadmi et al 2022) et de 10 (9,554) en Ethiopie (Berhe, 2023).

De plus, les administrateurs étrangers représentent une moyenne de 36% (35.88%) alors que la représentativité féminine est établie à hauteur de 11.3%.

4.2. Test de validité des données

Avant d'entamer les tests économétriques, il convient tout d'abord de s'assurer de la validité des données utilisées cette étude. Pour ce faire, trois tests standards ont été effectués : le test de multicollinéarité, le test de normalité et le test d'hétéroscédasticité.

Le test de multi colinéarité repose sur l'analyse de la matrice de corrélation (tableau 3) entre les variables indépendantes de notre modèle ainsi que sur les VIF « Variance Inflation Factor » (Tableau 4).

Tableau 3: Matrice de corrélation

| | AdInd | TCA | AdEtrg | Adfem | Taille | Capital |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| AdInd | 1.0000 | | | | | |
| TCA | 0.3832 | 1.0000 | | | | |
| AdEtrg | 0.0691 | 0.1297 | 1.0000 | | | |
| Adfem | 0.4868 | 0.1628 | 0.2764 | 1.0000 | | |
| Taille | 0.1719 | 0.3424 | -0.2153 | -0.2419 | 1.0000 | |
| Capital | -0.0896 | -0.0798 | 0.0848 | 0.0416 | -0.1321 | 1.0000 |

Source: L'auteur d'après calcul STATA

Tableau 4: Calcul de VIF

| Variable | VIF | 1/VIF |
|----------|------|----------|
| Adfem | 1.61 | 0.621012 |
| AdInd | 1.60 | 0.624580 |
| Taille | 1.39 | 0.717517 |

| | | |
|----------|------|----------|
| TCA | 1.35 | 0.741270 |
| AdEtrg | 1.15 | 0.866996 |
| Capital | 1.03 | 0.970793 |
| Mean VIF | 1.36 | |

Source: L'auteur d'après calcul STATA

La matrice de corrélation (tableau 3) montre que tous les coefficients de corrélations sont inférieurs à 0,8 et que toutes nos variables explicatives ont une valeur du VIF inférieure à 10 (tableau 4) qui correspondent généralement aux limites à partir desquelles on commence à avoir des problèmes sérieux de multi colinéarité (Gujarati, 2015). Le VIF maximal dans notre étude est de 1,61, tandis que la moyenne du VIF est de 1,36. De plus, la matrice de corrélation indique que le coefficient le plus élevé est de 0,4868. Ces résultats nous permettent de conclure que la multi colinéarité entre les variables indépendantes ne pose pas de problème sérieux dans l'interprétation des résultats de l'analyse multi-variée.

Le test de normalité testera le résidu des données recherchées, afin de savoir si elles ont une distribution normale ou non ; le résidu lui-même reflétera le modèle dans son ensemble (Tarigan et al, 2018). À cet effet, le test SK (Skewness/Kurtosis) ou test de Jarque-Bera indique une p-value de 0.1590 (> 0.05) et de 0.5199 (> 0.05) respectivement pour le modèle ROA et le modèle ROE (Tableau 5). Les résultats de ce test montrent donc que les données du modèle à tester ont une distribution normale.

Tableau 5: test SK ou Jarque-Bera

| Tableau 5: test SK ou Jarque-Bera (Skewness/Kurtosis tests for Normality) | | | | | |
|---|-----|--------------|--------------|-------------|-----------|
| Variable | Obs | Pr(Skewness) | Pr(Kurtosis) | adj chi2(2) | Prob>chi2 |
| residuROE | 78 | 0.4503 | 0.0845 | 3.68 | 0.159 |
| residuROA | 78 | 0.3708 | 0.4929 | 1.31 | 0.5199 |

Source: L'auteur d'après calcul STATA

Enfin le test d'hétéroscédasticité est effectué pour vérifier si la variance résiduelle est constante l'une par rapport à l'autre pour chaque observation. Le test de Breusch-Pagan (Tableau 6) de l'hypothèse nulle de la constance de la variance rapporte une p-value respectivement de 0.4520 et de 0.9856 pour les 2 modèles. Le niveau de signification dépasse le seuil de 5%, on accepte alors l'hypothèse nulle de l'absence d'hétéroscédasticité.

Tableau 6: Test d'hétéroscédasticité

| Variable | ROA | ROE |
|-------------|--------|--------|
| chi2(1) | 0.57 | 0.00 |
| Prob > chi2 | 0.4509 | 0.9856 |

Source: L'auteur d'après calcul STATA

4.3. Résultats empiriques :

L'objectif de cette étude est d'examiner l'impact des administrateurs indépendants sur la performance dans le secteur bancaire marocain. Étant donné que la performance financière est mesurée par le ROA et le ROE, il y aura deux équations de régression à effectuer dans cette recherche.

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 AdInd_{it} + \beta_2 TCA_{it} + \beta_3 AdEtrg_{it} + \beta_4 ADFem_{it} + \beta_5 Taille_{it} + \beta_6 Capital_{it} + \mu_{it} \quad (2)$$

$$ROE_{it} = \beta_0 + \beta_1 AdInd_{it} + \beta_2 TCA_{it} + \beta_3 AdEtrg_{it} + \beta_4 ADFem_{it} + \beta_5 Taille_{it} + \beta_6 Capital_{it} + \mu_{it} \quad (3)$$

A priori, cette recherche utilise trois modèles pour décrire l'impact de l'indépendance des conseils d'administration sur la performance financière. Par conséquent, le test de régression se déroule en trois étapes. D'abord, nous estimons les régressions des moindres carrés ordinaires où la performance (mesurée par le ROA et le ROE) dépend de l'effet de la variable explicative (Administrateurs indépendants) associées aux autres variables de contrôle.

Nous régressons ensuite la variable dépendante sur l'ensemble des variables des équations (1) et (2) en utilisant le modèle à effets fixes (MEF) et le modèle à effets aléatoires (MEA). Un niveau de signification de 5% est utilisé dans les trois modèles d'estimation.

Avant de discuter en détail les résultats de notre régression, il convient tout d'abord de tester les 3 modèles pour choisir le modèle le plus approprié pour notre panel de données. À cet effet, nous avons effectué le test de Hausman, le test de Breusch-Pagan LM et le test F. Les tableaux suivants présentent successivement les résultats de ces 3 tests..

4.3.1. Choix entre MEF et MEA : Test de Hausman

Le modèle à effets fixes et le modèle à effets aléatoires ont été comparés à l'aide du Test Hausman (Tableau 7).

Tableau 7: Test Hausman

| | Eq. ROA | Eq. ROE |
|-----------|---------|---------|
| chi2(6) | 18.53 | 26.43 |
| Prob>chi2 | 0.0050 | 0.0002 |

Source: L'auteur d'après calcul STATA

Les statistiques du test de spécification de Hausman ($p < 0.05$) montrent, pour les deux équations, que le modèle à effets fixes est plus approprié et efficace que le modèle à effets aléatoires.

4.3.2. Test Breusch-Pagan LM (Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test)

Breusch-Pagan Lagrangian multiplier test est utilisé pour vérifier l'hypothèse de spécification d'une structure à erreurs composés ou aléatoires. Les

résultats du test (Tableau 8) donnent une p-value de 1.0000 ($p > 0.05$) pour les deux équations. Par conséquent le modèle à effets aléatoires n'est pas approprié.

Tableau 8: Test Breusch-Pagan LM

| | Eq. ROA | Eq. ROE |
|----------------|----------------|----------------|
| chibar2(01) | 0.00 | 0.00 |
| Prob > chibar2 | 1.0000 | 1.0000 |

Source: L'auteur d'après calcul STATA

Le test de Hausman et le test Breusch-Pagan LM montrent la supériorité du modèle à effets fixes pour l'estimation de notre panel.

4.3.3. Test F:

Le Test F permet de choisir entre le modèle à effets fixes et le modèle OLS groupé. Nous testons alors l'hypothèse nulle suivante : H_0 : le modèle OLS groupé est plus approprié.

Tableau 9: F test

| | Eq. ROA | Eq. ROE |
|----------|----------------|----------------|
| F(5, 66) | 2.25 | 2.51 |
| Prob > F | 0.0590 | 0.0382 |

Source: L'auteur d'après calcul STATA

La p value du test F est de 0.059 pour ROA ($>5\%$), l'hypothèse nulle (H_0) est donc acceptée ; le modèle OLS est meilleur que le modèle à effets fixes. Pour l'équation ROE, la p value est de 0.0382 ($<5\%$), l'hypothèse alternative est acceptée.

En résumé, les résultats de ces tests suggèrent que l'OLS groupé est la méthode la plus appropriée pour estimer l'équation ROA alors que le modèle à effets fixes est convenable pour l'équation ROE.

Les résultats des régressions sont présentés dans le tableau 10 ci-dessous.

Tableau 10: Résultats de la régression

| | Estimation OLS: ROA | Estimation MEF: ROE |
|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Variables explicatives | (1) | (2) |
| AdInd | -.00808877** | .01333405 |
| T_CA | -.00068343** | -.00871597 |
| Ad_Etrg | .00046761 | -.04380994 |
| Adfem | -.00329612 | -.03260802 |
| Taille | .00189251*** | -.03885172 |
| Capital | .0489656** | -.88147664 |
| Constant | -.02250383** | 1.019816 |
| F-Statistic | 11.53 | 4.44 |
| Prob > F | 0.0000 | 0.0008 |
| R-squared: | 0.4935 | |
| within | | 0.2873 |
| between | | 0.2551 |
| overall | | 0.0130 |
| Adj R-squared | 0.4507 | |
| F-Statistic (Effets fixes) | | 2.51 |
| Prob > F(5,66) | | 0.0382 |

legend: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Source: L'auteur d'après calcul STATA

L'estimation de l'équation ROA est réalisée à l'aide de la méthode des moindres carrés (OLS). Le test F est statistiquement significatif à 5% (Prob> F = 0.0000) et que le coefficient R² ajusté est d'environ 45% pour le modèle ROA ce qui confère à nos estimations un caractère assez acceptable.

Les résultats de la colonne 1 suggèrent que la variable liée à l'indépendance des administrateurs a un effet négatif et significatif (-0.008) au seuil de 1% sur le ROA. Cela signifie que l'augmentation de la proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration de la banque diminue sa performance économique.

Par conséquent, l'hypothèse 1a, qui prédisait un effet positif de la proportion des administrateurs indépendants sur le ROA, n'est pas validée. Par contre la sous-hypothèse 1b est confirmée.

Ces résultats sont conformes aux résultats empiriques de certaines études antérieures (Boachie, C., 2023 ; Okoyeuzu, C. et al., 2021 ; Ayadi M.A. et al., 2019 ; Pathan et Faff, 2013). Cependant, ils sont en désaccord avec les

conclusions d'autres recherches empiriques (Handa, R. 2022 ; Othmani 2021 ; Bouteska, A. 2020 ; AlQudah, A.M. et al 2019, Gafoor, C.A. et al 2018 ; Pangestu et Dharmastuti 2018; Adams and Mehran, 2012).

L'équation ROE est estimée par le modèle à effets fixes (colonne 2). Les résultats montrent que la proportion des administrateurs indépendants a un impact positif et non significatif (coefficient= 0.013) sur la rentabilité des capitaux propres. Ainsi, la sous-hypothèse 1a, qui prédisait un effet positif de la proportion des administrateurs indépendants sur le ROE est partiellement confirmée. Par contre la sous-hypothèse 1b n'est pas validée.

Ces résultats sont en accord avec les conclusions de Kafidip, A.etal (2021) ; Harkin, S.M. et al. (2020) ; Belhaj et Mateus, 2016 ; O'Sullivan, J. et al. (2015) ; Boussaada, R. et Karmani, M. (2015) ; Tai, L. (2015). Au contraire, nos conclusions divergent des résultats d'autres recherches antérieures comme celles de Othmani (2021) ; Georgantopoulos et Ioannis Filos (2017) ; Al Manaseer et al. (2012).

En somme, les résultats de la régression montrent un impact négatif et statistiquement significatif des membres indépendants des conseils d'administration sur la rentabilité des actifs (ROA) et un effet positif non significatif sur la rentabilité des capitaux (ROE) des banques de notre échantillon.

Il s'ensuit que les deux sous-hypothèses de recherche sont partiellement validées.

Ces résultats contredisent les prédictions de la théorie de l'agence selon lesquelles un conseil d'administration comprenant une grande proportion de membres indépendants est plus objectif et est en mesure d'assurer de manière plus efficace sa fonction du contrôle de l'équipe dirigeante, réduisant ainsi les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires et les coûts d'agence qui en résultent (Shan, 2019). Par conséquent, les membres indépendants du conseil d'administration peuvent être considérés comme un mécanisme clé de la gouvernance d'entreprise, car ils n'entretiennent généralement, du moins en théorie, aucune relation sociale ou commerciale avec la direction. De plus, la théorie de l'agence suggère que les entreprises qui sont associées à des membres indépendants se caractérisent par une meilleure performance opérationnelle et une meilleure performance de marché » (Mobbs, 2013).

Les résultats de cette étude ne fournissent pas non plus des preuves solides pour soutenir les postulats de la théorie de la dépendance aux ressources qui considèrent également les administrateurs indépendants au sein du conseil comme une ressource stratégique permettant de relier l'entreprise à son environnement externe, en sécurisant ses ressources et en réduisant sa dépendance environnementale ; contribuant ainsi à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, les conclusions de notre recherche confirment, en partie, les prédictions de la théorie de l'intendance en postulant qu'une plus grande représentation des membres indépendants au sein du conseil, en tant qu'externes, aurait une incidence négative sur les stratégies et les performances de l'entreprise (Kyere et Ausloos, 2020). Cette théorie offre de nombreuses raisons à l'appui de ce point de vue.

Par rapport aux membres internes ou exécutifs, les administrateurs externes indépendants ignorent les forces et les faiblesses des entreprises, ne sont pas familiers avec les informations internes confidentielles (liées à l'entreprise) et sont généralement engagés dans d'autres entreprises, ce qui altère leur efficacité. Habtoor, (2022) ; Davis et al. (1997) soutiennent que les administrateurs indépendants sont non qualifiés pour fournir des conseils utiles pour prendre des décisions efficaces. la théorie de l'intendance estime, par contre, que les administrateurs exécutifs internes sont mieux placés pour comprendre les exigences de leurs missions, ce qui propulse de meilleures décisions et, en fin de compte, stimule la performance (Goel, A., et al. 2022 ; Madhani, 2017).

5. Conclusion :

L'objectif de notre étude est d'examiner l'impact des administrateurs indépendants sur la performance financière des banques marocaines cotées pendant la période 2009-2021. En utilisant plusieurs modèles de régression de panel, les conclusions de notre étude restent mitigées. En effet, nous constatons que la proportion des membres indépendants au sein du conseil d'administration est négativement et significativement liée à la rentabilité de l'actif alors qu'elle a un impact positif non significatif sur la rentabilité des capitaux propres.

Cette étude est une contribution au débat académique sur l'importance de l'indépendance du conseil d'administration dans l'amélioration du fonctionnement des CA et de la performance des banques. Ces débats sont généralement fondés sur les théories de l'agence et de la dépendance aux ressources. Notre étude prolonge ce débat qui envisage également les prédictions de la théorie de l'intendance. Nos résultats montrent qu'il serait plus intéressant de prendre en compte des mécanismes autres que ceux envisagés dans la théorie de l'agence pour comprendre les effets de la gouvernance et concevoir de "bonnes" structures de gouvernance. Nos résultats suggèrent qu'il ne faut pas compter seulement sur le nombre des membres indépendants pour surveiller la direction, limiter les conflits et les coûts d'agence, et améliorer les performances.

Reconnaissant les limites des théories traditionnelles de la gouvernance pour expliquer le rôle et les contributions des administrateurs indépendants dans

les conseils d'administration, une approche multi-théorique liée aux théories de la gouvernance, mais aussi aux théories sociologiques et psychologiques nous paraît donc la mieux adaptée à ce sujet de recherche.

Ces résultats sont également importants pour les pouvoirs publics et les régulateurs. Ils peuvent les aider pour élaborer des politiques et des recommandations en matière de la composition du CA des banques. Sur le plan pratique, le code de gouvernance marocain, la loi bancaire ainsi que les directives de Bank Al Maghrib imposent aux établissements de crédit de nommer « un nombre d'administrateurs indépendants qui doit être compris entre un minimum d'un administrateur et un maximum d'un tiers des administrateurs ». Cette règle n'est pas totalement vérifiée par nos résultats.

En dépit de ses apports, cette recherche a des limitations. La première limite tient à la taille de l'échantillon qui ne comprend que les banques cotées. D'autres prochaines études pourraient s'étendre par la prise en compte de toutes les banques marocaines voire même des banques d'autres pays émergents dans le cadre d'une démarche comparative.

Deuxièmement, la performance bancaire a été opérationnalisée à l'aide du ROA et ROE alors que d'autres mesures basées sur la performance du marché (Q du Tobin notamment) sont à envisager lors de recherches futures.

Troisièmement, l'étude utilise des données secondaires pour tester, selon une approche quantitative, la relation d'indépendance du CA-performance. Bien que cette méthode quantitative apporte des éclaircissements précieux sur l'impact de l'indépendance sur la performance, il n'en reste pas moins cependant que le recours à des méthodes qualitatives (entretiens, enquêtes et/ou des observations) puisse fournir des informations très riches sur le sujet. Nous suggérons vivement aux futurs chercheurs d'explorer cette question.

Enfin, cette étude s'est limitée à l'analyse de l'effet de la proportion des administrateurs indépendants sur la performance financière. D'autres aspects restent à explorer comme la relation avec la RSE, le développement durable, la divulgation de l'information, la politique de rémunération ou encore la politique de dividendes. Les chercheurs peuvent également étudier d'autres caractéristiques liées aux administrateurs indépendants comme l'expérience, la réputation, les réseaux relationnels, le niveau d'éducation et la nature de la formation par exemple.

Références

- (1). Abu-Dawleh, A., Lybaert, N., Steijvers, T., & Jans, M. (2022). Board of directors and earnings management: conventional and Islamic banks. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 29(6), 1640-1656.

- (2). Adams, R. B., & Mehran, H. (2008). Board structure, performance and organizational structure: The case of bank holding companies. *Proceedings from Corporate Governance in Italia*, A, 10.
- (3). Adams, R. B., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of financial Intermediation*, 21(2), 243-267.
- (4). Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of economic literature*, 48(1), 58-107.
- (5). Al-Ahdal, W. M., Alsamhi, M. H., Tabash, M. I., & Farhan, N. H. (2020). The impact of corporate governance on financial performance of Indian and GCC listed firms: An empirical investigation. *Research in International Business and Finance*, 51, 101083.
- (6). Al-Matari, E. M. (2020). Do characteristics of the board of directors and top executives have an effect on corporate performance among the financial sector? Evidence using stock. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(1), 16-43.
- (7). AlQudah, A. M., Azzam, M. J., Aleqab, M. M., & Shakatreh, M. Z. I. (2019). The impact of board of directors characteristics on banks performance: Evidence from Jordan. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(2), 2-16.
- (8). AlSagr, N., Belkhaoui, S., & Aldosari, A. (2018). The effect of corporate governance mechanisms on bank performance evidence from Saudi banking sector. *Asian Economic and Financial Review*, 8(8), 1111-1125.
- (9). Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 455-469.
- (10). Ayadi, M. A., Ayadi, N., & Trabelsi, S. (2019). Corporate governance, European bank performance and the financial crisis. *Managerial Auditing Journal*, 34(3), 338-371.
- (11). Bank Al-Maghrib. (2014). Directive 1/W2014.
- (12). Bank Al-Maghrib. (2016). Directive C-5-W-16.
- (13). Banque des Règlements Internationaux, (2015). Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques. Disponible sur le site de la BRI (www.bis.org).
- (14). Belkhir, M. (2009). Board of directors' size and performance in the banking industry. *International Journal of Managerial Finance*, 5(2), 201-221.
- (15). Berhe, A. G. (2023). Board structure and bank performance: Evidence from Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2163559.

- (16). Boachie, C. (2023). Corporate governance and financial performance of banks in Ghana: the moderating role of ownership structure. *International Journal of Emerging Markets*, 18(3), 607-632.
- (17). Bouteska, A. (2020). Do board characteristics affect bank performance? Evidence from the Eurozone. *Journal of Asset Management*, 21(6), 535-548.
- (18). Caprio, G., & Levine, R. (2002). Corporate governance in finance: Concepts and international observations. *Financial sector governance: The roles of the public and private sectors*, 17-50.
- (19). Chen, Y., Zheng, W., & Huang, Y. (2020). Are independent directors' political connections valuable? Findings based on a natural experiment in China. *Nankai Business Review International*, 11(2), 299-315.
- (20). Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging markets review*, 15, 1-33.
- (21). Cornett, M. M., McNutt, J. J., & Tehranian, H. (2009). Corporate governance and earnings management at large US bank holding companies. *Journal of Corporate finance*, 15(4), 412-430.
- (22). Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Davis, Schoorman, and Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory. *Academy of Management. the Academy of Management Review*, 22(3), 611.
- (23). De Andres, P., & Vallengado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of banking & finance*, 32(12), 2570-2580.
- (24). Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
- (25). Dongol, P. (2021). Corporate Governance Framework and Financial Performance of Nepalese Banking Sector. *Corporate Governance*, 6(5).
- (26). El-Chaarani, H., Abraham, R., & Skaf, Y. (2022). The impact of corporate governance on the financial performance of the banking sector in the MENA (Middle Eastern and North African) region: An immunity test of banks for COVID-19. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(2), 82.
- (27). Eni-Egwu, C. O., James, M. C., & Beatrice, E. C. (2022). Impact of selected corporate governance variables on the financial performance of selected quoted deposit money banks in Nigeria. *ARRUS Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(1), 32-46.

- (28). Fama, E. F. (1980). Banking in the Theory of Finance. *Journal of monetary economics*, 6(1), 39-57.
- (29). Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *The journal of law and Economics*, 26(2), 327-349.
- (30). Fariha, R., Hossain, M. M., & Ghosh, R. (2022). Board characteristics, audit committee attributes and firm performance: empirical evidence from emerging economy. *Asian Journal of Accounting Research*, 7(1), 84-96.
- (31). Fernandes, C., Farinha, J., Martins, F. V., & Mateus, C. (2017). Supervisory boards, financial crisis and bank performance: do board characteristics matter?. *Journal of banking regulation*, 18, 310-337.
- (32). Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- (33). Finkelstein, S., Hambrick, D.C. and Canella, A.A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. New York: Oxford University Press
- (34). Gafoor, C. A., Mariappan, V., & Thiyagarajan, S. (2018). Board characteristics and bank performance in India. *IIMB management review*, 30(2), 160-167.
- (35). Georgantopoulos, A. G., & Filis, J. (2017). Corporate governance mechanisms and bank performance: evidence from the Greek banks during crisis period. *Investment management and financial innovations*, 14(1).
- (36). Goel, A., Dhiman, R., Rana, S., & Srivastava, V. (2022). Board composition and firm performance: Empirical evidence from Indian companies. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- (37). Gujarati, D. (2015). *Econometrics by example*. second edition. China: Palgrave.
- (38). Habtoor, O. S. (2022). Board Attributes and Bank Performance in Light of Saudi Corporate Governance Regulations. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(10), 441.
- (39). Handa, R. (2022). Role of Board Functions in Bank Performance: Direct and Indirect Effects of Board Independence. *Management and Labour Studies*, 47(3), 361-384.
- (40). Harkin, S., Mare, D. S., & Crook, J. (2020). Independence in bank governance structure: Empirical evidence of effects on bank risk and performance. *Research in International Business and Finance*, 52, 101177.
- (41). Hermalin, B. E. & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature. *FRBNY Economic Policy Review*, 9, 7-26.

- (42). Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.
- (43). Jenwittayaroje, N., & Jiraporn, P. (2019). Do independent directors improve firm value? Evidence from the great recession. *International Review of Finance*, 19(1), 207-222.
- (44). Kafidipe, A., Uwalomwa, U., Dahunsi, O., & Okeme, F. O. (2021). Corporate governance, risk management and financial performance of listed deposit money bank in Nigeria. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1888679.
- (45). Keenan, J. (2004). Corporate governance in UK/USA boardrooms. *Corporate governance: an international review*, 12(2), 172-176.
- (46). Kirkpatrick, G. (2009). The corporate governance lessons from the financial crisis. *OECD Journal: Financial market trends*, 2009(1), 61-87.
- (47). Kyere, M., & Ausloos, M. (2021). Corporate governance and firms financial performance in the United Kingdom. *International Journal of Finance & Economics*, 26(2), 1871-1885.
- (48). Levine, R. (2004). The corporate governance of banks: A concise discussion of concepts and evidence (Vol. 3404). World Bank Publications.
- (49). Macey, J. R., & O'hara, M. (2003). The corporate governance of banks. *Economic policy review*, 9(1).
- (50). Madhani, P. M. (2017). Diverse roles of corporate board: Review of various corporate governance theories. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 16(2), 7-28.
- (51). Marie, M., Kamel, H., & Elbendary, I. (2021). How does internal governance affect banks' financial stability? Empirical evidence from Egypt. *International Journal of Disclosure and Governance*, 18, 240-255.
- (52). Masulis, R. W., & Zhang, E. J. (2019). How valuable are independent directors? Evidence from external distractions. *Journal of Financial Economics*, 132(3), 226-256.
- (53). Mateus, C., & Belhaj, S. (2016). Corporate governance impact on bank performance: Evidence from Europe. *Corporate Ownership and Control*, 13(4), 583-597.
- (54). Mayur, M., & Saravanan, P. (2017). Performance implications of board size, composition and activity: empirical evidence from the Indian banking sector. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 17(3), 466-489.

- (55). Mazzotta, R., & Ferraro, O. (2020). Does the gender quota law affect bank performances? Evidence from Italy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(6), 1135-1158.
- (56). Mirone, F., Sancetta, G., Sardanelli, D., & Mele, S. (2021). How independent directors affect firms' performance and sustainability: An analysis of Italian firms. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 5(2), 72-81.
- (57). Mishra, C. S., & Nielsen, J. F. (2000). Board impedance and compensation policies in large bank holding companies. *Financial Management*, 29(3), 51–70.
- (58). Mobbs, S. (2013). CEOs under fire: The effects of competition from inside directors on forced CEO turnover and CEO compensation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 48(3), 669-698.
- (59). Molla, M. I., Islam, M. S., & Rahaman, M. K. B. (2021). Corporate governance structure and bank performance: evidence from an emerging economy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- (60). Musleh Alsartawi, A. (2019). Board independence, frequency of meetings and performance. *Journal of Islamic Marketing*, 10(1), 290-303.
- (61). O'Sullivan, J., Mamun, A., & Hassan, M. K. (2016). The relationship between board characteristics and performance of bank holding companies: Before and during the financial crisis. *Journal of Economics and Finance*, 40, 438-471.
- (62). OCDE (2017), *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris.
- (63). Okoyeuzu, C., Ujunwa, A., Ujunwa, A. I., & Onah, E. O. (2021). Independent board, gender diversity and bank performance in Nigeria: a system-GMM approach. *Gender in Management: An International Journal*, 36(6), 677-696.
- (64). Omware, I. M., Atheru, G. & Jagongo, A. (2020). Corporate governance and financial performance of selected commercial banks listed at Nairobi Securities Exchange in Kenya. *International Academic Journal of Economics and Finance*, 3(5), 75-91.
- (65). Othmani, H. (2021). Does board gender diversity matter in the banking sector? Evidence from Tunisia. *African Development Review*, 33(1), 14-24.
- (66). Owiredu, A., & Kwakye, M. (2020). The effect of corporate governance on financial performance of commercial banks in Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 11(5), 18-27.

- (67). Pangestu, S., & Dharmastuti, C. F. (2018). What characteristics of board of directors affect Indonesian bank performance. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 6(1), 48-52.
- (68). Pathan, S., & Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance?. *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1573-1589.
- (69). Pathan, S., & Skully, M. (2010). Endogenously structured boards of directors in banks. *Journal of Banking & Finance*, 34(7), 1590-1606.
- (70). Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). External control of organizations—Resource dependence perspective. In *Organizational Behavior 2* (pp. 373-388). Routledge.
- (71). Prowse, S. (1997). Corporate control in commercial banks. *Journal of Financial Research*, 20(4), 509-527.
- (72). Quoc Trung, N. K. (2022). Board of directors characteristics affect commercial banks' performance—evidence in Vietnam. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2060164.
- (73). Ringe, W. G. (2013). Independent directors: after the crisis. *European Business Organization Law Review (EBOR)*, 14(3), 401-424.
- (74). Ruigrok, W., Peck, S., Tacheva, S., Greve, P., & Hu, Y. (2006). The determinants and effects of board nomination committees. *Journal of Management & Governance*, 10, 119-148.
- (75). Saravanan, P., Thenmozhi, M., & Sasidharan, A. (2022). Are independent directors enhancing value in the post mandate period?: Empirical evidence from India. *Journal of Public Affairs*, 22, e2730.
- (76). Shan, Y. G. (2019). Managerial ownership, board independence and firm performance. *Accounting Research Journal*.
- (77). Shukla, A., Narayanasamy, S., Ayyalusamy, K., & Pandya, S. K. (2020). Influence of independent directors on the market risks of Indian banks. *Journal of Asia Business Studies*, 15(1), 31-49.
- (78). Singh, A. K., Sardana, V., Singhanian, S., Vikram, A., & Attree, A. K. (2022). Impact of Board Composition on Bank Performance: Evidence from the Indian Banking Sector. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 15(11), 8-23.
- (79). Staikouras, P. K., Staikouras, C. K., & Agoraki, M. E. K. (2007). The effect of board size and composition on European bank performance. *European Journal of Law and Economics*, 23, 1-27.
- (80). Tai, L. (2015). The impact of corporate governance on the efficiency and financial performance of GCC national banks. *Middle East Journal of Business*, 10(1), 12-16.
- (81). Tam, O. K., Liang, H. Y., Chen, S. H., & Liu, B. (2021). Do valued independent directors matter to commercial bank

- performance?. *International Review of Economics & Finance*, 71, 1-20.
- (82). Tarigan, J., Hervindra, C., & Hatane, S. E. (2018). Does board diversity influence financial performance?. *International Research Journal of Business*, 11(3), 193-215.
- (83). Wei, W., Tang, R. W., & Yang, J. Y. (2018). Independent directors in Asian firms: An integrative review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 671-696.
- (84). Wintoki, M. B., Linck, J. S., & Netter, J. M. (2012). Endogeneity and the dynamics of internal corporate governance. *Journal of financial economics*, 105(3), 581-606.
- (85). Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.