

Incidence des mécanismes de gouvernance interne sur la performance financière des banques marocaines

The Impact of Internal Governance Mechanisms on the Financial Performance of Moroccan Banks

Btissame RAIBOUAA, (Doctorante)

*Laboratoire des Etudes et Recherches en Science Economique et de Management
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ait Melloul
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Elarbi EL FAKIR, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire des Etudes et Recherches en Science Economique et de Management
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ait Melloul
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ait Melloul. Route Nationale N° 10 cité AzrouAit Melloul, Maroc Tél. Fax +212 5 28 24 24 23 fsjes-cuam@uiz.ac.ma fsjes-cuam.uiz.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RAIBOUAA, B., & EL FAKIR, E. (2026). Incidence des mécanismes de gouvernance interne sur la performance financière des banques marocaines. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(5), 331–351. https://doi.org/10.5281/zenodo.19837010
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 11/11/2025

Accepted: 01/05/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 05 (2026)

Incidence des mécanismes de gouvernance interne sur la performance financière des banques marocaines

Résumé :

Cette étude analyse l'incidence des pratiques de gouvernance interne, notamment les attributs du conseil d'administration et la structure de propriété, sur la performance financière des banques marocaines, évaluée par le retour sur actifs (ROA). L'analyse empirique repose sur des données de panel relatives à six banques, sur la période 2012–2024. La méthodologie mobilisée s'appuie sur une régression par la méthode des moindres carrés ordinaires (OLS), avec des erreurs standards robustes clusterisées au niveau des banques, afin d'assurer la validité des inférences statistiques. Les résultats empiriques, inscrits dans une approche hypothético-déductive, indiquent que plusieurs mécanismes de gouvernance interne n'exercent pas d'impact significatif sur le retour sur actifs. Toutefois, la dualité du dirigeant présente une corrélation positive et statistiquement significative avec le retour sur actifs (ROA), tandis que l'actionnariat majoritaire a une incidence négative et statistiquement significative sur le retour sur actifs (ROA) des banques marocaines cotées. L'étude met également en évidence que les variables de contrôle, notamment l'âge de la banque et le niveau de capitalisation, exercent une influence positive et statistiquement significative sur la performance financière, suggérant ainsi que les banques plus anciennes et mieux capitalisées présentent une meilleure performance. Ces constats soulignent l'importance de renforcer l'efficacité réelle des pratiques de gouvernance et ouvrent la voie à de futures recherches intégrant d'autres mécanismes et variables contextuelles.

Mots clés : Gouvernance interne, Structure de propriété, Conseil d'administration, ROA, Banques, OLS.

JEL Classification : C23, G21, G32, O16

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

This study analyzes the impact of internal governance practices specifically board of directors characteristics and ownership structure on the financial performance of Moroccan banks, as measured by return on assets (ROA). The empirical analysis is based on panel data for six banks covering the period 2012–2024. The methodology employed relies on ordinary least squares (OLS) regression, with robust standard errors clustered at the bank level, to ensure the validity of statistical inferences. The empirical results, derived from a hypothetical-deductive approach, indicate that several internal governance mechanisms do not have a significant impact on return on assets. However, the dual role of the CEO shows a positive and statistically significant correlation with return on assets (ROA), while majority ownership has a negative and statistically significant impact on the return on assets (ROA) of listed Moroccan banks. The study also highlights that control variables, particularly the bank's age and level of capitalization, have a positive and statistically significant influence on financial performance, suggesting that older and better-capitalized banks perform better. These findings underscore the importance of enhancing the actual effectiveness of governance practices and pave the way for future research incorporating other mechanisms and contextual variables.

Keywords: Internal governance, Ownership Structure, Board of directors, ROA, Banks, OLS.

Classification JEL : C23, G21, G32, O16

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La gouvernance d'entreprise occupe aujourd'hui une place cruciale dans les débats économiques et financiers, en raison de son rôle déterminant dans la stabilité et la performance des institutions. Elle renvoie à l'ensemble des mécanismes, règles et processus par lesquels les entreprises sont dirigées et contrôlées, visant à assurer l'alignement des intérêts entre les différentes parties prenantes. Selon Shleifer et Vishny (1997), la gouvernance constitue un dispositif essentiel permettant de limiter les conflits d'agence et d'optimiser l'efficacité organisationnelle. Dans la même perspective, les mécanismes de contrôle interne ont une importance cruciale dans la limitation des comportements opportunistes des dirigeants (Jensen et Meckling, 1976).

Le secteur financier, en raison de sa fonction stratégique d'intermédiation, nécessite une attention particulière en matière de gouvernance. Contrairement aux entreprises classiques, la banque doit arbitrer entre les attentes des actionnaires et la protection impérative des déposants, tout en gérant des phénomènes complexes d'asymétrie d'information. La solidité d'une institution bancaire ne conditionne pas seulement sa propre rentabilité, mais constitue le socle de la stabilité financière globale. À l'inverse, une gouvernance fragile peut engendrer des externalités négatives systémiques dont la résolution s'avère longue et coûteuse pour l'ensemble de l'économie.

Les crises financières successives, notamment celle de 2008, ont mis en évidence les insuffisances des dispositifs de gouvernance, révélant que la faiblesse des mécanismes de contrôle interne peut compromettre la stabilité du secteur bancaire et accentuer les risques systémiques. Ces épisodes ont ainsi renforcé l'intérêt des chercheurs ainsi que des régulateurs pour les mécanismes de gouvernance, désormais considérés comme un élément central de la solidité et de la résilience des établissements bancaires.

Dans le cas des économies nationales, le Maroc a connu d'importantes transformations de son système bancaire, accompagnées de réformes réglementaires visant à améliorer la transparence et la supervision. Cependant, malgré ces avancées, plusieurs événements marquants, tels que les affaires de la CIH Bank en 2001, de la CNSS ou encore de la BNDE, ont mis en lumière les limites persistantes des dispositifs de contrôle interne.

Ces situations rappellent que l'efficacité des pratiques de gouvernance bancaire demeure un enjeu majeur, et soulignent la nécessité d'approfondir la réflexion sur leur influence réelle sur la performance financière des banques, un thème qui continue de susciter un intérêt soutenu tant dans la littérature académique que dans les milieux professionnels. Dans ce cadre, plusieurs travaux récents (Eriqat et al., 2025 ; Bhatt et al., 2024 ; Al Mutairi et Bakar, 2023) mettent en évidence une relation étroite entre la qualité de la gouvernance interne et la performance bancaire, notamment à travers des variables telles que les attributs du conseil et la structure de propriété.

Toutefois, la littérature empirique demeure marquée par des résultats contrastés. Certaines études concluent à un effet positif de la gouvernance sur la performance, tandis que d'autres rapportent des relations non significatives, voire négatives (Drobetz et al., 2003). Ces divergences soulignent la pertinence de conduire des recherches contextualisées dans les économies émergentes, notamment au Maroc, où le cadre réglementaire, la structure de l'actionnariat ainsi que les spécificités du marché financier diffèrent sensiblement de ceux observés dans les pays développés.

Cet article vise à apporter une contribution à ce domaine de recherche en analysant minutieusement l'incidence des pratiques de gouvernance interne sur la rentabilité financière des banques marocaines cotées, évaluée par la rentabilité des actifs. Cette recherche se concentre sur la question principale suivante : ***Dans quelle mesure les pratiques de gouvernance interne impactent-elles la performance financière des banques marocaines***

cotées ? Cette problématique revêt une importance majeure, au regard des résultats empiriques contrastés observés dans la littérature scientifique existante. Ces éléments de réponse permettront d'approfondir la compréhension des spécificités ainsi que des effets associés aux mécanismes de gouvernance d'entreprise, notamment en ce qui concerne la composition du conseil d'administration et la structure de propriété, dans un contexte particulier tel que celui des banques marocaines cotées.

À cette fin, l'étude s'appuie sur un panel de données portant sur six banques commerciales marocaines cotées, sur la période allant de 2012 à 2024, représentant ainsi 78 observations. Les mécanismes de gouvernance sont appréhendés à travers la structure du conseil d'administration et la structure de l'actionnariat. Quant à la performance financière, elle est analysée à l'aide du retour sur actifs (ROA), un indicateur synthétique couramment utilisé dans la littérature pour évaluer la rentabilité des banques. L'intérêt de cette recherche réside également dans sa contribution à la réduction des insuffisances observées dans la littérature relative à la gouvernance d'entreprise au Maroc. À cet égard, ce travail ambitionne d'apporter des éclairages utiles tant pour les praticiens que pour les chercheurs et les décideurs publics, en vue de promouvoir des pratiques de gouvernance plus efficaces, adaptées aux spécificités du contexte marocain. L'étude des pratiques de gouvernance interne et de leur incidence sur la rentabilité financière des banques marocaines est susceptible d'enrichir le débat académique, tout en fournissant des recommandations opérationnelles aptes à renforcer la confiance des investisseurs et à consolider la solidité du marché financier marocain.

Ainsi, l'analyse des liens entre les mécanismes de gouvernance et la performance financière des banques requiert une contextualisation des principaux résultats théoriques et empiriques. Une revue de la littérature permet de mettre en évidence les similitudes et les divergences entre les études antérieures, tout en situant le cas marocain dans ce domaine de recherche.

La suite de l'article est organisée de façon à offrir une analyse approfondie de la problématique étudiée. La Section 2 présente les fondements théoriques et la revue de la littérature, en mettant l'accent sur les mécanismes de gouvernance interne et en formulant les hypothèses de recherche. La Section 3 expose la méthodologie de recherche utilisée, en exposant les différentes étapes de la démarche empirique, notamment la spécification du modèle de régression, le choix de l'échantillon, ainsi que l'identification et la mesure des variables expliquées, explicatives et de contrôle. Elle précise également le modèle de recherche mobilisé dans le cadre de cette étude. La Section 4 présente les résultats empiriques. Elle débutera par une analyse descriptive des variables étudiées, suivie de la présentation des tests de spécification ainsi que des principaux résultats obtenus. Enfin, La Section 5 conclut l'étude en synthétisant les apports théoriques, en exposant les implications pratiques et en proposant des perspectives de recherche.

2. Revue de littérature

Une analyse approfondie des études antérieures portant, d'une part, sur la structure du conseil d'administration (taille, dualité, comité d'audit) et la rentabilité bancaire, et, d'autre part, sur la structure de propriété (concentration du capital et propriété étatique) et la rentabilité bancaire, permet de synthétiser les principaux résultats empiriques et cadres théoriques existants.

2.1. La dualité des fonctions

La dualité du dirigeant désigne la situation dans laquelle une même personne exerce simultanément les rôles de directeur général et de président du conseil d'administration (Brickley et al., 1997). Dans le secteur bancaire, ce mécanisme de gouvernance revêt un intérêt significatif étant donné que le PDG occupe un rôle crucial dans le cadre de la banque et assume la responsabilité de sa performance globale, dans le but d'assurer les attentes des actionnaires et des parties prenantes. Selon la théorie de l'agence, Jensen (1993) souligne que le cumul de

ces fonctions renforce les coûts d'agence, réduit l'efficacité du contrôle interne, ce qui est susceptible d'affecter négativement la performance bancaire. Cette perspective est soutenue par les travaux d'El Chaarani (2014), Missaoui et Raissi (2020), Jouirou et Jouini (2022), Osei-Baidoo et al. (2023) ainsi que Bala (2025), qui montrent que la dualité du dirigeant exerce un effet négatif sur la rentabilité bancaire.

En revanche, d'autres recherches soulignent les effets favorables de cette concentration du pouvoir managérial sur la rentabilité financière. Les études de Mamatzakis et Bermpei (2015) ainsi que Gupta et Mahakud (2020) montrent que la dualité peut améliorer la rentabilité bancaire en facilitant la coordination stratégique et en accélérant la prise de décision. Dans cette même perspective, Boachie (2021) identifie une association positive et statistiquement significative entre la dualité du dirigeant et le retour sur actifs dans un échantillon de 23 banques ghanéennes observées sur 18 ans. Ce résultat rejoint celui de Fang et al. (2020), qui confirment la présence d'un effet positif sur la performance des banques chinoises en période de crise, en soulignant que la dualité du PDG favorise un leadership cohérent et une plus grande réactivité dans un environnement instable.

À l'inverse des études susmentionnées, certains travaux empiriques suggèrent que la dualité du PDG n'exerce pas nécessairement une corrélation significative sur la rentabilité bancaire. Dans la même optique, Abiad et al. (2025) s'appuient sur un échantillon de 60 banques commerciales opérant dans six pays du Conseil de coopération du Golfe, couvrant la période 2019–2023. Leurs résultats révèlent un effet contrasté de la variable étudiée : la dualité du PDG est associée à une amélioration du retour sur capitaux propres, tandis que son impact sur le retour sur actifs (ROA) demeure statistiquement non significatif. Ces résultats rejoignent ceux de Mkadmi et Halioui (2013), ainsi que ceux de Gafoor et al. (2018) et d'Athar et al. (2023), qui concluent également à l'absence d'une corrélation significative entre la dualité du dirigeant et la rentabilité financière, évaluée par le ROA. Par conséquent, l'hypothèse suivante est proposée :

H1 : La dualité des fonctions influence positivement la rentabilité financière des banques marocaines.

2.2. La taille du conseil d'administration

La taille du conseil d'administration correspond au nombre total d'administrateurs disposant du droit de vote au sein de celui-ci. En effet, un conseil d'administration composé d'environ sept à huit membres serait associé à une meilleure efficacité, en favorisant la coordination, en accélérant le processus décisionnel et en réduisant les coûts d'agence (Jensen, 1993). Plusieurs travaux empiriques valident cette prédiction théorique en révélant une association négative entre la taille du conseil et la rentabilité bancaire.

À cet égard, Mamatzakis et Bermpei (2015) ont montré, à partir des banques américaines sur la période 2000–2012, qu'un accroissement de la taille du conseil est associé à une baisse des performances bancaires. Dans le prolongement de ces travaux, Trad (2023) a constaté également une association négative entre la taille du CA et la performance bancaire au sein des pays de la région MENA durant la période 2009-2020. Dans le même sens, Staikouras et al. (2007), Liang et al (2013) et Touahri (2021) ont confirmé la présence d'un effet négatif entre la taille du CA et la rentabilité bancaire, évaluée par le retour sur actifs.

Toutefois, certains auteurs soutiennent qu'il y a une incidence positive entre la taille du conseil et la rentabilité financière. Sur un total de 60 banques du CCG (6 pays), les résultats empiriques d'Abiad et al. (2025) ont indiqué que la taille du CA affecte positivement et de manière statistiquement significative le retour sur actifs des banques. Ces résultats ont été confirmés par Habtoor (2022), Nguyen (2022) et Athar et al. (2023). Ils ont également constaté qu'un conseil d'administration plus substantiel accroît la performance financière des banques.

À l’opposé, Bawaneh (2020), à partir d’un échantillon de 40 institutions financières jordaniennes observées sur la période 2013–2017, conclut que la taille du CA n’exerce aucun effet significatif sur la rentabilité bancaire, évaluée par le ROE, l’EPS et le ROA. Dans la même perspective, les travaux de El-Chaarani et al. (2022) montrent l’absence d’effet de cette caractéristique du conseil d’administration sur la performance financière des banques dans la région MENA. Ces résultats concordent avec les conclusions de Bektas et Kaymak (2009) sur les banques turques, où aucune association significative n’a été relevée entre la taille du conseil et la performance. Par conséquent, l’hypothèse est énoncée comme suit :

H2 : La taille du conseil d’administration influence négativement la rentabilité financière des banques marocaines.

2.3. La taille des comités d’audit

La taille du comité d’audit constitue un élément déterminant dans les recherches consacrées à la performance financière des banques. Cependant, les travaux empiriques antérieurs présentent des conclusions contrastées.

Dans le contexte du Moyen-Orient, l’étude menée par Elbahar et al. (2021) examine l’incidence des attributs des comités d’audit sur la rentabilité financière des pays du Golfe sur la période 2013–2017. Les résultats indiquent que la taille des comités d’audit a une incidence positive et statistiquement significative sur la rentabilité bancaire. Ces conclusions suggèrent que des comités d’audit de plus grande taille contribuent à une meilleure qualité de l’information financière, ce qui se traduit par une performance financière plus efficace. Cette conclusion est corroborée par Rahman et al. (2019), Ashari et Krismiaji (2020) et Abeygunasekera et al. (2021).

Inversement, Salasatie et al. (2023), en s’appuyant sur échantillon de 41 banques indonésiennes sur une durée de six ans (2019 -2021), mettent en évidence un lien négatif et statistiquement significatif entre la taille du comité d’audit et le ROA. Ces résultats rejoignent les conclusions d’Omotoye et al. (2021) concernant les banques nigériennes, d’Al-Matari et al. (2022) pour les banques en Arabie Saoudite et de Ramachann et al. (2022) pour le secteur bancaire omanais.

Enfin, certaines autres études défendent la neutralité du lien entre la taille des comités d’audit et la rentabilité bancaire. Al-Koni, S. et al. (2025), Abel, B et al. (2024) et Bahari (2024) n’ont observé aucune association significative entre la rentabilité financière et la taille du comité d’audit dans les banques jordaniennes, burundaises et indonésiennes respectivement. Ces divergents résultats nous conduisent à formuler l’hypothèse :

H3 : la taille des comités d’audit influence positivement la rentabilité financière des banques marocaines.

2.4. La concentration du capital

Les recherches pionnières de Jensen et Meckling (1976), ainsi que celles de Demsetz (1983), Shleifer et Vishny (1986) et Agrawal et Mandelker (1990), avancent que la concentration de propriété est un mécanisme efficace de contrôle des dirigeants par les actionnaires. En renforçant ce contrôle, elle contribue à limiter les problèmes d’agence et, en conséquence, à améliorer la performance des entreprises.

Dans ce cadre, plusieurs études empiriques confirment ces prédictions théoriques. Azoury et al. (2018), à partir d’un échantillon de 35 banques libanaises couvrant une durée de 6 ans (2009 à 2014), révèlent que l’actionnariat majoritaire a un effet positif et significatif sur la rentabilité financière des banques libanaises. Par ailleurs, Bian et Deng (2017) ont examiné 115 banques commerciales chinoises sur la période 2007-2014 et ont constaté qu’une dispersion de propriété plus élevée améliore le retour sur actifs et le retour sur capitaux propres, tout en réduisant le ratio de prêts non performants.

À l’inverse, la concentration du capital peut favoriser des comportements opportunistes de la part des actionnaires majoritaires, susceptibles de compromettre l’objectif de maximisation de

la valeur de la banque (Mamatzakakis et al. (2017)). Dans le même sens, Talhaoui et Azzaoui (2023), avec un échantillon de 12 banques algériennes sur une durée allant de 2007 à 2019, trouvent que l'actionnariat majoritaire présente un impact négatif et statistiquement significatif sur le retour sur actifs. Ces constats sont corroborés par Al-Sahafi et al. (2015) pour les banques du royaume de l'Arabie Saoudite et par Jinadu et al. (2018) pour les banques multinationales nigérianes.

Pourtant, certains travaux empiriques n'ont mis en évidence aucun lien statistiquement significatif entre ces deux variables. Ce constat est notamment confirmé par Naki et El Bakkouchi (2023) dans le contexte des banques marocaines, ainsi que par Wen (2010) dans celui des banques chinoises. A ce titre, il en résulte une hypothèse formulée de la forme suivante :

H4 : la concentration du capital influence positivement la rentabilité financière des banques marocaines.

2.5. La propriété étatique

La question de la propriété étatique en tant que mécanisme de gouvernance dans le secteur bancaire suscite des débats et des opinions divergentes parmi les chercheurs et les experts. Cependant, les travaux empiriques de la relation entre la présence des investisseurs étatiques et la performance des banques sont mitigés.

Alshammari T. (2022) a analysé l'influence de la propriété publique sur la performance des banques opérant dans les pays du CCG sur la période 2003-2018. À travers son analyse, les résultats obtenus indiquent que la présence de l'État dans la structure actionnariale est positivement et significativement associée à la performance financière bancaire. Cette relation suggère que l'implication de l'État peut contribuer à renforcer la stabilité financière et l'efficacité opérationnelle des banques conventionnelles, notamment à travers un meilleur accès aux ressources, une réduction du risque perçu et un soutien institutionnel accru. De plus, Pulatov et Islamov (2025) ont montré un lien positif entre la rentabilité bancaire, évaluée par le ROA et le ROE, et l'actionnariat étatique.

En revanche, Duong et al. (2023) ont examiné la relation lien entre la structure de propriété et la rentabilité financière en se focalisant sur un échantillon de 39 banques vietnamiennes sur une durée de 2009 à 2020. Les conclusions de l'analyse multivariée révèlent que l'actionnariat étatique exerce une incidence négative et statistiquement significative sur le rendement des actifs. Ces conclusions sont en accord avec la majorité des recherches antérieures (Kirimi, 2024 ; Do et Lee, 2020 ; John et al., 2016 ; Kiruri et Olkalou, 2013). Ces conclusions rejoignent celles de Micco et al. (2007), selon lesquelles les banques détenues par l'État ont des niveaux d'efficacité inférieurs à ceux des banques privées.

Une étude menée par Emengini et al. (2025) vise à analyser l'incidence de la structure de propriété sur la rentabilité financière des banques nigérianes cotées sur la période 2011–2020. Leurs résultats indiquent que l'actionnariat étatique n'exerce pas d'effet significatif sur la performance des banques nigérianes. Par ailleurs, les études de Kirimi et al. (2022) portant sur les banques kényanes montrent également l'absence d'une incidence significative de la propriété publique sur le retour sur actifs. En outre, L'hypothèse relative à la propriété étatique sera donc formulée ainsi :

H5 : La propriété étatique influence négativement la rentabilité financière des banques marocaines.

2.6. Effets des variables de contrôle sur la rentabilité financière

Concernant les indicateurs liés aux caractéristiques de la banque, l'âge constitue un indicateur de sa réputation et de son expérience accumulée, et est ainsi perçu comme un facteur susceptible d'influencer de manière significative sa performance. Selon la théorie de l'apprentissage par la

pratique, il existe une association positive entre l'âge de l'entreprise et son efficacité productive, dans la mesure où l'expérience accumulée au fil du temps favorise des améliorations progressives de la performance (Balik et Gort, 1993). En effet, ces derniers ont affirmé que les banques sont relativement performantes lorsqu'elles sont anciennes. Işık et Ersoy (2022) ont affirmé que les banques plus anciennes présentent, en moyenne, une performance supérieure à celle des banques plus jeunes.

La capitalisation constitue également l'un des facteurs clés dans l'explication de la performance. En effet, le lien entre la capitalisation et la performance a fait l'objet de divers travaux théoriques et empiriques. Sur le plan théorique, Berge et al. (2010) soutiennent qu'un niveau de capitalisation élevé permet aux entreprises, notamment aux banques, de renforcer leur solidité financière, de réduire les risques d'insolvabilité et d'améliorer leur capacité à faire face aux chocs économiques. Sur le plan empirique, plusieurs études ont établi un effet positif entre la capitalisation et la performance des banques. À cet égard, Assienin et al. (2020) mettent en évidence que des niveaux de capital plus élevés améliorent la rentabilité et la stabilité des banques ivoiriennes. Lee et al. (2013) constatent également que la capitalisation renforce la performance financière en réduisant l'exposition aux risques.

Ce travail vise donc à examiner l'incidence des pratiques de gouvernance interne sur la rentabilité financière des banques au Maroc, en tenant compte de la capitalisation et de l'âge des banques comme variables de contrôle.

3. Méthodologie

3.1. Le choix de l'économétrie des données de panel

Notre étude repose sur une démarche quantitative utilisant la modélisation économétrique par données de panel, adaptée à la structure bidimensionnelle de notre échantillon, qui combine une dimension individuelle (six banques cotées en bourse) et une dimension temporelle couvrant la période 2012–2024. Cette démarche prend en considération l'hétérogénéité inobservée entre les banques marocaines et de renforcer la robustesse empirique des résultats. Cette étude vise à examiner empiriquement l'incidence des pratiques de gouvernance interne sur la rentabilité financière des banques au Maroc, évaluée par le retour sur actifs (ROA), un indicateur globalement utilisé dans les travaux théoriques et empiriques liés à l'industrie bancaire.

3.2. Échantillon choisi et source des données

Notre échantillon est composé de six banques commerciales marocaines cotées en bourse sur une période de 13 ans (2012-2024) en utilisant le logiciel STATA 14. Ainsi, un échantillon de 78 observations a été constitué. Nous avons collecté manuellement les données financières et celles relatives à la gouvernance à partir des rapports annuels, financiers et de gouvernance, ainsi qu'en effectuant des recherches sur les sites Web des institutions bancaires. Les banques concernées sont :

- ✓ Attijariwafa Bank (AWB),
- ✓ Banque Centrale Populaire (BCP),
- ✓ Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE Bank),
- ✓ Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH),
- ✓ Crédit du Maroc (CDM)
- ✓ et Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI).

3.3. Opérationnalisation des variables

Le tableau 1 présente la définition ainsi que la caractérisation de la variable dépendante, des variables indépendantes et des variables de contrôle.

Tableau 1 : Définitions des variables

Variables	Notation	Mesures des variables	Sources
Variable dépendante			
Performance financière	ROA	Résultat d'exploitation / Total actif.	Bala (2025) ; Begum et al. (2023) ; Feng et al (2022); Othmani (2021); Belkebir et al. (2018); Bouheni (2016).
Variables indépendantes			
Dualité	Dual	Variable binaire qui prend la valeur 1 si cumul des fonctions, 0 sinon.	Bala, A. (2025) ; Osei-Baidoo et al. (2023) ; Fang et al. (2020) ; Sbai et Meghouar (2017); Mkadmi et Halioui (2013).
Taille du CA	TCA	Le nombre total des membres du conseil d'administration (administrateurs)	Saka et Zhang (2025) ; Nguyen (2022) ; Belkebir et al. (2018) ; El-Chaarani (2014); Mamatzakis et Bermpei (2015).
Taille des comités d'audit	TCAudit	Nombre total des administrateurs constituant le comité d'audit.	Al-Koni et al. (2025) ; Bahari (2024) ; Salasatie et al. (2023) ; Elbahar et al. (2021) ; Rahman et al., (2019).
Concentration du capital	Concent	Le % du capital détenu par l'actionnaire majoritaire	Labban et Roussel (2025) ; Gupta et al. (2022) ; Jinadu et al. (2018) ; Bian et Deng (2017).
Propriété étatique	ETAT	Le % des capitaux détenu par les investisseurs étatiques	Bui et al. (2025) ; Pulatov et Islamov (2025) ; Alshammari (2022) ; kirmi et al. (2022); Zouari et Taktak (2014).
Variables de contrôle			
Capitalisation	Capital	Capitaux propres /Total actif	Nam et al. (2025), Gupta et Mahakud, (2020) ; Toumi (2016) ; Berger et al. (2010).
Age de la banque	Age	Le nombre d'années écoulées depuis la constitution de la banque	Orazalin et Mahmood, (2019) ; Adeabah et al, (2018) ; Orazalin et al., (2016).

Source : *Élaboré par nous-mêmes*

3.4. Modèle économétrique

Afin de déterminer l'incidence des pratiques de gouvernance interne sur la performance bancaire, nous avons formulé un modèle de données de panel pour estimer les données sous la forme suivante :

$$\text{Perf}_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \text{Dual}_{i,t} + \beta_2 \text{TCA}_{i,t} + \beta_3 \text{TCAudit}_{i,t} + \beta_4 \text{Concent}_{i,t} + \beta_5 \text{ETAT}_{i,t} + \beta_6 \text{Capital}_{i,t} + \beta_7 \text{Age}_{i,t} + \mu_{i,t}$$

Où :

- **Perf_{i,t}** est la performance financière de la banques i au moment t (mesurée par le ROA) ;
- $\beta_0, \dots, \beta_7$ les paramètres inconnus à estimer.

Avant le recours au modèle d'estimation, une phase d'analyse préalable est effectuée afin de déterminer la spécification la plus appropriée. Elle s'appuie sur le test du modèle pooled et le test de Fisher, permettant de vérifier l'hypothèse d'homogénéité et d'orienter le choix du modèle économétrique adéquat. Cette étape inclut également les tests de multicolinéarité, d'autocorrélation et d'hétéroscédasticité, afin de s'assurer de la robustesse et de la fiabilité de la méthode d'estimation retenue.

4. Résultats et discussion

Les statistiques descriptives ainsi que l'analyse des corrélations entre les variables issues de l'échantillon couvrant la période 2012-2024 sont d'abord présentées. Par la suite, une analyse économétrique multivariée est réalisée afin d'examiner le lien entre les mécanismes de gouvernance interne, notamment les attributs du conseil d'administration et la structure de propriété, et le rendement des actifs des banques marocaines.

4.1. Statistiques descriptives des variables de l'étude

Tableau 2 : Statistiques descriptives

Variable	Obs	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
ROA	78	.013	.005	.001	.025
Dual	78	.667	.474	0	1
TCA	78	11.154	1.802	7	15
TCAudit	78	3.987	1.026	2	6
Concent	78	.541	.161	.266	.787
ETAT	78	.164	.227	0	.723
Age	78	81.167	19.074	51	113
Capital	78	.098	.017	.055	.139

Source : Élaboré par nos soins (Stata 14)

Le tableau 2 récapitule les statistiques descriptives de notre étude. En effet, les statistiques descriptives sur la période 2012-2024, comprenant 78 observations. Le tableau présenté ci-dessus indique que le retour sur actifs (ROA) des banques de l'échantillon affiche une fluctuation entre 0,1 % et 2,5 % pour une moyenne estimée à 1,3 %, traduisant une certaine volatilité. La distribution du ROA observée au sein de notre échantillon est comparable à celle relevée dans les banques de la région MENA, avec une valeur moyenne de 1,3 % (Dhahri, N., 2025). Par contre, ce rendement des actifs moyen enregistré par les banques marocaines est faible par rapport aux banques commerciales au Nigeria qui affichent un rendement des actifs moyen de 2,8 % sur la période 2010-2024 en se basant sur les données de 10 banques au Nigeria (Bala, A. 2025).

De plus, nous remarquons également que la composition du conseil d'administration des banques varie de 7 à 15 administrateurs avec un nombre moyen de 11,154 administrateurs. Au regard des travaux de Jensen, la composition optimale du conseil est estimée entre sept et huit membres, cette dimension est généralement qualifiée d'élevée. Au sein du système bancaire de la région MENA, la moyenne des conseils d'administration compte 10 membres (Awad et al., 2024), tandis qu'au Nigeria, elle est de 11 membres (Bala, A. 2025) et en Tunisie également de 11 membres (Mkadmi et al. 2022).

Par ailleurs, dans notre échantillon, la présence de la dualité est en moyenne de 66,7 %, ce qui montre que presque les deux tiers des banques étudiées dans le présent travail optent pour le cumul des fonctions. Cela s'explique par la volonté de consolider la séparation entre les fonctions exécutives et de contrôle, conformément aux exigences réglementaires ainsi qu'aux normes de bonne gouvernance en vigueur dans le secteur bancaire.

En termes de concentration du capital, les statistiques descriptives révèlent que le plus large actionnaire détient en moyenne 54,1 % du capital des banques marocaines cotées. S'agissant de la nature de l'actionnariat, les résultats font ressortir une proportion moyenne de participation de 16,4 % pour les investisseurs étatiques, cette participation variant entre 0 % et 72,3 %.

S'agissant des variables de contrôle, il convient de souligner que la capitalisation des banques marocaines cotées s'élève à 9,8 %, tandis que leur âge moyen s'élève à 81,17 sur la période 2012-2024.

4.2. Examen des corrélations

4.2.1. Matrice de corrélation

Avant de procéder à tester notre modèle empirique, une analyse plus approfondie doit être réalisée afin de prévenir le risque de multicollinéarité entre les variables indépendantes. À cette fin, nous allons examiner la matrice des corrélations de Pearson de notre échantillon.

Tableau 3 : Matrice de corrélation

Variable	ROA	Dual	TCA	TCAudit	Concent	ETAT	Age	Capital
ROA	1.000							
Dual	0.263	1.000						
TCA	-0.199	0.061	1.000					
TCAudit	-0.096	0.391	0.423	1.000				
Concent	-0.204	-0.684	-0.343	-0.490	1.000			
ETAT	-0.157	0.516	-0.029	0.302	-0.038	1.000		
Age	0.262	-0.050	-0.411	-0.064	0.397	0.324	1.000	
Capital	0.375	-0.283	-0.023	-0.317	0.216	-0.469	-0.149	1.000

Source : Elaboré par nos soins (Stata 14)

Le tableau présenté ci-dessus met en évidence la matrice de corrélation de Pearson, laquelle illustre les relations de corrélation entre les variables du modèle. L'objectif est de vérifier la présence éventuelle d'un problème de multicollinéarité entre les variables indépendantes. Selon Gujarati (2004), ce phénomène apparaît lorsque les corrélations entre variables dépassent le seuil de 0,8, ce qui implique qu'en dessous de ce niveau, il n'y a pas de problème de multicollinéarité. Toutefois, les résultats obtenus montrent que les corrélations entre les variables explicatives restent inférieures à 0,8, confirmant ainsi l'absence de multicollinéarité. En outre, nous relevons une corrélation négative forte entre la dualité (Dual) et la concentration de propriété (Concent), ce qui indique qu'une concentration élevée du capital renforce le contrôle exercé par les actionnaires majoritaires, lesquels privilégient la séparation des fonctions de direction afin d'améliorer la supervision et de réduire les conflits d'agence.

4.2.2. Test de multicollinéarité (VIF)

Sur la base des résultats figurant dans le tableau 4, les valeurs du VIF (Variance Inflation Factor) varient entre (1,45) et (4,079), ce qui est nettement inférieur à la valeur critique de 10. De plus, la valeur moyenne du VIF est de (2,447). Ces résultats montrent également qu'aucun problème de multicollinéarité n'est observé entre les variables explicatives et les variables de contrôle.

Tableau 4 : Résultats du test VIF

	VIF	1/VIF
Concent	4.079	.245
Dual	3.988	.251
ETAT	2.663	.376
TCAudit	1.76	.568
Age	1.606	.623
TCA	1.585	.631
Capital	1.45	.689
Mean VIF	2.447	.

Source : Elaboré par nos soins (STATA 14)

4.3. Test de spécification et vérification des conditions relatives aux résidus

Afin d'identifier la spécification économétrique la plus appropriée, plusieurs tests de spécification ont été réalisés, notamment le test de Fisher (effets fixes) et le test de Breusch et Pagan LM (effets aléatoires).

4.3.1. Test de Fisher (effets fixes vs modèle OLS)

Dans un premier temps, le test de Fisher est mobilisé afin d'examiner la pertinence relative du modèle à effets fixes par rapport au modèle pooled estimé par les moindres carrés ordinaires (OLS). Il permet d'évaluer la significativité conjointe des effets individuels. L'hypothèse nulle (H0) stipule que ces effets ne sont pas significatifs, ce qui implique que le modèle pooled constitue une spécification adéquate.

D'après le tableau 5, la p-value associée au test F est égale à 0,073, soit une valeur supérieure au seuil de significativité de 5 %. En conséquence, l'hypothèse nulle ne peut être rejetée, indiquant l'absence d'effets individuels significatifs. Ce résultat suggère que le modèle pooled apparaît plus pertinent par rapport au modèle à effets fixes pour expliquer le rendement bancaire mesurée par le ROA.

Tableau 5 : F test

Variable dépendante	F-statistic	Prob > F
ROA	F (5, 66) = 2.13	0.0729

Source : *Élaboré par nos soins (Stata 14)*

4.3.2. Test d'analyse de l'indépendance interindividuelle (Arbitrage entre le Pooling et les effets aléatoires)

Dans un second temps, le test de Breusch-Pagan LM a été appliqué afin d'évaluer la pertinence d'une spécification en termes d'effets aléatoires, en vérifiant l'existence d'une structure d'erreurs composées. L'hypothèse nulle (H_0) stipule l'absence d'effets aléatoires, ce qui implique que le modèle pooled constitue une spécification adéquate.

Les résultats obtenus (Tableau 6) indiquent une p-value égale à 1.0000, largement supérieure au seuil de significativité de 5 %. Dès lors, l'hypothèse nulle ne peut être rejetée, suggérant l'absence d'hétérogénéité individuelle non observée captée par les effets aléatoires. Par conséquent, le recours à un modèle à effets aléatoires ne se justifie pas, et l'estimation par moindres carrés ordinaires du modèle pooled (Pooled OLS) apparaît comme l'approche la plus appropriée.

Tableau 6 : Résultats du test de Breusch-Pagan

	Chibar(01)	P-value
Breusch-Pagan LM	0.00	1.0000

Source : *Élaboré par nos soins (Stata 14)*

En résumé, les résultats des tests de spécification retenus, à savoir le test de Fisher et le test du multiplicateur de Lagrange de Breusch et Pagan, suggèrent de manière convergente que le modèle pooled (OLS) représente la spécification économétrique la plus adéquate pour l'estimation du modèle relatif au ROA. Avant d'aborder la régression linéaire, plusieurs conditions sur les résidus doivent être vérifiées, à savoir la normalité, l'homoscédasticité et l'autocorrélation des erreurs.

4.3.3. Test de normalité

Tableau 7 : Tests de normalité des résidus

Variable	Obs.	Pr (Skewness)	Pr (Kurtosis)	Adj chi2 (2)	Prob>chi2
ResiduROA	78	0.040	0.612	4.540	0.103

Source : *Élaboré par nos soins (Stata 14)*

Le test de normalité est appliqué aux résidus du modèle afin de vérifier s'ils suivent une distribution normale, ces résidus traduisant globalement la qualité de l'ajustement du modèle estimé (Tarigan et al., 2018). À cet égard, les résultats du test de Skewness/Kurtosis révèlent une p-value de 0,103, soit une valeur supérieure au seuil de 5 %. Cette situation conduit à ne pas rejeter l'hypothèse nulle de normalité des résidus. D'après le tableau 7, il ressort ainsi que le modèle estimé repose sur des données présentant une distribution normale.

4.3.4. Test d'hétéroscédasticité

Le test d'hétéroscédasticité a été réalisé afin de vérifier la constance de la variance des résidus entre les différentes observations. À cet effet, le test de Breusch-Pagan (Tableau 8) a été mobilisé, dont l'hypothèse nulle (H_0) stipule l'homoscédasticité des erreurs. Les résultats

obtenus indiquent une p-value de 0,3918, supérieure au seuil de significativité de 5 %. En conséquence, l'hypothèse nulle ne peut être rejetée, ce qui suggère l'absence d'hétéroscédasticité.

Tableau 8 : Test d'hétéroscédasticité

Variable	Chi-square value	P- value
ROA	0.73	0.3918

Source : Élaboré par nos soins (Stata 14)

4.3.5. Test d'autocorrélation

Tableau 9 : Test d'autocorrélation

Variable	F-test value	P- value
ROA	7.675	0.0393

Source : Élaboré par nos soins (Stata 14)

D'après le Tableau 9, les résultats du test de Wooldridge (2002) révèlent que la p-value de la statistique F est de 0,0393. Ce qui conduit de rejeter l'hypothèse nulle au seuil de 5 % et révèle l'existence d'un problème d'autocorrélation des termes d'erreur.

À la lumière des différents tests économétriques réalisés, il ressort que le modèle étudié présente un problème principal, à savoir l'autocorrélation des erreurs, tandis qu'aucune hétéroscédasticité n'a été détectée. Afin de remédier à cette limite, nous utilisons la méthode des moindres carrés ordinaires (OLS) avec des erreurs standards robustes clusterisées au niveau des entités, ce qui conduit d'obtenir des estimateurs fiables et des erreurs standards robustes, assurant ainsi la robustesse et la fiabilité des résultats empiriques.

4.4. Régression et interprétation des résultats

Cette étude examine l'effet des pratiques de gouvernance interne sur la rentabilité financière des banques au Maroc, exprimée par le retour sur actifs. L'analyse repose sur un échantillon composé de six banques observées couvrant la période 2012–2024, totalisant 78 observations. La méthodologie retenue est un modèle de régression Pooled OLS avec erreurs standards robustes clusterisées au niveau des banques.

Le modèle estimé présente un coefficient de R^2 de 0,562, ce qui signifie que 56,2 % de la variation du ROA est expliquée par les variables explicatives, notamment les attributs du conseil d'administration et la structure de propriété. Ainsi, le tableau ci-dessous expose les résultats issus de l'estimation du modèle de régression. Les résultats empiriques indiquent que, dans le contexte marocain, la majorité des mécanismes de gouvernance étudiés n'ont pas d'impact significatif sur le retour sur actifs.

Tableau 10 : Résultats de la régression OLS groupée (Pooled OLS) avec erreurs standards robustes

ROA	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
Dual	.0037195	.001	2.62	.047	0	.007	**
TCA	-.0001599	0	-0.78	.473	-.001	0	
TCAudit	-.0005502	.001	-1.06	.339	-.002	.001	
Concent	-.0101683	.005	-2.09	.091	-.023	.002	*
ETAT	-.0060077	.003	-1.90	.116	-.014	.002	
Age	.0001337	0	9.55	.116	0	0	***
Capital	.1225634	.012	10.20	0	.092	.153	***
Constant	-.0018464	.005	-0.39	.714	-.014	.01	
R-squared	0.562		Nombre d'observations		78		

Note: *** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

Source : Elaboré par nos soins

4.4.1. Incidence de la dualité du dirigeant

Nos résultats révèlent que le cumul des fonctions « Dual » exerce une incidence positive et statistiquement significative sur le retour sur actifs (ROA). Le coefficient estimé est de 0,0037195, indiquant qu'une augmentation d'une unité de « Dual » entraîne une amélioration de 0,0037 point de la performance bancaire, toutes choses égales par ailleurs. La significativité statistique est confirmée au seuil de 5 % ($p\text{-value} = 0,047$), ce qui permet de valider l'hypothèse H1 selon laquelle le cumul des fonctions influence positivement la rentabilité financière des banques marocaines cotées. Ce résultat est cohérent avec les travaux de Mamatzakis et Bermpei (2015) Gupta et Mahakud (2020) et Boachie (2023). Ainsi, selon nos résultats, il apparaît pertinent de recommander le cumul des deux fonctions.

En revanche, nos résultats divergent des prédictions issues de la théorie de l'agence, en particulier celles avancées par Michael Jensen. Cette perspective soutient que la dualité du PDG engendre une augmentation des coûts d'agence, en raison de difficultés liées à l'impartialité du contrôle, à l'ambiguïté des responsabilités ainsi qu'aux conflits d'intérêts, ce qui affaiblit l'efficacité du CA et conduit, par conséquent, à une détérioration de la performance. Nos résultats s'opposent également aux conclusions de Kaymak et Bektas (2008), de Jouirou et Jouini (2022), d'Osei-Baidoo et al. (2023) et de Bala, A. (2025).

4.4.2. Incidence de la taille du conseil d'administration

Quant à la variable, taille du conseil d'administration (TCA), elle a une incidence négative et statistiquement non significative (coefficient = -0,0001599, $p\text{-value} = 0,473$) sur le retour sur actifs. Ce résultat infirme notre deuxième hypothèse qui stipule que la taille du conseil affecte négativement le retour sur actifs des banques marocaines. Il est contraire à ceux de (Liang et al (2013) ;Trad, 2023) qui mettent en évidence une association négative entre la TCA et la rentabilité financière des banques. Notre résultat confirme alors les conclusions d'El-Chaarani et al. (2022), de Bawaneh S. (2020) et de Kaymak et Bektas (2008), qui constatent que la taille du CA n'a pas d'effet significatif sur la rentabilité financière des banques.

4.4.3. Incidence de la taille des comités d'audit

L'analyse de la taille des comités d'audit révèle une absence de relation statistiquement significative avec la performance financière des banques, le coefficient estimé étant de -0,0005502 ($p\text{-value} = 0,339$). Par conséquent, nos résultats ne confirment pas l'hypothèse H3. Ce constat suggère que l'accroissement de l'effectif des administrateurs composant le comité d'audit ne se traduit pas nécessairement par une amélioration de la qualité de l'information financière ni par une performance accrue, confirmant ainsi les conclusions de Haryanto et al. (2022), selon lesquelles l'augmentation de la taille des comités d'audit ne constitue pas, en elle-même, un facteur déterminant de la performance bancaire. Cette constatation est cohérente avec les conclusions des études antérieures, notamment celles d'Al-Koni, S. et al. (2025) et d'Abel, B et al. (2024).

4.4.4. Incidence de la concentration de propriété

Nos résultats révèlent que la concentration de propriété exerce un impact négatif et statistiquement significatif sur le retour sur actifs (ROA), avec un coefficient de -0,0101683 et une $p\text{-value}$ de 0,091, significative au seuil de 10 %. Cette relation indique qu'une augmentation de la concentration de propriété s'accompagne d'une baisse du rendement des actifs. Ce résultat suggère que la domination d'un actionnaire majoritaire peut engendrer des conflits d'intérêts et réduire l'efficacité des décisions. Ainsi, la concentration de propriété ne constitue pas nécessairement un levier d'amélioration de la performance dans le contexte des banques marocaines, ce qui va à l'encontre des prédictions de la théorie de l'agence. Nos résultats

corroboient les conclusions des travaux de Talhaoui et Azzaoui (2023), de Jinadu et al. (2018) et d'Al-Sahafi et al. (2015), qui ont mis en évidence une incidence négative et significative de l'actionnariat majoritaire sur la performance bancaire.

4.4.5. Incidence de l'actionnariat Étatique

L'analyse de la propriété gouvernementale, mesurée par la présence des actionnaires étatiques, révèle une absence d'effet statistiquement significatif sur le retour sur actifs des banques marocaines cotées, avec une p-value de 0,116. Ce résultat conduit au rejet de l'hypothèse H5 et suggère que l'actionnariat étatique ne constitue pas un déterminant direct de la rentabilité bancaire dans le contexte étudié.

Ces résultats s'inscrivent dans la continuité de plusieurs études antérieures indiquant que, dans le secteur bancaire, l'influence de l'actionnariat public tend à être neutralisée par le cadre réglementaire prudentiel (Figueira et al., 2006 ; Shen et al., 2014). Il corrobore également des travaux empiriques qui ne mettent en évidence aucun effet significatif de la propriété étatique sur la rentabilité financière (Emengini et al., 2025 et Kirimi et al., 2022). Dès lors, il apparaît que celle-ci dépend davantage de l'efficacité des mécanismes de gouvernance, de la maîtrise des risques et de l'environnement macroéconomique que de la structure de propriété en tant que telle.

4.4.6. Résultats et discussions des variables de contrôle

S'agissant des variables de contrôle, nos résultats indiquent que la capitalisation telle que mesurée par le rapport entre les capitaux propres et le total des actifs a une incidence positive et significative sur le retour sur actifs des banques marocaines. À cet égard, les résultats de Berger et al. (2010) confirment qu'une capitalisation plus élevée est généralement associée à une meilleure performance, en raison notamment d'une discipline accrue et d'une plus grande résilience face aux chocs. Nos résultats corroborent également avec les conclusions de (Lee et Hsieh, 2013 ; Toumi, 2016 ; Nam et al., 2025).

Par ailleurs, l'âge de la banque est mesuré par le nombre d'années écoulées depuis la création de la banque. Nos résultats révèlent que l'âge des banques a une incidence positive sur la performance bancaire mesurée par le ROA. Cette constatation corrobore les résultats obtenus par Ilaboya et Ohiokha (2016) et Işık et Ersoy (2022). Ce résultat s'explique par les théories de la réputation et de l'expérience, ainsi que par l'hypothèse de l'apprentissage par la pratique « *learning by doing* » (Bahk et Gort, 1993), selon lesquelles l'accumulation d'expérience améliore l'efficacité et la qualité des décisions. Par ailleurs, l'âge reflète des barrières à l'entrée, renforçant une position concurrentielle stable et favorable à la performance.

5. Conclusion

Par la présente étude, nous avons essayé d'examiner le lien entre les mécanismes de gouvernance interne et la rentabilité financière pour le cas des banques marocaines cotées. Les résultats empiriques montrent que, dans le contexte marocain, la plupart des mécanismes de gouvernance étudiés ne présentent pas d'effet significatif sur le retour sur actifs. Ils indiquent que seules les variables relatives au cumul des fonctions, la concentration du capital, l'âge de la banque et la capitalisation ont un impact significatif sur la performance bancaire, les autres étant non significatives. Ainsi, et d'après les résultats auxquels nous sommes arrivés, nous pouvons tirer comme conclusions ce qui suit :

- ✓ La dualité des fonctions a une incidence positive et statistiquement significative sur rendements des actifs (ROA) des banques marocaines cotées.
- ✓ La taille du conseil d'administration exerce une influence négative, mais statistiquement non significative, sur le retour sur actifs (ROA) des banques marocaines cotées.

- ✓ La taille des comités d'audit présente une incidence négative, bien que non statistiquement significative, sur le retour sur actifs (ROA) des banques marocaines cotées.
- ✓ L'actionnariat majoritaire a une incidence négative et statistiquement significative sur le ROA des banques marocaines cotées.
- ✓ La présence d'investisseurs Etatique dans le capital des banques est associée à un effet négatif sur le ROA des banques marocaines cotées, bien que cet impact ne soit pas statistiquement significatif.

Sur le plan théorique, ce travail contribue à enrichir la littérature sur la gouvernance d'entreprise en mobilisant la théorie de l'agence dans un contexte marocain, marqué par des spécificités structurelles et réglementaires. Sur le plan empirique, il se base sur des données de panel récentes couvrant les banques cotées au Maroc, permettant ainsi d'apporter des résultats actualisés sur la relation gouvernance-performance. Enfin, sur le plan managérial, les résultats offrent des enseignements utiles aux décideurs et régulateurs, en soulignant l'importance du renforcement des pratiques de gouvernance afin d'améliorer la performance et la stabilité du secteur bancaire.

Cependant, notre étude souffre de quelques limites. La taille relativement restreinte de l'échantillon peut limiter la généralisation des résultats, tandis que le recours exclusif au rendement des actifs (ROA) ne permet pas de saisir pleinement la performance. L'intégration d'indicateurs complémentaires, tels que le « Price Earnings Ratio » et le « Market-to-Book Ratio », aurait permis une évaluation plus complète, notamment de la performance boursière. Des recherches futures pourraient ainsi élargir l'analyse et explorer davantage le lien entre gouvernance et performance dans la région MENA.

Références :

- (1). Abiad, Z., Abraham, R., El-Chaarani, H., & Binsaddig, R. O. (2025). The impact of board of directors' characteristics on the financial performance of the banking sector in Gulf Cooperation Council (GCC) countries : The moderating role of bank size. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(1), 40.
- (2). Agrawal, A., & Mandelker, G. N. (1990). Large shareholders and the monitoring of managers : The case of antitakeover charter amendments. *Journal of Financial and Quantitative analysis*, 25(2), 143-161.
- (3). Al Mutairi, A. M. S., & Bakar, S. Bte. (2023). Influence of Corporate Governance Mechanisms on Financial Risk and Financial Performance : Evidence from Refinitiv ESG Database. *WSEAS TRANSACTIONS ON COMPUTER RESEARCH*, 11, 339-351.
- (4). Al-Koni, S., Atout, S., Matar, W. A. R., Nour, A. I., & Daraghma, Z. (2025). Audit and Risk Committees Effectiveness and its Impact on Financial Performance of the Banks Listed on the Palestinian and Jordanian Bourses. *An-Najah University Journal for Research-B (Humanities)*, 39(8), None-None.
- (5). Alshammari, T. (2022). State ownership and bank performance : Conventional vs Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(1), 141-156.
- (6). Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board Composition : Balancing Family Influence in S&P 500 Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- (7). Ashari, S., & Krismiaji, K. (2019). Audit committee characteristics and financial performance : Indonesian evidence. *EQUITY: JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, AKUNTANSI*, 22(2), 139-152.

- (8). Athar, M., Chughtai, S., & Rashid, A. (2023). Corporate governance and bank performance : Evidence from banking sector of Pakistan. *Corporate Governance : International Journal of Business in Society, Corporate Governance : International Journal of Business in Society*. - Bingley : Emerald, ISSN 1758-6054, ZDB-ID 2108826-3. - Vol. 23.2023, 6, p. 1339-1360, 23(6), 1339.
- (9). Awad, A. B., Gharios, R., Abu Khalaf, B., & Seissian, L. A. (2024). Board characteristics and bank stock performance : Empirical evidence from the MENA region. *Risks*, 12(5), 81.
- (10). Azoury, N., Azouri, A., Bouri, E., & Khalife, D. (2018). Ownership concentration, ownership identity, and bank performance. *Banks & bank systems*, (13, Iss. 1), 60-71.
- (11). Bahari, S. (2024). The impact of board size and audit committee characteristics on financial performance in foreign exchange banks : Evidence from Indonesia. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 9(1), 85-101.
- (12). Bala, A. (2025). Corporate Governance and Bank Performance in Nigeria : Insights from Emerging Economy Dynamics. *EIRA Journal of Management Research & Development*, 7(2), 40-55.
- (13). Başar, B. D., Bouteska, A., Büyükoğlu, B., & Ekşi, İ. H. (2021). The effect of corporate governance on bank performance : Evidence from Turkish and some MENA countries banks. *Journal of Asset Management*, 22(3), 153-162.
- (14). Bawaneh, S. (2020). Impact of Corporate Governance on Financial Institutions' Performance : A Board Composition Case. *Asian Economic and Financial Review*, 10, 54-63.
- (15). Bektas, E., & Kaymak, T. (2009). Governance Mechanisms and Ownership in an Emerging Market : The Case of Turkish Banks. *Emerging Markets Finance and Trade*, 45(6), 20-32.
- (16). Berger, A. N., Bouwman, C. H., Kick, T., & Schaeck, K. (2010). *Bank liquidity creation and risk taking during distress*. Discussion Paper Series 2.
- (17). Bhatt, T. K., Wang, W., Dang, X., & Jan, S. Q. (2024). The role of corporate governance structures in mediating the relationship between external supervision, credit appraisal measurement, capital adequacy, and performance of commercial banks in Nepal. *PLOS ONE*, 19(6), e0303926.
- (18). Bian, W., & Deng, C. (2017). Ownership dispersion and bank performance : Evidence from China. *Finance Research Letters*, 22, 49-52. Blasi, J., Conte, M., & Kruse, D. (1996). Employee Stock Ownership and Corporate Performance among Public Companies. *ILR Review*, 50(1), 60-79.
- (19). Boachie, C. (2021). Corporate governance and financial performance of banks in Ghana : The moderating role of ownership structure. *International Journal of Emerging Markets*, 18(3), 607-632.
- (20). Bouheni, F. B. (2016). Méthode d'analyse de l'impact des mécanismes de la gouvernance sur la performance bancaire. *La Revue des Sciences de Gestion*, 278279(2), 79-87.
- (21). Bouteska, A. (2020). Do Board Characteristics Affect Bank Performance? Evidence from the Eurozone. *Journal of Asset Management*, 21(6), 535-548.
- (22). Brickley, J. A., Coles, J. L., & Jarrell, G. (1997). Leadership structure : Separating the CEO and chairman of the board. *Journal of corporate Finance*, 3(3), 189-220.
- (23). Bui, H. T. T., Nguyen, Y. T. H., Pham, H. T., Nguyen, N. T. B., & Ho, T. T. M. (2025). *The Influence of Ownership Structure on Bank Profitability: A Case Study of Vietnamese Commercial Banks*.
- (24). Demsetz, H. (1983). The Structure of Ownership and the Theory of the Firm. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 375-390.

- (25). Dhahri, N. (2025). The Impact of Board Characteristics on the Performance of Banks in the MENA Region. MPRA Paper, MPRA Paper, Article 126913.
- (26). Do, S.-H., & Lee, J.-W. (2020). Corporate Governance and Bank Performance : Empirical Evidence from Vietnamese Listed Banks. *경제연구*, 38(1), 29-53.
- (27). Drobetz, W., Schillhofer, A., & Zimmermann, H. (2003). Corporate governance and firm performance : Evidence from Germany. *Unpublished working paper, University of Basel, Basel, Switzerland*, <http://www.cofar.uni-mainz.de/dgf2003/paper/paper146.pdf>.
- (28). Duong, K. D., Tran, P. M. D., & Pham, H. (2023). CEO overpower and corporate social responsibility of commercial banks : The moderating role of state ownership. *Cogent Economics & Finance*, 11(1), 2171609.
- (29). eddine Mkadmi, J., & Halioui, K. (2013). Analyse de l'impact du conseil d'administration sur la performance des banques conventionnelles Malaisiennes. *La Revue Gestion et Organisation*, 5(1), 16-26.
- (30). Elbahar, E. R., El-Bannany, M., & Baradie, M. E. (2021). Characteristics of audit committees and banking sector performance in GCC. *Journal of Governance and Regulation*, 10(4, special issue), 302.
- (31). El-Chaarani, H. (2014). *The Impact of Corporate Governance on the Performance of Lebanese Banks* (SSRN Scholarly Paper 2456004). Social Science Research Network.
- (32). 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.
- (33). Emengini, E. S., Moguluwa, S. C., Aernan, J. E., & Anago, J. C. (2025). Ownership structure characteristics and banks performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 25(3), 510-533.
- (34). Eriqat, I. O. A., Tahir, M., & Zulkafli, A. H. (2025). Corporate governance mechanisms and financial performance of banks : Empirical evidence on the multi-theory perspective in corporate governance. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 956-967.
- (35). Errommani, H., & Elouadi, S. (2025). Does Employee Ownership Enhance Financial Performance of Moroccan Companies Listed on the Casablanca Stock Exchange? Dans *Integrating Governance and Corporate Social Responsibility in Employee Share Ownership* (p. 295-318). IGI Global Scientific Publishing.
- (36). Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- (37). Fang, H., Lee, J.-S., Chung, C.-P., Lee, Y.-H., & Wang, W.-H. (2020). Effect of CEO power and board strength on bank performance in China. *Journal of Asian Economics*, 69, 101215.
- (38). Feng, Y., Yu, Q., Nan, X., & Cai, Y. (2022). Can employee stock ownership plans reduce corporate financialization? Evidence from China. *Economic Analysis and Policy*, 73, 140-151.
- (39). Gupta, N., & Mahakud, J. (2020). CEO characteristics and bank performance : Evidence from India. *Managerial Auditing Journal*, 35(8), 1057-1093.
- (40). Gupta, N., Mittal, S., Agarwal, T., Bakhshi, P., & Sahoo, M. (2022). Ownership concentration and bank performance : Evidence from India. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2114177.
- (41). Habtoor, O. (2022). Board Attributes and Bank Performance in Light of Saudi Corporate Governance Regulations. *Journal of Risk and Financial Management*, 15, 441.

- (42). Ilaboya, O. J., & Ohiokha, I. F. (2016). Firm age, size and profitability dynamics : A test of learning by doing and structural inertia hypotheses. *Business and Management Research*, 5(1), 29-39.
- (43). Işık, Ö., & Ersoy, E. (2022). Bank age and financial performance : Is the relationship linear or nonlinear? Evidence from listed and unlisted commercial banks in China. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 893-906.
- (44). Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- (45). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979a). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. Dans K. Brunner (Éd.), *Economics Social Institutions* (Vol. 1, p. 163-231). Springer Netherlands.
- (46). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979b). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. Dans K. Brunner (Éd.), *Economics Social Institutions : Insights from the Conferences on Analysis & Ideology* (p. 163-231). Springer Netherlands.
- (47). Jinadu, O., Uwuigbe, U., Uwuigbe, O. R., Asiriwa, O., Eriabie, S., Opeyemi, A., & Osiregbemhe, I. S. (2018). Ownership structure and corporate performance of multinational banks: Evidence from Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6), 1-11.
- (48). John, K., De Masi, S., & Paci, A. (2016). Corporate Governance in Banks. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 303-321.
- (49). Jouirou, M., & Jouini, F. (2022). Corporate governance mechanisms and banking performance. *Global Business and Economics Review*, 27(4), 475.
- (50). Kaymak, T., & Bektas, E. (2008). East meets west? Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish banks. *Corporate Governance: An International Review*, 16(6).
- (51). Kirimi, P. N. (2024). Effect of banks' ownership structure on financial performance : Evidence from banks in an emerging market. *Measuring Business Excellence*, 28(1), 137-150.
- (52). Kirimi, P. N., Kariuki, S. N., & Ocharo, K. N. (2022). Ownership structure and financial performance : Evidence from Kenyan commercial banks. *PloS one*, 17(5), e0268301.
- (53). Kiruri, R. M., & Olkalou, K. (2013). The effects of ownership structure on bank profitability in Kenya. *European Journal of Management Sciences and Economics*, 1(2), 116-127.
- (54). Labban, H., & Roussel, J. (2025). The impact of corporate governance frameworks on Middle East and North Africa banks performance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 18(5), 1092-1114.
- (55). Lee, C.-C., & Hsieh, M.-F. (2013). The impact of bank capital on profitability and risk in Asian banking. *Journal of international money and finance*, 32, 251-281.
- (56). Mamatzakis, E., & Bermpel, T. (2015). The Effect of Corporate Governance on the Performance of US Investment Banks. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 24(2-3), 191-239.
- (57). Mamatzakis, E., Zhang, X., & Wang, C. (2017). *Ownership structure and bank performance : An emerging market perspective*.
- (58). Micco, A., Panizza, U., & Yanez, M. (2007). Bank ownership and performance. Does politics matter? *Journal of Banking & Finance*, 31(1), 219-241.
- (59). Missaoui, S., & Raissi, N. (2020). Governance effect of board of directors on banking performance : Evidence from Tunisia. *International Journal of Financial Research*, 11(2), 358.

- (60). MKADMI, J. E., JADLAOUI, F., & Wissem, B. E. N. (2022). The impact of board of director characteristics on bank financial performance : The case of Tunisian banks. *SPECIALUSIS UGDYMAS*, 2(43).
- (61). Nam, P. H., Nhung, P. T. H., & Nhat, N. M. (2025). Impact of ownership structure on bank performance : Evidence from an emerging economy. *The VMOST Journal of Social Sciences and Humanities*, 67(1), 3-9.
- (62). Omotoye, O., Adeyemo, K. A., Omotoye, T., Okeme, F., & Leigh, A. (2021). Audit committee attributes, board attributes and market performance of listed deposit money banks in Nigeria. *Banks and Bank Systems*, 16(1), 168.
- (63). Orazalin, N., & Mahmood, M. (2018). The financial crisis as a wake-up call : Corporate governance and bank performance in an emerging economy. *Corporate Governance*, 19(1), 80-101.
- (64). Osei-Baidoo, D., Opoku, O. A., & Okudzeto, H. (2023). EFFECT OF CORPORATE GOVERNANCE ON PERFORMANCE OF LISTED BANKS. *American Journal of Economic and Management Business*, 2(4).
- (65). Othmani, H. (2021). Does board gender diversity matter in the banking sector? Evidence from Tunisia. *African Development Review*, 33(1), 14-24.
- (66). Pulatov, Y., & Islamov, B. (2025). Corporate Governance and Bank Profitability : A Fixed Effects Regression Analysis of State-Owned Banks in Uzbekistan. *Scientific Journal of Actuarial Finance and Accounting*, 5(02), 142-150.
- (67). Rahman, M. M., Meah, M. R., & Chaudhory, N. U. (2019). The impact of audit characteristics on firm performance : An empirical study from an emerging economy. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), 59-69.
- (68). Ramachann, N., Al-Muqaimi, S. K., & Al-Hajri, N. R. (2022). *Characteristics of audit committee and banking sector performance in Oman*.
- (69). Sbai, H., & Meghouar, H. (2017). L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques marocaines. *Question(s) de management*, n° 18(3), 173–187.
- (70). Saka, A. Q., & Zhang, X. (2025). Evidence on the impact of corporate governance on bank performance from deposit money banks in Sub-Saharan Africa. *International Journal of Business Sustainability*, 1(1), 44-66.
- (71). Salasatie, E. Y., Haryanto, E., Fakhruddin, I., & Pratama, B. C. (2023). THE PERFORMANCE OF BANKS IN INDONESIA : THE EFFECT OF AUDIT COMMITTEE, BOARD OF COMMISSIONERS, AND PROPORTION OF INDEPENDENT COMMISSIONERS. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 3(2), 147-154.
- (72). Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1986). Large Shareholders and Corporate Control. *Journal of Political Economy*, 94(3, Part 1), 461-488.
- (73). Talhaoui, F., & Azzaoui, K. (2023). Gouvernance et performance bancaire, quelles relations? Application au secteur bancaire Algérien: Governance and banking performance, what relationship? Application to the Algerian banking sector. *les cahiers du cread*, 39(1), 37-61.
- (74). Toumi, S. (2016). *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"* [PhD Thesis, COMUE Université Côte d'Azur (2015-2019); Institut supérieur de gestion (Tunis)].
- (75). Trad, K. (2023). Corporate governance and operational performance of banks in the MENA region. *International Business Research*, 16(11), 1-60.
- (76). Wen, W. (2010). Ownership structure and bank performance in China : Does ownership concentration matter? Available at SSRN 1747655.

- (77). Yassine, N., & EL BAKKOUCHI, M. (2023). Impact de la structure de propriété sur la performance des banques marocaines cotées. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 7(3).
- (78). Zouari, S. B. S., & Taktak, N. B. (2012). Ownership structure and financial performance in Islamic banks : Does bank ownership matter. *Economic Research Forum, Egypt*. www.erf.org.eg.