

Gouvernance d'entreprise, diversité et performance financière : Etude empirique dans le cas des banques marocaines cotées

Corporate governance, diversity and financial performance: Empirical Evidence from Moroccan listed banks

CHEBRI M'hamed

Enseignant-Chercheur en sciences de gestion

Ecole Supérieure de Technologie de Salé.

Université Mohammed V de Rabat.

Equipe de Recherche en Sciences de Gestion

Maroc.

mchebri67@yahoo.fr

Date de soumission : 03/04/2023

Date d'acceptation : 30/04/2023

Pour citer cet article :

CHEBRI M. (2023) «Gouvernance d'entreprise, diversité et performance financière :Etude empirique dans le cas des banques marocaines cotées», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 576 - 602

Résumé :

Sur la base d'une analyse approfondie de la littérature théorique et empirique, cette étude vise plus particulièrement à examiner l'impact de la diversité-gendre et de la diversité des nationalités sur la performance financière des banques marocaines mesurée par le ROA et le ROE. A cet effet, l'étude utilise un ensemble de données de panel des six (6) banques marocaines cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca (BVC) pour la période 2014-2018. Le modèle a été estimé par une équation de régression des moindres carrés ordinaires (OLS), par le modèle à effets fixes et le modèle à effets aléatoires.

En suivant une approche multi-théorique (théorie de l'agence, théorie de dépendance aux ressources et théorie de psychologie sociale), les résultats de l'étude révèlent que la diversité-gendre a un effet négatif et statistiquement non significatif sur les performances financières des banques marocaines cotées mesurées à la fois par le ROA et le ROE. De même, la diversité de nationalités n'est pas significativement liée à la performance financière de ces banques.

Mots clés : « Gouvernance d'entreprise ; diversité-gendre ; mix de nationalité ; performance financière ; banques marocaines ».

Abstract:

Based on an in-depth review of the theoretical and empirical literature, this study investigates the impact of gender diversity and nationality diversity on the financial performance of Moroccan banks as measured by ROA and ROE. To this end, the study is based on a panel data set of the six (6) Moroccan banks listed on the Casablanca Stock Exchange (BVC) for the period 2014-2018. The model was estimated by an ordinary least squares (OLS) regression equation, the fixed effects model and the random effects model.

Following a multi-theoretical approach (agency theory, resource dependency theory and social psychology theory), the results of the study suggest that gender diversity has a negative and statistically insignificant effect on the financial performance of listed Moroccan banks measured by both ROA and ROE. Similarly, nationality diversity is not significantly associated with the financial performance of these banks.

Keywords: "Corporate governance; gender diversity; nationality mix; financial performance; Moroccan banks".

Introduction

Le conseil d'administration est un mécanisme de gouvernance d'entreprise très important en raison de son rôle de surveillance et de conseil auprès de la haute direction. Il est chargé de superviser la direction générale et de fournir des informations et des conseils, surveiller la conformité aux lois et règlements applicables et relier la société à l'environnement extérieur (Pucheta-Martinez et Gallego Alvarez, 2020 ; Carter et al., 2010).

Organe central de la gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans la détermination du comportement financier et des réactions de la banque face à des situations complexes (Okoyeuzu, C. et al., 2021 ; El Sharkawy, M. et al, 2018). Les conseils d'administration sont chargés donc de l'approbation des principales décisions stratégiques et financières.

À la suite de la récente crise financière (2007-2008), la gouvernance d'entreprise dans les banques a été mise en cause à des degrés divers. Dans ce cadre, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB) affirme que « 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, 2015, p. 3). Il s'ensuit, selon le CBCB, que « Le conseil d'administration doit être composé de personnes qui présentent une combinaison équilibrée d'aptitudes, de *diversité* et d'expérience et qui, collectivement, possèdent les qualifications nécessaires, compte tenu de la taille, de la complexité et du profil de risque de la banque » (CBCB, 2015, p. 13). Ce rapport recommande explicitement que le conseil d'administration de la banque devrait être composé d'un ensemble diversifié d'administrateurs pour être à même d'exercer ses fonctions et permettre une surveillance efficace.

Selon Van der Walt et Ingley (2003, p. 219), le concept de diversité «se rapporte à la composition du conseil d'administration et à la combinaison variée d'attributs, de caractéristiques et d'expertise apportée par chaque membre du conseil d'administration en ce qui concerne le processus du conseil et la prise de décision».

D'autre part, les théories de la GE et les théories organisationnelles contemporaines soulignent l'importance de la diversité dans l'amélioration des fonctions du conseil. La diversité au sein des conseils d'administration pourrait être avantageuse dans la prise de décision car elle apporte

plus de ressources à la résolution de problèmes et pourrait conduire à de meilleures performances financières (Baker et al., 2020).

Par ailleurs, la diversité est devenue un sujet de décision politique active dans de nombreux pays, certains gouvernements nationaux établissant des quotas pour les entreprises cotées en bourse et / ou les entreprises publiques alors que d'autres proposent simplement des directives pour la diversité (García-Meca et al, 2015). Ce phénomène, qui était initialement l'apanage des entreprises des pays anglophones, s'est rapidement répandu au cours des dernières décennies en Europe et ensuite dans les pays émergents, où plusieurs pays ont mis en place des réglementations spécifiques (code de gouvernance) inspirées des meilleures pratiques internationales.

Au Maroc par exemple, une directive de Bank Al Maghrib recommande que l'organe d'administration de la banque doit veiller à la mise en place d'une politique visant à assurer une meilleure représentativité des femmes au conseil (art 8 de la directive 1/W/2014), alors que la directive 5/W/16 publiée en 2016 invite les banques à respecter le principe de la parité dans la nomination des administrateurs indépendants (article 9).

Il existe de nombreuses études sur la gouvernance d'entreprise qui traitent de l'impact de différentes caractéristiques du conseil d'administration, notamment la taille, l'indépendance, la dualité sur la performance de l'entreprise bancaire. À ce jour, cependant, la diversité, qui est une dimension importante des conseils dans les banques, n'a attiré que peu d'attention dans la littérature financière.

Notre étude est une contribution à la recherche sur le sujet de la diversité et se propose de répondre à la question fondamentale suivante :

Quel est l'impact de la diversité des conseils d'administration sur la performance financière des banques?

Pour faire la lumière sur cette question dans le secteur bancaire d'un pays en développement comme le Maroc, nous considérons simultanément deux attributs de la diversité à savoir le sexe (genre) et la nationalité et nous analysons leur impact sur la performance bancaire. A cet effet, nous examinons empiriquement, à l'aide des méthodes de régression sur des données de panel, un échantillon composé de toutes les banques marocaines cotées sur la période allant de 2014 à 2018. A notre connaissance, notre recherche est unique car nous examinons l'effet simultané

de la diversité des nationalités et de la diversité des sexes dans les banques, ce qui n'est pas courant dans la littérature du moins dans le contexte marocain.

En suivant une approche multi-théorique (théorie de l'agence, théorie de dépendance aux ressources et théorie de psychologie sociale) les résultats de notre étude montrent que la diversité de sexes et de nationalité du conseil a une relation négative et non significative avec le rendement de l'actif (ROA) et le rendement des capitaux propres (ROE).

La suite de l'article est structurée comme suit. La section 1 passe en revue les principales perspectives théoriques, présente les études empiriques sur l'effet de la diversité des conseils d'administration sur la performance des banques et expose nos hypothèses de recherche. L'échantillon, la procédure et la méthodologie de collecte des données et la méthode empirique sont décrites dans la section 2. La section 3 présente les statistiques descriptives et les principaux résultats de tests de régression suivis d'une discussion et d'une conclusion.

1. Revue de la littérature et hypothèses de recherche

1.1. Cadre théorique

La littérature sur la diversité du conseil d'administration et son lien potentiel avec les performances des entreprises n'est pas basée sur une seule théorie. Elle s'appuie plutôt sur diverses perspectives, notamment la théorie de l'agence, la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie du capital humain et la théorie de la psychologie sociale la théorie des échelons supérieurs; la théorie de l'intendance ;...etc. (Khatib et al., 2021 ; Talavera,et al., 2018). Aucune théorie ne prédit directement la nature de la relation entre la diversité des conseils d'administration et la performance financière (Carter et al., 2010), mais l'objectif commun de toutes ces théories est d'étudier cette relation à travers la structure du conseil, ses fonctions, sa composition, son efficacité qui détermine partiellement la performance de l'entreprise.

Selon la théorie de l'agence, le conseil d'administration est un mécanisme interne important pour atténuer les conflits entre actionnaires et dirigeants (Fama et Jensen, 1983). L'hypothèse sous-jacente de la théorie est l'importance d'un conseil d'administration indépendant pour résoudre ce conflit d'intérêt entre le principal et l'agent (Fama, 1980; Shleifer et Vishny, 1997). La diversité des conseils d'administration peut accroître l'indépendance des conseils d'administration, et améliorer ainsi leurs rôles de surveillance et de conseils (Hillman et Dalziel,

2003 ; Carter et al., 2003). Ces derniers suggèrent cependant que la théorie de l'agence ne fournit pas une preuve solide du lien entre la diversité du conseil d'administration et la performance financière, d'autant plus que la relation entre l'indépendance du conseil d'administration et la performance n'est pas claire (Adams et Mehran, 2012).

La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) considère que le conseil d'administration est une ressource stratégique par laquelle une entreprise peut avoir accès à des sources externes (nouvelles compétences, nouvelles méthodes et opportunités, canaux de communication...) afin de remédier aux dépendances et incertitudes environnementales.

Selon Carter et al. (2010), cette théorie fournit un cadre théorique plus convaincant pour étudier le lien entre la diversité au sein du conseil d'administration et la performance des entreprises. En effet, la diversité des administrateurs élargit les réseaux et contacts des membres du conseil d'administration, permet un meilleur accès aux capitaux (Macey et O'Hara, 2003), une meilleure réponse aux besoins des clients et une pénétration plus profonde du marché (Mishra et Jhunjhunwala, 2013 in Talavera et al., 2018), et des connexions avec d'importants réseaux financiers, réglementaires (Ferreira 2010) et politiques.

Par conséquent, l'hétérogénéité fournira au conseil des ressources critiques, précieuses et plus variées pour une meilleure prise de décision, ce qui devrait produire une meilleure performance de l'entreprise. Le fondement des arguments en faveur de la diversité des conseils réside dans le fait que la composition du conseil affecte la manière dont il remplit ses responsabilités et qu'une composition appropriée du conseil accroît son efficacité qui, à son tour, améliore la performance et la productivité de l'entreprise (Van der Walt et Ingley 2003). En somme, un conseil d'administration plus diversifié est considéré comme positif pour l'entreprise et ses performances financières (Carter et al., 2010).

La théorie de la psychologie sociale suppose que les groupes hétérogènes sont en mesure d'empêcher les administrateurs majoritaires d'exercer une influence disproportionnée sur les décisions de groupe (Carter et al. 2010). La théorie de la psychologie sociale suggère cependant que la prise de décision peut être plus lente et plus conflictuelle avec des administrateurs hétérogènes. En effet, l'existence de différentes perspectives et capacités cognitives diverses au sein d'un conseil peuvent générer des conflits entre différents groupes de dirigeants. De tels conflits sont susceptibles d'entraver le développement de la cohésion des conseils, de créer des

obstacles à la communication, de prolonger les processus décisionnels, de compromettre l'efficacité du conseil et d'affaiblir ainsi les performances des entreprises (Wang et Hsu, 2013).

En résumé, la théorie consacrée à ce sujet suggère que la diversité des conseils d'administration peut avoir des effets positifs ou négatifs sur la performance des entreprises.

1.2. Recherches empiriques et hypothèses de recherche

La littérature sur les conseils d'administration des banques est assez abondante (Adams et Mehran 2008; Caprio et al.2007; Levine 2004; Macey et O'Hara 2003). En particulier, la composition et les fonctions du conseil d'administration sont au cœur des questions de gouvernement d'entreprise des banques, mais la diversité du conseil n'a pas reçu beaucoup d'attention. En fait, très peu d'études examinent les effets de la diversité sur la performance de l'industrie bancaire.

En effet, le lien entre la diversité des conseils d'administration et la performance bancaire est relativement nouveau. Selon Khatib et al. (2020, p. 8), « *L'article de Kaymak et Bektas -publié en 2008- est le premier à discuter de l'influence de la diversité du conseil d'administration sur la performance des banques* »

En conformité avec l'incohérence des perspectives théoriques quant à l'impact attendu de la diversité des conseils d'administration sur la performance des entreprises, les études empiriques offrent également des résultats mitigés.

1.2.1. Diversité-genre et performance

En utilisant différentes mesures de la diversité et de la performance financière, certaines études mettent en évidence une relation positive entre la diversité-genre et la performance financière (Okoyeuzu, C.et al., 2021 ; Elsharkawy et al., 2018 ; Mateus, C. et al., 2017).

Par exemple, Gulamhussen et Santa (2015) confirment l'influence positive de la présence et du pourcentage de femmes dans les conseils d'administration sur la performance mesurée par plusieurs ratios dont le ROA, le ROE et le Q de Tobin pour un échantillon de 461 grandes banques des pays de l'OCDE.

Okoyeuzu, C. et al. (2021) ont examiné un échantillon de 15 banques au Nigeria sur la période 2006-2018. Les résultats ont révélé que la diversité des genres est un prédicteur positif significatif de la performance des banques mesurée par le ROA, EPS et le Q de Tobin.

En utilisant un échantillon de 159 banques de différents pays (Canada, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Espagne, Suède, Royaume-Uni et États-Unis) au cours de la période 2004-2010, García-Meca et al (2015) constatent que la diversité des sexes améliore la performance des banques, confirmant le rôle positif des femmes administrateurs sur la performance des banques.

Elsharkawy, et al., (2018) font état d'une association significative positive entre la diversité des sexes et les performances d'un échantillon de 54 banques britanniques cotées en bourse au cours de la période 2005-2015.

Au contraire, d'autres études constatent que la présence de femmes au sein du conseil d'administration est négativement corrélée avec les différentes mesures de la performance financière.

Citons dans cette catégorie Mazzotta, R. et Ferraro, O. (2020) qui ont examiné la performance d'un échantillon de banques italiennes cotées sur la période 2008-2014. Les résultats mettent en évidence un effet négatif et significatif de la présence de femmes administratrices dans les conseils d'administration sur les mesures du marché de la performance (Q de Tobin).

Un troisième groupe d'études montre que la diversité des conseils d'administration n'a pas d'effet significatif sur la performance financière des banques (Issa, A. et al., 2021 ; Galal , 2017 ; Sakillou et Kibret, 2015 ; Nguyen et al., 2014) alors que d'autres recherches montrent une relation non linéaire (Owen et Temesvary, 2018 ; Farag, H. et Mallin, C. 2017 ; Pathan et Faff, 2013).

En somme, les recherches empiriques n'apportent pas de preuves probantes d'une relation claire entre la diversité des sexes et la performance. Néanmoins, la majorité des études empiriques confirment une association positive, directe ou indirecte, entre la diversité-genre et la performance financière des banques (Post et Byron, 2015 ; Chakrabarty et Bass, 2014 ; Adams et Ferreira, 2009 ; Zeriouh, J. & Zinaoui, T., 2022).

En nous appuyons sur ces discussions, la 1^{ère} hypothèse de notre recherche est posée sous le format suivant:

H1. La diversité-genre au sein des conseils d'administration aurait un impact positif sur la performance financière des banques.

1.2.2. Nationalité étrangère et performance :

La nationalité des administrateurs constitue la deuxième principale dimension de la diversité des conseils d'administration. Dans le domaine bancaire, il y a un manque évident d'études empiriques qui examinent le lien entre la performance et diversité de nationalité (Mateus, C., et al, 2018).

Dans cette ligne, Carter et al. (2003) ont trouvé une relation positive significative entre le pourcentage d'administrateurs de minorités ethniques au conseil d'administration et le Q de Tobin. De même, en utilisant un échantillon d'entreprises ayant leur siège dans les pays Scandinaves, Oxelheim et Randoy (2003) indiquent une valeur significativement plus élevée pour les entreprises qui ont des membres du conseil d'administration d'origine anglo-américaines. Un résultat similaire a été observé par Choi, et al, (2007) dans le contexte Coréen.

Liang et al. (2013) soutiennent que les administrateurs étrangers pourraient apporter de nouvelles technologies et techniques de gestion, conduisant à de meilleures performances. De même, Sarhan, A. A., et al. (2018) trouvent que la diversité du conseil d'administration, mesurée par le sexe et la nationalité des administrateurs, a un effet positif sur la performance financière (ROA et Q de Tobin) d'un échantillon de 100 entreprises issues de cinq pays du Moyen-Orient au cours de la période 2009-2014. Nguyen, et al. (2022) a étudié l'impact, entre autres, de la représentation des administrateurs de nationalité étrangère dans le CA sur la performance de 35 banques Vietnamiennes pendant la période 2010-2020. Les résultats révèlent un effet positif et significatif des administrateurs étrangers sur le Q de Tobin de ces banques.

Néanmoins, García-Meca et al. (2015) ont rapporté que la diversité de nationalité, mesurée en pourcentage d'administrateurs étrangers, a un impact négatif sur la performance de 159 banques dans neuf pays au cours de la période 2004-2010.

D'après Masulis et al. (2012), les administrateurs étrangers sont probablement moins familiers avec les lois et réglementations, les normes de gouvernance, les règles comptables nationales

et les méthodes de gestion, ce qui rend plus difficile pour eux d'assurer une surveillance et un suivi efficace des décisions managériales.

Enfin, un troisième ensemble d'études empiriques n'a trouvé aucun lien entre la diversité des conseils d'administration et la performance financière des entreprises. En effet, Fernandes et Fich (cité par Mateus, C., et al., 2018) constatent que le 'mix de nationalités' n'affecte pas le rendement des actions des banques américaines pendant la crise. Elsharkawy, et al., (2018) soulignent un impact non significatif des membres étrangers sur la performance d'un échantillon de banque britanniques. En outre, Ahmadu Abubakar et al. (2017) ont rapporté que la présence d'administrateurs étrangers au conseil n'a pas d'impact sur la rentabilité des capitaux propres des banques de dépôt au Nigéria sur la période 2010-2014.

Au Maroc, en utilisant données de panel de huit principales banques universelles marocaines pendant la période 2007-2016, Daanoune et al. (2018) ont conclu que la performance financière en termes de rentabilité des actifs moyens (ROAA) est négativement associée à la proportion des administrateurs étrangers au conseil. Sur la base de ces résultats non concluants, nous formulons la deuxième hypothèse de recherche :

H-2 : Il existe une association positive entre la nationalité étrangère des administrateurs et la performance financière.

2. Méthodologie

2.1 Echantillon et collecte des données

Cette étude empirique est menée auprès d'un échantillon qui comprend les six (6) banques marocaines cotées à la bourse de valeurs de Casablanca (BVC) au cours de la période 2014-2018. Nous limitons notre échantillon aux entreprises bancaires cotées car les données au niveau de ces entreprises sont disponibles et facilement accessibles. 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. A titre complémentaire, d'autres sources pertinentes ont été utilisées telles que la BVC, l'Autorité Marocaine des Marchés de Capitaux et Bank Al Maghrib.

Pour la mesure des variables à partir de ces rapports, nous avons extrait manuellement et calculé sous Excel les différents indicateurs de performance, les attributs de la diversité du conseil d'administration et les caractéristiques intrinsèques de chaque banque.

2.2. Mesure des variables

La mesure et la définition des variables dépendantes, des variables indépendantes et de variables de contrôle sont résumées dans le tableau 1.

2.2.1. 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 (Chayoua A. 2022 ; Dongol 2021 ; Othmani 2021 ; par exemple) et/ou des mesures basées sur le marché (Nguyen 2022 ; Al-Matari 2020) ou des mesures mixtes (Kafidip, A.et al ., 2021 ; Mazzotta, R. et Ferraro, O., 2020 ; Cardillo,G. et al., 2020). 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.

En suivant plusieurs études antérieures (Othmani, H., 2021 ; Bin Khidmat et al., 2020 ; Sarhan, et al. ,2018 ; Terjesen et al., 2015) et à l'instar de Bank Al Maghrib, nous mesurons le ROA par le rapport entre le résultat net et la valeur comptable de l'actif total

De même, 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

2.2.2. Variables indépendantes : Diversité du conseil

D'après Bravo (2018), deux catégories différentes de diversité sont traditionnellement considéré dans les recherches: la diversité observable et la diversité non observable.

Dans cette étude, nous nous intéressons à la diversité observable à travers la diversité-genre et la diversité-nationalité. En règle générale, les études existantes mesurent la diversité des conseils en utilisant deux approches : les mesures individuelles par rapport aux mesures composites.

Pour tenir compte de la diversité des sexes et de l'effet de la présence des administrateurs étrangers au sein des conseils, nous pouvons retenir des mesures quantitatives individuelles

exprimés en nombre (Carter et al , 2010 ; Ruigrok et al., 2007) , en proportion (Gulamhussen et Santa , 2015 ; Terjesen et al, 2015 ; García-Meca et al,2015) ou les deux à la fois (Yang, W. et al., 2019).

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

2.2.3. Variables de contrôle

Sur la base de la littérature, quatre variables de contrôle (dont les effets ont été prouvés dans des études antérieures) sont retenues: la taille de la banque, la taille du conseil d'administration et l'indépendance des administrateurs (Morck et al., 1988 ; Arouri, 2014) et la propriété institutionnelle (Terjesen, et al., 2015).

La taille de la banque est mesurée par le Logarithme naturel de la valeur comptable de l'actif total.

La taille du conseil est exprimée par le nombre d'administrateurs au sein du conseil. L'indépendance du conseil est représentée par le pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du conseil. La propriété institutionnelle est le pourcentage du capital détenu par les investisseurs institutionnels.

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	ROA	%	Résultat net/Actif total
Rendement des capitaux propres	ROE	%	Résultat net/ capitaux propres
Variable indépendante :			
Femme-administrateurs.	F_AD	%	Proportion de femmes-Administrateurs
Administrateurs étrangers.	ETR_AD	%	Proportion des Administrateurs de nationalité étrangère.
Variable de contrôle :			
Taille de la banque	T_Bank	Logarithme naturel	Logarithme naturel de l'Actif total
Taille du conseil	T_CA	Nombre	Nombre total d'administrateurs
Indépendance du conseil	IND_AD	%	Proportion des Administrateurs indépendants
Propriété institutionnelle	INST_%K	%	pourcentage du capital détenu par les investisseurs institutionnels.

Source : l'auteur

2.3. Le modèle de recherche :

Afin d'évaluer l'effet de chaque variable liée à la diversité sur la performance bancaire et de tester les hypothèses proposées ci-dessus, notre modèle a la forme générale suivante :

$$Perf_{it} = \beta_0 + \beta_1 F_AD_{it} + \beta_2 ETR_AD_{it} + \beta_3 T_Bank_{it} + \beta_4 T_CA_{it} + \beta_5 IND_AD_{it} + \beta_6 INST_ \%K_{it} + \mu_{it} \quad (1)$$

$Perf_{it} = ROA_{it}$ ou ROE_{it} mesure la performance de la banque i pendant l'année t ;

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

Ce modèle est estimé sur des données de panel en utilisant le logiciel Stata.

3. Résultats et discussion :

3.1. 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(%)	30	.9133333	.2816005	.15	1.4
ROE(%)	30	10.26133	3.634495	1.79	15.4
F_AD	30	.1106127	.0945219	0	.25
ETR_PROP	30	.3854396	.2447393	0	.6923077
T_Bank	30	11.23104	.4226573	10.6348	11.7075
T_CA	30	10.9	1.66816	9	14
IND_AD	30	.1651167	.1143661	0	.4166667
INST_ %K	30	23.53233	11.48995	10.49	45.09

Source : logiciel STATA

Le ROA moyen de notre échantillon est de 0.913% avec un minimum 0.15% et un maximum de 1.4%. Ce taux moyen reste proche de celui constaté dans le cas des banques tunisiennes (0.821%) sur la période 2005-2018 (Daadaa, 2019). De plus, le rendement des capitaux propres (ROE) varie de 1.79% à 15.4% et affiche une moyenne de 10.26% et un écart-type de 3.63%. Les banques de notre panel ont également une rentabilité beaucoup moins volatile, comme en témoignent les écarts-types plus faibles pour le ROE et le ROA.

Concernant la structure du conseil d'administration, les statistiques révèlent une taille moyenne d'environ 11 administrateurs contre un minimum de 9 et un maximum de 14. Les administrateurs indépendants représentent en moyenne 16.5% de l'effectif total du conseil.

Pour la diversité-genre, les femmes sont représentées au conseil à raison d'une moyenne de 11%. Les valeurs minimales et maximales pour cette variable sont respectivement de 0% et 25%. Cette proportion reste proche de celle enregistrée dans les banques et les établissements de micro-finance camerounais (11,5%) comme le montre l'étude de Nsoe Edoa. P.M et Abomo Onana. D.C (2021).

Même si elles restent sous représentées au conseil, ce taux de 11% dépasse la moyenne de 2.71% enregistrée chez les entreprises de la région MENA (Sarhan et al, 2018) et de 7.1% des banques en Inde (Rafinda, 2018). De même, les administrateurs de nationalité étrangère représentent en moyenne 38.5% de l'effectif total du conseil avec un maximum d'environ 70%. Nous remarquons donc une surreprésentation des étrangers au conseil des banques marocaines. Cela peut être expliqué par la forte présence des investisseurs étrangers dans le capital des banques marocaines.

3.2. 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 dans cette étude. Pour ce faire, trois tests standards ont été effectués : le test de multi-colinéarité, 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

	F_AD	ETR_AD	T_Bank	T_CA	IND_AD	INST_%K
F_AD	1.0000					
ETR_AD	0.3861	1.0000				
T_Bank	-0.0432	0.0149	1.0000			
T_CA	0.1814	0.1657	-0.0415	1.0000		
IND_AD	0.0075	0.0148	0.1881	0.5435	1.0000	
INST_%K	-0.5760	-0.1657	0.0483	0.2776	0.5614	1.0000

Source : logiciel STATA

Tableau 4: Calcul de VIF

Variable	VIF	1/VIF
INST_%K	3.01	0.332558
IND_AD	2.38	0.419402
F_AD	2.36	0.423958
T_CA	1.58	0.633840
ETR_AD	1.20	0.830958
T_Bank	1.09	0.917997
Mean VIF	1.94	

Source : logiciel 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 « Variance Inflation Factor » 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 3,01, tandis que la moyenne du VIF est de 1,94. De plus, la matrice de corrélation indique que le coefficient le plus élevé est de 0,5760. 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 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). A cet effet, le test SK (Skewness/Kurtosis) ou test de Jarque-Bera indique une p-value de 0.0688 (> 0.05) et de 0.1039 (> 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 de normalité des résidus: test SK ou Jarque-Bera

Variable	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	adj chi2(2)	Prob>chi2
residuROE	30	0.8920	0.0352	4.53	0.1039
residuROA	30	0.6873	0.0202	5.35	0.0688

Source : logiciel 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 0.4509 et de 0.1666 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: test de Breusch-Pagan

Variable	ROA	ROE
chi2(1)	0.57	1.91
Prob > chi2	0.4509	0.1666

Source : logiciel STATA

3.3. Résultats empiriques et discussion :

L'objectif de cette étude est d'examiner l'impact de la diversité des sexes et de la nationalité des administrateurs sur la performance dans le secteur bancaire marocain. Etant 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.

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 F_{AD_{it}} + \beta_2 ETR_{AD_{it}} + \beta_3 T_{Bank_{it}} + \beta_4 T_{CA_{it}} + \beta_5 IND_{AD_{it}} + \beta_6 INST_{\%K_{it}} + \mu_{it} \quad (2)$$

$$ROE_{it} = \beta_0 + \beta_1 F_{AD_{it}} + \beta_2 ETR_{AD_{it}} + \beta_3 T_{Bank_{it}} + \beta_4 T_{CA_{it}} + \beta_5 IND_{AD_{it}} + \beta_6 INST_{\%K_{it}} + \mu_{it} \quad (3)$$

A priori, cette recherche utilise trois modèles de régression (Pooled-OLS, le modèle à effets fixes et le modèle à effets aléatoires) pour décrire l'impact de la diversité des conseils d'administration sur la performance financière.

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. A 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. Ces résultats suggèrent que l'OLS groupé est la méthode la plus appropriée pour les données de notre panel.

3.3.1. 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)	132.17	51.93
Prob>chi2	0.0000	0.0000

Source : logiciel 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.

3.3.2. Test Breusch-Pagan LM

Breusch-Pagan LM teste 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.

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

Source : logiciel STATA

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

3.3.3. 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

	Eq. ROA	Eq. ROE
F(5, 18)	2.60	2.76
Prob > F	0.0617	0.0506

Source : logiciel STATA

La p value du test F est de 0.0617 pour ROA et 0.0506 pour ROE ($>5\%$), l'hypothèse nulle (H_0) est donc acceptée ; le modèle OLS est meilleur que le modèle à effets fixes. Par conséquent, les résultats de cette étude et les discussions sont présentés sur la base du modèle Pooled-OLS. Le tableau 10 présente les résultats des régressions OLS de ROA et de ROE sur la diversité ainsi que les variables de contrôle incluses dans les équations (2) et (3) de notre système.

Variables explicatives	Variable dépendante : ROA				Variable dépendante : ROE			
	1	2	3	4	1	2	3	4
F_AD	-1.57735 (0.003)*	-1.186272 (0.092)		- .9144017 (0.208)	-22.99012 (0.001)	-8.770106 (0.249)		-6.834061 (0.395)

ETR_AD	-1.959295 (0.310)		-.3176174 (0.103)		-1.458397 (0.544)		-2.289824 (0.276)	-1.696186 (0.443)
				.2381883 (0.233)			.1935212 (0.872)	.2525068 (0.835)
T_Bank	.0402035 (0.713)		.0633666 (0.563)				.3637171 (0.761)	
				.0484866 (0.655)				
T_CA	.0157774 0.635		0.38 0.710				-.5451611 0.143	-.5128003 0.174
				.0203217				
IND_AD	-.8830605 0.147		-2.25 0.034		0.540		-2.516717 0.700	-3.036801 0.647
INST_%K	.0088789 0.191		3.26 0.003		.9560936 0.116		.1981247 0.011	.202808 0.011
Constant	.3579168 0.787		0.02 0.981		.0095365 0.159		10.75345 0.461	10.15354 0.490
				.2736739 0.835				
F-Statistic	8.24	3.44	3.38	3.18	9.48	6.62	6.55	5.53
Prob > chi2	0.0016	0.0174	0.0188	0.0202	0.0008	0.0005	0.0006	0.0011
R-squared:	0.3789	0.4177	0.4134	0.4533	0.4125	0.5797	0.5771	0.5905
AdjR-squared	0.3329	0.2964	0.2911	0.3107	0.3689	0.4921	0.4890	0.4837

Note : Les p values au niveau de 5% sont entre parenthèses

Le test F montre que tous les modèles sont statistiquement significatifs à 5% et que le coefficient R^2 ajusté est d'environ 30% pour le modèle ROA et 50% pour le modèle ROE ce qui confère à nos estimations un caractère assez acceptable.

Ils indiquent également que le pouvoir explicatif de la diversité du conseil en combinaison avec les variables de contrôle est significatif pour élucider la variation de la performance financière mesurée par ROA et le ROE.

Nous avons suivi une procédure d'estimation par étapes. La colonne 1 rapporte les résultats sans variables de contrôle, les colonnes 2 et 3 présentent l'effet des variables indépendantes considérées séparément sur le ROA et le ROE. La dernière colonne (colonne 4) rapporte les résultats avec l'ensemble complet des variables indépendantes et de contrôle.

Les résultats de la colonne 1 suggèrent que la variable liée à la diversité-genre a un effet négatif et significatif sur le ROA et le ROE. De même, les administrateurs de nationalité étrangère ont un impact négatif mais non significatif sur les deux mesures de la performance financière.

Les résultats de l'introduction des variables de contrôle associé respectivement à la diversité-genre (colonne 2) et à la nationalité (colonne 3), montrent également un effet négatif mais non significatif au seuil de 5% sur la performance des banques de notre panel.

Enfin la colonne 4 considère l'effet simultané des variables de la diversité. Les résultats montrent que la diversité sous ces deux attributs est négativement associée au ROA (-0.914, -0.238 respectivement) et au ROE (-6.83, -1.69 respectivement). Cet effet négatif est cependant non significatif.

En somme, les résultats de la régression OLS montrent un impact négatif et statistiquement non significatif des différentes mesures de la diversité des conseils d'administration sur la performance financière des banques exprimée par des mesures comptables (ROA et ROE). Il s'ensuit que l'hypothèse 1, qui prédisait un effet positif de la diversité genre, n'est pas validée.

Cette conclusion est contraire aux résultats de Andoh J.A.N. et al., 2022 ; Alharbi, R. et al., 2022 ; Sarhan, et al., (2018) ; Kilic (2015); Terjeson, et al. (2015); et Ntim (2013). Elle concorde cependant, avec les résultats empiriques de certaines études antérieures (Asare et al., 2022 ; Dongol, 2021 ; Tarigan et al., 2018 ; Rafinda et al., 2018 ; Sbai et Meghouar, 2017 ; Nguyen et al., 2014 et Setiyono et Tarazi, 2018).

Nos résultats suggèrent également une relation négative non significative entre la proportion des administrateurs de nationalité étrangère et la performance financière. Par conséquent, l'hypothèse 2 est infirmée. Ces résultats confirment ceux des études de Tarigan et al (2018), Sarhan, et al. (2018) et Oxelheim et Randøy (2003). Au contraire, ils sont en désaccord avec les conclusions d'autres études comme celles de Elsharkawy, et al., (2018) et de García-Meca et al (2015).

Ces résultats contredisent les prédictions de la théorie de l'agence selon lesquelles les femmes administrateurs sont plus disposées pour assurer une meilleure fonction de surveillance par rapport aux hommes (Adams et Ferreira, 2009), et les postulats de la théorie de la dépendance aux ressources qui suggèrent qu'un conseil plus diversifié fournira des ressources plus précieuses, ce qui devrait produire une meilleure performance de l'entreprise (Carter et al, 2010).

Par ailleurs, les théories de la psychologie sociale suggèrent que la prise de décision peut être plus lente et plus conflictuelle avec la présence d'administrateurs hétérogènes suite à la différence de styles, d'attitudes et de perspectives incarnés par ces administrateurs. De plus, la diversité peut entraîner des coûts supplémentaires pour gérer différents points de vue et résoudre les conflits (Adams et Ferreira, 2009). Ces conflits interpersonnels pourraient retarder

le processus décisionnel et conduire à un manque de cohésion entre les membres du conseil d'administration et à une diminution du consensus stratégique, entravant l'efficacité des conseils d'administration (Pletzer et al, 2015).

D'autre part, les administrateurs étrangers sont probablement moins familiers avec les lois et réglementations, les normes de gouvernance, les règles comptables nationales et les méthodes de gestion, ce qui rend plus difficile pour eux d'assurer une surveillance et un suivi efficace des décisions managériales soulignent Masulis et al. (2012).

Conclusion :

L'impact de la composition du conseil d'administration sur la performance financière d'une entreprise a constitué le domaine de recherche privilégié en gouvernance d'entreprise. Plusieurs études antérieures suggèrent que la composition du conseil d'administration peut impacter l'efficacité des décisions du conseil d'administration, qui à son tour améliore la performance financière des entreprises. Dans cette optique, cette étude examine la diversité dans les conseils d'administration et ses effets sur la performance au Maroc en appliquant une régression OLS groupé sur un ensemble de données de panel constitué de la totalité des banques cotées sur la BVC au cours de la période 2014-2018.

Les résultats de l'étude indiquent qu'il y a un niveau de représentation féminine relativement moyen (11%) dans les conseils d'administration des banques marocaines, contre une forte présence d'administrateurs étrangers estimée à environ 39%. les résultats de la régression révèlent une relation négative et non significative entre la diversité des conseils d'administration et la performance des banques exprimée en termes de ROA et ROE. Cette étude contribue ainsi à enrichir le débat sur la gouvernance d'entreprise et plus particulièrement sur la relation diversité du CA- performance dans les banques marocaines.

D'un point de vue théorique, cette recherche ne fournit pas de preuves pour soutenir les prédictions théoriques de la théorie de l'agence et la théorie de dépendance aux ressources. Nous soutenons que la mobilisation de plusieurs théories à la fois dans le cadre d'une approche multi-théorique permettra de mieux appréhender cette relation.

En dépit de ses apports, cette étude présente des limites. Premièrement, notre panel reste limité même si il couvre la totalité des banques cotées au Maroc. Des études futures portant sur un échantillon plus large seront utiles en termes de généralisation des résultats. Deuxièmement,

l'étude s'est concentrée seulement sur l'effet de 2 dimensions de la diversité à savoir la nationalité et le sexe. D'autres variables liées à la diversité (âge, niveau de formation, type d'éducation, expérience,...) peuvent influencer la performance et constituer un champ propice pour des recherches ultérieures. Ces attributs de la diversité constitueront un domaine privilégié pour des recherches ultérieures. Troisièmement, notre modèle d'estimation ne tient pas compte d'un éventuel problème d'endogénéité des variables indépendantes. Si c'est le cas, l'estimateur OLS sera biaisé (Zaefarian, G. et al. 2017) ; il sera intéressant d'explorer ce problème lors des recherches futures. Notre recherche peut être complétée par des études quantitatives et qualitatives qui peuvent offrir de nouvelles perspectives.

BIBLIOGRAPHIE:

-Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.

-Adams, R.B. et Mehran, H. (2003) Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies? *FRBNY Economic Policy Review*, April 2003, 123-142.

-Adeabah, D., Gyeke-Dako, A., & Andoh, C. (2019). Board gender diversity, corporate governance and bank efficiency in Ghana: a two stage data envelope analysis (DEA) approach. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(2), 299-320.

-Ahmadu Abubakar (2017). Corporate Board Diversity and Financial Performance: Evidence from Quoted Deposit Money Banks in Nigeria, *Journal of Humanities, Law, Social & Management Sciences*, 1(1), April, pp.30-47.

-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.

-Alharbi, R., Elnahass, M., & McLaren, J. (2022). Women directors and market valuation: What are the “Wonder Woman” attributes in banking?. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 80, 101611.

-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.

-Andoh, J. A., Abugri, B. A., & Anarfo, E. B. (2023). Board Characteristics and performance of listed firms in Ghana. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 23(1), 43-71.

-Asare, N., Muah, P., Frimpong, G., & Anyass, I. A. (2022). Corporate board structures, financial performance and stability: evidence from banking markets in Africa. *Journal of Money and Business*, (ahead-of-print).

-Baker, H. K., Pandey, N., Kumar, S., & Haldar, A. (2020). A bibliometric analysis of board diversity: Current status, development, and future research directions. *Journal of Business Research*, 108, 232-246.

-Bin Khidmat, W., Ayub Khan, M., & Ullah, H. (2020). The Effect of Board Diversity on Firm Performance: Evidence from Chinese Listed Companies. *Indian Journal of Corporate Governance*, 13(1), 9-33.

-Bouteska, A. (2020). Do board characteristics affect bank performance? Evidence from the Eurozone. *Journal of Asset Management*, 21(6), 535-548.

- Bravo, F. (2018). Does board diversity matter in the disclosure process? An analysis of the association between diversity and the disclosure of information on risks. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15, 104-114.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83, 435-451.
- Caprio, G., Laeven, L., & Levine, R. (2007). Governance and bank valuation. *Journal of financial intermediation*, 16(4), 584-617.
- Cardillo, G., Onali, E., & Torluccio, G. (2021). Does gender diversity on banks' boards matter? Evidence from public bailouts. *Journal of Corporate Finance*, 71, 101560.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), 33-53.
- CBCB, Bank for International Settlements (2015), Corporate governance principles for banks, publication is available on the BIS website (www.bis.org).
- Chayoua A. (2022) « Impact de la solidité du système bancaire sur la rentabilité et l'activité des banques: validation empirique », *Revue Internationale du Chercheur* «Volume 3 : Numéro 1» pp : 346 - 361
- Choi, J. J., Park, S. W., & Yoo, S. S. (2007). The value of outside directors: Evidence from corporate governance reform in Korea. *Journal of financial and Quantitative Analysis*, 42(4), 941-962.
- Daadaa, W. (2019). The relationship between board diversity, ownership structure and bank performance in Tunisian market. *Journal of Economics and Business*, 2(4).
- Daanoune, R., & Mouallim, I. (2018). Impact de la structure du conseil d'administration sur la performance financière des Banques au Maroc. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(4).
- De Andres, P., & Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of banking & finance*, 32(12), 2570-2580.
- Dongol, P. (2021). Corporate Governance Framework and Financial Performance of Nepalese Banking Sector. *Corporate Governance*, 6(5).
- Elsharkawy, M., Paterson, A., & Sherif, M. (2018). Now you see me: Diversity, CEO education, and bank performance in the UK. *Investment management and financial innovations*.

- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), 102-111.
- Fama, E.F., et Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control, *The Journal of Law & Economics*, Vol. XXVI, June 1983, pp. 1-32.
- Fan, Y., Jiang, Y., Zhang, X., & Zhou, Y. (2019). Women on boards and bank earnings management: From zero to hero. *Journal of Banking & Finance*, 107, 105607.
- Frag, H. and Mallin, C. (2017), "Board diversity and financial fragility: evidence from European banks", *International Review of Financial Analysis*, Vol. 49, pp. 98-112.
- Ferreira, D. (2010). *Board Diversity*, Chapter 12 in *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice*, Anderson, R. and HK Baker.
- Furfine, C. H. (2001). Banks as monitors of other banks: Evidence from the overnight federal funds market. *The Journal of Business*, 74(1), 33-57.
- Gafoor, C. A., Mariappan, V., & Thiyagarajan, S. (2018). Board characteristics and bank performance in India. *IIMB management review*, 30(2), 160-167.
- García-Meca, E., García-Sánchez, I-M., Martínez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal of Banking and Finance*, 53.
- Gujarati, D. (2015). *Econometrics by example* (2nd ed.). China: Palgrave.
- Gulamhussen, M. A., & Santa, S. F. (2015). Female directors in bank boardrooms and their influence on performance and risk-taking. *Global Finance Journal*, 28, 10-23.
- 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.
- 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.
- Hutchinson, M., Mack, J., & Plastow, K. (2015). Who selects the 'right' directors? An examination of the association between board selection, gender diversity and outcomes. *Accounting & Finance*, 55(4), 1071-1103.
- Issa, A., Yousef, H., Bakry, A., Hanaysha, J. R., & Sahyouni, A. (2021). Does the board diversity impact bank performance in the MENA countries? A multilevel study. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- 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.

- Khatib, S. F., Abdullah, D. F., Elamer, A. A., & Abueid, R. (2021). Nudging toward diversity in the boardroom: A systematic literature review of board diversity of financial institutions. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 985-1002.
- Kilic, M. (2015). The effect of board diversity on the performance of banks: Evidence from Turkey. *International Journal of Business and Management*, 10(9), 182.
- Levine, R. (2004). *The corporate governance of banks: A concise discussion of concepts and evidence* (Vol. 3404). World Bank Publications.
- Liang, Q., Xu, P., & Jiraporn, P. (2013). Board characteristics and Chinese bank performance. *Journal of Banking & Finance*, 37(8), 2953-2968.
- Macey, J. R., & O'hara, M. (2003). The corporate governance of banks. *Economic policy review*, 9(1).
- Masulis, R. W., Wang, C., & Xie, F. (2012). Globalizing the boardroom—The effects of foreign directors on corporate governance and firm performance. *Journal of Accounting and Economics*, 53(3), 527-554.
- Mateus, C., Fernandes, C., Farinha, J., & Martins, F. (2018). Bank Governance and Performance: A Survey of the Literature. *Journal of Banking Regulation*, 19(3).
- 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.
- Mehran, H. (2004). Corporate governance in the banking and financial services industries. *Journal of Financial Intermediation*, 13(1), 1-5.
- Nguyen, D. D. L., Hagendorff, J., & Eshraghi, A. (2014). The value of executive heterogeneity in banking? Evidence from appointment announcements.
- Nguyen, T. N. Q., Nguyen, D. T., Le, H. A., & Le, D. L. (2022). Corporate Governance and Financial Stability: The Case of Commercial Banks in Vietnam. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(11), 514.
- Nsoe Edoa. P.M et Abomo Onana. D.C (2021). « Les caractéristiques du conseil d'administration, du comité d'audit et la création de valeur des banques et des établissements de micro-finance camerounais en contexte de Covid 19», *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* «Volume 5: Numéro 4» pp: 1 -30.
- Ntim, C. G., Lindop, S., Osei, K. A., & Thomas, D. A. (2015). Executive compensation, corporate governance and corporate performance: A simultaneous equation approach. *Managerial and Decision Economics*, 36(2), 67-96.

-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.

-Onyekwere, S. C., Wesiah, S., & Danbatta, S. N. (2019). The relationship between board diversity and corporate financial performance: Empirical evidence from five selected commercial banks in Nigeria. *International Journal of Finance and Banking Research*, 5(4), 76-90.

-Othmani, H. (2021). Does board gender diversity matter in the banking sector? Evidence from Tunisia. *African Development Review*, 33(1), 14-24.

-Owen, A. L., & Temesvary, J. (2019). Gender diversity on Bank Board of Directors and performance. *Journal of Banking and Finance*.

-Oxelheim, L., & Randøy, T. (2003). The impact of foreign board membership on firm value. *Journal of Banking & Finance*, 27(12), 2369-2392.

-Pathan, S., & Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance?. *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1573-1589.

-Pletzer, J. L., Nikolova, R., Kedzior, K. K., & Voelpel, S. C. (2015). Does gender matter? Female representation on corporate boards and firm financial performance-a meta-analysis. *PloS one*, 10(6), e0130005.

-Pucheta-Martínez, M. C., & Gallego-Álvarez, I. (2020). Do board characteristics drive firm performance? An international perspective. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1251-1297.

-Ruigrok, W., Peck, S., & Tacheva, S. (2007). Nationality and gender diversity on Swiss corporate boards. *Corporate governance: an international review*, 15(4), 546-557.

-Sarhan, A. A., Ntim, C. G., & Al-Najjar, B. (2019). Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay. *International Journal of Finance & Economics*, 24(2), 761-786.

-Sbai, H., & Meghouar, H. (2017). L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques marocaines. *Question (s) de management*, (3), 173-187.

-Setiyono, B., & Tarazi, A. (2018). *Does diversity of bank board members affect performance and risk? Evidence from an emerging market* (pp. 185-218). Springer International Publishing.

-Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.

-Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2018). Age diversity, directors' personal values, and bank performance. *International Review of Financial Analysis*, 55, 60-79.

-Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128, 233-251.

-Van der Walt, N., & Ingley, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate governance: An international review*, 11(3), 218-234.

-Wang, T., & Hsu, C. (2013). Board composition and operational risk events of financial institutions. *Journal of Banking & Finance*, 37(6), 2042-2051.

-Yang, W., Yang, J., & Gao, Z. (2019). Do female board directors promote corporate social responsibility? An empirical study based on the critical mass theory. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(15), 3452-3471.

-Zaefarian, G., Kadile, V., Henneberg, S. C., & Leischnig, A. (2017). Endogeneity bias in marketing research: Problem, causes and remedies. *Industrial Marketing Management*, 65, 39-46.

-Zeriouh, J., & Zinaoui, T. (2022). La diversité au sein des organisations: un moyen d'inclusion et d'égalité et un levier de performance. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(4).