

## La représentation féminine au sein des conseils d'administration est-elle associée à la performance bancaire ? Évidence empirique à partir des banques cotées à la Bourse de Casablanca

Is Female Representation on Boards of Directors Associated with Bank Performance? Empirical Evidence from Banks Listed on the Casablanca Stock Exchange.

Auteur 1 : RAIBOUAA Btissame.

Auteur 2 : EL FAKIR Elarbi.

**RAIBOUAA Btissame**, (PhD)

1 Université Ibn Zohr, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ait Melloul, Maroc  
Laboratoire des Etudes et Recherches en Science Economique et de Management (LERSEM)

**EL FAKIR Elarbi**, (Enseignant, chercheur)

2 Université Ibn Zohr, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ait Melloul, Maroc  
Laboratoire des Etudes et Recherches en Science Economique et de Management (LERSEM)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** RAIBOUAA .B & EL FAKIR .E (2026) « La représentation féminine au sein des conseils d'administration est-elle associée à la performance bancaire ? Évidence empirique à partir des banques cotées à la Bourse de Casablanca », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 0091 – 0133.



DOI : 10.5281/zenodo.20289497  
Copyright © 2026 – ASJ



## Résumé

Cette étude examine l'association entre la représentation féminine au sein des conseils d'administration et la performance financière des banques marocaines cotées à la Bourse de Casablanca. Elle cherche à déterminer si la présence croissante des femmes dans les organes de gouvernance bancaire constitue un levier effectif de performance ou si elle traduit principalement une dynamique de conformité institutionnelle et réglementaire.

L'étude s'inscrit dans une approche quantitative, positiviste et hypothético-déductive. Elle mobilise des données de panel afin d'analyser la relation entre la proportion de femmes administratrices et deux indicateurs de performance bancaire : le ROA et le ROE. Plusieurs spécifications économétriques sont estimées, notamment les MCO groupés, les modèles à effets fixes et les modèles à effets aléatoires. Le choix des modèles repose sur les tests de spécification usuels, notamment le test F, le test LM de Breusch-Pagan et le test de Hausman. Des spécifications alternatives à effets fixes banque et année sont également mobilisées afin d'apprécier la robustesse des résultats.

L'analyse empirique porte sur un panel équilibré composé de six banques marocaines cotées à la Bourse de Casablanca, observées annuellement sur la période 2012–2024. L'échantillon comprend ainsi 78 observations banque-années. Les données mobilisées proviennent des rapports annuels, des états financiers publiés et des documents institutionnels disponibles. Les résultats descriptifs montrent une progression importante de la représentation féminine dans les conseils d'administration bancaires, passant de 4,85 % en 2012 à 28,98 % en 2024. Toutefois, les estimations économétriques montrent que la diversité de genre est négativement et significativement associée au ROA et au ROE uniquement dans le modèle MCO groupé. Après introduction des effets fixes et prise en compte de l'hétérogénéité inobservée propre aux banques, cette relation devient statistiquement non significative. Les tests de robustesse confirment l'absence d'une association stable entre la représentation féminine au conseil et la performance bancaire.

Les résultats suggèrent que la relation initialement observée entre diversité de genre et performance financière est principalement liée aux différences structurelles entre banques plutôt qu'à un effet direct de la présence féminine au conseil. La représentation féminine, prise isolément, ne suffit donc pas à expliquer une amélioration mesurable de la performance financière des banques marocaines cotées. Son effet potentiel semble dépendre davantage du rôle effectif des administratrices, de leur participation aux décisions stratégiques, de leur présence dans les comités clés et de leur influence réelle dans les mécanismes de gouvernance.

**Mots-clés : Diversité de genre ; performance bancaire ; ROA ; ROE ; données de panel ; effets fixes ; banques marocaines cotées.**

## Abstract

This study examines the association between female representation on boards of directors and the financial performance of Moroccan banks listed on the Casablanca Stock Exchange. It seeks to determine whether the increasing presence of women in banking governance bodies constitutes an effective driver of performance or primarily reflects a process of institutional and regulatory compliance.

The study adopts a quantitative, positivist, and hypothetico-deductive approach. It employs panel data techniques to analyze the relationship between the proportion of female directors and two indicators of bank performance: return on assets (ROA) and return on equity (ROE). Several econometric specifications are estimated, including pooled OLS, fixed-effects models, and random-effects models. Model selection relies on standard specification tests, namely the F-test, the Breusch–Pagan LM test, and the Hausman test. Alternative specifications incorporating both bank and year fixed effects are also used to assess the robustness of the findings.

The empirical analysis focuses on a balanced panel composed of six Moroccan banks listed on the Casablanca Stock Exchange and observed annually over the period 2012–2024. The sample therefore includes 78 bank-year observations. The data were collected from annual reports, published financial statements, and institutional documents. Descriptive findings reveal a substantial increase in female representation on bank boards, rising from 4.85% in 2012 to 28.98% in 2024. However, the econometric estimations indicate that gender diversity is negatively and significantly associated with both ROA and ROE only in the pooled OLS specification. After controlling for unobserved bank-specific heterogeneity through fixed-effects models, the relationship becomes statistically insignificant. Robustness checks further confirm the absence of a stable association between female board representation and bank performance.

The findings suggest that the relationship initially observed between gender diversity and financial performance is primarily attributable to structural differences across banks rather than by a direct effect of women's presence on the board. Female representation, taken in isolation, does not appear sufficient to explain measurable improvements in the financial performance of Moroccan listed banks. Its potential effect seems to depend more on the effective role of female directors, their participation in strategic decision-making, their presence in key board committees, and their actual influence within governance mechanisms.

**Keywords: Gender diversity; bank performance; ROA; ROE; panel data; fixed effects; Moroccan listed banks.**

## Introduction

La diversité de genre au sein des conseils d'administration occupe une place croissante dans les débats contemporains sur la gouvernance d'entreprise, la qualité du contrôle stratégique et la performance financière. Longtemps abordée comme une question d'équité et de représentativité, elle est désormais considérée comme un mécanisme potentiel d'amélioration de la gouvernance, dans la mesure où la présence de femmes administratrices peut enrichir les processus de décision, renforcer la surveillance managériale et diversifier les ressources cognitives mobilisées au sein du conseil (Adams & Ferreira, 2009 ; Carter et al., 2003 ; Post & Byron, 2015). Cette problématique prend une importance particulière dans le secteur bancaire, où les conseils d'administration participent à la maîtrise des risques, à la stabilité financière et à la conformité prudentielle (Basel Committee on Banking Supervision, 2015).

Dans le contexte marocain, les banques cotées à la Bourse de Casablanca constituent un terrain d'analyse particulièrement pertinent. Elles occupent une position centrale dans le financement de l'économie nationale et sont soumises à un double encadrement : les exigences de transparence imposées aux sociétés cotées et les règles prudentielles supervisées par Bank Al-Maghrib. La gouvernance bancaire y revêt donc une dimension stratégique, car elle conditionne non seulement la rentabilité des établissements, mais également la confiance des investisseurs, des déposants et des régulateurs (Bank Al-Maghrib, 2023 ; AMMC, 2023).

Le Maroc a engagé plusieurs réformes visant à renforcer la présence des femmes dans les organes de gouvernance. La loi n° 19-20 a instauré une représentation minimale des femmes dans les conseils d'administration des sociétés faisant appel public à l'épargne, avec un objectif d'au moins 30 % en 2024 et 40 % en 2027 (IFC, 2022). Cette évolution marque un changement institutionnel important, dans la mesure où la féminisation des conseils n'est plus seulement une recommandation de bonne gouvernance, mais devient progressivement une exigence réglementaire pour les sociétés cotées.

Toutefois, malgré cette dynamique, les conseils d'administration marocains demeurent encore marqués par une représentation masculine dominante. L'enquête conduite par l'International Finance Corporation et le Club des Femmes Administrateurs montre que les conseils marocains restent largement masculins, même si les entreprises disposant de conseils plus diversifiés déclarent bénéficier d'une meilleure efficacité de gouvernance (IFC, 2022). Cette situation justifie une analyse empirique centrée sur les banques cotées, afin de déterminer si la présence des femmes au conseil se traduit par un effet mesurable sur la performance financière.

Sur le plan théorique, cette recherche s'inscrit d'abord dans la théorie de l'agence, selon laquelle le conseil d'administration constitue un mécanisme de contrôle destiné à réduire les conflits d'intérêts

entre dirigeants et actionnaires (Fama & Jensen, 1983 ; Jensen & Meckling, 1976). Sous cet angle, la diversité de genre peut améliorer l'indépendance du conseil, renforcer la vigilance dans le suivi des décisions managériales et limiter les comportements opportunistes. Elle s'inscrit également dans la théorie de la dépendance aux ressources, qui considère le conseil comme un canal d'accès à des compétences, des réseaux, des informations et une légitimité externe utiles à l'organisation (Pfeffer & Salancik, 1978). Les femmes administratrices peuvent ainsi contribuer à élargir les perspectives stratégiques du conseil, à améliorer la sensibilité aux attentes des parties prenantes et à enrichir la qualité des décisions.

Cependant, la relation entre diversité de genre et performance financière demeure empiriquement controversée. Certaines études montrent que la présence des femmes dans les conseils peut être associée à une meilleure performance, à une surveillance accrue et à une gouvernance plus efficace (Adams & Ferreira, 2009 ; Carter et al., 2003 ; Post & Byron, 2015). D'autres recherches aboutissent à des résultats non significatifs, voire négatifs, suggérant que l'effet de la diversité dépend fortement du contexte institutionnel, du degré d'influence réelle des administratrices, de leur présence dans les comités stratégiques et du niveau de maturité des mécanismes de gouvernance (Terjesen et al., 2009 ; Wellalage & Locke, 2013). Dans le contexte marocain, certaines études sur les sociétés cotées et les banques indiquent que l'effet de la diversité de genre sur la performance peut être variable selon les indicateurs retenus, la période étudiée et les spécificités sectorielles (Bennouri et al., 2018 ; Brahma et al., 2021). Cette divergence des résultats invite à dépasser une lecture mécanique de la diversité de genre. La simple présence de femmes au conseil ne garantit pas nécessairement une influence effective sur les choix stratégiques. La théorie institutionnelle permet ici de compléter l'analyse, en montrant que les pratiques de gouvernance sont façonnées par les normes sociales, les pressions réglementaires et les attentes de légitimité propres à chaque environnement national (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2008).

Malgré l'importance de cette problématique, les travaux consacrés spécifiquement aux banques marocaines cotées restent limités. La littérature internationale demeure largement dominée par les économies développées, tandis que les recherches menées dans les pays émergents restent moins nombreuses et difficilement généralisables au contexte marocain. Or, les banques marocaines présentent des caractéristiques particulières : forte régulation, rôle systémique, concentration de l'actionnariat, exigences prudentielles et interaction étroite avec les orientations publiques de stabilité financière. Ces spécificités justifient une investigation empirique propre au marché bancaire marocain.

La présente étude vise donc à examiner l'effet de la diversité de genre au sein des conseils d'administration sur la performance financière des banques cotées à la Bourse de Casablanca. Dans

cette étude, la diversité de genre est mesurée par la proportion de femmes administratrices au sein du conseil d'administration. La performance financière est appréhendée à travers deux indicateurs comptables complémentaires : la rentabilité des actifs (ROA) et la rentabilité des capitaux propres (ROE). La problématique centrale peut être formulée ainsi : dans quelle mesure la diversité de genre au sein des conseils d'administration est-elle associée à la performance financière des banques marocaines cotées ?

Cette recherche présente un double intérêt. Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir les débats sur la gouvernance bancaire dans les économies émergentes en articulant la théorie de l'agence, la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie institutionnelle. Sur le plan empirique, elle permet d'évaluer si la féminisation des conseils d'administration constitue un simple impératif réglementaire et symbolique ou si elle peut être associée à une amélioration effective de la performance financière des banques marocaines cotées. Elle offre ainsi des éléments utiles aux régulateurs, aux investisseurs et aux établissements bancaires dans un contexte où la gouvernance, la parité et la performance deviennent des enjeux interdépendants.

### **1. Revue de littérature**

La diversité de genre au sein des conseils d'administration constitue aujourd'hui un axe majeur de la recherche en gouvernance d'entreprise. Elle renvoie à la présence, au nombre ou à la proportion de femmes siégeant dans les organes de décision stratégique. Son intérêt dépasse la seule question de l'équité, car elle est désormais analysée comme un mécanisme susceptible d'influencer la qualité de la gouvernance, la surveillance managériale, la prise de décision stratégique et la performance financière des entreprises (Adams & Ferreira, 2009 ; Carter et al., 2003 ; Post & Byron, 2015). Cette problématique prend une importance particulière, car les banques jouent un rôle central dans le financement de l'économie, la gestion de l'épargne, l'allocation du crédit et la stabilité du système financier. La composition du conseil d'administration peut donc influencer non seulement la rentabilité, mais aussi la gestion des risques, la conformité prudentielle et la confiance des parties prenantes (Basel Committee on Banking Supervision, 2015 ; Pathan & Faff, 2013). Sur le plan théorique, la relation entre diversité de genre et performance financière s'appuie d'abord sur la théorie de l'agence. Selon cette approche, le conseil d'administration constitue un mécanisme de contrôle destiné à réduire les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires (Fama & Jensen, 1983 ; Jensen & Meckling, 1976).

La présence de femmes administratrices peut renforcer l'indépendance du conseil, améliorer la vigilance dans le suivi des décisions managériales et limiter les comportements opportunistes. Dans le cas des banques, ce rôle de surveillance est particulièrement important, car les décisions

managériales peuvent affecter les actionnaires, les déposants, les créanciers, les régulateurs et la stabilité financière (Adams & Ferreira, 2009 ; Basel Committee on Banking Supervision, 2015).

La théorie de la dépendance aux ressources offre un deuxième fondement explicatif. Elle considère le conseil d'administration comme un canal d'accès à des ressources stratégiques telles que l'expertise, les réseaux, l'information, la légitimité et les relations avec l'environnement externe (Pfeffer & Salancik, 1978). Les femmes administratrices peuvent ainsi enrichir le capital cognitif et relationnel du conseil, apporter des expériences différentes, améliorer la compréhension des parties prenantes et contribuer à une meilleure qualité des décisions. Cette contribution est particulièrement pertinente dans le secteur bancaire, où la confiance, la réputation, la maîtrise du risque et la qualité de l'information jouent un rôle déterminant (Brahma et al., 2021 ; Terjesen et al., 2016).

La théorie institutionnelle permet également de mieux comprendre cette relation, notamment dans les pays émergents. Les pratiques de gouvernance ne sont pas uniquement déterminées par des considérations économiques internes ; elles sont aussi influencées par les normes sociales, les pressions réglementaires, les attentes des investisseurs et la recherche de légitimité (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2008). Ainsi, la féminisation des conseils peut être interprétée à la fois comme un mécanisme de gouvernance et comme une réponse aux pressions institutionnelles en faveur de l'égalité, de la transparence et de la modernisation des pratiques décisionnelles (DiMaggio & Powell, 1983 ; Terjesen et al., 2009).

Les travaux empiriques consacrés à la diversité de genre au conseil et à la performance financière aboutissent toutefois à des résultats mitigés. Une première catégorie d'études met en évidence un effet positif de la présence féminine au conseil, en soulignant son apport à la qualité du contrôle, à la richesse des débats stratégiques, à la prudence décisionnelle et à la performance financière (Carter et al., 2003 ; Post & Byron, 2015 ; Terjesen et al., 2016). Les résultats positifs sont souvent plus significatifs lorsque la présence féminine atteint une masse critique suffisante. Une seule femme au conseil peut occuper une position symbolique, tandis que la présence de plusieurs femmes favorise une participation plus effective aux décisions stratégiques (Kanter, 1977 ; Bennouri et al., 2018 ; Brahma et al., 2021). Une deuxième catégorie de travaux rapporte des résultats faibles, non significatifs ou négatifs. Ces résultats suggèrent que la diversité de genre n'améliore pas automatiquement la performance financière et que son effet dépend du contexte institutionnel, de la qualité de la gouvernance, de la structure de propriété, de l'indépendance réelle des administratrices et des indicateurs retenus pour mesurer la performance (Adams & Ferreira, 2009 ; Abdullah, 2014 ; Wellalage & Locke, 2013 ; Unite et al., 2019). Certaines recherches indiquent également que la diversité peut ralentir les processus de décision lorsque les conseils sont peu habitués à la pluralité des profils ou lorsque la nomination des femmes relève davantage du symbolisme que d'une



intégration stratégique réelle (Adams & Ferreira, 2009 ; Abdullah, 2014). Cette divergence des résultats est particulièrement importante pour les banques. Contrairement aux entreprises non financières, les banques évoluent dans un environnement fortement réglementé et exposé à des risques spécifiques, notamment le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque opérationnel, le risque systémique et les exigences prudentielles (Basel Committee on Banking Supervision, 2015 ; Pathan & Faff, 2013).

Dans ce contexte, la performance financière ne dépend pas uniquement de la composition du conseil, mais aussi de la conjoncture macroéconomique, du coût du risque, de la qualité du portefeuille de crédit, des exigences de fonds propres et de l'efficacité du contrôle interne (Pathan & Faff, 2013 ; García-Meca et al., 2015). L'étude de la diversité de genre dans les banques cotées à la Bourse de Casablanca présente un intérêt particulier. Le secteur bancaire marocain est fortement institutionnalisé, soumis à la supervision de Bank Al-Maghrib et aux exigences de transparence applicables aux sociétés cotées (Bank Al-Maghrib, 2023 ; AMMC, 2023). Par ailleurs, le Maroc a engagé des réformes visant à renforcer la présence des femmes dans les organes de gouvernance, notamment à travers la loi n° 19-20 relative aux sociétés anonymes faisant appel public à l'épargne. Cette évolution traduit une volonté d'inscrire la féminisation des conseils dans un cadre institutionnel plus contraignant (IFC, 2022 ; World Bank, 2022).

Cependant, la présence des femmes dans les conseils d'administration des banques marocaines demeure encore limitée et variable selon les établissements. Cette situation soulève la question de savoir si la diversité de genre constitue un simple indicateur de conformité institutionnelle ou un véritable levier d'amélioration de la performance financière (IFC, 2022 ; El Messaoudi et al., 2020). Les travaux disponibles sur les pays émergents montrent que les résultats obtenus dans les économies développées ne peuvent pas être transposés mécaniquement aux contextes caractérisés par une forte concentration de l'actionnariat, des normes socioculturelles spécifiques et des dispositifs de gouvernance encore en consolidation (Unite et al., 2019 ; Hazaea et al., 2023).

La littérature existante permet ainsi de dégager trois constats principaux. Premièrement, la diversité de genre au conseil dispose d'un fondement théorique solide, notamment à travers la théorie de l'agence, la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie institutionnelle et la théorie de la masse critique (Jensen & Meckling, 1976 ; Pfeffer & Salancik, 1978 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Kanter, 1977). Deuxièmement, les résultats empiriques demeurent contradictoires, ce qui montre que l'effet de la présence féminine sur la performance financière dépend fortement du contexte, des méthodes, des périodes étudiées et des indicateurs retenus (Adams & Ferreira, 2009 ; Post & Byron, 2015 ; Unite et al., 2019 ; Đặng et al., 2020). Troisièmement, les recherches spécifiquement consacrées aux banques marocaines cotées restent limitées, alors même que ce secteur présente des



caractéristiques institutionnelles, réglementaires et économiques particulières (Bank Al-Maghrib, 2023 ; El Messaoudi et al., 2020). À partir de ces constats, la présente recherche vise à examiner l'effet de la diversité de genre au sein du conseil d'administration sur la performance financière des banques marocaines cotées à la Bourse de Casablanca. La diversité de genre peut être mesurée par la présence d'au moins une femme, le nombre de femmes administratrices ou leur proportion au sein du conseil, tandis que la performance financière peut être appréhendée à travers la rentabilité des actifs et la rentabilité des capitaux propres (Bennouri et al., 2018 ; Brahma et al., 2021 ; Post & Byron, 2015).

La problématique centrale peut donc être formulée ainsi : dans quelle mesure la diversité de genre au sein des conseils d'administration influence-t-elle la performance financière des banques marocaines cotées à la Bourse de Casablanca ? Compte tenu des résultats contrastés de la littérature, l'hypothèse de recherche peut être formulée de manière prudente : la diversité de genre au sein du conseil d'administration exerce une influence significative sur la performance financière des banques marocaines cotées (Adams & Ferreira, 2009 ; Post & Byron, 2015 ; Unite et al., 2019).

## **2. Méthodes**

### **2.1. Positionnement épistémologique**

Cette recherche s'inscrit dans une démarche positiviste, dans la mesure où elle vise à examiner empiriquement l'existence d'une association entre la diversité de genre au sein des conseils d'administration et la performance financière des banques marocaines cotées. Le positionnement épistémologique adopté repose sur l'hypothèse selon laquelle les relations entre les mécanismes de gouvernance et les indicateurs de performance peuvent être observées, mesurées et analysées à travers des outils statistiques et économétriques. (Creswell & Creswell, 2018 ; Saunders et al., 2019 ; Wooldridge, 2010). L'étude mobilise un raisonnement hypothético-déductif fondé sur la confrontation des prédictions issues de la théorie de l'agence, de la théorie de la dépendance aux ressources et de la théorie institutionnelle aux données empiriques observées dans le contexte bancaire marocain. À partir des enseignements de la littérature, une hypothèse de recherche est formulée puis testée à l'aide de modèles économétriques en données de panel. Cette approche permet d'évaluer la stabilité et la robustesse des associations observées tout en tenant compte de l'hétérogénéité spécifique aux banques et des effets temporels susceptibles d'influencer la performance financière.

### **2.2. Données et échantillon**

Cette étude mobilise un panel de données relatif aux banques marocaines cotées à la Bourse de Casablanca sur la période 2012–2024. L'échantillon comprend six banques, observées annuellement, soit 78 observations banque-année. Cette structure permet d'exploiter simultanément

la variabilité interbancaire et la dynamique temporelle des variables étudiées. Le choix des banques cotées se justifie par la disponibilité régulière d'informations financières et de gouvernance issues des rapports annuels, des états financiers publiés et des documents institutionnels. La période 2012–2024 permet également de tenir compte d'une phase de transformation progressive des pratiques de gouvernance au Maroc, notamment en matière de féminisation des conseils d'administration.

### 2.3. Variables de l'étude

#### ✓ Variable dépendante : la performance bancaire

La performance financière est mesurée par deux indicateurs comptables complémentaires :

$$ROA_{it} = \frac{\text{Résultat net}_{it}}{\text{Total actif}_{it}}$$

$$ROE_{it} = \frac{\text{Résultat net}_{it}}{\text{Capitaux propres}_{it}}$$

Le ROA mesure la capacité de la banque à générer un bénéfice à partir de l'ensemble de ses actifs. Le ROE, quant à lui, renseigne sur la rentabilité des capitaux propres investis par les actionnaires.

#### ✓ Variable explicative principale : Female

La variable centrale de l'étude est la représentation féminine au sein du conseil d'administration. Elle est mesurée par la proportion de femmes parmi les administrateurs :

$$Female_{it} = \frac{\text{Nombre de femmes administratrices}_{it}}{\text{Nombre total d'administrateurs}_{it}}$$

Cette variable permet d'analyser si une plus forte présence féminine dans les organes de gouvernance est associée à une amélioration de la performance bancaire.

#### ✓ Variables de contrôle :

Quatre variables de contrôle sont retenues afin d'isoler l'effet de la représentation féminine :

**Tableau N°1 : Liste des variables de contrôle**

Variable	Définition	Justification
<b>BKSize</b>	Taille de la banque, mesurée par le logarithme du total des actifs.	Contrôle les effets liés aux économies d'échelle, à la capacité financière et au poids systémique
<b>Capital</b>	Ratio de capitalisation	Mesure la solidité financière et la capacité d'absorption des risques
<b>BDSIZE</b>	Taille du conseil d'administration	Contrôle la structure de gouvernance et la capacité de supervision stratégique
<b>Indep</b>	Proportion d'administrateurs indépendants	Apprécie la qualité du contrôle exercé par le conseil

**Source : Elaboré par nous même**

## 2.4. Spécification du modèle

L'étude estime séparément deux modèles économétriques afin d'analyser l'effet de la diversité de genre au sein du conseil d'administration sur la performance bancaire. Le premier modèle retient le ROA comme variable dépendante, tandis que le second utilise le ROE. Cette distinction permet d'apprécier l'effet de la variable d'intérêt sur deux dimensions complémentaires de la performance : la rentabilité des actifs et la rentabilité des capitaux propres. Le modèle général est formulé comme suit :

$$Performance_{it} = \alpha + \beta_1 Female_{it} + \beta_2 BKSize_{it} + \beta_3 Capital_{it} + \beta_4 BDSize_{it} + \beta_5 Indep_{it} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{it}$$

Avec:

- $Performance_{it}$  : ROA ou ROE de la banque  $i$  à l'année  $t$ ;
- $Female_{it}$  : proportion de femmes au sein du conseil d'administration ;
- $BKSize_{it}$  : taille de la banque ;
- $Capital_{it}$  : ratio de capitalisation ;
- $BDSize_{it}$  : taille du conseil d'administration ;
- $Indep_{it}$  : proportion d'administrateurs indépendants ;
- $\mu_i$  : effets spécifiques aux banques ;
- $\lambda_t$  : effets temporels ;
- $\varepsilon_{it}$  : terme d'erreur idiosyncratique.

Les deux équations estimées sont donc :

$$ROA_{it} = \alpha + \beta_1 Female_{it} + \beta_2 BKSize_{it} + \beta_3 Capital_{it} + \beta_4 BDSize_{it} + \beta_5 Indep_{it} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{it}$$

$$ROE_{it} = \alpha + \beta_1 Female_{it} + \beta_2 BKSize_{it} + \beta_3 Capital_{it} + \beta_4 BDSize_{it} + \beta_5 Indep_{it} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{it}$$

Dans cette spécification, le coefficient  $\beta_1$  constitue le paramètre central de l'analyse. Il mesure l'association entre la représentation féminine au conseil d'administration et la performance bancaire, après contrôle des principales caractéristiques financières et de gouvernance. Un coefficient positif indiquerait qu'une augmentation de la proportion de femmes au conseil est associée à une amélioration de la performance, tandis qu'un coefficient négatif traduirait une relation inverse.

L'introduction des variables de contrôle permet de limiter les biais d'omission. La taille de la banque contrôle les différences liées aux économies d'échelle, à la capacité financière et au poids de marché. Le ratio de capitalisation permet de tenir compte de la solidité financière et de la capacité d'absorption des risques. La taille du conseil d'administration capte la structure de gouvernance,

tandis que la proportion d'administrateurs indépendants renseigne sur le potentiel de contrôle exercé par le conseil. Les effets spécifiques aux banques ( $\mu_i$ ) permettent de contrôler les caractéristiques inobservées propres à chaque établissement, telles que le modèle d'affaires, la culture organisationnelle, la qualité du management ou la stratégie prudentielle. Les effets temporels ( $\lambda_t$ ) captent les chocs communs à l'ensemble du secteur bancaire, notamment les évolutions macroéconomiques, réglementaires ou conjoncturelles. Cette spécification permet ainsi d'obtenir une estimation plus rigoureuse de la relation entre la diversité de genre et la performance bancaire.

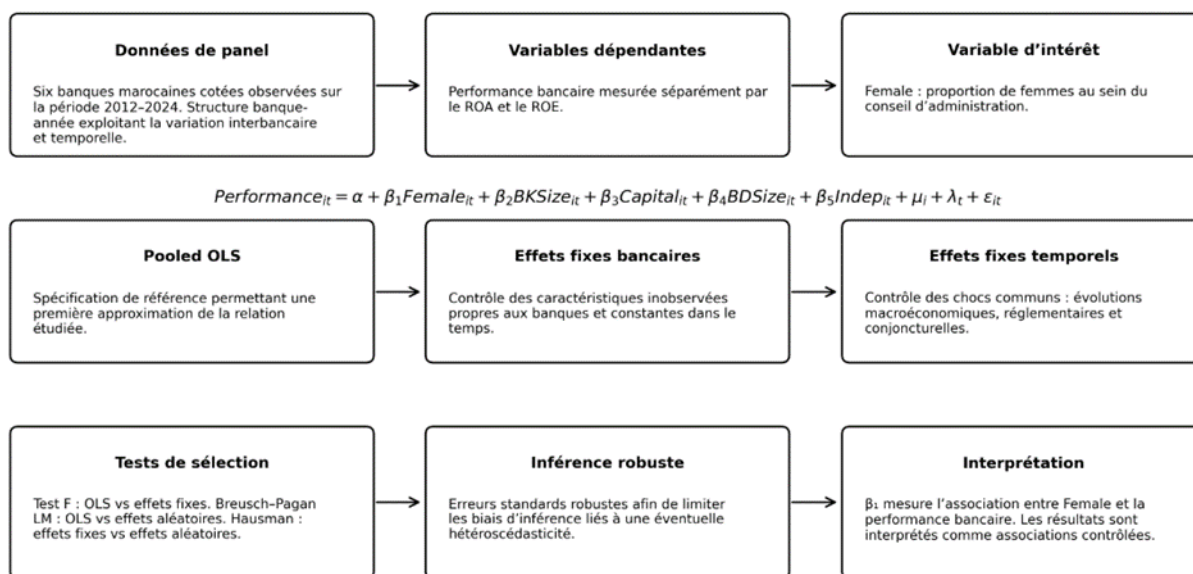
## 2.5. Méthode d'estimation

L'estimation repose sur une approche en données de panel, adaptée à la structure de l'échantillon constitué de banques observées sur plusieurs années. Cette méthode permet d'exploiter simultanément la variation entre les banques et l'évolution temporelle des variables étudiées. Elle est particulièrement appropriée pour analyser la relation entre la diversité de genre au conseil d'administration et la performance bancaire, dans la mesure où les établissements peuvent différer par des caractéristiques financières, organisationnelles ou managériales difficilement observables. La stratégie empirique suit une démarche progressive. Dans un premier temps, un modèle pooled OLS est estimé comme spécification de référence. Ce modèle fournit une première approximation de la relation entre la variable Female et les indicateurs de performance, sans distinguer les effets propres aux banques. Dans un deuxième temps, un modèle à effets fixes bancaires est mobilisé afin de contrôler les caractéristiques inobservées propres à chaque établissement et constantes dans le temps. Enfin, des effets fixes temporels sont introduits afin de prendre en compte les chocs communs à l'ensemble du secteur bancaire, notamment les évolutions macroéconomiques, réglementaires ou conjoncturelles.

Cette stratégie permet d'évaluer la stabilité du coefficient associé à la variable Female selon différentes spécifications économétriques. Le coefficient d'intérêt, noté  $\beta_1$ , mesure l'association entre la proportion de femmes au conseil d'administration et la performance bancaire, toutes choses égales par ailleurs. Un coefficient positif traduit une association favorable avec le ROA ou le ROE, tandis qu'un coefficient négatif indique une relation inverse.

Afin de déterminer la spécification la plus appropriée, des tests de sélection du modèle sont mobilisés. Le test F permet de comparer le modèle pooled OLS au modèle à effets fixes. Le test de Breusch-Pagan LM permet d'évaluer la pertinence d'un modèle à effets aléatoires par rapport au modèle pooled OLS. Enfin, le test de Hausman permet d'arbitrer entre les effets fixes et les effets aléatoires. Les erreurs standards robustes sont utilisées afin de limiter les biais d'inférence liés à une éventuelle hétéroscédasticité.

Figure N°1 : Stratégie d'analyse des données de Panel



### Source : conçu par nous-mêmes

Afin de sélectionner la spécification économétrique la plus appropriée, plusieurs tests de spécification ont été mobilisés. Le test F permet de comparer le modèle MCO groupé au modèle à effets fixes, tandis que le test de Breusch–Pagan LM évalue la pertinence des effets aléatoires. Enfin, le test de Hausman permet d'arbitrer entre les modèles à effets fixes et à effets aléatoires. La sélection de la spécification principale repose sur les tests de spécification présentés dans la section des résultats, notamment le test F, le test de Breusch–Pagan LM et le test de Hausman.

Compte tenu de la nature observationnelle des données et de la taille limitée de l'échantillon, les coefficients estimés doivent être interprétés comme des associations statistiques conditionnelles aux variables de contrôle introduites dans les modèles, et non comme des effets causaux strictement identifiés.

## 3. Résultats

### 3.1. Statistiques descriptives

Les statistiques descriptives du tableau 2 montrent une variabilité modérée des indicateurs financiers et des mécanismes de gouvernance au sein des banques étudiées.

Le ROA présente une moyenne de 0,85 %, avec un minimum de 0,05 % et un maximum de 1,61 %, traduisant une rentabilité relativement stable des actifs bancaires sur la période étudiée. Le ROE affiche une moyenne de 8,78 %, avec une dispersion plus importante, ce qui reflète des différences plus marquées dans la rentabilité des capitaux propres entre les banques.

Concernant la diversité de genre, la variable Female présente une moyenne de 15,94 %, ce qui indique une présence féminine encore limitée dans les conseils d'administration. L'existence

d'observations nulles montre que certaines banques ne comptaient aucune femme administratrice durant certaines années, alors que le niveau maximal atteint 44,44 %.

La taille moyenne des banques (BKSize) apparaît relativement homogène, avec une faible dispersion. De même, la variable Capital indique un niveau moyen de capitalisation proche de 9,8 %, suggérant une situation globalement conforme aux exigences prudentielles du secteur bancaire.

La taille moyenne des conseils d'administration (BDSize) est d'environ 11 membres, avec un minimum de 7 et un maximum de 15, ce qui traduit une certaine stabilité des structures de gouvernance. La proportion moyenne d'administrateurs indépendants (Indep) atteint 20,04 %, bien que certaines observations révèlent une absence totale d'indépendance dans certains conseils.

L'analyse des coefficients d'asymétrie montre que la plupart des variables présentent des distributions relativement proches de la symétrie, les valeurs restant généralement faibles et comprises entre -0,5 et 0,5. Les coefficients d'aplatissement sont globalement inférieurs à la valeur de référence associée à une distribution normale, indiquant des distributions plutôt aplaties et l'absence de concentrations extrêmes importantes dans les données.

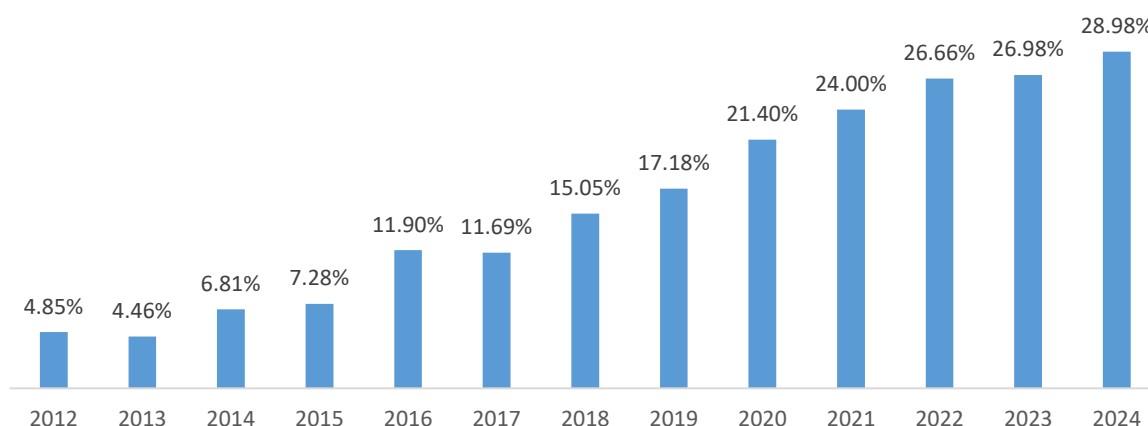
**Tableau N° 2 : Statistiques descriptives des variables du modèle**

Variable	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Skewness	Kurtosis
ROA	0.0085	0.0034	0.0005	0.0161	-0.208	-0.343
ROE	0.0878	0.0337	0.0082	0.1611	-0.376	-0.285
Female	0.1594	0.1290	0.0000	0.4444	0.179	-1.103
BKSize	8.2024	0.4154	7.5927	8.8612	0.012	-1.723
Capital	0.0978	0.0174	0.0549	0.1385	-0.227	0.204
BDSize	11.1538	1.8024	7.0000	15.0000	-0.222	-0.438
Indep	0.2004	0.1212	0.0000	0.4167	-0.409	-0.946

**Source : Calculs de l'auteur sous RStudio**

La figure 2 montre une progression continue de la représentation féminine dans les conseils d'administration des banques marocaines cotées entre 2012 et 2024. La proportion moyenne de femmes administratrices passe de 4,85 % en 2012 à 28,98 % en 2024, traduisant une dynamique graduelle de féminisation des organes de gouvernance bancaire. La période 2012–2015 demeure caractérisée par une faible présence féminine, avec des niveaux inférieurs à 8 %. À partir de 2016, une accélération plus visible apparaît, la proportion moyenne dépassant progressivement les seuils de 10 %, puis de 20 % à partir de 2020. La hausse devient particulièrement marquée entre 2018 et 2022, période durant laquelle la représentation féminine augmente de plus de onze points de pourcentage.

**Figure N°2 : Évolution de la proportion de femmes dans les conseils d'administration des banques marocaines cotées**



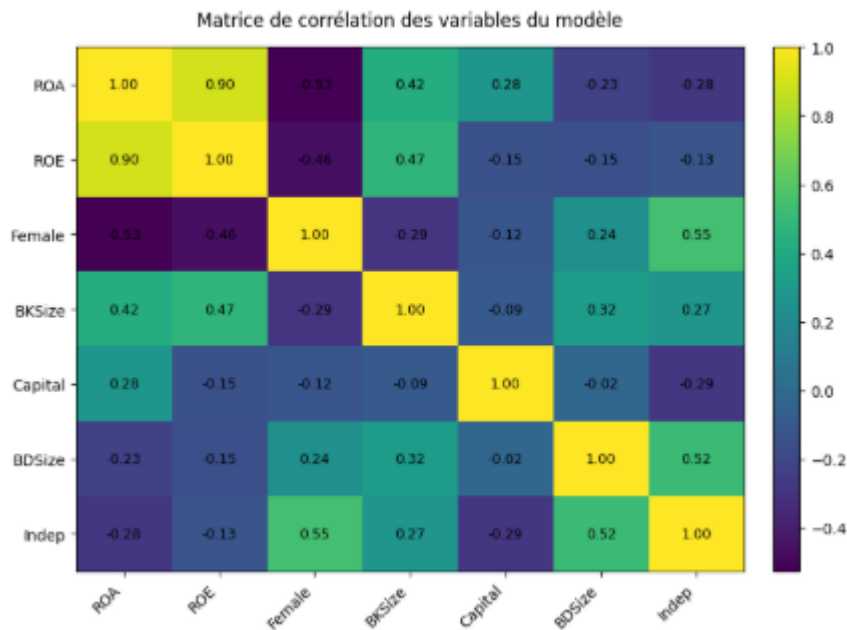
**Source : Etabli par l'auteur**

### 3.1. Corrélation

Les résultats de la matrice de corrélation montrent d'abord une forte corrélation positive entre le ROA et le ROE ( $r = 0.90$ ), ce qui demeure cohérent puisque les deux variables mesurent des dimensions proches de la rentabilité bancaire. Toutefois, cette corrélation élevée ne pose pas de problème économétrique direct dans la mesure où les deux indicateurs sont estimés séparément dans les modèles de régression. La variable Female présente une corrélation négative avec le ROA ( $r = -0.53$ ) et le ROE ( $r = -0.46$ ). Cette relation descriptive suggère qu'une augmentation de la proportion de femmes au conseil est corrélée, dans les données brutes, à une baisse des indicateurs de performance. La variable BKSize est positivement corrélée au ROA ( $r = 0.42$ ) et au ROE ( $r = 0.47$ ), ce qui suggère que les banques de grande taille tendent à afficher des niveaux de performance plus élevés. La variable Capital présente une corrélation positive modérée avec le ROA ( $r = 0.28$ ), traduisant le rôle potentiel de la solidité financière dans la rentabilité des actifs. Par ailleurs, Female est positivement corrélée avec Indep ( $r = 0.55$ ) et, dans une moindre mesure, avec BDSIZE ( $r = 0.24$ ). Cela peut indiquer que les banques ayant des conseils plus indépendants ou plus larges tendent également à intégrer davantage de femmes dans leurs organes de gouvernance.



Figure N°3 : Matrice de corrélation des variables du modèle



Source : Rstudio version 3.6.0

### 3.2. Résultats de régression du modèle de panel

Les résultats des estimations indiquent que la diversité de genre au sein du conseil d'administration est négativement associée à la performance bancaire dans la spécification pooled OLS, aussi bien pour le ROA,  $\beta = -0.0073$ ,  $SE = 0.0030$ , que pour le ROE,  $\beta = -0.0760$ ,  $SE = 0.0319$ . Toutefois, cette association perd sa significativité statistique après l'introduction des effets fixes et des effets aléatoires, ce qui suggère que le résultat observé dans le modèle OLS est sensible à la prise en compte de l'hétérogénéité non observée entre les banques. Les variables de contrôle présentent des effets hétérogènes selon l'indicateur de performance retenu. La taille bancaire (BKSize) est positivement associée au ROA dans le modèle OLS,  $\beta = 0.0037$ ,  $SE = 0.0009$ , ainsi que dans le modèle RE,  $\beta = 0.0041$ ,  $SE = 0.0012$ . Elle est également positive pour le ROE dans les trois spécifications, notamment en OLS,  $\beta = 0.0360$ ,  $SE = 0.0094$ , en FE,  $\beta = 0.0883$ ,  $SE = 0.0514$ , et en RE,  $\beta = 0.0398$ ,  $SE = 0.0120$ .

Le ratio de capitalisation (Capital) est positivement associé au ROA dans l'ensemble des modèles, en OLS,  $\beta = 0.0531$ ,  $SE = 0.0160$ , en FE,  $\beta = 0.1267$ ,  $SE = 0.0257$ , et en RE,  $\beta = 0.0718$ ,  $SE = 0.0177$ . Pour le ROE, son effet est moins stable : il est négatif et non significatif en OLS et RE, mais devient positif dans le modèle FE,  $\beta = 0.5305$ ,  $SE = 0.3029$ . Ce résultat indique que la capitalisation semble plus directement liée à la rentabilité des actifs qu'à la rentabilité des fonds propres. La taille du conseil (BDSize) présente une association négative avec la performance dans plusieurs spécifications. Elle est significative pour le ROA en OLS,  $\beta = -0.0005$ ,  $SE = 0.0002$ , et en RE,  $\beta = 0.0004$ ,  $SE = 0.0002$ , ainsi que pour le ROE en OLS,  $\beta = -0.0041$ ,  $SE = 0.0020$ .

Toutefois, cette relation devient non significative dans les modèles à effets fixes, ce qui suggère que l'effet de la taille du conseil est sensible au contrôle de l'hétérogénéité propre aux banques. Enfin, l'indépendance du conseil (Indep) n'est significative dans aucune des spécifications estimées, que ce soit pour le ROA ou pour le ROE. Les coefficients demeurent faibles et instables, ce qui ne permet pas de conclure à un effet statistiquement identifiable de l'indépendance formelle du conseil sur la performance bancaire dans l'échantillon étudié.

**Tableau N°1 : Résultats des estimations en données de panel de l'association entre la diversité de genre et la performance bancaire**

Variables	ROA			ROE		
	MCO	Effets fixes	Effets aléatoires	MCO	Effets fixes	Effets aléatoires
<b>Female</b>	-0.0073** (0.0030)	-0.0017 (0.0043)	-0.0048 (0.0032)	-0.0760** (0.0319)	-0.0221 (0.0454)	-0.0513 (0.0344)
<b>BKSize</b>	0.0037*** (0.0009)	0.0069 (0.0050)	0.0041*** (0.0012)	0.0360*** (0.0094)	0.0883* (0.0514)	0.0398*** (0.0120)
<b>Capital</b>	0.0531*** (0.0160)	0.1267*** (0.0257)	0.0718*** (0.0177)	-0.2904 (0.2057)	0.5305* (0.3029)	-0.1116 (0.2294)
<b>BDSIZE</b>	-0.0005*** (0.0002)	-0.0001 (0.0003)	-0.0004** (0.0002)	-0.0041** (0.0020)	-0.0007 (0.0027)	-0.0034 (0.0022)
<b>Indep</b>	-0.0005 (0.0031)	-0.0046 (0.0035)	-0.0018 (0.0030)	-0.0044 (0.0337)	-0.0495 (0.0393)	-0.0162 (0.0337)
<b>Observations</b>	78	78	78	78	78	78
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0.4868</b>	<b>0.6235</b>	<b>0.4054</b>	<b>0.4016</b>	<b>0.5535</b>	<b>0.2570</b>

*Note : Pour les modèles à effets fixes, le R<sup>2</sup> reporté correspond au R<sup>2</sup> within, qui mesure la part de la variation intra-banque expliquée par le modèle. Pour les modèles pooled OLS, le R<sup>2</sup> correspond au R<sup>2</sup> global du modèle. Pour les modèles à effets aléatoires, le R<sup>2</sup> reporté correspond au R<sup>2</sup> overall.*

**Source : calculs de l'auteur sous RStudio**

Les résultats des estimations indiquent que la diversité de genre au sein du conseil d'administration est négativement associée à la performance bancaire dans la spécification MCO groupé, aussi bien pour le ROA, avec un coefficient négatif et significatif au seuil de 5 % ( $\beta = -0,0073$  ;  $p < 0,05$ ), que pour le ROE, également significatif au seuil de 5 % ( $\beta = -0,0760$  ;  $p < 0,05$ ). Toutefois, cette association perd sa significativité statistique après l'introduction des effets fixes et des effets aléatoires, ce qui suggère que le résultat observé dans le modèle MCO groupé est sensible à la prise en compte de l'hétérogénéité non observée entre les banques. Les variables de contrôle présentent

des effets hétérogènes selon l'indicateur de performance retenu. La taille bancaire (BKSize) est positivement associée au ROA dans le modèle MCO groupé ( $\beta = 0,0037$  ;  $p < 0,01$ ), ainsi que dans le modèle à effets aléatoires ( $\beta = 0,0041$  ;  $p < 0,01$ ). Elle est également positivement associée au ROE dans les trois spécifications : MCO groupé ( $\beta = 0,0360$  ;  $p < 0,01$ ), effets fixes ( $\beta = 0,0883$  ;  $p < 0,10$ ) et effets aléatoires ( $\beta = 0,0398$  ;  $p < 0,01$ ). Ces résultats suggèrent que les banques de plus grande taille tendent à afficher de meilleures performances financières, probablement en raison d'économies d'échelle, d'une diversification plus importante des activités et d'une capacité accrue d'absorption des chocs. Le ratio de capitalisation (Capital) est positivement associé au ROA dans l'ensemble des modèles : MCO groupé ( $\beta = 0,0531$  ;  $p < 0,01$ ), effets fixes ( $\beta = 0,1267$  ;  $p < 0,01$ ) et effets aléatoires ( $\beta = 0,0718$  ;  $p < 0,01$ ). Pour le ROE, son effet est moins stable : il est négatif et non significatif dans les modèles MCO groupé et à effets aléatoires, mais devient positif et faiblement significatif dans le modèle à effets fixes ( $\beta = 0,5305$  ;  $p < 0,10$ ). Ce résultat indique que la capitalisation semble plus directement liée à la rentabilité des actifs qu'à la rentabilité des capitaux propres. La taille du conseil d'administration (BDSIZE) présente une association négative avec la performance dans plusieurs spécifications. Elle est négativement et significativement associée au ROA dans le modèle MCO groupé ( $\beta = -0,0005$  ;  $p < 0,01$ ) et dans le modèle à effets aléatoires ( $\beta = -0,0004$  ;  $p < 0,05$ ). Elle est également négativement associée au ROE dans le modèle MCO groupé ( $\beta = -0,0041$  ;  $p < 0,05$ ). Toutefois, cette relation devient non significative dans les modèles à effets fixes, ce qui suggère que l'effet apparent de la taille du conseil est sensible au contrôle de l'hétérogénéité propre aux banques.

**Tableau N°2 : Résultats des tests de spécification pour la sélection du modèle de panel**

Test	ROA	ROE	Decision
<b>F-test: MCO vs FE</b>	F = 4.864; p = 0.0007	F = 4.561; p = 0.0012	Rejet de MCO groupée
<b>Breusch–Pagan LM: MCO vs RE</b>	LM = 0.976; p = 0.323	LM = 0.637; p = 0.425	Les effets aléatoires ne sont pas préférés au modèle MCO groupé.
<b>Hausman test: FE vs RE</b>	$\chi^2 = 10.604$ ; p = 0.0598	$\chi^2 = 12.041$ ; p = 0.0342	Effet fixe préféré, notamment pour le ROE

**Source : Calculs de l'auteur sous RStudio**

Les résultats des tests de spécification soutiennent prioritairement le recours aux effets fixes. Le test F rejette le modèle MCO groupé au profit d'un modèle tenant compte de l'hétérogénéité individuelle entre banques. En revanche, le test de Breusch–Pagan LM ne fournit pas d'argument statistique suffisant pour préférer les effets aléatoires au MCO groupé. Le test de Hausman renforce cette orientation, notamment pour le modèle ROE, où l'hypothèse de cohérence des effets aléatoires est

rejetée. Par conséquent, les modèles à effets fixes sont retenus comme spécifications principales. Les estimations MCO groupées et à effets aléatoires sont présentées à titre comparatif afin d'évaluer la sensibilité des résultats aux différentes spécifications économétriques.

### 3.3. Test de robustesse

Afin d'évaluer la stabilité des résultats, une spécification alternative intégrant simultanément des effets fixes banque et des effets fixes année est estimée. Les effets fixes banque permettent de contrôler les caractéristiques inobservées propres à chaque établissement, telles que le modèle d'affaires, la culture de gouvernance ou la qualité du management. Les effets fixes année permettent, quant à eux, de neutraliser les chocs communs à l'ensemble du secteur bancaire, notamment les évolutions macroéconomiques, réglementaires ou conjoncturelles. Cette double spécification constitue un test de robustesse plus exigeant, car elle vérifie si l'association entre la diversité de genre et la performance bancaire persiste après contrôle simultané des différences structurelles entre banques et des variations temporelles communes. Selon les données du tableau 5, les résultats montrent que le coefficient associé à la variable Female perd sa significativité statistique dans les différentes spécifications à effets fixes. Alors que le modèle MCO groupée mettait en évidence une relation négative et significative entre la représentation féminine et les indicateurs de performance bancaire, cette relation devient non significative après prise en compte de l'hétérogénéité spécifique aux banques et des effets temporels. De plus, le signe du coefficient devient légèrement positif dans certaines spécifications, ce qui traduit une sensibilité du résultat à la méthode d'estimation retenue. Ces résultats suggèrent que l'association observée dans les estimations initiales était en partie influencée par des facteurs structurels propres aux banques plutôt que par une association propre et statistiquement robuste entre la diversité de genre et la performance bancaire. Par conséquent, les analyses de robustesse ne permettent pas de confirmer l'existence d'un effet statistiquement robuste de la représentation féminine sur le ROA ou le ROE auprès des banques marocaines cotées.

**Tableau N°3 : Robustesse des résultats sous différentes spécifications à effets fixes**

Variables	ROA	ROA	ROE	ROE
	Effets fixes Banque	Effets fixes Banque + Année	Effets fixes Banque	Effets fixes Banque + Année
Female	-0.0017 (0.0043)	0.0023 (0.0036)	-0.0221 (0.0454)	0.0269 (0.0400)
BKSize	0.0069 (0.0050)	0.0091* (0.0054)	0.0883* (0.0514)	0.1214*** (0.0465)
Capital	0.1267*** (0.0257)	0.1412*** (0.0257)	0.5305* (0.3029)	0.6842** (0.2692)

<b>BDSIZE</b>	-0.0001 (0.0003)	-0.0001 (0.0002)	-0.0007 (0.0027)	-0.0006 (0.0022)
<b>Indep</b>	-0.0046 (0.0035)	0.0010 (0.0043)	-0.0495 (0.0393)	0.0129 (0.0468)
<b>Effets fixes banque</b>	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Effets fixes année</b>	Non	Oui	Non	Oui
<b>Observations</b>	78	78	78	78
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0.6235</b>	<b>0.8483</b>	<b>0.5535</b>	<b>0.8219</b>

Note : Note : Pour les modèles à effets fixes, le  $R^2$  reporté correspond au  $R^2$  within, qui mesure la part de la variation intra-banque expliquée par le modèle. Les valeurs entre parenthèses correspondent aux erreurs standards robustes. \*  $p < 0,10$  ; \*\*  $p < 0,05$  ; \*\*\*  $p < 0,01$ .

Source : calculs de l'auteur sous RStudio

#### 4. Discussion

L'objectif de cette étude était d'examiner si la diversité de genre au sein des conseils d'administration influence la performance financière des banques marocaines cotées à la Bourse de Casablanca, mesurée par le ROA et le ROE. Les résultats apportent un enseignement central : la relation négative observée entre la proportion de femmes administratrices et la performance bancaire dans le modèle MCO groupé disparaît après l'introduction des effets fixes bancaires. Autrement dit, l'association initialement significative ne résiste pas au contrôle de l'hétérogénéité non observée propre aux banques.

Ce constat conduit à une interprétation économétrique prudente. Le coefficient négatif obtenu dans la spécification MCO groupée ne doit pas être lu comme la preuve d'un effet défavorable de la présence féminine sur la performance. Il suggère plutôt que certaines caractéristiques propres aux banques — modèle d'affaires, structure de propriété, culture de gouvernance, qualité du management, stratégie prudentielle ou exposition au risque — peuvent simultanément influencer la composition du conseil et les niveaux de ROA ou de ROE. L'introduction des effets fixes permet précisément de neutraliser ces caractéristiques inobservées lorsqu'elles sont stables dans le temps et corrélées aux variables explicatives (Wooldridge, 2010 ; Baltagi, 2021).

Le résultat principal de l'étude est donc l'absence d'effet statistiquement robuste de la diversité de genre sur la performance financière des banques marocaines cotées. Cette conclusion ne signifie pas que la diversité de genre est sans importance pour la gouvernance bancaire. Elle indique plutôt que sa mesure quantitative, fondée sur la seule proportion de femmes au conseil, ne suffit pas à expliquer

les variations de performance comptable. La diversité de genre ne produit pas mécaniquement une amélioration du ROA ou du ROE ; son effet dépend vraisemblablement de la qualité de l'intégration des administratrices dans les mécanismes réels de décision, de contrôle et de supervision.

Cette interprétation permet de résoudre une ambiguïté conceptuelle importante. D'un côté, les théories de la gouvernance suggèrent que la présence de femmes au conseil peut améliorer la qualité du contrôle, enrichir les débats stratégiques et renforcer la prise en compte des parties prenantes. De l'autre, les résultats empiriques montrent que cette présence, lorsqu'elle est appréhendée uniquement comme un pourcentage, n'a pas d'effet autonome sur la performance comptable. La contradiction n'est qu'apparente : les bénéfices attendus de la diversité supposent une participation effective, un accès à l'information stratégique, une présence dans les comités clés et une capacité réelle d'influence. En l'absence de ces conditions, la diversité peut rester formelle, voire principalement institutionnelle.

Les résultats s'écartent ainsi des travaux qui établissent une relation positive entre diversité de genre et performance. Carter et al. (2003) montrent que la diversité du conseil est associée à une meilleure valeur de l'entreprise, tandis que Post et Byron (2015) soulignent, dans leur méta-analyse, que la présence féminine peut être favorable à certains indicateurs de performance financière. Dans le secteur bancaire, García-Meca et al. (2015) rapportent également une relation positive entre diversité du conseil et performance bancaire. Ces contributions s'inscrivent dans une lecture favorable de la diversité, fondée sur la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance aux ressources (Jensen & Meckling, 1976 ; Fama & Jensen, 1983 ; Pfeffer & Salancik, 1978).

Toutefois, les résultats de la présente étude rejoignent les recherches qui montrent que cette relation est fortement dépendante du contexte. Adams et Ferreira (2009) soulignent que la contribution des administratrices dépend des caractéristiques du système de gouvernance et peut être moins visible dans les organisations déjà fortement contrôlées. Wellalage et Locke (2013) montrent que la présence féminine ne se traduit pas nécessairement par une amélioration de la performance financière. Pathan et Faff (2013), dans le secteur bancaire, indiquent également que l'effet de la structure du conseil varie selon l'environnement réglementaire et institutionnel. Cette littérature invite à dépasser une lecture universelle de la diversité de genre et à tenir compte des conditions dans lesquelles elle devient réellement opérante.

Dans le contexte marocain, cette prudence interprétative est particulièrement nécessaire. La progression de la présence féminine dans les conseils d'administration s'inscrit dans un environnement institutionnel marqué par des réformes en faveur d'une meilleure représentation des femmes dans les organes de gouvernance. Cette évolution constitue un progrès important en matière de modernisation et de conformité des pratiques de gouvernance. Toutefois, elle ne renseigne pas

directement sur le pouvoir décisionnel des administratrices, leur expertise bancaire, leur indépendance, leur ancienneté, ni leur participation aux comités d'audit, de risque, de nomination ou de rémunération. Ainsi, la féminisation des conseils peut traduire une dynamique institutionnelle réelle sans produire immédiatement un effet mesurable sur les indicateurs comptables de performance (IFC, 2022 ; AMMC, 2023 ; Bank Al-Maghrib, 2023).

Sur le plan théorique, l'étude conduit à articuler trois lectures complémentaires. La théorie de l'agence suggère que les femmes administratrices peuvent renforcer la fonction de surveillance du conseil et limiter les comportements opportunistes (Jensen & Meckling, 1976 ; Fama & Jensen, 1983). La théorie de la dépendance aux ressources met l'accent sur l'apport potentiel de compétences, de réseaux et de perspectives cognitives diversifiées (Pfeffer & Salancik, 1978). La théorie institutionnelle permet, quant à elle, d'expliquer pourquoi la diversité peut être adoptée comme réponse aux pressions de conformité, de légitimité et de modernisation, sans nécessairement transformer immédiatement les mécanismes effectifs de décision (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2008). Les résultats obtenus s'inscrivent surtout dans cette troisième lecture, tout en laissant ouverte la possibilité que les effets attendus par les deux premières théories apparaissent lorsque la diversité devient substantielle.

Les variables de contrôle renforcent cette lecture. La taille bancaire apparaît généralement associée positivement à la performance, ce qui peut refléter des économies d'échelle, une plus grande diversification des activités et une meilleure capacité d'absorption des chocs. Le ratio de capitalisation est particulièrement lié au ROA, ce qui confirme l'importance de la solidité financière dans la rentabilité des actifs. À l'inverse, la taille du conseil présente parfois une relation négative avec la performance, suggérant que les conseils plus larges peuvent générer des coûts de coordination ou ralentir les processus décisionnels. L'indépendance du conseil ne présente pas d'effet significatif, ce qui invite à distinguer l'indépendance formelle de la capacité réelle de contrôle. Ces résultats confirment que la performance bancaire dépend d'un ensemble de facteurs structurels, prudentiels et organisationnels, et non d'un seul attribut démographique du conseil (Pathan & Faff, 2013 ; Basel Committee on Banking Supervision, 2015, 2024).

### **Les implications de la recherche**

Les implications de ces résultats sont importantes. Pour les banques, l'enjeu n'est pas seulement d'augmenter la proportion de femmes dans les conseils d'administration, mais de renforcer leur contribution effective à la gouvernance. Cela suppose des politiques de nomination fondées sur l'expertise, l'indépendance de jugement, l'expérience sectorielle et la capacité à intervenir dans les domaines stratégiques de la banque : gestion des risques, audit, conformité, finance, transformation digitale et stratégie. Une diversité limitée à la représentation numérique risque de produire des effets



faibles ; une diversité intégrée aux espaces réels de décision peut, en revanche, améliorer la qualité de la gouvernance.

Pour les régulateurs, les résultats suggèrent l'intérêt de compléter les objectifs quantitatifs de représentation par une lecture qualitative de la diversité. Les rapports annuels pourraient intégrer des informations plus détaillées sur le rôle des administratrices, leur présence dans les comités spécialisés, leur statut d'indépendance, leurs compétences professionnelles et leur contribution aux dispositifs de contrôle. Cette orientation serait cohérente avec les principes internationaux de gouvernance bancaire, qui insistent sur la compétence collective du conseil, la culture du risque, l'indépendance de jugement et la responsabilité effective des administrateurs (Basel Committee on Banking Supervision, 2015, 2024).

Cette étude présente néanmoins plusieurs limites. Premièrement, l'échantillon demeure restreint, puisqu'il porte uniquement sur six banques cotées sur la période 2012–2024, ce qui limite la puissance statistique des estimations. Deuxièmement, la diversité de genre est mesurée par la proportion de femmes au conseil, sans prise en compte de leur expertise, de leur ancienneté, de leur statut d'indépendance ou de leur participation aux comités clés. Troisièmement, la performance est appréhendée à travers le ROA et le ROE, alors que ces indicateurs ne couvrent pas toutes les dimensions de la performance bancaire, notamment le risque, la stabilité financière, l'efficacité, la qualité des actifs ou la performance boursière. Enfin, malgré l'utilisation des effets fixes, le risque d'endogénéité ne peut être totalement écarté, notamment en raison d'une possible relation bidirectionnelle entre performance et composition du conseil.

### **Les perspectives de la recherche**

Les recherches futures pourraient prolonger cette analyse dans trois directions. La première consisterait à élargir l'échantillon aux banques non cotées, aux institutions financières spécialisées ou à d'autres pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient. La deuxième viserait à construire des mesures plus fines de la diversité, intégrant la présence des femmes dans les comités d'audit, de risque, de nomination et de rémunération, ainsi que leur statut, leur expérience et leur pouvoir d'influence. La troisième porterait sur l'amélioration de l'identification économétrique, notamment par des modèles dynamiques en données de panel, tels que le System GMM, ou par des approches mixtes combinant données quantitatives et entretiens avec administrateurs, dirigeants bancaires et régulateurs. Ces prolongements permettraient de mieux distinguer la diversité formelle de la diversité substantielle et d'identifier les conditions dans lesquelles la féminisation des conseils peut contribuer effectivement à la performance bancaire.

## Conclusion

Cette étude montre que la diversité de genre au conseil d'administration ne constitue pas, dans le cas des banques marocaines cotées, un déterminant statistiquement robuste du ROA et du ROE sur la période 2012–2024. La relation négative observée dans le modèle pooled OLS disparaît après contrôle des effets spécifiques aux banques, ce qui indique que les écarts de performance relèvent davantage de caractéristiques institutionnelles et organisationnelles propres aux établissements que de la seule féminisation du conseil. Ce résultat invite à dépasser une analyse purement quantitative de la diversité. Les résultats suggèrent que la représentation numérique des femmes au conseil ne suffit pas, à elle seule, à rendre compte des variations du ROA et du ROE. Il est donc nécessaire d'examiner, dans de futures recherches, la participation effective des administratrices aux décisions stratégiques, aux comités spécialisés et aux mécanismes de contrôle. Pour les banques, l'enjeu managérial consiste donc à transformer la diversité formelle en capacité réelle d'influence, d'expertise et de supervision. Les recherches futures devraient approfondir cette relation en intégrant la qualité des mandats, le rôle dans les comités, l'indépendance des administratrices et des modèles dynamiques capables de mieux traiter l'endogénéité et les effets différés.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdullah, S. N. (2014). The causes of gender diversity in Malaysian large firms. *Journal of Management & Governance*, 18, 1137–1159.
- 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.
- AMMC. (2023). Rapport annuel 2023. Autorité Marocaine du Marché des Capitaux.
- Andrieș, A. M., Căpraru, B., Mínguez-Vera, A., & Nistor, S. (2024). Gender diversity on boards and bank efficiency across Central and Eastern European countries. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 27(3), 24–64.
- Autorité Marocaine du Marché des Capitaux. (2023). Rapport annuel 2023. AMMC.
- Baltagi, B. H. (2021). *Econometric Analysis of Panel Data* (6th ed.). Springer.
- Bank Al-Maghrib. (2023). Rapport annuel sur la supervision bancaire. Bank Al-Maghrib.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2015). *Corporate governance principles for banks*. Bank for International Settlements.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2024). *Core Principles for Effective Banking Supervision*. Bank for International Settlements.
- Bennouri, M., Chtioui, T., Nagati, H., & Nekhili, M. (2018). Female board directorship and firm performance: What really matters? *Journal of Banking & Finance*, 88, 267–291.
- Brahma, S., Nwafor, C., & Boateng, A. (2021). Board gender diversity and firm performance: The UK evidence. *International Journal of Finance & Economics*, 26(4), 5704–5719.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1), 33–53.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Đặng, R., Houanti, L. H., Reddy, K., & Simioni, M. (2020). Does board gender diversity influence firm profitability? A control function approach. *Economic Modelling*, 90, 168–181. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.05.009>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- El Messaoudi, A., Chafik, K., & El Messaoudi, L. (2020). Impact of gender and nationality diversity on financial performance: A study of listed banks in Morocco. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 4(2), 8–17.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.

- 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 & Finance*, 53, 202–214.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hazaea, S. A., Al-Matari, E. M., Farhan, N. H. S., & Zhu, J. (2023). The impact of board gender diversity on financial performance: A systematic review and agenda for future research. *Corporate Governance*, 23(7), 1716–1747. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2022-0302>
- IFC. (2022). Women on boards in Morocco. International Finance Corporation.
- Ingenpass, E. (2025). The influence of age and gender diversity on bank performance and bank risk-taking behaviour: A case study for European banks. Tilburg University.
- International Finance Corporation. (2022). Enquête gouvernance et parité : Women on boards in Morocco. IFC.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. Basic Books.
- Mansour, M., Al Zobi, M., & E'leimat, D. A. (2024). Board gender diversity and bank performance in Jordan. *Banks and Bank Systems*, 19(1), 263–274.
- Pathan, S., & Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance? *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1573–1589.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3rd ed.). Sage.
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? *Journal of Management & Governance*, 20, 447–483.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337.
- Unite, A. A., Sullivan, M. J., & Shi, A. A. (2019). Board diversity and performance of Philippine firms: Do women matter? *International Advances in Economic Research*, 25, 65–78.

Wellalage, N. H., & Locke, S. (2013). Women on board, firm financial performance and agency costs. *Asian Journal of Business Ethics*, 2, 113–127.

Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data* (2nd ed.). MIT Press.

World Bank. (2022). A big step forward for women's leadership in Morocco. *World Bank Blogs*.