

## IMPACT DES MECANISMES DE GOUVERNANCE SUR LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT DANS LES BANQUES MAROCAINES

Kawtar ENNAYER

### INTRODUCTION

La crise systémique qui a touché les pays développés en 2007, a alimenté plusieurs réflexions et recherches et il a été démontré, à nouveau, que le risque de crédit en est le principal catalyseur<sup>1</sup>. Cela ne vient que confirmer les conclusions des études antérieures, dans la compréhension des crises bancaires, qui placent le risque de crédit parmi les principaux indicateurs de bonne santé d'un établissement bancaire.

Cependant, beaucoup d'analystes et commentateurs ont qualifié la récente crise, de par son ampleur et son impact global, par une crise de gouvernance.

On a assisté à une perte de contrôle de la part de l'ensemble des acteurs, ce qui a provoqué une contagion des systèmes financiers. Schématiquement, cette crise de gouvernance est attribuée à trois principales carences : carence en matière de la réglementation, de la supervision et du contrôle, carence dans les modalités de gestion du risque et carence dans les mécanismes censés discipliner le marché.

Ainsi, on peut estimer que si le risque crédit est le catalyseur de la crise, la mauvaise gouvernance, peut en être la cause.

Les travaux théoriques et empiriques démontrent qu'il existe une forte relation entre le dispositif de gouvernance dans les banques et les

---

<sup>1</sup> Arnaud de Servigny, Ivan Zelenko, « Le risque de crédit face à la crise », 2010, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod

modalités de gestion du risque de crédit. Toutefois, chaque étude explique différemment cette relation avec des conclusions qui diffèrent selon la population des banques choisies et les variables sélectionnées pour l'étude.

D'ailleurs, la plupart de ces études traite le lien entre la gouvernance et le risque en se basant sur la concentration de la propriété (Laeven et Levine, 2009 ; Haw et al., 2010 ; Shehzad et al., 2010) ou sur les caractéristiques de l'organe délibérant (conseil d'administration ou de surveillance) - (Simpson et Gleason, 1999 ; Pathan, 2009 ; Gulamhussen et Guerriero, 2009)

Dans notre étude, nous essayerons d'appréhender cette relation en élargissant le périmètre de l'analyse à plusieurs variables. Cette combinaison nous permettra d'aborder le sujet sur plusieurs facettes, simultanément, et qui sont toutes liées aux modalités de gouvernance en l'appliquant au cas du secteur bancaire marocain qui à notre connaissance, n'a pas fait l'objet d'investigation empirique dans ce sens.

Pour mener cette spécification empirique, nous procédons à une analyse multivariée en données de panel à partir d'un échantillon de 8 banques commerciales (universelles) marocaines pour la période allant de 2007 à 2017. Les régressions sont effectuées à l'aide du logiciel SPSS.

Le choix de l'année 2007 en tant que date de début de l'analyse n'est pas arbitraire. Cette date marque le début d'une période fébrile pour les banques à l'échelle internationale suite à la crise des subprimes sur le marché américain. Malgré l'absence d'effet direct sur le secteur bancaire marocain, les banques ont dû apprendre à répondre aux inquiétudes et aux nouvelles attentes de leurs actionnaires et des autorités réglementaires en termes de gouvernance. Cela s'est matérialisée notamment par la promulgation par Bank Al Maghrib des textes régissant les mécanismes de gouvernance dans les établissements

de crédits jusque-là non encore réglementés ainsi que les mécanismes de renforcement des règles prudentielles, dont notamment :

- Les circulaires régissant les règles prudentielles applicables aux établissements de crédit qui couvrent les trois piliers de Bâle II
- Les textes traitant les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques par les établissements de crédit.

## 1. Démarche méthodologique

### 1.1. Présentation de l'échantillon de l'étude

En 2017, le secteur bancaire marocain se compose, hors les 6 banques off-shore, de 20 établissements bancaires. La structure du paysage bancaire marocain peut être décrite comme suit :

- Modèle de banque universelle : existence de plusieurs métiers (Cf. banque de détail, banque de marché, gestion collective... / AttijariWafa Bank, Banque Marocaine du Commerce Extérieur, Société Générale Maroc, Banque Marocaine du Commerce et de l'Industrie, Crédit Du Maroc).

- Modèle du groupe BP: structure organisationnelle différente d'une banque classique avec des Banques Populaires Régionales exerçant l'activité de banque de détail et la Banque Centrale Populaire qui est la banque d'investissement et de financement du Groupe.

- Banques spécialisées : Caixa / Banco Sabadell / Citibank (Corporate), Fonds d'Équipement Communal (collectivités locales), Al Barid Bank (Retail), Arabbank (investissement et conseil), Bank al Amal (MRE), CDG capital (banque d'affaires et d'investissement), Médiafinance (conseil et gestion d'actifs).

- Ex – Organismes Financiers Spécialisés (Crédit Agricole et Crédit Immobilier et Hôtelier) : adoption d'une stratégie « multi-métiers » après une concentration de leurs actifs (secteurs agricole, immobilier) qui a lourdement pesé sur leurs fonds propres.

Les banques spécialisées sont écartées de notre analyse dans la mesure où il s'agit d'établissements qui ne font pas directement de crédit (cas des banques d'affaires et d'investissement) ou le font pour une clientèle bien particulière (baridbank, CFG « clientèle retail », Fonds d'équipement communal « collectivités locales »).

Notre échantillon s'est basé sur les parts de marché en termes de crédits<sup>1</sup>. Ainsi, il en ressort que les 3 premières banques de la place à elles seules s'accaparent plus de 65% de part de marché en termes de distribution de crédits par caisse. Les 3 étant cotées en bourse.

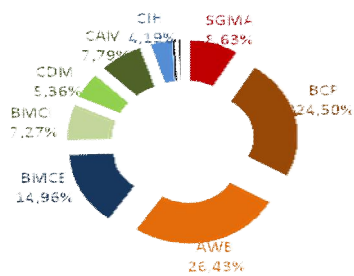
Il aurait été plus simple de se contenter uniquement de ces dernières en raison de disponibilité et continuité des données, sauf que cela peut poser un problème en termes de représentativité de notre échantillon d'où l'intégration de 3 autres banques.

L'échantillon couvrira ainsi 6 banques représentant ensemble 87% des crédits distribués à l'économie.

Les banques de notre échantillon sont les suivantes :

Sigle	Banque
BCP	Banque Centrale Populaire
AWB	AttijariWafa Bank
BMCE	Banque Marocaine du Commerce Extérieur
SGMA	Société Générale Maroc
BMCI	Banque Marocaine du Commerce et d'Industrie
CDM	Crédit Du Maroc

Décomposition du secteur bancaire par Part de marché à fin 2016 (en termes de crédits octroyés)



Source : GBPM

<sup>1</sup> Parts de marché calculées à partir de données du Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM) et communications financières.

## 1.2. Définition des variables et hypothèses de recherche

Nous appréhendons dans cette section, les variables utilisées dans notre analyse empirique : les variables « à expliquer » et « explicatives » afin de vérifier les hypothèses formulées à partir des enseignements de la revue de la littérature.

Notre base de données se compose de variables de gouvernance à savoir la structure du capital de l'établissement bancaire, la taille du conseil d'administration, la dualité, la qualité des administrateurs (indépendance, présence des exécutifs), ...

Ces données sont collectées à partir des rapports annuels des banques ainsi que de leurs notes d'informations soumises à l'Autorité Marocaine des Marchés de Capitaux (AMMC – ex. Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières / CDVM) dans le cadre de leurs opérations d'appel public à l'épargne ou autre.

L'horizon de recherche s'est étalé de 2007 à 2017.

A ces données, s'ajoutent la variable financière à savoir le risque de crédit (ratio des créances en souffrances rapportées au total crédits) représentant la variable à expliquer. Les données y afférentes sont collectées à partir des communications financières des banques sur la même période.

### 1.1.1. Présentation des variables

• Variable à expliquer :

- Risque de crédit

$RISK = \text{Créances en souffrance} / \text{Total crédits clientèle}$

Pour calculer le risque de crédit, nous utilisons le ratio (créances en souffrance / Total des crédits à la clientèle). Ce ratio, adopté par Bank Al Maghrib, permet de rendre compte sur la qualité des actifs bancaires. Il

est considéré comme étant l'un des indicateurs de mesure de la stabilité financière sur lequel se basent le Fond Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale pour évaluer les systèmes bancaires.

Le choix de cet indicateur est également inspiré des travaux élaborés par (Galai et Masulis, 1976 ; et Esty, 1998, Laeven et Levine, 2009 ; Hawvetal., 2010 ; Shehzad et al., 2010).

- Variables explicatives :

- Concentration de la propriété : CP

Les actionnaires majoritaires ont de grandes motivations pour maximiser la valeur de l'entreprise et sont capables de collecter les informations et de surveiller les dirigeants. Ils peuvent donc aider à maîtriser un des principaux problèmes de l'entreprise à savoir les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants (Jensen et Meckling, 1976)<sup>1</sup>.

Il est d'usage dans les théories sur la structure d'actionariat de considérer le seuil de 10% de détention du capital auprès d'un seul actionnaire comme étant un critère de concentration de propriété et ce, en se conformément aux deux normes comptables, International Financial Reporting Standards (IFRS) et United States Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP).

Cependant pour Shehzad et al. (2010), un actionnaire détenant des parts inférieures à 20 % est considéré comme passif et ne devient actif que lorsqu'il détient une proportion de capital entre 20% et 50%. Pour ces deux chercheurs, seul le seuil de 50 % confère à l'actionnaire le pouvoir d'influence de la gestion des risques au sein de la banque.

Pour le secteur bancaire marocaine, nous observons une forte concentration de propriété allant de 39% à 78% pour une moyenne du secteur dépassant 58%.

---

<sup>1</sup> Jensen M.C., Meckling W.H., (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, Vol 3, pp 305-360.

Les conclusions des études empiriques sur la relation entre la concentration de propriété et la gestion des risques (Galai et Masulis, 1976 ; et Esty, 19981), estiment qu'en présence d'une structure de propriété diversifiée avec un capital diffus entre les propriétaires, les actionnaires, après avoir collecté des fonds auprès des obligataires et des déposants ont tendance à favoriser une prise de risque bancaire plus importante pour maximiser leur rentabilité.

Ainsi (CP) : variable désignant la proportion la plus importante détenue par un actionnaire dit majoritaire.

La première hypothèse à tester est la suivante :

H1 : La concentration de la propriété a un impact positif sur le risque de crédit.

- Taille de l'organe délibérant (T)

La taille de l'organe délibérant (conseil d'administration ou conseil de surveillance) est mesurée par le nombre total d'administrateurs.

Les travaux antérieurs menés sur le lien entre la taille du conseil et la prise du risque dans les banques ont permis de ressortir des résultats controversés que l'on pourra catégoriser en deux approches.

D'une part, la vision disciplinaire de l'agence, qui s'appuie sur la théorie de l'agence<sup>2</sup> et qui est favorable à des conseils de taille réduite, et d'autre part, la vision de la dépendance des ressources<sup>3</sup>, qui est à l'inverse de la première, favorable à des conseils de grande taille.

A travers la comparaison des pratiques entre les banques marocaines, il ressort que l'ensemble de celles-ci jouissent d'organes

---

<sup>1</sup> Luc Laeven, Ross Levine, "Bank governance, regulation and risk taking", 2008, Journal of Financial Economics

<sup>2</sup> Linda ROULEAU, « Théorie des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde », 2007, P99 - 101

<sup>3</sup> Franck Brulhart, Gilles Guieuet Lionel Maltese, « Théorie des ressources : Débats théoriques et applicabilités », Revue française de gestion, 2010/5 (n° 204), Éd. : Lavoisier, P83 - 86

délibérants de taille plutôt importante variant entre 9 et 14 membres indépendamment du critère taille de l'établissement.

Ainsi l'hypothèse à tester dans ce cadre est exprimées comme suit:

H2 : La taille du conseil a un impact négatif sur le risque crédit (Un conseil d'une taille importante pourrait favoriser de meilleures décisions de gestion du risque au vu de la diversité des compétences et les expériences).

- Dualité (DUAL) ou cumul des fonctions :

L'organisation des organes sociaux varie d'une structure à une autre. Les textes réglementaires n'apportent pas d'exigences particulières en la matière. Néanmoins les organisations internationales recommandent un cloisonnement entre les deux fonctions relevant de l'organe d'administration d'une part (Président du Conseil) et de l'organe de Direction d'autre part (Président Directeur Général).

Les études menées sur l'impact de la dualité du Président du Conseil et du Directeur Général sur la performance de la firme font ressortir deux écoles :

- Les partisans de la théorie de l'agence qui plaident pour une séparation des pouvoirs pour plus d'indépendance et d'objectivité dans la prise des décisions.

- Et les défenseurs de la théorie de l'unité de commandement qui pour eux un cumul de ces deux fonctions favorise le leadership au sein d'une firme.

Pour notre part, nous nous baserons plutôt sur les recommandations et normes internationales en la matière qui se situent plutôt du côté des partisans de la théorie de l'agence.

(DUAL) : Cette variable binaire qualifiant la dualité des pouvoirs serait donc égale à 1 si les fonctions du président-directeur général et du président du conseil d'administration sont cumulées et 0 dans le cas inverse.



Suivant ce raisonnement, notre 3<sup>ème</sup> hypothèse à tester serait donc :

H3 : la dualité, ou le cumul des fonctions, a un impact sur le risque de crédit.

- La présence d'administrateurs indépendants (IND) :

Bien que certaines études aient démontré l'absence de relation entre la présence des administrateurs externes ou indépendants et la performance de l'entreprise (Alexandre et Paquerot ; 2000 et Lawrence et Stapledon ; 2000), un grand nombre d'études a démontré tout le contraire en affirmant que la présence d'administrateurs indépendants dans le conseil d'administration apporte de l'objectivité dans la prise des décisions et permet de prévenir les éventuels conflits d'intérêts ce qui ne peut qu'avoir des retombées positives sur la gestion des risques.

IND : Cette variable est mesurée par le nombre d'administrateurs ou membres du conseil de surveillance indépendants / total membres du conseil.

Il est à noter, dans ce cadre, qu'un administrateur ou membre du conseil de surveillance est qualifié d'indépendant (selon les nouvelles exigences réglementaires de Bank Al Maghrib)<sup>1</sup> lorsqu'il réunit les conditions suivantes :

- Ne pas être salarié ou dirigeant de l'établissement, représentant, salarié ou administrateur d'un actionnaire dominant ou d'une entreprise qu'il consolide et ne pas l'avoir été au cours des six années précédentes ;
- Ne pas être dirigeant d'une institution dans laquelle l'établissement détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un dirigeant de l'établissement (actuel

---

<sup>1</sup> Directive du Wali de Bank AL Maghrib relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit, 2014, D N° 1/W/2014

ou l'ayant été depuis moins de six ans) détient un mandat d'administrateur ;

- Ne pas être administrateur ou dirigeant d'un client ou fournisseur significatif de l'établissement ou de son groupe (y compris pour des services de conseil et de maîtrise d'ouvrages), ou pour lequel l'établissement ou son groupe représente une part significative de l'activité ;

- Ne pas avoir de lien familial proche avec un membre de l'organe de direction ou d'un administrateur représentant un actionnaire dominant de l'établissement

- Ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'établissement au cours des six années précédentes ;

- Ne pas être administrateur de l'établissement depuis plus de douze ans.

Dans ce cadre, nous formulons l'hypothèse comme suit :

H4 : La proportion d'administrateurs indépendants a un impact négatif sur le risque de crédit des banques marocaines.
---

- La durée de mandat des administrateurs (MAND) :

En droit marocain, la loi sur la SA stipule que la durée des fonctions des administrateurs est déterminée par les statuts sans pouvoir excéder 6 ans en cas de nomination par les assemblées générales, et 3 ans en cas de nomination par les statuts<sup>1</sup>.

La durée de mandat doit d'une part, permettre aux actionnaires de se prononcer sur la désignation de leurs mandataires au Conseil d'administration avec une fréquence suffisante, et d'autre part, prendre en compte la nécessité d'assurer une continuité raisonnable dans l'administration des sociétés.

---

<sup>1</sup> Loi 17/95 relative aux SA – Article 48

Ainsi, la durée de mandat pourrait être une variable de souplesse dans la composition des conseils d'administration, dans la mesure où, il semble être plus facile de procéder à des changements au niveau du conseil à l'échéance des mandats plutôt qu'en cours de ceux-ci, sauf pour des cas exceptionnels.

L'hypothèse que nous retenons dans ce sens :

H5 : La durée de mandat de l'administrateur a un impact sur le risque de crédit des banques marocaines.

Récapitulatif des variables définies, le mode de mesure et les références théoriques

Variables	Mesures	Référence	Signe Prévu
Variable à expliquer			
RISK	Créances en souffrance nettes de provisions / Total crédits		
Variables explicatives			
CP	Variable mesurée par le pourcentage de détention dans le capital de l'actionnaire dominant	Berle et Means (1932) ; Jensen et Meckling (1976)	+
T	Variable correspondant au nombre des membres composant le conseil	PATHAN (2009)	-
IND	Variable mesurant la proportion des administrateurs indépendants par rapport à la taille du conseil	Weisbach (1988) ; Godard (1996) ; Caby et Hirigoyen (1997)	-
DUAL	Variable binaire qui est égale à 1 lorsqu'il y a dualité (cumul de fonctions) et 0 autrement	Mallette et Fowler (1992) ; Jensen & Meckling (1976)	(*)
MAND	Variable désignant la durée en années des mandats des administrateurs.	Rapport Vienno	(*)

(\*) à vérifier selon le test empirique

Source : Auteur

## 2. Analyse des estimations économétriques et interprétation des résultats

### 2.1. L'analyse descriptive

Le tableau suivant représente les statistiques descriptives des différentes variables continues de notre étude.

Statistiques descriptives des différentes variables continues

<i>Variables</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Ecart Type</i>
RISK	7,92	3,77	12,86	3,87
CP	0,58	0,39	0,78	0,49
T	11,44	9,00	14,18	2,05
IND	0,06	0	0,12	0,04
DUAL	0,5	0	1	0,55
MAND	4,89	3,00	6,00	1,23

*RISK* rend compte sur le niveau du risque des banques marocaines mesuré par le taux des créances en souffrance; *CP* désigne la concentration de propriété au sein d'une banque mesuré par le pourcentage le plus élevé de l'actionnaire majoritaire; *T* indique la taille du conseil d'administration; *IND* mesure la proportion des administrateurs indépendants dans le conseil; *DUAL* variable binaire qui est égale à 1 quand les fonctions de Président du Conseil et Directeur Général sont cumulées et 0 dans le cas contraire; *MAND* fait référence à la durée des mandats des administrateurs.

L'analyse des moyennes de nos statistiques sur la durée permet de noter que le risque de crédit des banques marocaines mesuré par le taux des créances en souffrance s'articule autour de 7,92%. Si nous comparons les données de chaque banque prise isolément sur la moyenne du secteur au fil des années, nous pouvons constater que les 3 premières banques marocaines affichent des taux de créances en

souffrance au-dessous du niveau moyen du secteur. Tandis que les taux des créances non performantes des autres banques, et qui sont toutes des banques à actionnariat majoritairement étranger, se situent au-dessus du marché.

Cependant, il est à signaler que le contexte peu favorable caractérisé par un taux de croissance économique modérée sur les dernières années a pesé négativement sur la qualité des actifs de l'ensemble des banques marocaines.

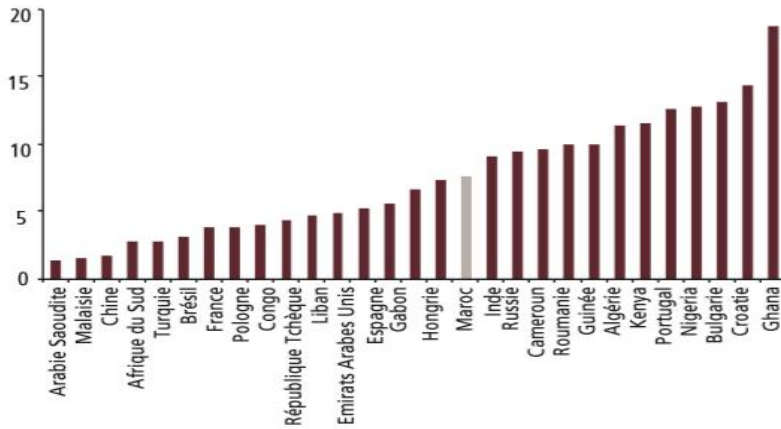
#### Taux des créances non performantes des banques de l'échantillon de 2007 à 2017

<i>RISK</i>	<i>AWB</i>	<i>BCP</i>	<i>BMCE</i>	<i>SGMA</i>	<i>BMCI</i>	<i>CDM</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Max</i>	<i>Min</i>	<i>Ecart Type</i>
2007	4,49%	1,33%	5,23%	7,388%	6,33%	4,70%	4,91%	7,39%	1,33%	2,06%
2008	3,68%	0,88%	4,65%	7,826%	6,36%	4,51%	4,65%	7,83%	0,88%	2,37%
2009	3,79%	0,66%	5,68%	6,041%	8,23%	5,07%	4,91%	8,23%	0,66%	2,54%
2010	3,65%	2,13%	4,82%	10,788%	10,39%	7,49%	6,55%	10,79%	2,13%	3,59%
2011	3,38%	3,13%	5,07%	10,426%	14,25%	8,20%	7,41%	14,25%	3,13%	4,40%
2012	3,50%	3,58%	4,32%	13,583%	12,86%	8,52%	7,73%	13,58%	3,50%	4,65%
2013	5,04%	5,01%	4,97%	15,085%	14,90%	10,47%	9,25%	15,09%	4,97%	4,93%
2014	5,68%	5,85%	6,03%	15,461%	13,07%	11,94%	9,67%	15,46%	5,68%	4,33%
2015	6,42%	7,87%	6,33%	15,540%	15,89%	12,35%	10,73%	15,89%	6,33%	4,44%
2016	6,58%	7,97%	6,65%	16,797%	16,68%	11,34%	11,00%	16,80%	6,58%	4,77%
2017	6,30%	7,26%	6,48%	15,550%	16,18%	10,42%	10,36%	16,18%	6,30%	4,52%
<i>Moyenne du secteur bancaire sur les 10 dernières années</i>							7,92%	12,86%	3,77%	3,87%

*Source : Elaboré à partir des communications financières des banques depuis 2007*

Ce niveau de risque de crédit est cependant à nuancer, si on le compare par rapport à celui des économies d'autres pays. Ci-dessous le comparatif par pays.

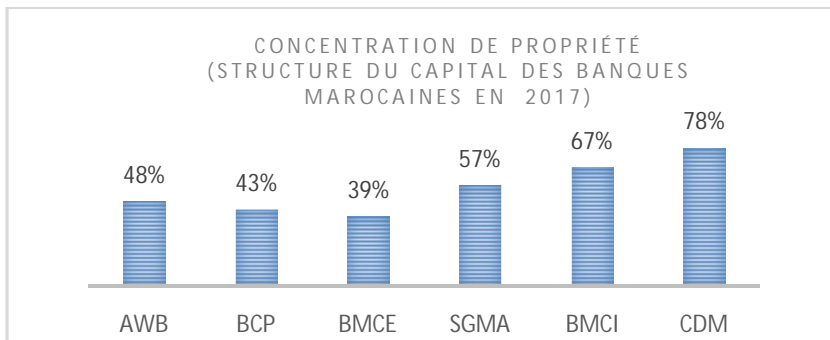
Ratio des créances en souffrance rapportées au crédit, en %



Source : FMI tiré du rapport annuel de la stabilité financière de BAM 2016

Pour ce qui est des variables relatives aux mécanismes de gouvernance, nous constatons que les structures de propriété des banques marocaines se caractérisent par une forte concentration. Les banques présentant les plus fortes concentrations sont les banques à actionnariat majoritairement étranger et ce, bien qu’elles soient cotées en bourse (cas de la BMCI). Cela démontre la volonté des sociétés mères d’exercer le contrôle de la firme à travers cette concentration de propriété.

Concentration de propriété des banques marocaines en 2017

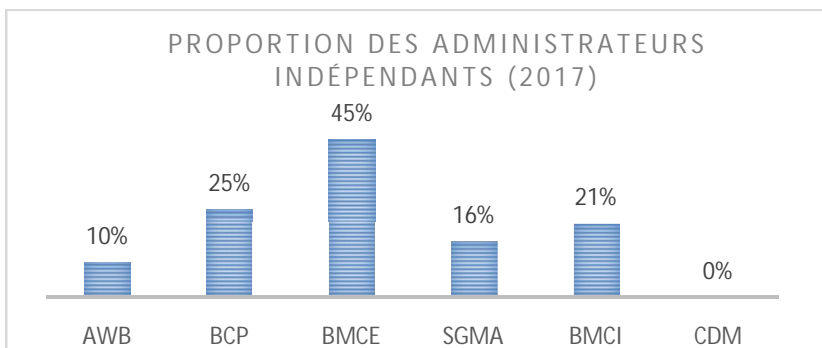


Source : Rapports annuels des banques

Par ailleurs, nous relevons qu'en moyenne la taille du conseil d'administration des banques marocaines se situe autour de 11 membres. Ce résultat confirme les conclusions des travaux de Booth et al. (2002) qui estiment que les banques jouissent de conseil d'administration de taille plus importante que les autres entreprises. D'ailleurs, nous ne trouvons pas de corrélation entre la taille du conseil d'administration et la taille de la banque.

Pour ce qui est de la proportion des administrateurs indépendants dans les conseils des banques. Il est à noter que cette disposition bien qu'elle figurât depuis 2007 dans les normes de bonne conduite et directives de Bank Al Maghrib, les banques marocaines ne l'appliquaient pas systématiquement et ce, en l'absence d'une définition légale stricte. C'est à partir de 2014, que l'on observe que l'exigence d'un tiers des administrateurs indépendants dans le conseil commence à être adoptée. Ainsi, si l'on recalcule cette moyenne à partir de 2014, le taux de représentativité des administrateurs indépendants est globalement conforme aux exigences réglementaires (le tiers) pour 4 banques sur 6 de l'échantillon.

Proportion des administrateurs indépendants dans les banques marocaines en 2017



Source : Rapports annuels des banques

	<i>Risk</i>	<i>CP</i>	<i>Taille</i>	<i>IND</i>	<i>DUAL</i>	<i>MAND</i>
Risk	1					
CP	0,471257125	1				
Taille	-0,820583689	-0,627979388	1			
IND	0,804140393	0,379189129	-0,958229331	1		
DUAL	-0,410790737	-0,155540038	0,239045722	-0,22906062	1	
MAND	-0,344270469	-0,119772742	0,720023041	-0,81041417	-0,080321933	1

S'agissant de la variable de dualité, la moyenne qui en ressorte étant de 0,55 et c'est une variable qui est restée constante au fil des 10 dernières années. En effet, et comme déjà analysé dans la section relative à la comparaison des pratiques en matière de gouvernance, dans le paysage bancaire marocain, il co-existe deux modes de gouvernance : d'une part, la structure moniste avec un seul leadership qui fait fonction de Président du Conseil et de Directeur Général : Cette structure est plutôt prônée par les banques à capitaux majoritairement marocains et d'autre part la structure avec séparation des pouvoirs plutôt prisée par les banques à actionnariat majoritairement étranger.

## 2.2. L'examen des corrélations et définition du modèle

Nous proposons comme préalable à notre analyse multivariée, la vérification de la multicolinéarité entre les variables explicatives de notre modèle. En effet, cette notion permet de détecter les relations linéaires entre les variables explicatives, ce qui peut biaiser les coefficients de régression.

Pour détecter les multicolinéarités et identifier les variables impliquées, nous nous baserons sur la matrice des corrélations. Ainsi, nous considérons qu'il existe multicolinéarité, si le coefficient de corrélation entre deux variables explicatives dépasse 0,8 et ce suivant l'étude de Kennedy, (2003).



Matrice des corrélations entre les variables relatives aux mécanismes de gouvernance

A partir la matrice des corrélations, nous constatons que les valeurs explicatives de notre modèle ne présentent pas de relation linéaire entre elles. Par conséquent, nous les prendrons toutes en compte pour notre analyse multivariée.

En effet, il y a multicollinéarité, lorsque le coefficient de corrélation entre deux variables explicatives dépasse 0,8.

### 2.3. Présentation du modèle et interprétation des résultats

#### 2.3.1. Présentation du modèle

Afin de nous permettre de répondre à nos différentes questions de recherche que nous rappelons ci-après, nous allons régresser la variable Risque des banques marocaines sur les caractéristiques de leurs modes de gouvernance comme suit :

$$\text{RISK} = \beta_0 + \beta_1 \text{CP} + \beta_2 \text{T} + \beta_3 \text{IND} + \beta_4 \text{DUAL} + \epsilon$$

Nous vérifierons ainsi, l'ensemble de nos hypothèses de base en cherchant à les confirmer ou infirmer.

#### 2.3.2. Interprétation des résultats

Les résultats de la régression dégagent un coefficient de détermination égale à 0,979 proche de 1 : cela montre que le modèle est significatif.

L'équation devient :

$$\text{RISK} = 0,47 \text{CP} - 0,82 \text{T} + 0,80 \text{IND} - 0,41 \text{DUAL} - 0,34 \text{MAND} - 373$$

S'agissant de nos hypothèses de base :

- Concentration de propriété

La concentration de propriété a un effet positif sur la variation du risque, confirmant notre hypothèse, ce qui signifie que les banques

marocaines présentant les plus fortes concentrations du capital sont celles qui présentent le niveau le plus élevé du risque.

Ce résultat laisse estimer que l'actionnaire majoritaire, étant soucieux de maximiser sa rentabilité, a souvent une appétence au risque importante.

Dans le cas de notre échantillon, il s'agit essentiellement des banques à actionnariat étranger où la concentration de propriété est plus forte avec des proportions dépassant 50%. Toutefois, ce constant reste à relativiser.

L'augmentation du risque peut être justement la résultante d'une politique prudente de la part de l'actionnaire majoritaire.

Pour notre cas, il s'agit essentiellement des banques à dominance étrangère, et qui sont amenées sous la contrainte de leurs maisons mères, d'appliquer des politiques risques en termes de classification des créances beaucoup plus strictes que leurs consœurs à actionnariat majoritairement local. Les banques françaises veillent, à ce que leurs filiales à l'étranger, obéissent aux mêmes règles que celles du pays d'origine ce qui peut être des fois contraignant par rapport à la réalité du marché.

D'ailleurs l'agence de notation FITCH dans son dernier rapport sur le secteur bancaire marocain estime que bien que certaines banques de la place affichent des ratios de créances non performantes plutôt bas par rapport au marché, cela ne signifie pas forcément une bonne qualité des actifs. Il se peut qu'il s'agisse uniquement d'une sous-évaluation des créances non performantes notamment celles en phase pré-douteux et douteux.

- Taille du Conseil d'administration

Une relation négative et significative entre la variation du risque et celle de la taille du conseil confirmant ainsi notre hypothèse de base. Un conseil d'une taille importante pourrait favoriser de meilleures décisions

de gestion du risque au vu de la diversité des compétences et les expériences.

- Dualité ou unité de commandement

Selon les résultats de notre modèle, le cumul des fonctions de Président du Conseil et du Directeur Général agit négativement sur le risque de crédit.

Cela revient à dire, et ce contrairement aux partisans de la théorie d'agence, que l'unité de commandement favorise le leadership à travers une bonne gestion du risque de crédit. La structure moniste est observée chez les 3 premières banques de notre échantillon.

Ces résultats corroborent avec les conclusions des travaux de W.G. Simpson et A.E. Gleason menés en 1997 sur 300 firmes bancaires. Les tests empiriques en la matière indiquent une faible probabilité de détresse financière lorsqu'une personne est à la fois le Directeur Général et le président du conseil.<sup>1</sup>

- Administrateurs indépendants

Contrairement à nos attentes, les résultats du modèle mettent en exergue la relation positive de la présence des administrateurs indépendants et la montée du risque de crédit.

Sauf, que là aussi, il s'agit d'un constat biaisé par les facteurs environnementaux. Le recrutement des administrateurs indépendants dans les banques marocaines s'est opéré à partir de 2014 année qui a coïncidé avec un contexte économique peu favorable qui avait impacté la qualité des actifs de la banque.

Cela présente une limite dans notre étude, car la continuité des valeurs n'a pas été assurée avant la date de 2014.

---

<sup>1</sup> W. Gary Simpson, Anne E. Gleason, « Board structure, ownership, and financial distress in banking firms », International Review of Economics and Finance, 1999, N° 8, P281-292.

Cette variable devrait être mesurée sur un horizon plus lointain avec une profondeur similaire aux autres variables.

- Durée de mandat de l'administrateur

La variable (MAND) a un impact faible mais négatif sur le risque. Ce qui montre que l'influence de la durée de mandat sur les décisions de risque n'est pas très significative.

Tableau N°8 : Résultats des régressions linéaires en données de panel

REPERIODIFIALE									
Statistiques de la régression									
Coefficient de détermination multiple	0,979011641								
Coefficient de détermination R <sup>2</sup>	0,98463793								
Coefficient de détermination R <sup>2</sup>	0,906543335								
Error type	0,007149143								
Observations	10								
ANALYSE DE VARIANCE									
	Degré de liberté	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Valeur critique F				
Regression	5	0,004717553	0,000943511	18,44939472					0,00723937
Residus	4	0,000204441	5,11E-05						
Total	9	0,004921994							
Coefficients									
	Error type	Statistique t	Probabilité	Limite inférieure pour seuil de confiance=95%	pour seuil de confiance=95%	Limite supérieure pour seuil de confiance=95%	pour seuil de confiance=95%	Limite supérieure pour seuil de confiance=95%	pour seuil de confiance=95%
Constante	-373,7189306	310,0849311	-1,205168104	0,29455952	-1,2341688037	487,2482	-1,2341688	487,248176	0,29455952
	0,46466667	0,29363339	0,24927659	1,203803543	0,29503645	0,38360139	0,970869	0,3836013	0,970868855
	11,5	32,4707766	26,9703008	1,203942977	0,294983369	42,4109499	107,3525	42,41095	107,352303
	0	28,02799554	22,9023583	1,223757016	0,28819812	-35,56158147	91,61757	-35,561581	91,61757234
	1	0	0	66335	0	0	0	0	0
	4,833333333	0,043278566	0,241850517	1,036512066	0,2472817097	0,195874	-0,07281771	0,195874229	0,2472817097

## CONCLUSION

A travers l'analyse empirique des pratiques de gouvernance au sein des banques marocaines et leur influence sur le niveau du risque de crédit, nous pouvons clairement constater la co-habitation de deux types de gouvernance selon la structure de l'actionnariat à travers deux grands modèles d'administration :

- Le premier type, qui est plutôt appliqué chez les grands groupes marocains privés, comportant un conseil, qui exerce une fonction de contrôle sur l'exécutif, lui-même constitué d'un ou plusieurs mandataires sociaux agissant par délégation (conseil d'administration). Ce type de gouvernance, contraire aux propos de la théorie de l'agence plaide en faveur du modèle du leadership avec unité de commandement

- Dans le second type d'organisation prôné par les banques marocaines à actionnariat étranger qui voit cohabiter deux organes collégiaux ayant, pour l'un des attributions de surveillance, et pour l'autre une fonction exécutive (Conseil de surveillance et Directoire). Ce type de gouvernance répond parfaitement aux principes de séparation de pouvoirs défendu par les partisans de la théorie de l'agence.

Par ailleurs, la composition des organes délibérants de l'ensemble des banques marocaines a évolué courant cette dernière année (depuis la sortie des nouveaux textes règlementaires) par l'intégration d'administrateurs indépendants. Cela traduit la volonté des banques de se conformer aux nouvelles exigences, bien que le minimum requis n'ait pas encore été atteint chez l'ensemble de celles-ci.

Néanmoins, le nombre d'administrateurs étrangers semble plus important dans les établissements à actionnariat international, ce qui peut s'expliquer par la forte représentativité du groupe d'appartenance de l'établissement dans l'organe d'administration. Pour ces mêmes établissements, ayant tous adopté le mode de gouvernance par conseil

de surveillance, nous constatons l'absence de membres exécutifs dans les organes délibérants, contrairement aux établissements à actionnariat majoritairement marocain, lesquels comptent des membres exécutifs allant de 1 (Président Directeur Général) à 6 membres.

Pour ce qui est de l'ancienneté des administrateurs, nous remarquons que près de la moitié des membres de conseils, pour l'ensemble des banques (sauf la BCP) siègent depuis plus de 12 ans. Cette ancienneté permettra, certes, aux conseils de s'enrichir de leurs expériences, mais pourraient également amoindrir sa capacité critique ou innovante.

La durée de mandat pourrait être une variable de souplesse dans la composition des conseils d'administration, dans la mesure où, il semble être plus facile de procéder à des changements au niveau du conseil à l'échéance des mandats plutôt qu'en cours de ceux-ci, sauf pour des cas exceptionnels. Dans ce cadre là, les banques à capitaux marocains ont toutes adopté des durées de mandats de 6 ans contrairement aux banques à capitaux étrangers qui ont plutôt des mandats de 3 à 5 ans.

Par ailleurs, l'analyse empirique confirme la co-habitation de ces deux modes de gouvernance ainsi, il semble que la concentration de propriété a un effet positif sur la variation du risque, ce qui signifie que les banques marocaines présentant les plus fortes concentrations du capital sont celles qui présentent le niveau le plus élevé du risque. Ce résultat laisse estimer que l'actionnaire majoritaire, étant soucieux de maximiser sa rentabilité, a souvent une appétence au risque importante.

Dans le cas de notre échantillon, il s'agit essentiellement des banques à actionnariat étranger où la concentration de propriété est plus forte avec des proportions dépassant 50%. Toutefois, ce constant reste à relativiser. L'augmentation du risque peut être justement la

résultante d'une politique prudente de la part de l'actionnaire majoritaire.

Il est vrai que les banques marocaines adossées à des maisons mères étrangères sont amenées sous la contrainte du groupe, d'appliquer des politiques risques en termes de classification des créances qui s'avèrent des fois beaucoup plus strictes que leurs consœurs à actionnariat majoritairement local. Les banques françaises veillent, à ce que leurs filiales à l'étranger, obéissent aux mêmes règles que celles du pays d'origine ce qui peut être des fois contraignant par rapport à la réalité du marché.

D'ailleurs l'agence de notation FITCH dans son dernier rapport sur le secteur bancaire marocain estime que bien que certaines banques de la place affichent des ratios de créances non performantes plutôt bas par rapport au marché, cela ne signifie pas forcément une bonne qualité des actifs. Il se peut qu'il s'agisse uniquement d'une sous-évaluation des créances non performantes notamment celles en phase pré-douteux et douteux.

Contrairement à nos attentes, les résultats du modèle mettent en exergue la relation positive de la présence des administrateurs indépendants et la montée du risque de crédit.

Sauf, que là aussi, il s'agit d'un constat biaisé par les facteurs environnementaux. Le recrutement des administrateurs indépendants dans les banques marocaines s'est opéré à partir de 2014 année qui a coïncidé avec un contexte économique peu favorable qui avait impacté la qualité des actifs de la banque.

Cela présente une limite dans notre étude, car la continuité des valeurs n'a pas été assurée avant la date de 2014. Cette variable devrait être mesurée sur un horizon plus lointain avec une profondeur similaire aux autres variables.