

## La gouvernance des entreprises Algérienne : Le cas des PME

Melle. HADJAR Assia  
Université de Mostaganem

M. ELHAROUCHI Khatab  
Université de Mostaganem

### Résumé :

G. Charreaux (1997) ; décrit la gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs, et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

Le programme d'action national sur la gouvernance bénéficie d'un financement global sur le budget propre de l'Etat algérien. Ce programme a été pleinement intégré dans ses différentes composantes dans l'ensemble des programmes nationaux de développement. Cette démarche de l'Algérie a permis d'établir une parfaite harmonie entre le programme d'action en matière de gouvernance et le programme du gouvernement approuvé par l'Assemblée Populaire Nationale le 28 juin 2007 qui fait explicitement référence au programme d'action de l'Algérie dans le cadre du MAEP.

L'objectif de notre recherche permet de déterminer si la bonne gouvernance est une condition essentielle et indispensable pour le développement des PME.

On résulte qu'une bonne gouvernance économique est mieux réfléchi ou maîtrisé et le choix d'investissement plus crédibles :

- Accorder plus de préférence aux secteurs émergents, c'est-à-dire, amplifier l'investissement dans ces secteurs créateurs de valeur et emploi.
- Réduire la contribution des hydrocarbures dans le PIB, c'est-à-dire ; créer plus de richesse dans les autres secteurs, parce que l'accroître les recettes financières de l'exportation des produits énergétiques est simplement illusoire.

**Mots clés :** gouvernement d'entreprise, croissance économique, développement politique et sociale, reformes juridiques.

## المخلص:

ج. شارو (1997) يصف حكم الشركة الراشد على انه: "مجموع الآليات التنظيمية التي تحدد هوامش عمل مديري الشركات وتؤثر على طبيعة القرارات المتخذة".

برنامج العمل الوطني على حوكمة الشركات تتلقى التمويل الكامل من الميزانية العادية للدولة الجزائرية، حيث تم دمج هذا البرنامج كاملا مع مكوناته المختلفة في جميع برامج التنمية الوطنية، وقد اعتمدت الجزائر هذا النهج مشكلة تناغم ما بين البرنامج التنفيذي الحوكمة وبرنامج الحكومة الذي وافقت عليه المجلس الشعبي الوطني في 28 جوان 2007 والذي يشرح برنامج العمل في إطار ميكانيزم الأفرقة لتقييم النظراء.

والهدف من هذا البحث هو لتحديد ما إذا كان تعريف الحوكمة بشكل عام وحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص بما في ذلك حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية :** حوكمة الشركات، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والإصلاحات القانونية.

**1- Introduction :** La gouvernance d'entreprise est à l'ordre du jour en Algérie. Plusieurs considérations Contribuent à ce qu'elle le soit. La raison la plus directe et la plus importante qui en fait une Priorité stratégique nationale réside, à l'évidence, dans les besoins pressants des entreprises de consolider les conditions endogènes de leur performance et de leur pérennité. Sont visées, en particulier, les PME privées. De par leur poids déterminant, actuel et projeté, dans la création de richesse hors hydrocarbures et dans l'emploi national, cette catégorie d'entreprise se retrouve En charge de devoir relever un double défi : celui économique de la préparation de l'après Pétrole, et celui, systémique, de la transition vers une économie de marché moderne et compétitive par la qualité des entreprises qui constituent son tissu. Tel est l'enjeu majeur de la Gouvernance d'entreprise en Algérie. A partir de cette introduction notre travail vise le traitement de la problématique générale suivante : **A ce que La bonne gouvernance est une condition essentielle et indispensable pour le développement des PME ?** A travers de ce travail, nous aimerions comprendre le rôle de la bonne gouvernance pour le Succès du développement à long terme des économies de croissance. Et particulièrement dans les PME algériennes, car cette gouvernance est d'autant plus importante dans un pays qui est engagé dans une série de réformes dans lesquels cet impératif s'avère déterminant. Ainsi ajoutera que la Bonne gouvernance est une condition pour l'internationalisation des entreprises.

**2- Evolution de notion « gouvernance » :** La notion de gouvernance a tout d'abord été promue par la commission trilatérale, au milieu des années 70. Il s'agissait alors de fournir une solution politique et institutionnelle à la crise de l'Etat de bien être dans les pays développés et de faciliter le passage d'une situation où l'Etat est régulateur et

redistributeur a la libéralisation, la déréglementation des marchés et la privatisation du secteur public. Dès le début, la notion de crise de gouvernance à été marquée au sceau des thèses libérales, dans le sens d'une remise en question des modes de régulation économique et politique du marché et des arrangements sociaux et institutionnels sur lesquels ils s'appuyaient. Plus tard, la notion est apparue dans les programmes d'ajustement structurel promus par la Banque Mondiale, pour qui la gouvernance était un fait acquis dès lors qu'un gouvernement parvenait à imposer l'ajustement tout en maintenant le contrôle et la stabilité politique.

**2-1- Définition du gouvernement des entreprises :** Quand la lexie "corporate governance" apparaît en France, la première traduction propose "gouvernement d'entreprise". Pourtant, le terme entreprise n'est pas l'équivalent français de « corporate » qui doit être considéré comme un adjectif signifiant "propre à l'entreprise, ce qui constitue son identité". Quant au terme « governance », il prend davantage le sens d'autorité que de gouvernement qui lui se traduit en anglais par « government » et renvoi plutôt à la politique qu'à la gestion. C'est pourquoi, l'expression « corporate governance » s'est imposée d'abord en anglais avant d'apparaître dans sa traduction française. Il est devenu usuel de traduire "corporate governance" par "gouvernement des entreprises", même si cette traduction rend imparfaitement compte de sa signification dans le débat initié par Berle et Means.

De façon plus étroite, le terme "gouvernance d'entreprise" est utilisé pour désigner l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société (dirigeants), et donc principalement le fonctionnement du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance. Ainsi, la gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions (notamment de financement et d'investissement) des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire<sup>1</sup>.

**2-2-Gouvernance des entreprises en Algérie :** La question de l'entreprise et de l'entreprenariat se trouve aujourd'hui au cœur des débats entre les partenaires sociaux, avec comme préoccupations principales :

1. la diversification de l'économie en faveur du secteur hors hydrocarbure ;
2. la création d'emplois durables et décents en direction d'une population active jeune et de plus en plus diplômée.

Il y a lieu de signaler que l'Algérie a initié un mécanisme de concertation entre les différents acteurs sur la scène économique et sociale, c'est-à-dire le patronat, le syndicat et le gouvernement et qui a donné lieu à la mise en œuvre d'un Pacte National Economique et Social. La mise en œuvre du Pacte National Economique et Social a

<sup>1</sup> G. Charreaux, vers une théorie du gouvernement des entreprises, chapitre 15, in G. Charreaux (ed.) : le gouvernement des entreprises, Economica, 1997, P. 423.

recueilli un consensus sur la réhabilitation du rôle de l'entreprise dans la structure de la croissance économique mais également en tant que facteur de développement humain. Dans ce cadre, de nombreuses actions ont été initiées dans divers secteurs d'activité en faveur de l'émergence d'entreprises citoyennes et compétitives capables de répondre aux exigences économiques, sociales et environnementales.

Ces actions s'appliquent à plusieurs domaines visant notamment :

1. l'accélération du processus de privatisation ;
2. l'amélioration de l'environnement de l'entreprise ;
3. l'adaptation des institutions et de la réglementation aux exigences de compétitivité et de transparence ;
4. la mise à niveau des qualifications aux standards internationaux ;
5. l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).<sup>1</sup>

### 3- Accélérer les réformes de l'entreprise :

#### 3-1- Le Cadre réglementaire et législatif de la privatisation

L'Ordonnance n°95-22 du 28 novembre 1995 considérée comme le premier cadre institutionnel de la privatisation a défini les institutions en charge de la privatisation à savoir le conseil national de la privatisation, les holdings, et la commission de contrôle des opérations de privatisation. Cette ordonnance a donné naissance aux premières opérations de privatisation et a relevé quelques contraintes qui ont permis aux pouvoirs publics de tirer les enseignements nécessaires et de redynamiser le processus par un nouveau dispositif de deuxième génération.

Ce nouveau dispositif consacré par l'Ordonnance 01-04 du 20 août 2001, définit la privatisation, le champ d'application, et les formes de privatisation. De même qu'il identifie les organes de décision et de suivi du processus de privatisation, complété par un arsenal de textes réglementaires pour sa mise en œuvre et notamment cinq (5) décrets d'application :

- Décret exécutif n°01.253 du 24.9.01 relatif à la composition et au fonctionnement du conseil des participations de l'Etat
- Décret exécutif n°01.283 du 24.9.01 portant forme particulière d'organe d'administration et gestion des entreprises publiques.
- Décret exécutif n°01.253 du 10.11.2001 fixant les conditions et modalités d'exercice de l'action spécifique.<sup>2</sup>
- Décret exécutif n°01.353 définissant les conditions de reprise d'une entreprise publique par les salariés.
- Décret exécutif n°01.354 du 10.11.01 fixant la composition, l'attribution et le fonctionnement de la commission de contrôle des opérations de privatisation.

<sup>1</sup> Colloque CNES/BM sur la gouvernance, club des pins, palais des nations, Alger, 07/02/03.

<sup>2</sup> Rapport Sous la direction de Robert le DUFF « Encyclopédie de la gestion et du Management », E.G.M.1999, Edition DALLOZ.1999.

Il y a lieu de signaler que de nombreuses réformes avaient été engagées au préalable et qui contribuent directement au désengagement de l'Etat de la sphère économique et à la promotion des investissements .Parmi ces réformes il convient de noter :

**3-2- Le code du commerce :** Il a été adapté pour consacrer le statut commercial de l'entreprise en consentant les formes libérales des sociétés commerciales (SPA, SNC, EURL et autres.)

**3-3-Le système fiscal :** Il a été révisé pour répondre aux nouvelles exigences économiques en introduisant de nouveaux types d'impôts tels que la TVA, IBS et IRG avec l'adoption d'un régime spécifique avantageux applicable aux investissements.

**3-4-La législation sociale :** Adaptée aux nouvelles réformes économiques, elle protège le droit de grève, le droit d'exercice syndical et consacre la libération du marché du travail. Le dispositif prévoit aussi la mise en place d'une caisse nationale du chômage et d'une agence de développement social comme instruments de protection sociale pour atténuer les effets d'une éventuelle conséquence négative de la privatisation.

**3-5- Le système financier et bancaire :** Les réformes à ce niveau ont permis de «dé-monopoliser » le système bancaire en permettant la création des banques privées et la mise en place d'une bourse de valeurs mobilières.

A cela il y a lieu d'ajouter l'octroi d'avantages aux investisseurs, acte s'insérant dans la politique de promotion de la privatisation, car ces avantages permettent aux investisseurs, notamment étrangers repreneurs, de bénéficier du libre transfert de capitaux, avec protection contre l'expropriation et possibilité de recours à l'arbitrage international Le résultat de ce processus de réformes engagées a permis depuis la promulgation de la Loi 01-04 du 20 août 2001 relative à la privatisation des entreprises publiques, d'enregistrer 458 opérations de privatisation. Alors que 89 opérations seulement ont été réalisées entre les exercices 2001 et 2004, une progression rapide a été enregistrée entre les exercices 2005 et 2006 où il a été constaté 113 opérations en 2005 et 116 en 2006.

Les opérations de privatisation ont concerné essentiellement :

- les industries agroalimentaires 20 %
- les Entreprises à caractère local 20 %
- les industries électriques 11%

### **3-6- Impact économique et social du processus de privatisation**

Les opérations de privatisation ont permis au plan économique et social :

- la préservation de 40.000 postes d'emploi ;
- la projection de création de 19.000 postes d'emplois sur une période de 5 ans ;
- l'investissement de 890 milliards de dinars sur une période de 5 ans ;
- des recettes de privatisation qui s'élèvent à plus de 136 milliards de Dinars ;

- la prise en charge de 50 milliards de Dinars représentant l'endettement des entreprises privatisées par les repreneurs.

En outre, l'expérience accumulée en matière de privatisation a permis :

- la constitution d'une capitale expérience significatif qui se mesure au nombre de Contentieux enregistrés qui a largement diminué, attestant d'une accumulation et d'une capitalisation de savoir faire ;

- la possession de procédures et une expérience de la gestion de la privatisation ;
- la formation d'un personnel chargé de mener les opérations de privatisation ;
- l'existence de structures institutionnelles dédiées aux opérations de privatisation.
- <sup>1</sup>

### 3-7- Secteur de la PME :

- **1999-2008 :**

La période 1999 - 2008 a connu un taux d'évolution dans la création de PME de l'ordre de **86,57 %**. La contribution dans la formation du PIB hors hydrocarbures sur la période 1999-2005 est de **76,74 %**.

En 2001 la promulgation de la loi d'orientation pour la promotion de la PME a précisé les fondamentaux essentiels pour la création et le développement de la PME. La visibilité de l'environnement économique de la PME a été consolidée par la formalisation et l'adoption par le gouvernement de 46 textes d'applications.

Le rythme de création de PME est estimé annuellement en moyenne à **24000** PME.

- **Evolution du secteur durant la période 2007-2008 :**

Il est constaté à la fin 2007, une population de **293.940** PME privées employant **1.064.980** emplois durables.

En 2006, il a été créé **24.140** nouvelles PME privées, soit un taux de croissance de l'ordre de **8,9%**. A fin décembre 2008, le nombre de PME privées atteindra **320.000** PME privées employant **1.150.180** emplois.

La mise en œuvre du programme national de mise à niveau commence à produire des résultats probants. **3.000** PME ont été enregistrées pour bénéficier des composantes du programme. **294** PME ont signé des protocoles d'accord pour rentrer dans des processus de diagnostics et d'actions de mise à niveau.

En matière d'intermédiation financière, le fonds de garantie des crédits aux PME (FGAR), malgré des contraintes exogènes difficiles liées à des pratiques bancaires en pleine mutation, confirme sa place dans le soutien de l'accès aux crédits bancaires. A **fin juillet 2008**, **294** dossiers de garanties ont été traités pour un montant global de **7,7 milliards de DA pour un montant global des crédits bancaires sollicités de 21 milliards de DA** et générant **16.450** postes de travail. La caisse de Garantie des crédits aux investissements des PME ( **CGCIPME**), à **fin juin 2008**, a octroyé **91** garanties,

<sup>11</sup> Rapport MAEP/POINT FOCAL NATIONAL, NOVEMBRE 2008.Op.cit

pour un montant global de **1,2 Milliards de DA** pour un montant global des crédits bancaires sollicités de **2,5 milliards de DA** et générant **1568** emplois.

### **3-8- Actions réalisées :**

- la réalisation d'études de filières (Agroalimentaire, industries pharmaceutiques...).
- la formalisation par l'Agence Nationale de Développement de la PME d'un code de bonne conduite à travers un livre blanc qui fixe les principes et les règles de prise en charge des dossiers.

### **3-9- Actions à réaliser :**

- la révision et la consolidation du dispositif juridique et réglementaire régissant le secteur de la PME ;
- le développement de services financiers appropriés aux spécificités des PME ;
- la constitution d'un groupe de travail de concertation ANDPME/ ABEF/ Banques et établissements financiers ;
- la consolidation des deux dispositifs de garantie (FGAR et CGCIPME).

## **4- Organisation du secteur public marchand : S'agissant des entreprises relevant des domaines d'attribution du MIPI<sup>1</sup>**

### **4-1- Actions à engager :**

1. le redéploiement s'appuie sur la poursuite du processus de privatisation des entreprises ;
2. le projet de redéploiement des participations de l'Etat s'appuie sur les recommandations de la Stratégie Industrielle du Pays ;
3. le redéploiement des participations de l'Etat doit assurer la promotion de l'Industrie ;
4. l'émergence et le développement de nouvelles activités industrielles ;
5. l'ouverture du capital et la cession des entreprises dans le cadre du programme partenariat/ privatisation.

### **4-2- Refonte du secteur public marchand**

#### **4-2-1-Axes de la refonte**

Cette politique de redéploiement procède à une refonte totale du cadre actuel qui comptera trois (03) types d'entités de nature et ayant des objectifs économiques différents. Il s'agit :

- des Sociétés Economiques de Développement (SED) qui seront chargées d'assurer le développement d'activités qui confère à la Nation une capacité d'intégration interne de spécialisation et d'endogénéisation des décisions de croissance ;

<sup>1</sup> Rapport MAEP/POINT FOCAL NATIONAL, NOVEMBRE 2008.Op.cit

- des Sociétés de Promotion et de Développement (SPD) qui seront chargées de la promotion d'activités de nature structurante déjà existante et/ou de nouvelles activités industrielles ;
- des Sociétés de Promotion Industrielles (SPI) qui seront chargées de la promotion d'activité à fort effet d'entraînement et d'intégration dans le marché mondial .Elles regroupent des activités de sidérurgie, constructions et réparation navale, véhicules automobiles et les TIC.

De même que les SGP se verront confier une nouvelle mission qui consiste en la promotion des autres EPE non retenues dans les SED.

Cette promotion se fera par la recherche prioritaire du partenariat pour le recouvrement de leur croissance.

#### **4-2-2- Objectifs à atteindre :**

- La constitution de puissants Groupes industriels à travers le développement des Branches porteuses, disposant de potentialités compétitives sur le marché international ;
- Le recentrage du secteur public qui se fera à titre exclusif sur des activités qui concernent la spécialisation de l'économie nationale et le renforcement de la capacité de compétition globale.

#### **4-2-3-Action d'appui aux entreprises industrielles, pour améliorer la qualité :**

Il convient de rappeler qu'en Algérie l'infrastructure de qualité (IQ) a été mise sur pieds par la création des organismes suivants :

1. l'IANOR pour les normes ;
2. l'INAPI pour la protection industrielle ;
3. l'ONML pour la métrologie légale, et, enfin ;
4. ALGERAC pour l'accréditation.

Aujourd'hui ALGERAC est en grande partie opérationnel et apte à entamer le processus d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité (OEC) cités supra.

#### **4-2-4-Contrôle et supervision des activités économiques**

Mise en œuvre du plan qualité tourisme : il concerne les normes d'excellence en matière d'offre d'hébergement, de restauration, de loisirs et d'animation des agences de voyages et d'offices locaux de tourisme.

#### **4-2-5- Actions engagées :**

- Contrat de performance saison touristique 2008 : sélection de 14 plages démonstratives ;
- Guides touristiques : prestation de la qualité dans l'accueil des touristes ;
- Guides touristique concertation et soutien pour l'édition de guides touristiques sur l'Algérie.

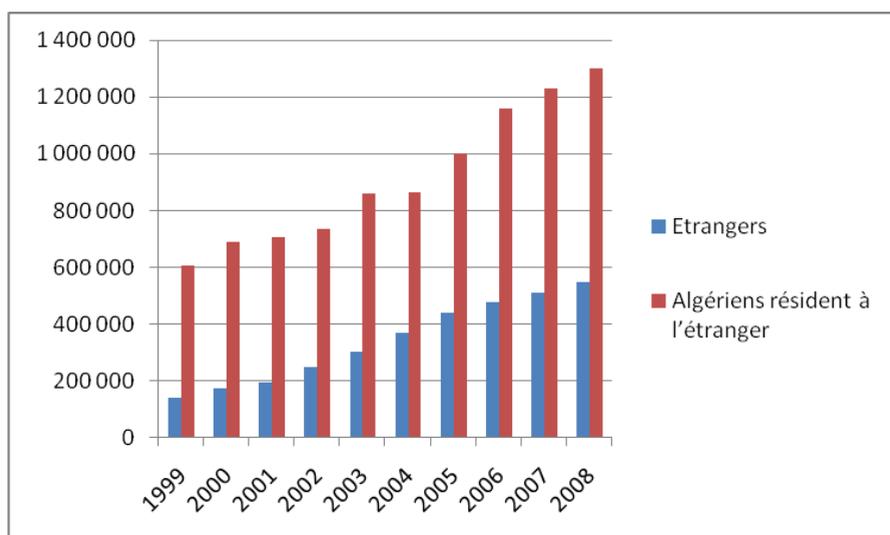
#### 4-2-6- Les flux touristiques :

Ces dernières années, il a été enregistré une évolution en nette croissance, des flux touristiques, qui augure de nouvelles perspectives prometteuses au regard des potentialités touristiques existantes qui offrent une gamme de produits variés et de haute valeur.

Tableau n°01 : Les flux touristiques

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>TOTAL</b>	748 536	865 984	901 416	988 061	1166287	1233719	1443090	1637582	1740000	1850000
<b>Taux de croissance%</b>	-	15,69	4,09	9,61	18,04	5,78	16,97	13,48	6,5	6,5
<b>Etrangers</b>	140 861	175 538	196 229	251 145	304 914	368 662	441 206	478 358	511 000	550 000
<b>Taux de croissance%</b>	-	24,62	11,79	27,99	21,41	20,87	19,71	8,42	7	7,6
<b>Algériens résident à l'étranger</b>	607 675	690 446	705 187	736 915	861 373	865 157	1001884	1159224	1230000	1300000
<b>Taux de croissance%</b>	-	13,62	2,13	4,5	16,89	0,44	15,80	15,70	6	6

Source : Police des Frontières



— Il est enregistré à fin 2007 l'entrée de 1. 740.000 touristes en Algérie, soit une évolution de 6.5 % par rapport à l'année 2006 (1.637.582 touristes).

Parmi lesquels 511.000 touristes étrangers, soit une croissance de 7 % par rapport à la même période de l'année 2006.

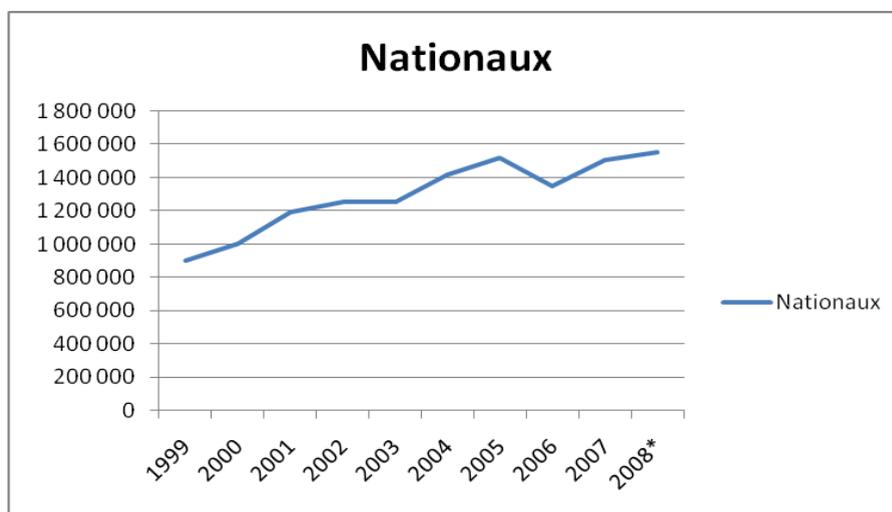
— Le nombre de touristes est estimé à 1.850.000 à fin 2008.

**Tableau N°02 : Evolution des sorties aux frontières des nationaux**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
Nationaux	903 286	1006382	1189910	1256515	1253901	1416861	1513491	1349113	1500000	1550000
Taux de croissance	-	11,41	18,24	5,60	-0,21	13	6,82	-10,86	11	3

(\*) Estimation

Source : Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, MAEP/POINT FOCAL NATIONAL, NOVEMBRE 2008.



Algériens ont voyagé à l'étranger pour l'année 2007 soit une hausse de 11% par rapport à la même période de l'année 2006 (1.350.000 voyageurs)

– les principales destinations des algériens sont :

– la Tunisie : **686.000** voyageurs.

– la France : **384.000** voyageurs.

Les statistiques enregistrées pour l'année 2007, des entrées des touristes et des sorties des nationaux aux frontières algériennes, marquées par une différence de près de 250.000 touristes, confirment le passage de l'Algérie d'un pays émetteur à un pays récepteur. Le montant des recettes touristiques, au terme de l'année 2007, s'est situé à 218.9 millions de dollars, soit une hausse de 7 % par rapport à l'année 2006.

En dépit de l'accroissement des entrées touristiques ces dernières années, le montant en devises dépensé par les nationaux à l'étranger reste supérieur à celui des devises générées par les flux d'entrées des non résidents.

#### 4-2-7- L'emploi dans le secteur du tourisme

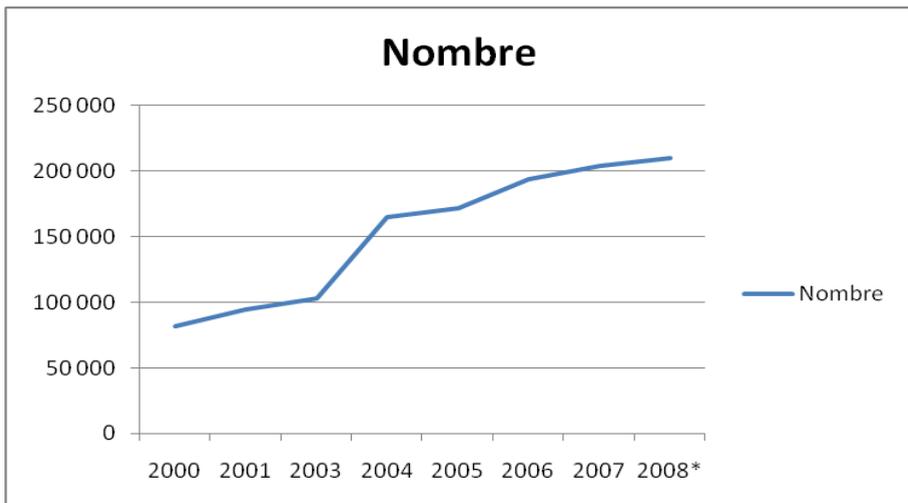
1. Les importantes potentialités touristiques dont dispose l'Algérie, placent le secteur du tourisme comme un secteur alternatif de création de richesses et d'emploi, et d'insertion des jeunes dans la vie professionnelle.
2. L'emploi dans la branche hôtels, cafés et restaurants représente 1.8% de la population totale occupée en Algérie.

**Tableau N°03 : Evolution de l'emploi dans la branche hôtel, café, restaurants**

	2000	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
<b>Nombre</b>	82 000	95 000	103 000	165 000	172 000	193 900	204 400	210 000
<b>Taux de croissance%</b>	-	15,85	8,42	60,19	4,24	12,73	5,42	2,74

Source: ONS

(\*) Estimation



**Tableau N°04 : Evolution de l'emploi dans les établissements hôteliers**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
<b>Total</b>	7 000	11 290	11 288	12 261	16 516	18 040	24 412	18 500	18 600	18 750
<b>Taux de croissance%</b>		61,29	-0,02	8,62	34,70	9,23	35,32	-24	1	1

Source : Directions du Tourisme Wilayas

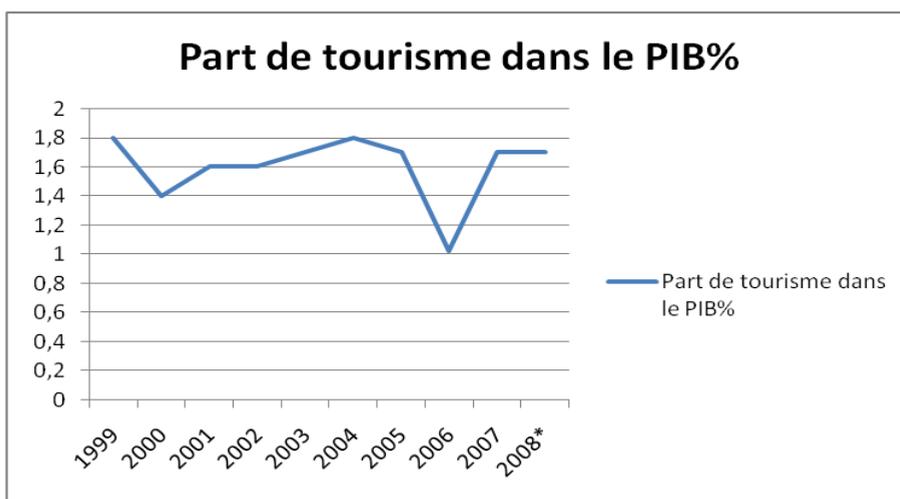
(\*) Estimation

**Tableau N°05 : Evolution de la part du secteur du tourisme dans le PIB**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
<b>Part de tourisme dans le PIB%</b>	1,8	1,4	1,6	1,6	1,7	1,8	1,7	1,02	1,7	1,7

Source: ONS

(\*) Estimation



La part du secteur du tourisme dans l'effort national de création de richesse, mesurée par la valeur ajoutée demeure faible et relativement stable depuis plusieurs années, elle se situe à 1,7 % en moyenne par an.

## **5- Promouvoir l'adoption de code d'éthique en matière d'affaire dans la poursuite des objectifs de l'entreprise :**

### **Adoption de code d'éthique des affaires**

**5-1- Refonte de la loi sur la concurrence :** Le démantèlement des monopoles, l'ouverture du commerce extérieur, la libéralisation des activités économiques et commerciales ont favorisé l'émergence de nouveaux opérateurs économiques et, par conséquent, le développement de certaines pratiques frauduleuses nuisibles tant aux consommateurs qu'à l'économie nationale.

En vue d'éradiquer ce genre de pratiques et d'instaurer une concurrence saine et loyale entre les différents intervenants sur le marché, des dispositions ont été prises par les pouvoirs publics, avec la finalisation de la refonte de la loi relative à la concurrence en instance d'examen par le Parlement.

### **5-2- Mise en place d'une politique efficace de protection du consommateur :**

Les exigences de la mondialisation, l'éradication du marché informel et la concrétisation effective du principe constitutionnel de liberté de commerce et d'industrie, ont amené les pouvoirs publics à concevoir et à mettre en œuvre un vaste plan de réformes portant essentiellement sur :

**1.** l'adaptation et la modernisation de la législation et de la réglementation applicables à la concurrence, aux pratiques commerciales, aux activités commerciales, au registre du commerce et à la protection du consommateur. Cette action s'est traduite par :

1.1. La promulgation des lois relatives aux règles générales d'importation et d'exportation des marchandises, à la concurrence, aux pratiques commerciales et aux conditions d'exercice des activités commerciales ;

1.2. La promulgation de 23 décrets exécutifs pris en application des textes législatifs précités ; l'adoption par le Conseil des Ministres d'un projet de loi relatif à la protection du consommateur et à la répression des fraudes. Ce texte est actuellement au niveau de l'Assemblée Populaire Nationale ; La mise en place du Comité National du CODEX Alimentarius ; L'adaptation des modalités de contrôle aux frontières de la conformité des produits importés ainsi que celles relatives à l'étiquetage et à la présentation des denrées alimentaires ;

**2.** Le renforcement de l'encadrement et de la surveillance du marché ainsi que de protection des consommateurs. Dans ce cadre, il a été procédé à la mise en œuvre des mesures suivantes :

2.1. Recrutement de 1.500 cadres universitaires spécialisés dans le domaine de contrôle de la qualité ;

2.2. Lancement des études pour la réalisation d'un laboratoire national d'essais pour la prise en charge des analyses des produits industriels ;

2.3. Réalisation et réhabilitation de 13 laboratoires d'analyse de la qualité et de la répression des fraudes ;

2.4. Mise en œuvre du programme de modernisation de l'outil de contrôle approuvé par le gouvernement en 2004 portant sur l'acquisition de 280 véhicules et d'équipement d'inspection et de contrôle préliminaire (225 valisettes).

### **5-3- Mise en place d'une politique efficace de normalisation :**

Mise en conformité de la législation et la réglementation de normalisation avec l'OTC ; révision de la nomenclature des normes homologuées (obligatoires).

### **5-4- Résultats attendus :**

Compétitivité des entreprises et protection du consommateur conformité des produits aux normes algériennes et à la réglementation technique.

**5-5- Lutte contre les activités commerciales informelles :** En matière d'encadrement des marchés informels, les services du Ministère du Commerce œuvrent, en relation avec les parties concernées (APC, Daïras, Wilayas, associations professionnelles), à l'insertion de ces espaces dans un cadre organisé (délimitation, aménagement, location avec cahier des charges conformes à la réglementation, etc....).

### **5-6- Les actions engagées portent sur :**

- le recensement au niveau des wilayas des espaces abritant les activités non sédentaires ou informelles avec une évaluation sommaire des intervenants qui exercent ;
- la mise en conformité par arrêté de wilaya des marchés activant sans assise réglementaire ;
- la prise en charge et l'étude des propositions émanant des APC concernant la régularisation de marchés non sédentaires en activité ou la création de nouveaux espaces destinés à insérer les intervenants informels dans le circuit légal ;
- la récupération et la réhabilitation par les APC d'un certain nombre de surfaces commerciales des entreprises dissoutes (ASWAK, EDGA...) et leur affectation à des intervenants informels ou jeunes chômeurs ;
- l'implication de l'UGCAA dans la réalisation de projets commerciaux avec la participation financière des futurs bénéficiaires et la contribution des autorités locales, notamment pour les assiettes foncières ;
- l'encouragement des promoteurs privés à investir dans la réalisation d'infrastructures commerciales.

D'une manière générale, les actions engagées au niveau local restent en deçà des objectifs visés au regard de l'ampleur prise par les activités non sédentaires et des dysfonctionnements multiples qui en résultent.

La faiblesse au niveau local d'une politique significative et soutenue de modernisation, d'organisation et de généralisation des espaces commerciaux conformes et intégrés aux ensembles urbanistiques, affecte les efforts visant à contenir et à encadrer les activités commerciales informelles.

Cette situation est amplifiée par deux contraintes récurrentes, liées à la fragilité financière des collectivités locales et l'indisponibilité de terrains d'assiettes nécessaires à l'implantation de nouveaux projets. L'implication du secteur privé est de nature à susciter des investissements dans le secteur des infrastructures commerciales.

## **6- Veiller à ce que les entreprises traitent tous leurs partenaires de manière juste et équitable : Lutte contre la corruption, Protection des droits de propriété**

### **6-1- INAPI pour la protection industrielle :**

1. promouvoir les avantages de la politique de protection et de brevetage auprès des entreprises industrielles, des universités...
2. contribué à la protection de la production nationale par la lutte contre la contrefaçon en relation avec les institutions de la lutte contre la contrefaçon (Douanes, Gendarmerie, Police, Justice) ;
3. servir de point de liaison entre les inventeurs et les entreprises industrielles.
4. encourager les inventeurs et innovateurs et stimuler l'innovation par toute forme possible (prix, foires nationales et internationale...) ;
5. permettre et encourager l'innovation par l'exploitation des données existantes à l'INAPI notamment en matière de brevets tombés dans le domaine public ;
6. promouvoir et développer les relations avec les chambres de commerce et d'industrie, les universités et les centres de recherches développement ;
7. valoriser la protection de la production nationale par la promotion de la protection des droits de propriété industrielle des entreprises nationales à l'étranger.

### **6-2- Prévoir la responsabilité des entreprises, directeurs et cadres Insuffisance de l'information de/vers l'entreprise :**

#### **6-2-1- Amélioration de la transparence des comptes sociaux**

La publication légale des comptes sociaux des sociétés et établissements financiers a été décentralisés pour permettre aux entreprises concernées de s'acquitter de cette obligation au niveau de la Wilaya d'implantation.

En effet, et en vertu des dispositions du Code du Commerce et de la Loi n°04-08 du 14 août 2004 relatives aux conditions d'exercice des activités commerciales, toutes les personnes morales doivent procéder à la publication légale de leurs comptes sociaux, dans le mois qui suit leur adoption par l'Assemblée Générale. Le dépôt des comptes sociaux auprès du Centre National du Registre du Commerce vaut publicité.

#### **6-2-2- Amélioration de l'accès à l'information et de son circuit :**

Deux (02) projets complémentaires sont en cours de réalisation par le Centre National du Registre du Commerce et ayant trait à la mise en œuvre d'un réseau télématique et d'un système de gestion électronique des documents archivés Système (G.E.D). La mise en service de ce projet est intervenue dès le mois de juin 2007,

### **6-2-3- Actions en direction des supports et de l'organisation de l'information :**

1. Création par le secteur des Postes et des Technologies de l'Information et de la Communication, de trois académies d'enseignement en ligne qui dispensent des formations liées au développement et à l'utilisation de logiciels de gestion ;
2. Introduction d'un nouveau système comptable et financier : Norme International Financial Reporting Standards (IFRS)-International Accounting Standards (IAS) ;
3. Obligation faite aux entreprises de mettre en place une cellule audit et contrôle interne;
4. Réévaluation des immobilisations des entreprises ;
5. Elargissement aux SARL de l'obligation de disposer d'un commissaire aux comptes ;
6. Action permanente qui consiste à tenir des assemblées générales et des conseils d'administration;
7. Autorisation pour l'exploitation de la voix IP ;
8. Etablissement de programme PME/Université pour la création d'incubateurs ;
9. Réalisation d'études de branches pour mieux connaître les PME ;
10. Organisation de foires et salons nationaux et internationaux ;
11. Création de banques de données avec mise en ligne d'une offre foncière de plus de 200 actifs (ANIREF.DZ) ;
12. Elaboration et finalisation du décret exécutif fixant les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des plans internes d'intervention par les exploitants des installations industrielles ;
13. Promotion de la sécurité dans les établissements industriels ;
14. Formation de cadres dans les méthodes d'évaluation des risques ;
15. Formation d'auditeurs sécurité : audit interne, audit tierce partie ;
16. Formation en intervention d'urgence ;
17. Réalisation du Réseau Intranet Gouvernemental, achevé par la mise en boucle en fibre optique, de la plate forme centrale contenant les serveurs de service et les bases d'information de réseaux locaux dans 50 institutions et établissements publics.

### **7- Promouvoir une croissance économique durable :**

**7-1- Croissance durable :** L'Algérie a amélioré ses performances à la faveur des retombées positives de la politique de stabilisation du cadre macroéconomique et de l'exploitation efficiente de ses ressources.

La mise en œuvre de différents programmes de développement, incluant le programme spécial de relance économique (PSRE), le programme complémentaire de soutien à la croissance (PCSC- 2005-2009), ainsi que les programmes spéciaux « Hauts plateaux » et « Sud » d'un montant global de l'ordre de 207 milliards de dollars US a été un facteur déterminant pour l'économie qui a renoué avec la croissance. Elle a permis une augmentation significative des capacités de prise en charge de la demande sociale des populations, particulièrement des couches à faible revenu et des personnes en difficultés. L'Algérie dispose d'une capacité d'auto financement pour prendre en charge les plans d'action déployés pour améliorer la bonne gouvernance dans tous les domaines.

Sur la période 1999-2007, l'activité économique a été marquée par une croissance soutenue, le PIB ayant évolué en volume, à un rythme annuel moyen de 4%. La croissance économique enregistrée durant la période est assez satisfaisante, néanmoins, elle reste vulnérable, car fortement dépendante du secteur des hydrocarbures qui continue de représenter plus de 45 % du PIB, 97 % des exportations de marchandises et près de 65 % des recettes fiscales.

Il est important de relever que le secteur industriel hors hydrocarbures, continue d'enregistrer de faibles taux de croissance (2 % en moyenne sur la période). En effet, ce secteur a évolué dans une situation de « désinvestissement » qui, conjuguée à d'autres facteurs, a limité sa croissance.

Dans le même temps, les finances publiques ont enregistré des excédents budgétaires durant toute la période (sauf en 1999 avec -11,2 Milliards de DA) pour représenter en moyenne 6,5 % du PIB. En 2007, le solde budgétaire s'élève à 596 Milliards de DA.

La position financière extérieure de l'Algérie a fortement consolidé, notamment, les aspects suivants :

- les soldes positifs de la balance des paiements sur l'ensemble de la période 1999-2007. Avec 30,4 Milliards de dollars US en 2007, le solde de la balance des paiements rapporté au PIB représente 23 % contre un solde négatif de 2,2 Milliards de dollars US en 1999.
- le ratio du service de la dette sur les exportations de biens et services de l'ordre de 2,7 % seulement en 2007 ; il était de 36,1% en 1999,
- le stock de la dette à moyen et long termes qui ne représente plus que 2,7 % du PIB en 2007 contre 58,3 % en 1999 avec un stock de 28,1 Milliards de dollars US.
- le niveau de réserves de change, équivalent à plus de 40 mois d'importation de biens et services en 2007, contre 4,6 mois en 1999.

**7-2- Au plan social,** outre les résultats positifs enregistrés dans les secteurs socio éducatifs et autres services de base, certains aspects méritent d'être soulignés:

- le PIB par habitant a enregistré une augmentation significative, passant de 1623,3 \$ courants en 1999 à 3971 \$ en 2007 soit une hausse de près de 12% en moyenne annuelle sur la période.

En relation avec une évolution favorable de leur revenu disponible, les ménages ont vu leur consommation finale augmenter sensiblement, soit au taux de 3,7 % en moyenne annuelle durant la période 1999-2007.

Dans ce cadre, il est important de relever que le Salaire National Minimum Garanti (SNMG) a doublé durant cette période, passant de 6 000 dinars/ mois en 1999 à 12 000 dinars/mois actuellement; ce qui témoigne de la volonté des pouvoirs publics de défendre et de consolider le pouvoir d'achat et d'améliorer les conditions de vie des populations avec une attention particulière aux catégories les plus démunies, et de rétablir l'échelle des valeurs en direction des couches moyennes à travers notamment l'augmentation des revenus qui a touché l'ensemble des travailleurs tous secteurs confondus.

Les progrès enregistrés en termes de croissance de l'activité, ont permis de soutenir la tendance à la baisse du chômage. En effet, le chômage qui était de 29,3 % en 1999 a été fortement et progressivement réduit, et son taux ramené à 15,3 % en 2005, 12,3 % en 2006 puis à 11,8 % en 2007. A ce rythme, le taux de chômage devrait se situer à moins de 10 % en 2009/2010.

Si l'inflation a été maîtrisée avec une hausse des prix à la consommation se situant autour de 2,5 % en moyenne annuelle sur la période, il est enregistré, en 2007, une progression des prix à la consommation de 3,5% en moyenne après des « pics » de 4,2 % et 3,6 % observés respectivement en 2001 et 2004 mais sans commune mesure avec les taux enregistrés au début des années 90 où l'inflation se situait autour de 30 %.

### 7-3- Situation du marché de l'emploi :

#### 7-3-1- Evolution de l'emploi :

Le marché de l'emploi durant la période 2000-2007 s'est caractérisé par :

- une création moyenne nette d'emplois qui varie entre 350.000 et 400.000 postes par an;
- une population occupée constituée pour plus de 1/3 de salariés permanents (33,8%);
- une stabilisation des employeurs et indépendants autour de 30% de l'emploi total, durant toute la période 2001 – 2007.

La population occupée est passée de plus de 6 millions en 1999 à 9,3 millions en 2007 soit un accroissement de l'ordre de 65,5% durant la période.

Les résultats enregistrés en matière de création d'emplois durant la période considérée sont détaillés dans les tableaux 6,7 et 8 ci après :

**Tableau N°06 : Evolution de la population occupée par secteur d'activités (1999-2007)**

Rubriques	1999	2004	2005	2007
<b>Pop. Occupée dont :</b>	<b>6 073 000</b>	<b>8 046 000</b>	<b>8 497 000</b>	<b>9 300 000</b>
Agriculture	1 185 000	1 617 000	1 683 000	1 852 000
Industrie	493 000	523 000	523 000	522 000
BTP	743 000	977 000	1 050 000	1 258 000
Commerce-Services Administration	2 477 000	2 859 000	2 966 000	3 143 000
Formes particulières d'emploi (informel+dispositifs d'aide à l'emploi+travail à domicile...)	1 175 000	2 070 000	2 275 000	2 525 000

Source : Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, MAEP/POINT FOCAL NATIONAL, NOVEMBRE 2008

**Tableau N°07 : Evolution de la création nette d'emplois par secteur d'activités (2000-2003)**

Rubriques	2000	2001	2002	2003	CNE (2000-2003)
<b>Création nette d'emplois totale</b> dont :	<b>168 000</b>	<b>356 000</b>	<b>320 000</b>	<b>361 000</b>	<b>+ 1 205 000</b>
Agriculture		143 000	110 000	127 000	+ 380 000
Industrie	6 000	4 000	1 000	6 000	+ 17 000
BTP	38 000	22 000	57 000	47 000	+ 164 000
Commerce-Services- Administration	36 000	52 000	95 000	99 000	+ 282 000
Formes particulières d'emploi (informel+dispositifs d'aide à l'emploi+travail à domicile...)	88 000	135 000	57 000	82 000	362 000

**Source :** Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, MAEP/POINT FOCAL NATIONAL, NOVEMBRE 2008  
Durant la période 2000-2003, la création nette d'emplois a atteint 1.205.000 emplois.

**Tableau N°08 : Evolution de la création nette d'emplois (CNE) par secteur d'activités (2004-2007)**

Rubriques	2004	2005	2006	2007	CNE (2004-2007)
<b>Création nette d'emplois totale</b> dont :	<b>773 000</b>	<b>448 000</b>	<b>505 000</b>	<b>267 000</b>	<b>+ 1 993 000</b>
Agriculture	52 000	66 000	97 000	72 000	+ 287 000
Industrie	13 000	-	2 000	-3 000	+ 12 000
BTP	73 000	70 000	110 000	98 000	+ 351 000
Commerce-Services- Administration	102 000	105 000	86 000	91 000	384 000
Formes particulières d'emploi (informel+dispositifs d'aide à l'emploi+travail à domicile...)	533 000	206 000	211 000	9 000	959 000

**Source :** Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, MAEP/POINT FOCAL NATIONAL, NOVEMBRE 2008

Durant la période 2004-2007, la création nette d'emplois a atteint 1.993.000 emplois

### **7-3-2- Plan d'action pour la promotion de l'emploi et de lutte contre le chômage**

Dans l'objectif de maintenir et d'améliorer les performances enregistrées dans le domaine de l'emploi notamment au profit des jeunes primo demandeurs d'emploi, le Gouvernement a adopté en avril 2008 le **plan d'action pour la promotion de l'emploi et de lutte contre le chômage**. Ce plan se fixe comme objectifs :

- la lutte contre le chômage par une approche économique ;
- la promotion d'une main d'œuvre qualifiée ;
- le développement de l'esprit d'entrepreneuriat ;
- la réduction du taux de chômage.

La nouvelle politique de promotion de l'emploi s'inscrit dans une approche économique du traitement du chômage et se base sur sept (07) axes principaux contenus dans le plan d'action de la promotion de l'emploi et de lutte contre le chômage :

- la promotion de la formation qualifiante en vue de faciliter l'insertion dans le monde du travail ;
- la promotion d'une politique d'incitation en direction des entreprises ;
- l'amélioration et la modernisation de la gestion du marché du travail ;
- la promotion de l'emploi des jeunes ;
- la réforme et la modernisation de la gestion du service public de l'emploi à travers l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) ;
- la création et la mise en place des organes de coordination intersectorielle ;
- le suivi, le contrôle et l'évaluation des mécanismes de gestion du marché du travail ;
- l'appui au développement de l'entrepreneuriat ;
- l'appui à la promotion de l'emploi salarié.

A partir du 1<sup>er</sup> juin 2008, il est réalisé le quatrième axe du plan d'action consacré à l'emploi de jeunes à travers le lancement du nouveau Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP) destiné aux primo demandeurs d'emploi avec ou sans qualification, qui sont insérés dans le monde du travail (102 480) selon la formule des contrats d'insertion suivants :<sup>1</sup>

- le contrat d'insertion des diplômés (CID) au profit des diplômés de l'enseignement supérieur et des techniciens supérieurs : 34 506 ;
- le contrat d'insertion professionnelle (CIP) au profit des jeunes sortants de cycle de l'enseignement secondaire et des diplômés de la formation et de l'enseignement professionnels : 21 821 ;
- le contrat formation insertion (CFI) destiné aux jeunes sans formation ni qualification : 46 153.

<sup>1</sup> Rapport MAEP/POINT FOCAL NATIONAL, NOVEMBRE 2008.Op.cit.

Ce dispositif prévoit également à l'issue de la période d'insertion, l'instauration d'un contrat de travail aidé qui permettra de subventionner, pour des périodes allant d'une (01) année à trois (03) ans, selon la catégorie, les salaires des jeunes primo demandeurs d'emplois recrutés à titre permanent dans le secteur économique.

La législation prévoit également des mesures incitatives à l'emploi à travers des réductions fiscales et para fiscales au profit des employeurs qui recrutent, particulièrement dans les régions du grand sud et des hauts plateaux.

Ce dispositif, lancé à partir de juin 2008, a permis l'insertion de 60.000 bénéficiaires dans le secteur économique.

**7-3-3-En matière de régulation du marché du travail**, l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) a bénéficié, durant la période 1999-2008, d'un vaste programme de réhabilitation et de modernisation portant sur :

- le renforcement de l'encadrement humain pour l'accompagnement et le conseil au profit des demandeurs d'emplois ;
- la formation et le recyclage des personnels dans le domaine du conseil ;
- la dotation en équipement informatique et l'installation du réseau intranet ;
- l'extension du réseau des agences (réaménagement et construction de sièges).

Le champ du placement des travailleurs se voit élargi aux opérateurs privés à la faveur de la Loi 04-19 du 24 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi. Néanmoins, ce dispositif autorise les communes à procéder aux activités de placement de la main-d'œuvre dans le cas où l'Agence Locale de l'Emploi (ALEM) n'est pas implantée dans leurs circonscriptions ainsi qu'aux organismes privés agréés à condition d'établir une convention avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM).

L'année 2007 a vu la mise en place de la commission interministérielle d'agrément des organismes privés de placement des travailleurs.

Ces mesures s'inscrivent dans le cadre de l'application des conventions de l'Organisation internationale du travail (Convention n° 181) ratifiées par l'Algérie

**7-3-4- En matière de concertation et de dialogue social**, la période considérée a été marquée par la signature du Pacte national économique et social, qui constitue une avancée remarquable en matière de dialogue et de concertation entre les pouvoirs publics et les différents partenaires économiques et sociaux (syndicat – organisations patronales – gouvernement).

Depuis 1990 et à la fin du premier semestre 2008, il a été procédé à la conclusion de 55 conventions collectives de branches ; 92 accords collectifs de branches ; 2.796 conventions collectives d'entreprises et 13.105 accords collectifs d'entreprises.

Dans le cadre du renforcement de la fonction de contrôle par l'inspection du travail, notamment dans le domaine du contrôle des conditions de travail, un nouvel institut spécialisé a été créé, il s'agit de l'Institut National de Prévention des Risques Professionnels (INPRP).

Par ailleurs, il a été procédé au renforcement des moyens de contrôle des services de l'inspection du travail, à travers la dotation en moyens de transport (131 véhicules) et en outils de mesures des risques professionnels (sonomètre, luxmètre, unités de mesure radioactive, hygromètre.....).

**7-3-5-En ce qui concerne le secteur de la fonction publique**, il y a lieu de souligner que l'adoption du statut général de la fonction publique, à la faveur de l'Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006, marque une étape importante dans le processus global de la modernisation de l'Etat et de consolidation de la bonne gouvernance.

### 9- Les résultats :

Le capitalisme cognitif est une économie de l'activité, en particulier immatérielle et cérébrale. L'entreprise ne s'y réduit pas à l'usine, pas plus qu'à une collection de nouveaux journaliers qui se contenteraient d'une rémunération au jour le jour, laissant le propriétaire et le régisseur se partager le bénéfice. Elle est le lieu d'une ingénierie de plus en plus complexe où se conçoivent produits et services et s'assemblent des actifs divers apportés par des acteurs internes et externes multiples.<sup>1</sup>

Cette réforme réglementaire d'une ampleur considérable concerne notamment le *corporate governance* des sociétés cotées et contient une série de mesures destinées à favoriser de nouvelles pratiques et une nouvelle culture en matière de rémunération des dirigeants d'entreprise.<sup>2</sup>

Donc, une bonne gouvernance économique est mieux réfléchi ou maîtrisé et le choix d'investissement plus crédibles :

- Accorder plus de préférence aux secteurs émergents, c'est-à-dire, amplifier l'investissement dans ces secteurs créateurs de valeur et emploi.
- Réduire la contribution des hydrocarbures dans le PIB, c'est-à-dire ; créer plus de richesse dans les autres secteurs, parce que l'accroître les recettes financières de l'exportation des produits énergétiques est simplement illusoire.<sup>3</sup>

Il est établi que les échecs récents enregistrés par bon nombre d'entreprises aussi bien grandes que PME sont liés aux problèmes de non conformité avec les Règles de bonne gouvernance. Dans une économie de marché moderne, la logique technico-économique et l'exigence éthique et citoyenne de l'entreprise sont complémentaires et s'auto entretiennent de manière indissociable.

<sup>1</sup> A-c. Martinet « *Gouvernance et management stratégique : une nouvelle science morale et politique* » ; Revue française de gestion, n° 183 ; édition Lavoisier, 2008.

<sup>2</sup> I. Tchotourian « *Gouvernance d'entreprise en Belgique la nouvelle donne* » ; Revue internationale de droit comparé, soutenue par l'institut des sciences humaines et sociales du CNRS, n°2 Avril-Juin 2011

<sup>3</sup> L. Chegrouche « *Gouvernance économique ; quelle vision, quelle bilan pour l'Algérie* » ; ElWatan Economie-du 13au 19 Avril 2009, page 8, 9,10.

**10- Bibliographie :**

- A-c. Martinet « *Gouvernance et management stratégique : une nouvelle science morale et politique* » ; Revue française de gestion, n° 183 ; édition Lavoisier, 2008.
- Colloque CNES/BM sur la gouvernance, club des pins, palais des nations, Alger, 07/02/03.
- G. Charreaux, vers une théorie du gouvernement des entreprises, chapitre 15, in G. Charreaux (ed.) : le gouvernement des entreprises, Economica, 1997.
- L.Chegrouche «Gouvernance économique ; quelle vision, quelle bilan pour l'Algérie » ; ElWatan Economie-du 13au 19 Avril 2009.
- I.Tchotourian « Gouvernance d'entreprise en Belgique la nouvelle donne » ; Revue internationale de droit comparé, soutenue par l'institut des sciences humaines et sociales du CNRS, n°2 Avril-Juin 2011
- Rapport Sous la direction de Robert le DUFF «Encyclopédie de la gestion et du Management », E.G.M.1999, Edition DALLOZ.1999.
- Rapport MAEP/POINT FOCAL NATIONAL, NOVEMBRE 2008.
- Salvatore Maugeri, « Gouvernance(s) », édition DUNOD 2014.