

**Le Gouvernement des entreprises économiques en Algérie.
Governance of economic enterprises in Algeria.**

Laboratoire de REFEIRI / Univ-d'Oran2 – Mohamed Ben Ahmed – Algérie

AMIRA AIMEN
Doctorant en SG / Univ- Oran2

Dr. BACHA SOUMEYA
Univ- TIPAZA

تاريخ قبول النشر: 2018/12/31

تاريخ الاستلام: 2018/03/09

RESUME : La gouvernance d'entreprise en Algérie, répond à un souci d'efficacité de performance. Cet article se fonde sur une étude théorique descriptive au niveau de l'EPE algérienne, qui présente un type d'analyse de la perception qu'ont les dirigeants de la GE et cerner leurs capacités à la mettre en œuvre. Aujourd'hui, ce Style de gestion doit atteindre des informations sur un Cadre institutionnel et juridique fiable, des Pratiques de divulgation transparentes (les contrats, les évaluations environnementales et les revenus financières et comptables..), et des correctes mesures de contrôle de gestion, pour améliorer les diverses formes de la valeur ajoutée durable.

Mots clés : la gouvernance d'entreprise, code Algérien de GE, dirigeant, actionnaire

ABSTRACT: Corporate governance in Algeria responds to a concern for efficiency of performance. This article is based on a descriptive theoretical study at the Algerian EPE level, which presents a type of analysis of the perception of leaders of the GE and identifies their abilities to implement it. Today, this Management Style needs to reach information on a Reliable Institutional and Legal Framework, Transparent Disclosure Practices (Contracts, Environmental Assessments and Financial and Accounting Income ..), and Appropriate Management Control Measures. To improve the various forms of sustainable value added.

Key words: corporate governance, Algerian code of GE, director, shareholder.

INTRODUCTION

La gouvernance d'entreprise implique ainsi, aujourd'hui, une nouvelle organisation du pouvoir et une nouvelle façon pour gouverner la société économique nationale. En somme, la gouvernance renvoie ici à ce qui pourrait être qualifié de nouveau paradigme de la gestion institutionnelle. Cette nouvelle gouvernance se caractérise par le passage de « *la tutelle au contrat, de la centralisation à la décentralisation, de l'Etat redistributif à l'Etat régulateur, de la gestion de service public à la gestion selon les principes du marché, de la «guidance» gestionnaire à la coopération des parties prenantes et des acteurs privés* ». (Merrien., F.X, 1998)

Le concept de gouvernance d'entreprise répond à la question de contrôle de gestion efficace a travers les bonnes pratiques des organes de contrôle de gestion d'entreprise. Il s'agit d'une forme de pilotage multi parties prenantes. Dans ce cadre, *les décisions ne sont plus le fait d'un unique décideur mais bien le fait de la concertation entre les différentes parties prenantes d'une entreprise*. Le gouvernement d'entreprise est dicté tout d'abord par le droit des sociétés mais il existe aussi des rapports ou codes de bonne conduite ajoutant des recommandations au cadre légal proprement dit. Les études sur la gouvernance tendent à prouver qu'une bonne gouvernance d'entreprise est créatrice de valeur. Un système de gouvernance d'entreprise ne prend son sens que si le dispositif institutionnel est animé par les acteurs concernés. selon la théorie des droits de propriété (théorie de la gouvernance d'entreprise) et partant du principe d'efficacité, le classement est décroissant, depuis l'entreprise capitaliste jusqu'à l'entreprise socialiste et publique, puisque la propriété collective donne naissance à des formes d'organisations moins efficaces, parce qu'elles dispersent les différents attributs des *droits de propriété*, tel est le cas de l'entreprise économique où le mondan actionnaire peut être analysé comme une vaste erreur d'allocations des droits. de même dans l'entreprise, qui peut rémunérer chacun comme s'il était propriétaire mais que *l'opportunisme* conduit nécessairement à une moindre efficacité. Ainsi, l'entreprise économique capitaliste est plus efficace que toute forme d'entreprise collective, plus efficace que L'entreprise publique qui a tendance à organiser la minimisation de l'effort au détriment de tous. Plus efficace que l'entreprise coopérative qui ne peut limiter l'opportunisme naturel des individus au détriment de tous. En

établissant clairement *les limites des comportements par les limites de droits de propriété*. (Kherraf. H., 2014, 25)

La gouvernance d'entreprise se réfère à un ensemble complexe de lois et de règlements, de mécanismes, des normes et de coutumes et de processus pour régir une entreprise. Plus précisément, c'est *la relation entre la haute direction d'une entreprise, son conseil d'administration et l'environnement institutionnel de cette entreprise relativement autonome*.

Le concept de gouvernance des entreprises économiques en Algérie s'articule autour de l'analyse et de la régulation des relations contractuelles entre l'actionnaire (le propriétaire) et le gestionnaire (le mandataire) dans le contexte du conflit d'intérêts entre les deux acteurs et afin d'activer la bonne gouvernance de ce type d'institutions afin de réduire le comportement opportuniste de l'agent gestionnaire, et Limiter le désir d'atteindre l'intérêt de l'actionnaire au détriment des parties prenantes et dispositif administratif, et ce, par le suivi de la gouvernance dans le cadre de la réalisation des objectifs de gouvernance en Algérie, qui attire l'attention sur ce type de solutions correctionnelles et structurelles, surtout après les scandales économiques, financiers et éthiques a été observée par l'Algérie au niveau de ses plus grandes entreprises économiques telles que *Sonatrach*, ce qui représente plus de **97%** des exportations en 2017, et plus de 60% de PIB du pays. Cela nécessite un réexamen sérieux de la gestion et de l'organisation de *Sonatrach* et l'entreprise économique algérienne en particulier grâce à des réformes économiques, financières et administratives urgentes (en ligne avec la crise économique actuelle due à la baisse des prix de baril de Pétrole) visant à renforcer les mécanismes de contrôle de gestion selon la gouvernance pour restructurer et modifier les lois de gouvernance de l'institution économique lucrative algérienne a travers la rationalisation du processus décisionnel par exemple.

A la lumière de ces événements et de brèves explications sur le sujet, Nous arrivons à poser la problématique suivante de cette étude :

Quelle réalité et défis de la Gouvernance des entreprises en Algérie?

• **L'importance d'étude.**

L'importance de cette étude est liée à l'actualité et aux préoccupations de l'Etat algérien a cause les scandales éthiques, gestionnaires et organisationnelles au niveau de la gestion d'entreprise économique en Algérie par exemple et particulièrement les scandales financières et gestionnaires (1&2) de *sonatrach*, car le système de gouvernement d'entreprise est un concept d'actualité et récent, il est en cours de réalisée d'un cote, et c'est un mécanisme pour rationalisé le processus décisionnel stratégique au niveau de la gestion des crises par exemple. Et en plus en peut étudier la gouvernance des EPA commun contexte qui globe les reformes économiques, organisationnelles et structurelles algériennes d'un autre cote.

• **Les objectifs d'étude.**

- ✓ Déterminer les reformes et les politiques économiques des entreprises économiques algériennes;
- ✓ Définir le concept de la gouvernance des entreprises notamment l'émergence, les théories et les pratiques, le system... etc;
- ✓ Étudier la mise à niveau du système gouvernemental appliquée par l'Etat sur les entreprises;

L'objectif fondamental est déterminé l'impact de la mise à niveau de la notion de la gouvernance en Algérie, et le rôle de cette nouvelle forme de gestion des entreprises au niveau de la société , et le rôle de cette entreprise dans la croissance et le développement économique algérien par la création de la valeur ajoutée, l'amélioration de la performance institutionnelle, la responsabilité sociétale, et la rationalisation du processus décisionnel...etc.

• **Méthodologie de travail.**

Dans cette recherche, on a adopté une **Méthode descriptive analytique**: Tant que cette étude a une partie théorique, alors on applique cette méthode qui nous à permis de présenter les nouveaux concepts liées a la recherche, en même temps, on n'a pas pus faire une étude empirique, ce qui nous à permis de présenter explicitement le gouvernement d'entreprise (GE) en Algérie, en basant sur des principes, reformes, formules qui concerne la thématique de l'étude.

• **Revue de la littérature.**

1. Le cadre conceptuel du gouvernement d'entreprise.

Etant entendu que la gouvernance a pour objectif la réduction des conflits d'intérêt entre partenaires, les mécanismes organisationnels de contrôle et d'incitation ont donc pour objectif de faire émerger les décisions qui garantissent au mieux la convergence d'intérêts ou, dit autrement, qui minimisent les conflits potentiels d'agence. L'efficacité de la gouvernance dépend par conséquent de la capacité de ses propres dispositifs à garantir la convergence d'intérêts entre dirigeant et autres partenaires lors de toute prise de décision de création et/ou de répartition de la valeur (*Chatelin. E. C & Nicolas, E. 2011*).

La gouvernance d'entreprise est donc essentiellement un système de «*la prise de décision et contrôle de gestion* » de l'entreprise, c'est-à-dire un système de contrôle de la manière dont les dirigeants s'acquittent de leurs obligations vis-à-vis de leurs mandants, les actionnaires (et plus généralement, et de plus en plus, de toutes les « parties prenantes » concernées par la bonne marche de l'entreprise). Ce contrôle de la gestion est donc nécessairement différent du contrôle de gestion (sans «la»). En effet, le contrôle de gestion concerne principalement les mécanismes que les dirigeants mettent en œuvre pour être en mesure de contrôler ce que font leurs subordonnés à qui ils Délèguent des responsabilités. C'est, dans un schéma classique de contrôle de gestion que les dirigeants sont en position de contrôleurs. Mais ces dirigeants sont eux-mêmes contrôlés, par leur conseil d'administration. (*Khaddouj. K. 2016, 01*).

1.1. Les définitions de certaines institutions internationales

Les définitions de la gouvernance des principales organisations et institutions internationales sont :

✓ *OCDE(1999), (une définition large et consensuelle)* : la gouvernance des organisations désigne l'ensemble des relations entre la direction d'une organisation et, son conseil d'administration, ses actionnaires et les divers autres parties prenantes, la gouvernance fournit également le cadre au sein duquel sont fixes les objectifs de l'organisation et définit les moyens a mettre en œuvre pour les atteindre et pour surveiller les performances .(Cabane.P, 2013, 23).

✓ *L'institut de la Gouvernance* : la gouvernance se définit comme l'ensemble des établissements, des procédés et des traditions qui

dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leurs voix (*JOHNSON.I, 1997*).

✓ *La Banque mondiale* : offre une définition large de ce concept : « Nous définissons la Gouvernance comme étant l'ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s'exerce dans un pays avec pour objectif le bien de tous » (*World Bank, 1994*),.

Cette définition est Intéressante en ce sens qu'elle lie l'exercice du pouvoir à la recherche du bien commun. Cette idée de l'intérêt général, du bien commun, est donc, dans ce cadre, au cœur de cette définition de la gouvernance.

✓ *Le PNUD* : l'exercice d'une autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires de la société. C'est un concept large qui recouvre les structures organisationnelles et les activités du gouvernement central, régional et local, le parlement et les institutions, les organisations et les individus que comprend la société civile et le secteur privé dans la mesure où ils participent activement et influencent la conception de la politique publique qui affecte tout le peuple (*UNDP,1996*)

✓ *L'international Corporate Governance Network (ICGN)* : en donne également une définition intéressante, selon cette association: «La gouvernance d'organisation consiste à gérer de manière efficace l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, qu'il s'agisse des actionnaires, des employés, des clients, des fournisseurs, des« communautés » et « l'environnement » de l'entreprise au sens large. (*Frédéric. C, 2013, 96*)

✓ *L'Overseas Development Institute* : Le terme de gouvernance se réfère à l'exercice d'une autorité légitime dans l'utilisation de la puissance publique et la gestion des affaires publiques. Il désigne à la fois un arrangement institutionnel, des mécanismes consultatifs, des processus de formulation des politiques publiques et un style de leadership politique (*Carlos R. Miliani, 2000,12*).

Quelle que soit la définition retenue (elles sont a ce jour encore relativement nombreuses), la prise de décision, le contrôle interne et la gestion des risques sont des dispositifs usuellement considérés comme faisant partie intégrante de la gouvernance d'entreprise.

A travers ces définitions on peut détailler des autres définitions explicatives du concept de gouvernance des entreprises comme suit : (Isabelle. L., & Pier-Olivier., s, 2012, 23-24)

Pour plusieurs organisations telles que *l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)*, s'ajoute la notion de « bonne gouvernance » qui renvoie plutôt à une prescription normative. Les organisations internationales utilisent celle-ci pour adopter des mesures d'intervention et de financement auprès des pays se conformant aux critères s'y référant.

La « *bonne gouvernance* » inclut souvent les critères suivants :

✓ Présence d'un État de droit, absence de corruption, équité, responsabilité, imputabilité, efficacité, transparence, participation ;
✓ Cela induit nécessairement un angle d'approche un peu différent d'une démarche simplement analytique. Les ouvrages de référence viennent en ce sens compléter cette démarche.

La bonne gouvernance c'est aussi le respect de l'obligation d'informer les parties prenantes (clientèle, administration, fournisseurs, créanciers divers, etc.) (*Pérez, 2009*).

1.2. Les principales théories de la gouvernance d'entreprise.

Les théories de gouvernement d'entreprise les plus importantes peuvent être présentées comme suit :

1.2.1. La théorie des droits de propriété : Pour définir plus précisément les droits de propriété, on doit mettre l'accent sur deux dimensions, *le droit au rendement résiduel* et *le droit de contrôle*. En effet, détenir le droit de propriété sur un actif, c'est détenir le droit au rendement résiduel résultant de la performance ou, en d'autres termes, bénéficier du profit. Celui qui a droit à ce rendement est, dans le cas de l'analyse de la firme, le propriétaire de l'entreprise. Mais, il existe aussi le droit au *contrôle résiduel*, c'est-à-dire le droit de prendre toutes *les décisions* concernant l'utilisation de l'actif avec pour seule limite les spécifications légales ou contractuelles (**LAHLOU. C., 2015**),.

1.2.2. La théorie d'agence. (*M. Jensen & W.H. Meckling 1976*).

Se distinguant de la théorie de l'agence qui privilégie la notion de conflits d'intérêts. Le *traditionnel conflit actionnaires/dirigeants*, l'analyse de *Jensen et Meckling* porte également sur la relation

d'agence établie avec les créanciers. En effet, le recours à l'endettement permet au dirigeant-proprétaire de se soustraire à la discipline des actionnaires, mais crée une autre relation d'agence avec les créanciers. Ces derniers peuvent se protéger en recourant à des clauses contractuelles ou par la prise de garanties. La procédure de faillite constitue également un mécanisme de contrôle. (*CHARREAUX, G. 1997, 1*).

1.2.3. La théorie des coûts de transaction (*Williamson 1981*).

La théorie des **coûts de transaction**¹ propose une variante de ce que l'on peut qualifier de vision contractuelle de la firme: la firme se définit comme un système de contrats, de forme spécifique, entre agents économiques individuels. Il s'agit fondamentalement d'une explication de la firme par les défaillances du marché dérivant des imperfections et asymétries d'information.

L'opportunisme: occupe une place centrale dans la reformulation actuelle de l'analyse des Comportements individuels qui visent à considérer les hommes «*tels qu'ils sont*», dans un contexte d'information imparfaite. Le risque d'opportunisme augmente les coûts de transaction, en l'occurrence le coût de négociation et de supervision d'un contrat; il incite donc à l'internalisation de la transaction. Le risque d'opportunisme augmente les **coûts de transaction**, en l'occurrence le coût de négociation et de supervision d'un contrat; il incite donc à l'internalisation de la transaction. (*Coriat. B., Weinstein.O., 1995*).

1.2.4. La théorie d'enracinement.

Le cadre théorique décrit précise les différents mécanismes qui délimitent l'espace discrétionnaire des dirigeants, avec pour objectifs de limiter les coûts de transaction, sans s'interroger sur le comportement des dirigeants. En effet, dans ce cadre théorique, le rôle du dirigeant apparaît très discret voire absent, pourtant les dirigeants ne sont pas passifs, poursuivant un objectif d'enracinement, ils cherchent à neutraliser les différents mécanismes disciplinaires.

¹ - Un «**coût de transaction** » se définit comme le coût de fonctionnement du système économique. Williamson précise cette notion en introduisant une distinction entre les coûts de transaction ex ante (coûts liés à la recherche de partenaires, à la négociation et à la mise en place d'avant-projets), et les coûts de transaction ex post (liés à la surveillance du respect des engagements contractuels).

L'enracinement consiste pour les dirigeants à valoriser (pour eux-mêmes) leur présence au sein de l'entreprise en rendant coûteuse leur révocation et en réduisant ainsi leur risque de remplacement. Le dirigeant adoptera alors des stratégies d'enracinement, c'est-à-dire de se rendre indispensable aux yeux des actionnaires (PARRAT, F. 1999).

1.3. L'approche actionnariale et partenariale de la gouvernance d'entreprise.

Deux approches traditionnelles antinomiques marquent la gouvernance d'entreprise: l'approche actionnariale et l'approche partenariale tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Cette dernière constitue l'approche privilégiée dans notre analyse dans la mesure où l'économie algérienne publique se basait sur l'Etat actionnaire privilégiant, parallèlement l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes. Cette approche se propose une redéfinition de la notion de propriété qui s'inscrit à travers deux logiques se rapportant aux « *droits de décision résiduels* » et celle relative à l'appropriation « *des gains résiduels* ». En dépit de son appartenance à l'entreprise capitaliste, ce modèle peut être transposé au *nouveau management public*. Il étend également le statut de propriétaire à l'ensemble des parties prenantes (salariés, fournisseurs, sous traitants, clients, etc...) d'où le phénomène de responsabilité sociétale de l'entreprise. (F.sadaoui, A.badi, 2015,13).

1.3. La problématique de la gouvernance d'entreprise.

Le problème du contrôle des décisions des dirigeants n'est pas spécialement récent: il existe depuis que se développent les grandes entreprises, ce qui entraîne la dilution du capital et la dissociation entre propriété et management. Les propriétaires ont pris conscience du risque que leur faisait courir l'absence de régulation des dirigeants qu'ils mandatent avec pour mission d'optimiser la performance de la firme. Pour *Berle et Means (2004)*, cette prise de conscience s'est opérée après la crise de 1929 où le risque de spoliation a été clairement avéré: « *Le problème de la gouvernance est né du démembrement de la fonction de propriété en une fonction de contrôle, qui fait intervenir les systèmes d'incitation et de surveillance, censée être accomplie par les actionnaires, et une fonction décisionnelle supposée être l'apanage des dirigeants.* ». Dans ce cadre, les actionnaires devraient mettre en place des *systèmes de*

contrôle chargés de veiller à la défense de leurs intérêts pour prévenir *les comportements opportunistes*² des dirigeants. Cette question du *contrôle des dirigeants*, et donc celle de la gouvernance d'entreprise, a pris récemment une ampleur inédite et s'est installée au centre des débats sur les performances managériales. Trois raisons principales expliquent ce regain d'intérêt: le rôle croissant des investisseurs financiers dans le développement des entreprises, les crises boursières et financières récentes, et les pratiques managériales inefficaces voire frauduleuses qui ont marqué l'actualité récente. (Khaddouj. K. 2016, 04).

à la lumière des scandales récents qu'a vécus par exemple Sonatrach, la problématique de gouvernance des entreprises algériennes, est liée à l'élargissement du rôle des propriétaires actionnaires à travers les différentes tutelles et acteurs économiques mais aussi à l'architecture organisationnelle et de la prise de décisions, représentée par le cumul des fonctions du propriétaire, du président du conseil d'administration et de l'exécutif, mais aussi à l'absence de la transparence, ces entreprises n'attachent pas de l'importance à la publication régulière des rapports d'activités, et des comptes rendus concernant leurs résultats contrairement à ce qui se fait dans d'autres pays.

2. La gouvernance d'entreprise en Algérie.

Le débat sur la gouvernance en Algérie trouve ses origines au début des années 2000 avec Notamment la mise en faillite des banques **ELKHALIFA** et la **BCIA**, ajouté à cela la contrainte de l'économie de marché, le poids de l'ajustement structurel sur l'économie algérienne en général et les entreprises en particulier. Sur le plan de la recherche, cette thématique connaît de plus en plus d'intérêts auprès des Universitaires et académiciens. En effet, les différentes évolutions du contexte économique, les impératifs de la mondialisation, les différentes difficultés auxquelles font face les entreprises algériennes, sont autant de facteurs qui ont suscité l'intérêt des chercheurs, pour élucider les rouages de cette thématique et recadrer les différentes entreprises en quête de performance, dans un

²-Le comportement opportuniste consiste à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie.

contexte qui s'ajuste aux différentes contraintes nationales et internationales.

La thématique de la gouvernance d'entreprises a été abordée de plusieurs manières, cependant la majorité des travaux se sont intéressés à sa description en tant que système ou « modèle managérial », qui contribue d'une manière très imposante, à expliquer la non performance des entreprises publiques, à l'instar des travaux de *A.bendiab abellah(2007)*, *B.kouider(2006)*, *M.Mkicheche (2000)*. etc. le rôle du conseil d'administration dans la discipline et le contrôle de comportement managérial, la promotion de l'éthique et de la responsabilité sociale au sein des entreprises algériennes en tant que mécanisme disciplinaire, sont également autant d'axes abordés et appliqués à l'entreprises publique algérienne qui se trouve à la recherche d'un corollaire au mécanisme légal, pour mettre fin aux éventuels comportements. (*Amghar.M & Boukrif.M, 2016,04*).

En 2003, la Banque mondiale a lancé une stratégie d'assistance aux pays en Algérie pour les exercices 2004-2006, visant à accroître la capacité de l'État à réglementer le marché et à encourager le secteur privé à adopter de bonnes pratiques de gouvernance par l'assistance technique. Dans une Évaluation du secteur financier en 2004, la Banque mondiale a noté que depuis la fin des années 1980, les autorités algériennes ont entrepris une modernisation large et crédible des lois et règlements régissant l'intermédiation financière. Toutefois, des lacunes importantes demeurent en ce qui concerne les lois et règlements, et l'Algérie manque d'un cadre de gouvernance moderne. En outre, bien que les droits des actionnaires semblent bien protégés, l'absence de réglementation sur le gouvernement d'entreprise Affaiblit la protection des actionnaires minoritaires. (*Ahmed. G. N., 2015.146*).

Un rapport 2007 du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs, dans le cadre de la nouvelle initiative de partenariat pour le développement de l'Afrique, recommande que *la transparence et les droits des actionnaires soient améliorés en Algérie*, que les instruments de gestion soient rationalisés et que les entreprises privées soient encouragées à devenir des sociétés par actions (SPA). L'éthique soit développée pour les entreprises à tous les niveaux, et la corruption soit freinée.

Le MAEP met l'accent sur la gouvernance d'entreprise. Dans le cadre de l'examen de la GE, l'Algérie a rédigé un rapport d'auto

évaluation du pays sur la GE, qui a été examiné dans le cadre de l'achèvement de la mission d'examen par pays. (Ahmed. G. N., 2015).

Selon le rapport, la mise en œuvre des codes liés à la gouvernance d'entreprise et d'une norme pose un grand défi pour le gouvernement: «bien que des mesures soient prises pour les mettre en œuvre, les progrès réalisés jusqu'à présent sont insuffisants en termes de qualité et de quantité». En outre, le non-respect du code de déontologie est un problème grave et la corruption et la fraude sont monnaie courante en Algérie.

Le rapport note également qu'en matière de transparence et de droits des actionnaires, la plupart des sociétés algériennes «n'ont pas développé de systèmes internes adéquats pour fournir des informations à leurs partenaires commerciaux ou actionnaires». A l'exception des quelques sociétés publiques où la surveillance par *l'autorité de contrôle* est très développée, la fourniture d'informations financières, même pour les actionnaires, est rare. *Lorsque les autorités de contrôle ont manifesté un intérêt pour l'Algérie à adopter le concept de gouvernance d'entreprise et l'application de ses règles, elle réforme et développe un ensemble de réglementations et de lois relatives à la gestion des risques et au contrôle effectif qui contribue à créer un environnement propice à l'adoption de Les règles de gouvernement d'entreprise. (Heba, 2012).*

Ainsi, dans le contexte économique algérien actuel, la gouvernance d'entreprise va au-delà de l'intérêt porté par les actionnaires aux performances individuelles de leurs entreprises. Il s'agit d'une prise de conscience de la contribution qu'un système de gouvernance d'entreprise de qualité peut apporter à la stabilité des marchés de capitaux, à la dynamique des investissements et à la croissance économique en général. D'une autre manière, l'ensemble des institutions financières (banques et assurances, etc ,), les investisseurs, les organismes de placement collectif ont pris conscience du rôle qu'ils peuvent jouer en faveur des pratiques de bonne gouvernance d'entreprise. L'harmonisation des dispositifs institutionnels s'exerce dans un cadre qui peut rendre compatible ces dispositifs. Il s'agit des éléments suivants :

- ✓Les organes et procédures internes constituant le dispositif propre à l'entreprise ;
- ✓Les organes et procédures externes constituant le dispositif d'appui ;

✓Les organes et procédures de tutelle d'appel et d'arbitrage constituant le dispositif de régulation;

✓Les instruments opérationnels utilisés par les différentes instances dans les procédures Touchant à la GE. Dans les dispositifs internes de gouvernance d'entreprise, certaines questions relevant du fonds du problème de la gouvernance se posent avec acuité. De prime abord, quel est le degré de souveraineté de l'assemblée générale des actionnaires ? Quel est le principal rôle du conseil d'administration? S'agit-il de l'administration de l'entreprise ou du contrôle de l'administration ? (*F.sadaoui, A.badi, 2015,10*).

2.1. Le code Algérien de la gouvernance d'entreprise.

En Algérie, mise à part le code de commerce adapté plutôt à l'économie centralisée, puis réadapté dans sa nouvelle version aux règles d'économie de marché du fait de l'ouverture de l'économie, il existe un seul code algérien de gouvernance d'entreprise. Edité en 2009 par un groupe de travail indépendant, « *le task force goal 08* », s'adresse beaucoup plus à la PME privée qu'aux entreprises du secteur public. L'heure de cerner la portée du concept managérial de gouvernance d'entreprise a sonné car aujourd'hui ces codes s'intéressent à l'harmonisation de ces dispositifs institutionnels qui prennent une dimension internationale. (*Code Algérien de gouvernance d'entreprise, 2009, 14*).

Le code algérien de gouvernance est un projet qui a été réalisé par le CARE (Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise) et le FCE (Forum des Chefs d'Entreprise) avec l'appui du Ministère de la PME et de l'Artisanat. L'idée de l'élaboration de ce code est née en 2007, suite à l'organisation à Alger d'un séminaire international sur la gouvernance d'entreprise. Il était le premier de son genre en Algérie. Le groupe de travail chargé de l'élaboration de ce code a pris la forme d'une *taskforce* nommé « GOAL08 », en référence à « Gouvernance d'Algérie, année 2008 ». Le travail de cette *taskforce* a duré une année (de novembre 2007 à novembre 2008). Il est basé essentiellement sur les «principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE», édité en 2004 par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

Le code Algérien de gouvernance d'entreprise a été élaboré par une *Task Force*, dénommée **GOAL 08**, par allusion à **GOVERNANCE ALGERIA 08**. Cette *Task Force* a été créée a

l'initiative de CARE (Cercle d'Action et de Réflexion sur l'Entreprise), du FCE (Forum des Chefs d'Entreprise) et de l'APAB (Association des Producteurs Algériens de Boissons). Elle a rassemblé des compétences bénévoles représentatives du monde de l'entreprise et des affaires. Par définition, la mission de la *Task Force* est limitée dans le temps. Elle est contenue à l'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise en Algérie.

Tableau (1) : Les principes de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Équité (équité): Les droits et devoirs des parties prenantes, ainsi que les privilèges et obligations qui leur sont attachés, doivent être répartis équitablement.	Transparence: ces droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui en découlent, doivent être clairs et explicites pour tous.
Responsabilité: les responsabilités, les uns des autres ont des objets précis, non partagés.	Accountability: Chaque intervenant est responsable devant un autre pour la chose sur laquelle il est responsable.

Source: Algerian Corporate Governance Code, version 2009.

Les normes de gouvernement d'entreprise en Algérie couvrent les relations qui sont établies entre, d'une part, les parties prenantes internes de la société; D'autre part, entre eux et les parties prenantes externes. Ces relations sont déjà largement régies et précisées par le droit des affaires, les statuts de la société et les contrats et conventions conclus par la société avec des tiers. La «valeur ajoutée» fournie par les normes de bonne gouvernance consiste à préciser comment, dans ces différents cadres d'intervention, procéder avec rigueur, éthique et efficacité. Les normes de bonne gouvernance s'appliquent à toutes les formes juridiques de sociétés. La forme la plus développée d'organisation juridique est le SPA. Il est basé sur trois corps distincts:

- ✓ Lorsque ses propriétaires exercent leurs droits et prérogatives;
- ✓ Le contrôle et le contrôle des activités de l'entreprise;
- ✓ Celui qui assure l'exécution de ces activités.

Les dénominations varient en fonction des formules utilisées. À des fins de simplification, il est fait référence ici aux plus couramment utilisés dans les ZPS:

- ✓ L'Assemblée Générale, qui réunit tous les actionnaires;

- ✓ Le conseil d'administration, qui réunit les administrateurs;
- ✓ La direction générale, qui est fournie par l'équipe de direction.

2.2. Principales étapes de développement de GOAL 08 (gouvernance algérienne 2008).

- ✓ Juillet 2007: premier séminaire international sur la gouvernance d'entreprise à ALGER
- ✓ Novembre 2007: première réunion de la *Task Force (Groupe de travail)*. Constitution d'un comité restreint de rédaction.
- ✓ Novembre 2007 à octobre 2008 : travaux de GOAL 08
- ✓ Octobre 2008: validation du code auprès des initiateurs du projet FCE, CARE et APAB
- ✓ Décembre 2008: présentation du code de gouvernance d'entreprise à un panel d'experts et au Ministère de la PME et de l'Artisanat.
- ✓ Janvier 2009: édition du code.
- ✓ Mars 2009: cérémonie de lancement du Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise.

L'élaboration de ce code renseigne sur l'intention des patrons de la Petite et Moyenne Entreprise (PME), en Algérie, à adhérer aux principes d'éthique, de déontologie et des règles de bonne conduite de l'entreprise suivant les standards internationaux. « 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 » (*Code Algérien de gouvernance d'entreprise, 2009, p14*).

Les enjeux de la gouvernance d'entreprise sont de nature stratégique, d'où la nécessité de l'adhésion des entreprises algérienne à ce concept de gestion. L'adoption ou l'application de ce code par les entreprises algériennes reste du libre choix de ces dernières et de leur conviction stratégique de pérennisation à travers ce que peut offrir ce code comme opportunités de modernisation de leur mode de gestion. Cette amélioration, des standards de gestion, contribuera à redorer l'image de l'entreprise Algérienne et à promouvoir l'attractivité de l'économie nationale.

Le code se subdivise en deux principales parties:

✓L'état des lieux de la réalité des entreprises algériennes, et surtout les EPE d'entre elles. Et la nécessité d'une gouvernance d'entreprise en réponse aux différents problèmes que vivent ces entreprises.

✓Les principaux standards de GE et leur mise en œuvre à travers les différentes interrelations entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. (*BOUSSADIA. H., 2014, 107*).

2.3. Vers l'adoption des principes de gouvernance d'entreprise en Algérie.

Avant l'adoption du programme de bonne gouvernance initié par l'OCDE, à l'appui du Développement économique et social, une étude parue en novembre 2001 en Algérie sur la *Corporate Governance* avait été présentée à l'époque dans l'espoir que les principes du gouvernement d'entreprise seraient introduits, au moins en pratique, dans la pratique sociétariale algérienne. L'accent avait alors été mis sur deux points (*Eustache. E., Mandzila. W. 2006, 15*).

✓L'élargissement du conseil d'administration à des «Administrateurs spécialistes externes »;

✓La mise en place de « comité d'audit ».

Près de quatre ans après, force est de constater, avant la réforme des banques Publiques, que rien ne s'est produit sur le terrain, en matière de gouvernance d'entreprise. Et pour les limites de l'adoption des principes de bonne gouvernance de l'entreprise en Algérie, On peut s'interroger sur l'efficacité des Conseils d'administration. En effet, les banques publiques qui ont la réputation d'avoir fonctionné suivant des critères de « clientélistes » ou sur injonction de personnes bien installées dans les rouages du pouvoir politique ou profitant de sa proximité seront-elles amenées, ce faisant, à mettre de côté ces pratiques à la faveur de cette réforme ? Un administrateur, représentant de l'Etat, est-il pour ainsi dire l'antidote à ce mal profond qui ronge le milieu bancaire africain ? S'en est-il fini des créances douteuses que certains aiment plutôt qualifier, par pudeur syntaxique, de créances « non performantes » ?

Il n'existe véritablement pas de principes de bonne gouvernance d'entreprise en Algérie. Toutefois, il est permis de penser que le processus déjà engagé au niveau des banques et entreprises publiques malgré les insuffisances, aura un effet de contagion dans d'autres entreprises qui continuent de subir des malversations financières dans de nombreuses entreprises publiques

algériennes. Le plan lancé par l'OCDE, avec les Etats arabes, visant à mettre en place les principes de G.E devraient accélérer le mouvement.

2.4. Les obstacles et les préoccupations de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

De manière spécifique, le code de gouvernance d'entreprise en Algérie a, pour finalité, de prendre en charge les préoccupations suivantes : (*Code Algérien de gouvernance d'entreprise, 2009, 15*).

- ✓ Comment améliorer la relation banque entreprise ?
- ✓ Comment attirer des investisseurs externes au noyau initial, souvent familial ?
- ✓ Comment établir une relation de confiance avec l'administration fiscale ?
- ✓ Comment clarifier les relations entre actionnaires ?
- ✓ Comment clarifier les relations entre actionnaires et managers non actionnaires ?
- ✓ Comment clarifier les responsabilités dans l'équipe exécutive ?
- ✓ Comment améliorer la relation banque entreprise ?
- ✓ Comment attirer des investisseurs externes au noyau initial, souvent familial ?

3. Le système complet de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Roland Pérez présente le système de gouvernance comme étant composé de trois éléments : les *structures*, les *procédures* et les *comportements* (**Roland. P, 2009 ,29**),

- *Les structures* : sont très variées : elles sont aussi bien internes (assemblée générale, conseil d'administration ou de surveillance, comités divers...) qu'externes (commissaires aux comptes, auditeurs externes, autorités de régulation, agences de notation...).
- *Les procédures* : sont présentées dans des lois, des codes ou même simplement des bonnes pratiques. Elles concernent aussi bien la collecte de l'information, le fonctionnement des organes de gouvernance que la manière de réaliser certaines opérations.
- *Les comportements* : concernent les personnes œuvrant dans les structures et appliquant les procédures.

Nous proposons de définir le système de gouvernance d'une organisation comme étant composé de quatre éléments clés (**Cabane. P, 2013,27**).

Tableau (2) : Les éléments clés d'un système de gouvernance.

TEXTES	ACTEURS (voir cinq sphères)
<i>Internes</i> : statuts, règlement intérieur, charte.. <i>Externes</i> : lois, codes, soft Law, pratiques...	<i>Internes</i> : actionnaires, dirigeants, administrateurs.. <i>Externes</i> : État, marché, commissaire aux comptes, banque...
INSTANCES	RELATIONS
Assemblée générale, conseil d'administration, comités, directoire, autorités de régulation...	Comportements, procédures internes, mode de fonctionnement, culture et valeurs d'entreprise...

Source : Pierre Cabane, (2013) , **Manuel de gouvernance d'entreprise** (Missions et fonctionnement des conseils Meilleures pratiques de gouvernance Rôles des administrateurs) , Edition : groupe **Eyrolles**, France, 7 Mai 2013, p :27.

Le système de gouvernance Il intègre quatre composantes (**Cabane. P, 2013, 27**):

- **Des acteurs** : Ils constituent les cinq sphères de la gouvernance : actionnaires, dirigeants, administrateurs, salariés, externes (banquiers, État, commissaires aux comptes...).
- **Des relations** : Il s'agit des comportements, des procédures internes, du mode de fonctionnement, de la culture et des valeurs d'entreprise...
- **Des instances** : Par exemple, l'assemblée générale, le conseil d'administration ou de surveillance, les comités, le directoire, les autorités de régulation...
- **Des textes** : Soit internes (statuts, règlement intérieur, charte de gouvernance...), soit externes (lois, codes, soft Law, pratiques...)

3.1. Quel système de gouvernance d'entreprise en Algérie ?

L'incomplétude des contrats pour étudier l'allocation des ressources et des droits de propriété et de décision et de contrôle résiduels et éventuellement selon la GE, le droit d'appropriation des gains résiduels. Si les auteurs ont évoqué dans leur analyse l'existence de deux modèles de GE, anglo-saxons/ ou germano nippons. Le premier est basé sur le marché financier, alors que le second est basé principalement sur des systèmes orientés réseaux où les banques jouent un rôle déterminant dans le financement. Existence de nombreux systèmes mixtes faisant une large place à la **souveraineté de l'actionnaire**. Les entreprises tissent aussi des participations croisées avec l'Etat, les banques, les marches et les familles. (**MOERLAND, P.W. 1995, 17-34**).

3.2. Les systèmes de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Traditionnellement, il existe deux systèmes de GE. Dans le premier, l'attention est portée sur le rôle prédominant des marchés financiers comme instrument de régulation et de contrôle.

Le second est un système orienté «banques».

✓ *Les systèmes orientés marchés* : ils se situent principalement dans les pays anglo-saxons et se caractérisent par la domination des marchés dans le processus d'acquisition de fonds financiers ou le recrutement d'administrateurs ... etc. Ils se caractérisent par: une faible intermédiation financière, forte dispersion de la propriété, faible participation des banques dans la capitale des entreprises, les marchés financiers sont très développés, l'actionnariat est dispersé et les prises de contrôle d'entreprises sont fréquentes. (Z. Lounis, C. Khedidja, 2015,07).

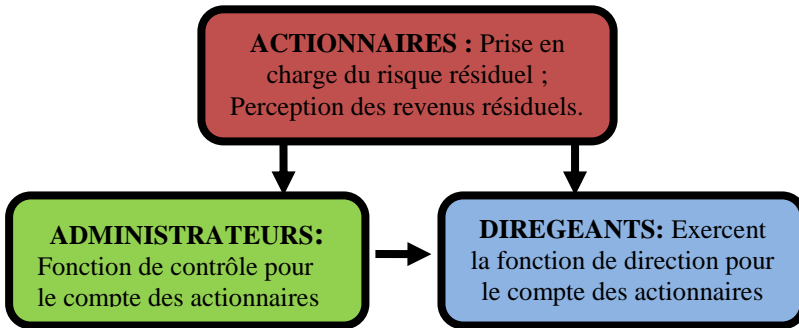
✓ *Les systèmes orientés banques* : les investisseurs recherchent des informations fiables sur la rentabilité future des projets, et que dans les projets ayant une meilleure rentabilité selon les informations communiquées par les marchés, les opérations de prise de contrôle sont assez fréquentes et très hostile (OPA, OPE ...). Ils sont situés dans des pays où les pays d'économie de dettes, où les banques interviennent davantage, les entreprises appartiennent à des groupes dans lesquels les institutions financières et les banques jouent un rôle crucial dans les mécanismes de contrôle. (Sheard, P. 1994)

Les caractéristiques de ce système se retrouvent dans le modèle de financement de l'économie algérienne. Ceci renvoie naturellement à l'autre caractéristique qui cite la concentration des actionnaires puisqu'il s'agit d'un seul actionnaire, l'Etat algérien en l'occurrence. Les prises de participations des banques dans les entreprises n'est pas encore d'actualité, car celles-ci, malgré des relations de financement très stables, n'ont pas procédé à l'acquisition d'actions sur le marché financier. Les banques se sont cantonnées dans les formes classiques de financement. (F.sadaoui, A.badi, 2015,10).

3.3. La séparation des fonctions de contrôle de gestion et la direction en Algérie selon la gouvernance des entreprises.

La mise en œuvre d'une structure de gouvernance, implique la séparation de la fonction de propriété de la fonction de direction représentée par le schéma ci- dessous.

Figure (2) : La séparation des fonctions de contrôle et de propriété selon la gouvernance d'entreprise.



Source : Bekkar. B ,(2011), *la gouvernance de l'entreprise est elle applicable a l'entreprise publique ?*- Revue Economie & Gestion – Université Oran 2 – Algérie, n:03/2011, p . 97.

La séparation des fonctions de propriété et de gestion est la source de divergences d'intérêt, dans la gestion de l'entreprise, qui se transforment en conflit d'intérêts. Il oppose les actionnaires aux gestionnaires dans l'appréciation divergente des décisions ou politique menées par les managers. Ils sont récurrents. Cette opposition est due au fait que «chaque groupe essaie de maximiser sa propre utilité au détriment de l'autre ce qui est à l'origine de conflits entre propriétaires et dirigeants.» (*Boussadia. Hichem, 2014 ,65*).

La nomination des membres : dans les entreprises à actionnariat diffus, il n'est pas toujours possible de réunir l'ensemble des actionnaires. Le conseil d'administration n'est donc pas toujours l'émanation de tous les actionnaires, mais souvent ou seulement des actionnaires majoritaires ou influents. (*Bachir Bekkar , 2011,97*).

L'idée de séparer la propriété de la gestion a conduit aux innovations organisationnelles par la création des diverses strates; les FP, les Holdings publics et les SGP. Cette situation n'a fait que multiplier le nombre d'intervenants (*stakeholders*), tous liés par des relations d'agence au sens de Jensen et Mackling (1976).

3.4. La séparation entre la fonction de contrôle et la prise de décision selon la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Pour ce qui est du principe de *la séparation entre la fonction de contrôle et la prise de décision*, L'enquête auprès les entreprises

publiques Algériennes à savoir l'entreprise portuaire de *Sonatrach et Naftal* font ressortir que les décisions émanent toujours de la tutelle et des ministères. Les conseils d'administration instaurés dans ces entreprises sont sous l'égide de la tutelle, les administrateurs sont nommés par cette dernière, ainsi que les cadres dirigeants principaux. L'un des dirigeants de l'entreprise publique algérienne lors d'un entretien directif admet, ne reconnaître aucun conflit d'intérêts avec la tutelle, et que les dirigeants sont considérés comme les garants de l'application des décisions ministérielles. Un dirigeant de *Naftal* par exemple, quant à lui ne reconnaît pas la thématique de la gouvernance d'entreprise et selon ses propos « c'est une thématique qui n'est pas destinée aux entreprises algériennes mais pour les entreprises d'ailleurs » ; ceci conclu à une difficulté d'adopter les principes même de la gouvernance d'entreprise non pas par méfiance mais par ignorance. En outre, théoriquement, l'attitude du manager dans la création de la valeur pour l'entreprise, dépend largement de son espace discrétionnaire et de sa latitude managériale (*shleifer et Vishney, 1976*) ; le manager peut avoir une attitude positive en faveur de la création de la valeurs si les mécanismes incitatifs (stock option par exemple) sont importants et les mécanismes de contrôle(tels que les conseils d'administration) sont opérationnels . Mais il peut également, tel que le montre la théorie d'enracinement, adopter un comportement actif à l'égard de ces mécanismes en les contournant .le contrôle excessif des comportements des dirigeants via les mécanismes utilisés par les actionnaires, réduisent également l'apport cognitif des dirigeants et donc leur contribution dans la création de la richesse pour l'entreprise. Ces différents postulats apparaissent dans l'entreprise publique algérienne, dans la mesure où l'espace de « créativité » des dirigeants est limité par les directives des actionnaires. (*Bekkar. B, 2011, 98*).

4. Résultats du RGI pour l'Algérie.

Le RGI³ évalue quatre composantes clés de la gouvernance des ressources dans chaque pays : le cadre institutionnel et juridique, les

³ - **RGI** : **RGI (Resource Governance Index)**: L'Indice de gouvernance des ressources naturelles (RGI) mesure la qualité de la gouvernance des industries pétrolières, gazières et minières de 58 pays. Qu'il s'agisse de pays en tête du classement comme la Norvège, le Royaume-Uni et le Brésil ou de pays en queue de classement comme le Qatar, le Turkménistan et le Myanmar, l'indice identifie les points forts et les carences de la gouvernance des ressources

pratiques de divulgation, les garanties et mesures de contrôle de qualité, et les conditions générales de gouvernance. L'Indice (voir Figure 1) attribue une note à chaque pays avant de les répartir en quatre niveaux de performance. (*Indice de gouvernance des ressources naturelles, 2013*),

L'Algérie a produit **2 millions de barils de pétrole par jour en 2011** et est le sixième plus grand exportateur de gaz naturel au monde. Les hydrocarbures ont longtemps été le fondement de l'économie de l'Algérie, représentant **67 %** des revenus de l'État, **25 %** du produit intérieur brut et **98 %** des exportations totales en 2011.

Tableau (5) : Résultats du RGI Algérien.

Algérie	2000	2005	2011
Populations (millions)	30.5	32.9	36.0
PIB (en milliard de dollars 2011 constants).	69.9	115.9	188.7
PIB par habitant, PPP (en milliard de dollars internationaux 2005 constants)	60.81	7.169	7.643
Revenus des ventes de pétrole et de gaz(en % du total des revenus de l'état)	...	76%	67%
Exportations du secteur extractif (%du total des exportations)	99%	99%	98%

Sources : *revenus des ventes de pétrole et de gaz en tant que pourcentage des revenus totaux de l'État selon l'Economist Intelligence Unit et le Fonds Monétaire International. Toutes les autres données proviennent de la Banque mondiale.*

L'Algérie a reçu une note de 38, soit un niveau « défaillant » qui place le pays au 45e rang sur 58 pays. Des notes très basses sur les garanties et mesures de contrôle de qualité et sur les conditions générales de gouvernance ainsi qu'un niveau « insuffisant » de pratiques de divulgation expliquent ce résultat. (*NRGI, 2013*)

4.1. Cadre institutionnel et juridique : (Classement : 37^e sur 58, note : 57/100).

L'Algérie a reçu une note « partiel » de 57, son meilleur résultat sur l'ensemble des composantes. Des revenus substantiels dérivés des ressources naturelles n'entrent pas dans les caisses de l'État et ne sont pas déclarés à la législature. Le ministère de l'Énergie et des Mines (MEM) accorde des permis à la suite de négociations directes, sans passer par une mise en concurrence. Des évaluations de l'impact sur

naturelles. *L'Indice donne des informations comparatives détaillées, spécifiques aux pays, qui peuvent servir de guide à des réformes.*

l'environnement sont obligatoires et des informations sur le cadre juridique du secteur extractif sont accessibles en ligne, mais l'Algérie n'a aucune loi sur la liberté d'information, pas plus qu'elle ne s'est jointe à l'initiative pour la Transparence des Industries Extractives.

4.2. Pratiques de divulgation: (Classement: 38^e sur 58, note: 41/100).

La note « insuffisante » de 41 de l'Algérie provient de ses divulgations restreintes concernant l'octroi des permis, les contrats, les évaluations environnementales et les revenus des ressources naturelles.

Le ministère des Finances publié des informations restreintes concernant les prix du pétrole et la valeur des exportations de ressources. Le MEM publie depuis 2005 des données sur les réserves d'hydrocarbures, les volumes de production, les exportations, les sociétés opérant dans le pays et les données de production par société/bloc. Il ne publie pas d'informations détaillées sur les flux de revenus.

4.3. Garanties et mesures de contrôle de qualité : (Classement : 51^e sur 58, note : 28/100).

Le résultat « défaillant » de l'Algérie s'explique par la grande liberté de manœuvre dont jouit *Sonatrach*, son entreprise publique, concernant l'octroi des permis et par l'absence d'un processus de contestation des décisions d'octroi de permis. Une agence nationale d'audit analyse les revenus du pétrole et en rend compte à la législature ; cependant, ces rapports ne sont disponibles que sur demande. Les rapports du MEM ne font l'objet que d'un audit interne. Les fonctionnaires du gouvernement qui exercent des fonctions de supervision ne sont pas tenus de divulguer les intérêts financiers qu'ils détiennent dans les activités extractives.

4.4. Conditions générales de gouvernance en Algérie: (Classement: 39^e sur 58, note: 26/100).

L'Algérie ne publie qu'une quantité négligeable d'informations sur le processus budgétaire national et n'est pas au meilleur niveau concernant l'état de droit. Le niveau de responsabilité démocratique est particulièrement bas.

4.5. L'entreprises publique algérienne: (Classement: 22^e sur 45, note : 49/100) selon RGI.

Sonatrach appartient à l'État et détient une part majoritaire dans tous joint-ventures avec d'autres sociétés du domaine de l'énergie. Sa transparence et son système de gouvernance demanderaient à être sensiblement améliorés. Ses rapports annuels sont disponibles mais comportent des lacunes, comme une déclaration insuffisante des activités quasi-fiscales. Les états financiers audités de *Sonatrach* ne sont pas conformes aux normes comptables internationales et ne sont disponibles que sur demande. (*Indice de gouvernance des ressources naturelles, 2013*).

5. L'Etat de gouvernance d'entreprise en Algérie selon les indicateurs de la Banque mondiale.

Depuis plus de deux décennies, l'Algérie se débat dans un processus de transition douloureux qui est encore loin d'aboutir comme en témoigne la valeur des principaux indicateurs de gouvernance qui lui sont attribués par les institutions internationales. La Banque mondiale a, de son côté, classé l'Algérie en 2001 dans la catégorie des pays à « revenus les plus faibles ». L'écart de classement, selon le PIB/hab. et selon l'IDH, tel qu'il apparaît dans les rapports mondiaux 2001 et 2002 était de - 26 en 1999 et - 22 en 2000. Cet écart relativement important révèle un déséquilibre dans la répartition de la richesse nationale et un problème dans l'allocation des ressources naturelles et dans leurs efficacités. Cette situation signifie que les ressources naturelles nationales (pétrolières et gazières) dont dispose le pays - qui sont loin d'être négligeables, si on tient compte des revenus des hydrocarbures, soit plus de **14 Milliards de dollars annuellement** - sont mal gérées. (*world banque 2014*)

6. Résumé des constats du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs sur la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Algérie: Les autorités algériennes ont signé et ratifié un certain nombre de codes de gouvernance d'entreprise conformes aux normes internationales, même si les progrès obtenus jusqu'ici sur le plan de la mise en œuvre et de la conformité sont insuffisants. Les entreprises publiques et les grandes entreprises privées se conforment généralement à la législation en vigueur sur la protection des travailleurs, la responsabilité sociale et le respect des normes

environnementales. Ce qui n'est pas le cas de nombre de PME, essentiellement des entreprises familiales. La plupart des entreprises algériennes n'ont pas encore élaboré de dispositifs adéquats pour communiquer des informations à leurs partenaires commerciaux ou à leurs actionnaires. La diffusion d'informations financières, même aux actionnaires, est rare sauf dans les entreprises publiques, qui sont surveillées de près par les autorités de contrôle. Les lacunes observées sont généralement dues à la pénurie de comptables qualifiés. Concernant la responsabilité des entreprises et de leurs dirigeants et administrateurs, même si la législation et la réglementation énoncent leurs obligations, nombre de dirigeants d'entreprises publiques revendiquent le droit de prendre des décisions de management sans risquer de sanctions pénales pour des erreurs commises dans la gestion au jour le jour de l'entreprise, lorsque ces décisions ont été prises en toute bonne foi. (*Rapport sur le développement de gouvernance en Afrique, 2018, 149*)

7. Quel rôle de l'Etat dans la consolidation de la gouvernance d'entreprise ?

L'Etat peut s'engager au côté des entreprises, comme une tutelle bienveillante afin de renforcer leurs capacités de bonne gouvernance en répondant, dans le cadre des nouveaux instruments de gouvernance, à trois principaux objectifs (*Aimen. A, 2017*).

✓ **Anticiper** : l'Etat, dans le cadre de l'anticipation peut se porter producteur d'études prospectives. Il renseigne et informe les entreprises, sur l'avenir à moyen/long terme dans le domaine des marchés, des techniques ou des mutations du futur susceptibles de les déstabiliser.

✓ **Produire des informations et des moyens de traitement adaptés** : il s'agit de mettre l'accent sur les procédures et les moyens de diffusion de l'Etat envers les entreprises, dans le cadre de l'IE.

✓ **Accompagner** : l'Etat doit mettre à la disposition des entreprises des guides d'action en vue de la conquête des marchés extérieurs.

8. Les problèmes spécifiques de la GE publique.

Pour exercer ses responsabilités d'actionnaire, l'Etat a intérêt à utiliser des outils applicables au secteur privé. Cependant, les entreprises publiques posent un certain nombre de problèmes spécifiques de gouvernement d'entreprise.

✓L'une de ces spécificités tient au fait que les entreprises publiques peuvent souffrir aussi bien d'ingérences politiques directes que de la passivité totale de l'Etat actionnaire ;

✓On assiste quelquefois aussi à une dilution des responsabilités. Les entreprises publiques sont souvent à l'abri de deux menaces qui sont essentielles au contrôle de la gestion dans le secteur privé, à savoir la menace d'une OPA (Offre Publique d'Acquisition) et celle d'une faillite;

✓Plus fondamentalement, les problèmes de gouvernement d'entreprise proviennent de l'existence, en matière de responsabilité des performances des entreprises publiques, d'une chaîne complexe de délégation des pouvoirs (dirigeants, conseil d'administration, entité actionnaire, ministères, pouvoirs publics) où les mandants réels sont soit difficilement identifiables, soit lointains. Structurer cette chaîne de responsabilités de manière à garantir des décisions efficaces et un gouvernement d'entreprise de qualité constitue un vrai défi ;

Les difficultés rencontrées par les entreprises publiques semblent en effet largement provenir des lacunes qui affectent le mode de gouvernance de ces entreprises. (*OCDE, 2004*)

9. Améliorer la gouvernance des entreprises en Algérie.

Cette réforme, on pourra la mener ou l'infléchir en retenant un certain nombre de pistes. En premier lieu, certaines propositions du rapport Douste-Blazy vont dans le bon sens : établissement de rapports financiers respectant les normes des entreprises cotées, limitation à trois du nombre de mandats dans les grandes entreprises publiques, définition d'un cadre de mission des dirigeants avec indicateurs de performances, envoi d'une lettre de mission à chaque administrateur... toutes ces propositions vont assurément vers une clarification et une plus grande transparence des missions des administrateurs publics (*François. M. 2003, 45*).

On peut aussi envisager d'étendre à l'ensemble des sociétés publiques des dispositions qui fonctionnent déjà dans celles qui ont commencé leur révolution : création de comités d'audit, de comités stratégiques et de comités des rémunérations et nominations, nomination d'administrateurs dits indépendants» ;

Il s'impose aussi de mener une réflexion sur l'intérêt d'une orientation vers le système à directoire et conseil de surveillance, l'enjeu étant de bien dissocier les responsabilités opérationnelles de celles de contrôle, de préférence à la formule du conseil d'administration qui a tendance à diluer les responsabilités;

Il s'agit aussi de s'interroger sur le rôle actuel des administrateurs salariés pour mieux les intégrer dans le dispositif de gouvernance, au moment où la tentation est grande de les supprimer au nom de la confidentialité des débats et de la limitation du nombre d'administrateurs ;

Assurément, des progrès doivent et peuvent être faits rapidement sur ces bases dans l'organisation des instances dirigeantes. A mon sens, pourtant, l'essentiel n'est pas là. Deux points concrets me paraissent devoir retenir l'attention ;

Les nombreuses transitions à l'économie de marché qui se déroulent de nos jours et notamment en Algérie doivent intégrer dans leur projets et les procédures qui en découlent cette multitude de préoccupations théoriques afin de dépasser les hésitations, les blocages et les dérives qui peuvent résulter du déroulement d'un processus insuffisamment maîtrisé au plan théorique et pratique et où tout dogmatisme serait synonyme d'échec assuré. (*d'Amghar.M-Boukrif.M, 2016*).

La répartition des responsabilités entre les « *propriétaires restant à quai* » et « *les capitaines en charge des expéditions* ». Cette dissociation entre les **apporteurs de capitaux** et les **premiers managers** va nécessiter l'instauration de règles assez précises concernant, par exemple, la responsabilité en matière de sinistre éventuel. Parallèlement, le commerce lointain a impliqué le recours au crédit indispensable au financement des opérations. C'est la naissance des banques, d'ailleurs installées à l'origine dans les grands ports italiens (Gênes, Venise) ou d'Europe du Nord (Amsterdam, Anvers, Hambourg, Londres). Ces trois facteurs (*Cabane. P. 2013,10*).

- ✓ Séparation des propriétaires de l'organisation et des opérateurs ;
- ✓ Éloignement physique des deux parties et;
- ✓ Développement des banques et du crédit.

A travers cette brève explication on peut remarquer trois phases du développement de l'Algérie qui ont conduit aux réformes économiques: d'abord, une période marquée par une stratégie fondée

sur le « développement autocentré » (de 1967 à 1969), ensuite la phase ponctuée par des changements majeurs dans l'orientation du développement (1980 à 1985) et enfin, celle qui marque une rupture profonde avec la stratégie initiale du développement (1986 à nos jours) (*Merriem. F.X, 1998*)

Cette nouvelle gouvernance se caractérise par le passage de « *la tutelle au contrat, de la centralisation à la décentralisation, de l'Etat redistributif à l'Etat régulateur, de la gestion de service public à la gestion selon les principes du marché, de la « guidance » publique à la coopération des acteurs publics et des acteurs privés*».

La gouvernance implique ainsi, aujourd'hui, une nouvelle organisation du pouvoir et une nouvelle façon de gouverner la société. En somme, la gouvernance renvoie ici à ce qui pourrait être qualifié de nouveau paradigme de la gestion publique (*MARCH. J.-G. & OLSEN. J. P, 2005*).

• CONCLUSION.

La notion de gouvernance d'entreprise en Algérie s'inscrit dans une problématique assez large d'efficacité et d'efficacités de l'action publique, et concerne les rapports entre l'autorité et le pouvoir. La notion de gouvernance d'entreprise économique repose en fait sur trois fondements ou postulats théoriques :

- ✓ Le premier concerne l'existence d'une crise de gouvernabilité, c'est-à-dire la perte de centralité de l'instance étatique et la moindre efficacité et efficacité de l'action publique ;
- ✓ La seconde montre que cette crise reflète l'épuisement des formes traditionnelles d'actions publiques et le désillusionnement de l'opinion publique ;
- ✓ Le troisième et dernier postulat concerne l'émergence d'une nouvelle forme de gouvernance qui soit mieux adaptée au contexte.

Ce qui concerne la réalité et la mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise en Algérie, en particulier l'entreprise publique. Nécessiterait beaucoup d'effort en termes d'information, et de sensibilisation ; la nécessité de redéfinir le concept de la gouvernance des entreprises Algériennes et son appropriation au contexte de l'économie algérienne s'avère plus qu'indispensable.

La problématique est loin d'être méthodologique mais elle découle des particularités même de contexte de l'économie Algérienne. Entre

la nécessité de réduire le périmètre de l'Etat actionnaire dans la gestion des entreprises, la recherche d'une alternative à la privatisation , pour améliorer la performance de ces entreprises, la difficulté de mettre en pratique les principes de l'OCDE vu la complexité du contexte, ainsi que les différentes réticences des entreprises privées, à s'identifier au code de bonnes pratiques de gouvernance, toutes ses raisons font de la gouvernance un terme ambivalent ,nécessitant une volonté et une conviction de la part de toutes les parties prenantes du système entreprise.

• **REFERENCES.**

- 1.Aimen. A, **la gouvernance des entreprises publiques algériennes et les reformes économiques** participation en 11^{eme} Colloque international de l'ISG de Sousse, **18-19-20 mai 2017 a Sousse.**, l'ISG de Sousse (**Tunisie**) .
2. Ahmed. G. N, *Corporate Governance Application in Algerian Financial Sector* ,International Journal of Research in Business Studies and Management, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Managements, University of Biskra Algeria-Volume 2, Issue 11, November 2015, P: 146.
- 3.Amghar. M & Boukrif. M, **la gouvernance d'entreprise: un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ?** Revue économie et management, N16 décembre 2016, université ABOUBAKR belkayad- Tlemcen. Algérie. p. 04.
- 4.Bekkar. B, **la gouvernance de l'entreprise est elle applicable a l'entreprise publique ?-** Revue Economie & Gestion – Université Oran 2 – Algérie, n:03/2011, p : 97.
- 5.Belmihoub. M.C. « *Efficacité institutionnelle et performance des entreprises : Essai sur la nouvelle gouvernance des rapports Etat/Entreprises* », colloque international « Importance de la transparence et intégration effective dans l'économie mondiale », Alger, 30 Juin 2003.p.58.
- 6.Boussadia. H., **La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant: cas de l'entreprise publique algérienne**, thèse de doctorat- option : management des organisations- spécialité: audit et contrôle de gestion, université Abou bakr Belkaid de Tlemcen, Algérie.(2014)., p.107.
7. Carlos R. Miliani, « **Une approche éthique du pouvoir** », Courrier de la planète, N°58, IV, 2000.P :12
8. Charreaux. G. «**le gouvernement des entreprises: corporate governance théories et faits**», Economica, Paris, (1997), P.1.
- 9.Chatelin. E, C. & Nicolas, E. Gouvernance et décision: Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2011). 251,(5), 131-144. doi:10.3917/rsg.251.0131.

10. Coriat. B., Weinstein. O, «Les nouvelles théories de l'entreprise», Paris, Livre de Poche Références. (1995),
11. *Code Algérien de gouvernance d'entreprise, 2009, p14).*
12. Eustache. E., Mandzila. W. *Gouvernance de l'entreprise et cadre legal de l'audit dans la zone euro-méditerranéenne: une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe. comptabilité, conrole, audit et institution*, May 2006, Tunisie. P.15.
13. Frédéric.C, *Gestion des risques et contrôle interne (De la conformité à l'analyse décisionnelle)*, Ed: Magnard-Vuibert – paris, (2013), p. 69.
14. François. M. *Gouvernance des entreprises publiques Quel rôle pour l'Etat actionnaire ?*, revue de CADRES-CFDT, N°407. OCTOBRE 2003, p.45.
15. Isabelle. L., & Pier-Olivier. S, *La gouvernance : tenter une définition*, Cahiers de recherche en politique appliquée Université de Sherbrooke, Vol. 6, N.3, Automne, (2012), pp : 23-24.
16. *Indice de gouvernance des ressources naturelles*, Mesure de la transparence et de la recevabilité des industries pétrolières, gazières et minières, (2013), Sur le site: www.revenuewatch.org/rgi. Vu le 24/04/2017
17. JOHNSON. I., « La gouvernance : Vers une redéfinition du concept », Agence Canadienne du Développement International, (1997), Ottawa,
18. Kandi.M.A,Boudjou. *Lles structures de gouvernance d'entreprise et bonnes pratiques en Algérie :lectures théoriques et enjeux pratiques*,(2012),.
19. Khaddouj. K. (*Gouvernance d'entreprise et contrôle de gestion : analyses des approches théoriques*, REMSES N° 3, revue des études multidisciplinaires en sciences de gestion et sociales, Aout 2016, p.11.
20. LAHLOU. C, *Conseil d'administration et performance : Cas du Groupe INJACO Ouest*, colloque international a gouvernance d'entreprise: nouvelles approches et expériences, SECG- laboratoire LAREMO- université de Tizi ouzou , 23-24 novembre 2015, Algérie
21. Moerland, P.W. « *Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems* », Journal of Economic Behavior and Organisation, Vol26, (1995), pp.17-34.
22. Merriem. F.X, *De la gouvernance et des Etats providence contemporains*, RISS, 1998.
23. MARCH. J. G. et J.-P. OLSEN, *Democracy Governance*, New-York free Press. (2005),
24. OCED, Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques. 2004, sur le site <http://www.oecd.org/dataoecd/47/6/34803478.pdf>, vu le 10/01/2018.
25. Parrat. F. *Le Gouvernement D'entreprise*, Paris, Editions Maxima.
26. Pierre. C., (2013), *Manuel de gouvernance d'entreprise (Missions et fonctionnement des conseils Meilleures pratiques de gouvernance Rôles des administrateurs)* , Edition : groupe Eyrolles, France, 7 Mais 2013, p.10.

27. Rapport sur le développement de gouvernance en Afrique - Chapitre 7 : La gouvernance d'entreprise, p.149 sur le lien : <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Rapport%20sur%20le%20developpement%20de%20gouvernance%20en%20Afrique> vu le 25/01/2018 a 14h25
28. Roland. P, *La gouvernance d'entreprise*, La Découverte, paris-,(2009), p.29.
29. Sheard, P. « Reciprocal Delegated Monitoring in the Japanese Main Bank System », Journal of the Japanese International Economies. (1994),
30. UNDP « **Decentralised Governance Programme** », New York, 1996.
31. World Bank,(1994), « Managing Development- the Governance Dimension », Washington DC. USA. 1994.