

LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET BONNES PRATIQUES EN ALGERIE : LECTURES THEORIQUES ET ENJEUX PRATIQUES

Mohamed Amine KANDI, *Doctorant en S. Commerciales, HEC Alger*

Mohamed Ryad FAID, *Etudiant en Master 2 ESAA*

Lylia BOUDJOU, *Doctorante en Sciences de Gestion, ESC Alger*

Résumé : la Gouvernance d'Entreprise a besoin de multiples outils et mécanismes pour sa bonne application, que ce soit en interne comme le conseil ou le directoire, le comité d'audit, l'Audit Interne. Ou à l'externe, comme l'audit externe et les différents systèmes et lois régissant le travail des entreprises.

Le but de ce travail de recherche est d'essayer d'analyser les structures de gouvernance de l'entreprise, d'abord à travers une lecture théorique, puis par une enquête effectuée auprès d'un échantillon d'entreprises algérienne.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, structure de gouvernance, conseil d'administration, Actionnariat.

Abstract: The Corporate Governance needs multiple tools and mechanisms for its proper application, internally like the directors board, the Audit Committee, and the Internal Audit. Or externally, such as external audit and the different systems and laws governing the companies work.

The purpose of this research is to analyse Corporate Governance structures, first through a bibliographical study based on books, articles, laws and regulations, then by a survey of a sample on Algerian companies.

Keywords: Corporate governance, Governance structure, the Board of Directors, Shareholders.

L'Afrique est malade du management (Bourgoin, 1984) ; et si l'Afrique refusait le développement (Kabou, 1991). Il est indéniable que ses points de vue sont parfois le reflet authentique et significatif des réalités observées dans nombre de pays africains. Ce qui conduit à aborder la question du management des entreprises. Des défis nouveaux apparaissent, et appellent l'attention des dirigeants sur le système de gouvernance de certaines entreprises, leur gestion des risques et leur contrôle interne. Ils doivent être guidés dans la prise de décision par un certain nombre de mécanismes (cadre législatif, autorité de contrôle... etc.). La mise en place de ces mécanismes doit être un gage permettant

aux dirigeants de produire des informations nécessaires et fiables à l'ensemble des parties prenantes. Ces mécanismes forment ce qu'on peut appeler **“les structures de Gouvernance d'entreprise”**

I- La gouvernance d'entreprise : lecture théorique :

À l'origine, la gouvernance d'entreprise s'inscrit dans une perspective d'agence, c'est-à-dire un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent. Donc, il s'agit d'une relation contractuelle qui lie les propriétaires du capital financier (actionnaires) appelés le principal aux dirigeants de l'entreprise appelés (agents). La dénomination elle-même de « gouvernance » est récente puisqu'elle n'est apparue que dans les années 80 et a connu un fort développement de son usage au début des années 90, dans de nombreux rapports, thèses, articles ainsi que dans des textes réglementaires.

Le droit des sociétés et les textes des organismes de contrôle réglementaire se sont ainsi adaptés aux nouvelles exigences de la gouvernance. *« Lors de la décennie écoulée, on a pu observer une tendance permanente à discuter et à critiquer les fondements théoriques et pratiques de la gouvernance. Ces derniers ont fait l'objet d'amendements ou d'évolutions significatives dans le cadre des processus habituels de délibération scientifique. Il s'avère par conséquent nécessaire de réexaminer régulièrement ces controverses à la lumière d'un cadre théorique lui-même évolutif. »* (Chatelin, Trebucq, 2003)

I-1- Les théories contractuelles et les théories cognitives de la Gouvernance d'entreprise :

Les théories contractuelles se développent avec la volonté de dépasser les limites de l'approche néo-classique de la firme selon lesquelles l'entreprise est un simple agent économique indifférencié. L'unité des différentes approches contractuelles actionnariales et partenariales vient de la perception de la firme comme un système particulier de relations contractuelles. Contrairement aux théories contractuelles, les théories cognitives représentent une rupture radicale avec le modèle néo-classique. Elles rejettent, en particulier, l'hypothèse de rationalité calculatoire (les décisions se prennent en fonction d'un calcul fondé sur la comparaison des conséquences), limitée ou non, au profit de celle de rationalité procédurale.

Les théories cognitives comprennent trois principaux courants : la théorie comportementale de la firme, la théorie évolutionniste et les théories stratégiques.

I-2- Les mécanismes de la Gouvernance d'entreprise :

« La littérature discute de deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance, soit les mécanismes provenant de l'environnement externe de la société et les mécanismes internes mis en place par les sociétés et leurs actionnaires pour assurer le respect de la relation contractuelle établie entre les gestionnaires et les actionnaires. » (Brouard, Divito, 2008)

Les mécanismes de gouvernance d'entreprise internes sont des mécanismes propres à l'entreprise qui visent à délimiter le pouvoir discrétionnaire du dirigeant. Ces derniers comprennent alors le contrôle direct des actionnaires grâce aux assemblées générales, ainsi que les conseils d'administration, les systèmes de contrôle interne et les syndicats, mais également la culture de l'entreprise, la réputation interne de la direction auprès des salariés et la surveillance mutuelle. De même, la participation des dirigeants au capital-actions est considérée comme un mécanisme interne de gouvernance d'entreprise puisque cela permet d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Il en est de même pour les contrats de rémunération incitatifs, tels que les régimes d'options et les primes, qui visent à conjuguer les intérêts personnels des dirigeants avec ceux des actionnaires dans l'accroissement de la valeur de l'entreprise. Les investisseurs institutionnels ainsi que les actionnaires dominants ont également un rôle important dans les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise. *« Ces investisseurs de par leur expérience professionnelle ainsi que leur pouvoir sur les dirigeants ont les moyens de faire respecter et appliquer les principes de bonne gouvernance d'entreprise afin de protéger les droits et la richesse des actionnaires. » (Ben Ali, 2013)*

Par opposition aux mécanismes de gouvernance internes, les mécanismes de gouvernance externes ne sont pas internalisés par la firme, mais ils influencent tout de même le comportement du dirigeant. Il s'agit de l'environnement légal et réglementaire, des marchés, des auditeurs légaux, de la société et de l'intermédiation financière. En effet, les marchés financiers possèdent un puissant aspect disciplinaire en menaçant les entreprises défaillantes d'offres publiques d'achat ou d'échange suite à la vente d'actions des actionnaires insatisfaits. De même, le cadre légal peut constituer un moyen de contrôle puisque ce dernier peut imposer aux managers des contraintes les obligeant à

procéder à plus de prudence dans leurs dépenses liées aux avantages en nature. Il existe également un marché des dirigeants chargé d'évaluer la valeur des managers. Celui-ci ajuste la rémunération des dirigeants en fonction des performances de la firme et incite donc ces derniers à maximiser la richesse des actionnaires. Par ailleurs, l'intensité concurrentielle existant sur le marché des biens et des services contraint les dirigeants à ne pas effectuer des prélèvements trop importants sous peine de dégrader la compétitivité de la firme.

I-3-Les structures de gouvernance d'entreprise :

Sous l'impulsion des marchés financiers, la structure de gouvernance dissociée s'est progressivement étendue aux sociétés britanniques, germaniques, scandinaves et même à l'Europe du Sud. Les tenants de la séparation des pouvoirs prennent pour hypothèse que le rôle du président « dissocié » est fondamental, car il constituait un contrôle renforcé vis-à-vis de la direction générale.

• **Le système dualiste : Société à conseil de surveillance et directoire :** Cette forme sociétaire a été empruntée au droit allemand, elle distingue radicalement la fonction de gestion confiée à des managers de la fonction de contrôle confiée aux actionnaires. Au premier titre existe l'organe du directoire et ce qui a pour seule fonction de gérer et de représenter la société. Élu, par le conseil de surveillance lequel est composé exclusivement d'actionnaires, et qui n'a pour tâche que le contrôle du travail du directoire.

• **Le système moniste : Société à Conseil d'Administration :** Le système moniste dans lequel le conseil d'administration est seul compétent pour gérer la société et pour contrôler les administrateurs en première ligne (en effet, ensuite, le contrôle des administrateurs et du conseil d'administration relèvera de l'assemblée générale annuelle au cours de laquelle le conseil d'administration présentera son rapport de gestion et les comptes annuels de la société qui devront être acceptés par l'assemblée générale pour pouvoir éventuellement donner décharge aux administrateurs) ;

I-4- Les pratiques de bonne gouvernance d'entreprise selon les différents rapports :

La prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise en Algérie a rapidement progressé, en étroite relation avec la question de la transition vers une économie de marché moderne et performante permettant de relayer, à terme, le secteur des hydrocarbures. L'acuité de ce double défi est davantage accrue par celle du contexte international

dans lequel il se situe. La poursuite accélérée des mutations planétaires et les interpellations qui en découlent pour la destinée nationale rendent urgent le saut qualitatif du monde des affaires et de l'entreprise vers l'excellence.

L'économie algérienne renferme un potentiel de croissance et de développement hors hydrocarbures considérable. Dans le but de le libérer, des réponses robustes sont nécessaires, certaines ayant commencé à se mettre en place ces dernières années, tels les importants investissements publics lancés en vue de renforcer les infrastructures, et certaines mesures réglementaires favorables à l'entreprise.

La réflexion sur la gouvernance d'entreprise en Algérie est nourrie par un certain nombre de rapports, publiés régulièrement entre 1995 et 2003. Ces rapports puisent leur réflexion et leurs recommandations dans d'autres rapports, comme le rapport Cadbury, publié en 1992 en Grande-Bretagne, ou le rapport de l'OCDE, publié en 1999.

Le rapport Viénot I (du nom du président de son comité, Marc Viénot, à l'époque PDG de la Société Générale) est à l'origine d'un profond mouvement de prise de conscience de l'importance des principes de bonne gouvernance. Publié en juillet 1995, et intitulé « le conseil d'administration des sociétés cotées », il est consacré à une réflexion sur la mission et les attributions, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration. Ce rapport est en grande partie inspiré du rapport Cadbury, dont il reprend de nombreuses recommandations.

Publié en juillet 1999, passé relativement inaperçu, le rapport Viénot II apporte une réflexion nouvelle ou approfondie sur des sujets comme la dissociation des fonctions de président et de directeur général, la rémunération des dirigeants, et le conseil d'administration et l'information des actionnaires. Il formalise au total 35 recommandations.

Le rapport Bouton (du nom du président de son comité, Daniel Bouton, qui a succédé à Marc Viénot à la tête de la Société Générale), publié en septembre 2002, s'inscrit dans un contexte particulier : il fait en effet suite aux scandales financiers que sont l'affaire Enron, Andersen ou Worldcom, scandales qui trouvent leur origine, en partie, dans des dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise. Il fait également suite au gonflement et au dégonflement de la bulle internet qui a ruiné de nombreux petits porteurs. Le rapport se préoccupe donc de sujets d'actualité : pratiques du gouvernement d'entreprise, une partie consacrée notamment au rôle, au fonctionnement et à la composition du conseil d'administration, approfondissant certains points comme l'évaluation et la présence de comités, indépendance des commissaires aux comptes la

partie faisant explicitement référence à la faillite du cabinet Andersen, information financière et les pratiques comptables.

Nous avons souhaité intégrer à notre réflexion un rapport qui nous semble particulièrement intéressant : le rapport de l'institut Montaigne, publié en mars 2003. Il apporte un éclairage complémentaire aux rapports précédents en raison de la composition du comité de réflexion et de la nature des recommandations formulées.

II-Les structures de gouvernance d'entreprise en Algérie : étude empirique :

Les débats sur les rémunérations excessives des dirigeants, le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, l'exercice des droits de vote aux assemblées générales ou encore la responsabilité des membres du conseil d'administration ont permis de promouvoir certains aspects de la gouvernance d'entreprise.

II-1- La problématique de l'étude :

Dans ce cadre, la problématique de notre étude peut s'énoncer comme suit : *« Existe-t-il un format de gouvernance d'entreprise idéal qui pourrait être appliqué à toutes les sociétés sans prise en compte du contexte spécifique ? »*

À cette question centrale de problématique s'associent les questions secondaires suivantes : Quel est l'état des lieux de la gouvernance d'entreprise en Algérie ? Vers quels référentiels tend l'Algérie en matière d'application des recommandations de principes de bonne gouvernance d'entreprise ? Quelles perspectives pour les structures de gouvernance d'entreprise dans le contexte économique algérien ?

Nous admettons en première intention, l'hypothèse que les structures adoptées par les entreprises algériennes en termes de gouvernance d'entreprise sont des structures aménagées selon les contraintes environnementales. Cette hypothèse principale devant être vérifiée, a pour corollaires des hypothèses secondaires qui devront mettre la lumière sur les structures de la gouvernance d'entreprise, cela en supposant que :

- La gouvernance d'entreprise en Algérie a atteint une certaine supériorité au niveau de développement de par son évolution.

- Le référentiel algérien en matière d'application des recommandations des principes de bonne gouvernance tend vers une combinaison entre plusieurs standards.

- Les entreprises algériennes sont de plus en plus conscientes en matière de gouvernance et attachent une grande importance à la promotion de la bonne gouvernance en leur sein.

II-2- La méthodologie de l'étude :

La population de l'étude se compose des entreprises par actions, publiques et privées, où l'échantillon de l'étude comprenait différentes entreprises algériennes et étrangères sélectionnées de façon aléatoire simple.

Pour les besoins de l'étude, un échantillon de 35 sociétés a été déterminé aléatoirement à partir de la liste des sociétés figurant dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : Les entreprises participant à l'étude.

N°	Entreprise	Activité
01	AGB	Service
02	Algérie Ferries	Service
03	Algérie Poste	Service
04	Algérie Télécom	Service
05	ATM Mobilis	Service
06	BADR	Service
07	BEA	Service
08	CAAR Assurances	Service
09	Cévital	Productive
10	CNEP Banque	Service
11	COSIDER	Service
12	CPA	Service
13	Djaweb	Service
14	Djezzy	Service
15	El Khabar	Service
16	ENGTP	Productive
17	EPTV	Service
18	ETUSA	Service
19	Groupe BIMO Industrie	Productive
20	Groupe Industriel des Ciments	Productive
21	Groupe SAIDAL	Productive
22	Groupe SIM	Productive
23	HamoudBoualem	Productive
24	HB Technologies	Productive
25	La Belle	Productive
26	LINDE GAS Algérie	Productive
27	NCA Rouïba	Productive
28	Ooredoo Algérie	Service
29	RATP Algérie	Service
30	SNTF	Service

31	SNVI	Productive
32	SONATRACH	Productive
33	SONELGAZ	Service
34	Sumitomo Corporation	Service
35	Tonic Industrie	Productive

Sur chaque société, plus de 100 critères d'évaluation ont ainsi été étudiés. Le tableau suivant montre les domaines couverts par ces critères et les principaux champs concernés.

Tableau N°2 : Évaluation de l'échantillon.

Domaines	Principaux champs concernés
Éléments opérationnels	Effectif, forme juridique...
Actionnariat	Structure de l'actionnariat
Conseil d'administration	Composition, désignation et caractéristiques des mandats des administrateurs, indépendance, organisation et fonctionnement, comités...
Rémunération des dirigeants	Politique de rémunération, détermination de la part variable, stock-options
Les comités spécialisés	Comité d'audit, comité de rémunération...

La stabilité du questionnaire qui est destinée à l'étude a été réalisée par la méthode du coefficient « Alpha de Cronbach ». Nous constatons que la valeur du coefficient alpha Cronbach est élevée, et elle est comprise entre 0.665 et 0.796 respectivement pour tous les axes du questionnaire. Ainsi, la valeur de l'alpha pour tous les paragraphes du questionnaire est de 0.878, ce qui signifie que le coefficient de la stabilité est élevé.

Après la collecte des questionnaires distribués, nous les avons analysés par le programme statistique des sciences sociales, connu sous le nom « Statistical Package for Social Sciences » [SPSS].

II-3-Interprétation des résultats :

- **Forme juridique...**

L'échantillon étudié comporte une majorité de sociétés à conseil d'administration. Elles représentent 67 % du nombre des sociétés contre 30 % pour les sociétés à directoire et conseil de surveillance. La dissociation des fonctions de président et de directeur général, généralement considérée comme un facteur de bonne gouvernance, et prônée notamment par les rapports ViénotII et Bouton, est appliquée par 18 % des sociétés à conseil d'administration. En conséquence, les fonctions de présidence d'un conseil et de direction sont dissociées pour 45 % des sociétés étudiées, c'est-à-dire moins de la moitié des sociétés

- **Actionnariat :** L'actionnariat de l'échantillon des sociétés étudiées reflète la diversité des sociétés. Ainsi, certaines sociétés peuvent être qualifiées de « familiales » dans la mesure où elles sont contrôlées par un actionnaire de référence, souvent le fondateur ou sa famille, qui peut posséder jusqu'à 60 ou 70 % du capital. D'autres ont un capital très dispersé et largement ouvert, le flottant représentant jusqu'à 62 % du capital. D'où on observe une certaine corrélation entre le degré d'ouverture du capital (importance du flottant) et la taille de l'entreprise (importance du chiffre d'affaires).

- **Composition des conseils :** L'étude de l'échantillon montre la diversité des situations des membres des conseils d'administration ou de surveillance. Les sociétés étudiées ont en moyenne 12 membres dans leur conseil, le nombre minimal observé étant de 3. Les deux tiers des sociétés de l'échantillon mentionnent l'âge des membres de leur conseil d'administration ou conseil de surveillance. Elles donnent généralement pour chaque administrateur l'âge ou la date de naissance, plutôt que l'âge moyen du conseil. Les membres des conseils sont âgés, puisque l'âge moyen minimum observé est de 42 ans et que la moyenne d'âge d'un administrateur est de 59 ans. Par ailleurs, seulement 27 % des sociétés de l'échantillon précisent la nationalité de leurs administrateurs. La proportion d'administrateurs de nationalité étrangère dans les conseils de ces sociétés est de 41 %. Ils sont essentiellement d'origine européenne : les conseils comptent très peu d'Américains et encore moins d'administrateurs d'origine asiatique.

Les administrateurs exercent souvent un ou plusieurs mandats d'administrateurs, ainsi qu'une fonction de direction, éventuellement dans d'autres sociétés. Quasiment la totalité des sociétés étudiées précise la fonction principale des administrateurs et les autres mandats qu'ils exercent. Les principales caractéristiques des conseils des sociétés de l'échantillon sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : Les principales caractéristiques des conseils.

Nombre d'administrateurs	(3 / 21 / 12.1) ¹
Proportion d'administrateurs de nationalité étrangère	(0 % / 75 % / 41 %) ²
Âge moyen des administrateurs	(42 / 65 / 58.7) ³
Le rapport annuel précise-t-il le nombre d'actions détenues par chaque administrateur ?	55 %

¹, ⁸, ⁹ (Minimum / Maximum / Moyenne).

- **Indépendance des administrateurs :** Près de 90 % des sociétés de l'échantillon ont un ou plusieurs administrateurs, qualifiés officiellement d'« indépendants ». Cependant, seulement les trois quarts d'entre elles précisent dans leur rapport annuel ou document de référence ce qu'il faut comprendre par le terme d'« administrateur indépendant ». Près de 90 % d'entre elles mentionnent nommément les administrateurs indépendants et précisent que c'est le conseil qui a pour rôle de réfléchir sur la notion d'indépendance de chacun de ses membres et de désigner ceux qui peuvent être qualifiés d'indépendants. En moyenne, la proportion d'administrateurs indépendants représente légèrement plus de la moitié du conseil des sociétés qui en comportent. Les différences sont notables, puisque cette proportion peut varier de 8 % à 94 %, soit presque l'intégralité du conseil. L'indépendance des administrateurs et la capacité du conseil à exercer toute forme de contrôle s'apprécie également par l'analyse de la proportion d'administrateurs exerçant une fonction de direction dans la société dont ils sont administrateurs. Près de 75 % des sociétés de l'échantillon ont un ou plusieurs administrateurs dans leur direction. La proportion moyenne d'administrateurs exerçant une fonction de direction dans ces sociétés reste cependant limitée, car elle est d'environ 15 %.

- **Rémunération des dirigeants :** La rémunération des dirigeants fait pour près de 90 % des sociétés l'objet d'une partie spécifique dans le rapport annuel, qui précise l'enveloppe globale versée aux dirigeants (avantages en nature inclus). Cependant, la politique de détermination des rémunérations fait peu l'objet d'explications : c'est le cas pour 61 % des sociétés seulement. Plus de 80 % des sociétés indiquent le montant individuel des jetons de présence versés aux administrateurs ; cette proportion passerait à 91 % si on ne considérait que la publicité globale des jetons de présence.

- **Comités spécialisés :** L'étude montre que les sociétés font largement appel aux comités du conseil. 91 % en sont dotées et le nombre moyen de comités par société est de 3,5. Le comité d'audit est devenu une référence au sein des conseils d'administration ou de surveillance : Près de 90 % des sociétés de l'échantillon en sont pourvues. Plus de 90 % des sociétés ont un comité de rémunérations et plus de 75 % un comité des nominations. Ces deux comités sont d'ailleurs communs pour près d'une société sur deux. Les sociétés étudiées ont souvent d'autres comités, comme les comités de stratégie ou d'éthique. Aucune d'entre elles n'est dotée, conformément aux recommandations du rapport de l'institut Montaigne, d'un « collège des censeurs », comité chargé de veiller au respect des bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise. Si près des trois quarts des comités peuvent librement

interroger les dirigeants de la société dans le cadre de leur activité, ils sont encore peu nombreux à faire appel à des consultants externes.

Conclusion :

Au terme de ce travail, il est nécessaire de dresser un bilan. L'on rappellera les objectifs assignés à la recherche, présentera une synthèse et une évaluation des résultats obtenus à la lumière des attentes initiales :

Cet article vise :

- Tout d'abord à étudier les pratiques de gouvernance et son influence sur la performance des entreprises algériennes ;
- À compléter l'analyse des effets des pratiques de gouvernance sur la prise en compte des contextes (économiques, sociaux...) ;
- À mieux appréhender les enjeux d'un choix de structure de gouvernance ;
- Identifier les questions que doivent se poser régulièrement le Conseil et les administrateurs qui le composent, pour adapter au mieux le format de gouvernance de l'entreprise à l'évolution de ses besoins.

Le premier apport du présent article de recherche à la littérature scientifique est que la gouvernance d'entreprise en Algérie est dans un état embryonnaire, c'est-à-dire qu'elle est peu adoptée par les entreprises algériennes. Même si L'Algérie, comme tous les États des pays en développement, est censée promouvoir la bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques dans le cadre du processus de développement. Par contre nous avons constaté qu'une relation positive est en train d'être reconnue entre la « bonne gouvernance » et le développement durable en Algérie.

Une analyse argumentée de la relation existant entre la pratique de la gouvernance d'entreprise en Algérie et les différents rapports définissant les fondements de la bonne gouvernance. Effectivement, l'analyse de cette relation repose sur la mise en œuvre et l'étude de plusieurs tests statistiques ainsi que le recours à des régressions linéaires multiples. De plus, cette étude se distingue des travaux de recherche antérieurs par son contexte algérien ainsi que par la restriction de son champ d'études aux structures de gouvernance. Cette étude contribue modestement au champ de recherche empirique sur les mécanismes de gouvernement d'entreprise des firmes algériennes. En effet, les résultats des tests confirment que le référentiel algérien en matière de gouvernance d'entreprise tend vers plusieurs standards (Viénot, Bouton, Montaigne...) à des taux variables, c'est-à-dire qu'il tire ses sources en grande partie des recommandations du rapport Bouton et à des niveaux inférieurs des autres rapports.

Ainsi, on peut dire que la bonne gouvernance en Algérie a pour base la recherche des solutions aux problèmes réels que connaissent les populations, dans l'objectif de leur bien-être. Elle conduit à faire en sorte que la croissance et les marchés profitent à l'ensemble de la population en considérant les trois principes essentiels que sont l'opportunité, la sécurité et l'inclusion. Par opportunité, on considère la possibilité pour les populations de participer à la croissance économique, ce qui suppose d'avoir accès aux services d'éducation et de santé. Par sécurité, on entend l'existence des moyens de se prémunir contre les catastrophes naturelles, mais aussi contre les effets négatifs qui peuvent provenir des restructurations et des réformes économiques. Enfin, l'inclusion constitue la possibilité d'assurer aux populations la capacité de prendre part à la vie politique afin que leurs priorités soient prises en compte par les autorités publiques et les décisions gouvernementales.

Bibliographie :

- BENISSAD (M.H), *Algérie restructurations et réformes économiques*, OPU, Alger, 1994.
- BOUTALEB (K), « *la transformation des Fonds de participation en Holdings : portée et limites* » in Revue l'économie (APS), 1995.
- BROUARD (F) et DI VITO (J), « *Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME* », présentée lors du CIFEPME 2008 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, HEC Montréal et Carleton University, 2008.
- CHARREAUX (G), *Corporate Governance : théories et faits*, Economica, 1997.
- CHATELIN (C) et TREBUCQ (S), « *Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : Un essai de synthèse* », Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE Université Paris Dauphine, 2003.
- DEBLA (F) : « *Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie* » Mémoire de Magistère, Université de Batna, 2007.
- LAHLOU (C), « *Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances* ».
- LAMIRI (A), *Restructuration et management des entreprises stratégique des entreprises algériennes*, OPU, Alger, 1995.
- PLOIX (H), *Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise*, Village Mondial, juin 2003.
- YABLONSKI (S), « *La gouvernance d'entreprise: Une vision globale du management* », in Cahiers de l'académie, No 14, mars 2009.