



## La gouvernance en Algérie : Entre nécessité et choix

### Governance in Algeria: Between Necessity and Choice.

**Toumi Rahma** \*,Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique (Koléa-Tipaza- Algérie), rtoumi@esgen.edu.dz

Réception : 29/03/2023	Acceptation: 17/06/2023	Édition: 19/06/2023
------------------------	-------------------------	---------------------

#### **Résumé:**

La gouvernance est essentielle pour réduire la bureaucratie et la corruption financière, en mettant l'accent sur l'efficacité du capital humain et la transparence des opérations économiques. L'Algérie doit s'engager dans ce mouvement mondial pour favoriser son intégration et sa croissance économique. Cette étude met en évidence l'importance de la gouvernance en Algérie, identifie les faiblesses économiques et examine les efforts entrepris pour les résoudre. Une approche méthodologique historique a été utilisée pour comprendre l'évolution de la gouvernance, tandis qu'une méthode descriptive analytique a été employée pour analyser les pratiques de gouvernance dans les entreprises algériennes. Les résultats indiquent des lacunes dans l'application des principes de gouvernance par les entreprises algériennes.

**Mots-clés:** Gouvernance ; stratégie ; l'économie Algérienne.

#### **Abstract:**

Governance is essential to reduce bureaucracy and financial corruption, with a focus on the efficiency of human capital and transparency in economic operations. Algeria must engage in this global movement to promote integration and economic growth. This study highlights the importance of governance in Algeria, identifies economic weaknesses, and examines the efforts made to address them. A historical methodology was employed to understand the evolution of governance, while a descriptive analytical approach was used to analyze governance practices in Algerian enterprises. The results indicate deficiencies in the application of governance principles by Algerian companies.

**Keywords:** Governance; strategy; the Algerian economy.

---

\* Auteur correspondant : **Toumi Rahma**

## **1. INTRODUCTION**

En examinant les changements et les transformations économiques récents qui ont eu lieu dans notre monde contemporain, en conjonction avec la révolution technologique massive, il est évident que l'évaluation de la gestion ne se limite plus à son rendement ou à la richesse créée par le pays, ou au chiffre d'affaire déclaré par l'entreprise ou au nombre de travailleurs qui exercent leur activité en son sein.

Depuis les années 1970, la gouvernance est devenue un mécanisme qui produit des concepts et des termes modernes pour répondre aux besoins des États, des organisations, des institutions et des individus, car elle vise simplement l'honnêteté dans les transactions et la transparence, combat la corruption et l'indifférence, et cherche l'efficacité dans la responsabilité, en mettant l'accent sur la prévention plutôt que sur la réparation. Dans ce contexte, la bonne gouvernance est un concept essentiel qui exige des normes de comportement, des normes de responsabilité et des normes de responsabilité financière, juridique et sociale, et qui repose sur des principes clés tels que la transparence, la responsabilité, la participation, la justice, l'équité.

### **1.1. Problématique principale de l'étude :**

La problématique de recherche consiste à répondre à la question suivante :

**La gouvernance en Algérie est-elle une nécessité ou un choix ?**

### **1.2. Questions de recherche :**

Pour répondre à cette problématique, nous nous appuyerons sur les questions subsidiaires suivantes :

1. Que signifie le terme de gouvernance ?
2. La gouvernance est-elle un programme technique ou est-elle un mélange de la stratégie de l'état et des programmes des organisations et des institutions ?
3. Quels sont les principes sur lesquels repose la gouvernance ?
4. Est-il possible de définir les objectifs de la gouvernance en Algérie ?

### **1.3. Hypothèses :**

1. La gouvernance est un outil pouvant être exploité par l'état, les institutions et les individus, et elle est capable à elle seule de surmonter tous les obstacles.
2. La législation algérienne joue un rôle important dans l'incitation des institutions à adopter la comptabilité analytique, le diagnostic stratégique et les systèmes ISO.
3. La Bourse des Valeurs d'Algérie est un pilier essentiel dans le financement du développement, d'une part, et un outil efficace pour attirer les institutions à introduire leur capital sur le marché boursier, d'autre part.
4. L'État Algérien dispose d'un outil de gouvernance tout comme les autres organisations et institutions locales.

### **1.4. Importance de l'étude :**

Cette recherche revêt une importance cruciale car elle nous présente une image approximative de la réalité et de l'importance de la gouvernance pour l'état et les institutions. Pour renforcer cette conviction, nous présentons ci-dessous quelques points importants :

1. En révélant les concepts de gouvernance et les termes qui en découlent en tant que supports de celle-ci.

2. En définissant les principes mondiaux qui garantissent l'application des mécanismes de gouvernance depuis le sommet de la pyramide de pouvoir jusqu'à la plus petite institution.
3. En identifiant les points faibles qui entravent l'application de la gouvernance à l'économie Algérienne.
4. En fournissant des résultats et des recommandations qui aident les décideurs à prendre des décisions éclairées.

### **1.5. Objectifs de l'étude :**

L'objectif de cette recherche est de réaliser une série d'objectifs que nous résumons comme suit :

1. Comprendre la gouvernance en tant que concept, outil et objectif.
2. Examiner la réalité de l'économie Algérienne en comparant les principes et les objectifs de la gouvernance avec la réalité actuelle de l'économie Algérienne.
3. Prédire l'avenir de la gouvernance en Algérie.

### **1.6. Méthodologie de l'étude :**

Dans notre recherche sur le sujet, nous avons utilisé la méthode historique, en considérant que le phénomène étudié a commencé à être travaillé à la fin des années 1970 et en prenant en compte les développements qui ont suivi. Nous avons également utilisé la méthode descriptive pour englober tous les éléments liés au sujet sans les altérer, en utilisant aussi la méthode analytique pour certaines données relatives aux points faibles et aux chiffres significatifs.

### **1.7. Recherches antérieures :**

Il y a eu de nombreuses études sur le phénomène de la gouvernance, qui diffèrent en fonction des objectifs. Nous nous concentrons ici sur les études liées à notre sujet de recherche.

**1-Étude : Bouguerra Rabah et Ghanem Hagera, intitulée "Concept et importance"** lors du colloque national sur la gouvernance des entreprises comme mécanisme de lutte contre la corruption financière et administrative les 06 et 07 mai 2012 à l'université Mohammed Khider de Biskra. Cette étude aborde les différents aspects de la gouvernance, tels que les définitions, les principes et les types, ainsi que l'importance de l'aspect comptable et son impact sur la transparence des transactions de l'entreprise avec des tiers en général.

**2- Étude : Abd Alghani Daden et Chérifa Jaadi, intitulée "L'importance de la gouvernance des entreprises dans le contexte de la crise financière mondiale actuelle"**, Revue des perspectives économiques, numéro 02, Université Kasdi Merbah, Ouargla, juin 2012. Les auteurs abordent la crise financière mondiale, qui a commencé par la bulle immobilière en 2008, puis a touché tous les pays du monde, où il est apparu que la faiblesse résidait dans le renforcement des contrôles financiers aux niveaux national et international, la persistance des déséquilibres mondiaux, l'absence d'un système monétaire international et la profondeur des incohérences entre les politiques commerciales et monétaires mondiales, ce qui nous amène à accorder une plus grande attention aux règles et normes de gouvernance des entreprises.

Notre étude se distingue des études précédentes car elle aborde la nécessité de prendre en compte les mécanismes de gouvernance, car ils tiennent compte de l'économie nationale dans son ensemble, pour tout pays en faveur de la consolidation des principes de gouvernance de la base au sommet. Notre étude met également en évidence les obstacles qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs de gouvernance à court ou à moyen terme, ainsi que les mesures prises par l'État algérien en tant que stratégie pour aller vers la consolidation de la transparence, de la divulgation et de la responsabilité, et d'autres éléments de gouvernance. Parmi les priorités, il convient de commencer à mettre en œuvre la numérisation dans les différents secteurs qui aboutiront finalement à la réalisation du gouvernement électronique, comme cela a été le cas dans les pays qui nous ont précédé.

### **1.8. Organisation de l'étude :**

Afin de répondre à la problématique et tester les hypothèses, nous avons structuré cet article comme suit: Nous envisageons tout d'abord d'aborder quelques éléments de base sur la gouvernance, son historique, sa définition, ses différents principes ...etc., nous nous intéressons en second lieu au système de gouvernance en Algérie, cette partie sera l'occasion de mettre le point sur les obstacles au développement économique en Algérie, ainsi, que la stratégie de l'Etat Algérien en matière de gouvernance, à la fin nous présenterons quelques exemples des entreprises Algériennes qui mettent en œuvre les pratiques de la gouvernance.

## **2. La gouvernance :**

### **2.1. Historique et définition :**

Le terme « gouvernance » revient au mot grec ancien « kubernaō » qui signifie direction. Il est ensuite passé au latin et dans d'autres langues. Ce terme est apparu en 1976 dans le journal officiel du gouvernement fédéral américain, où l'autorité des marchés financiers l'a inclus dans ses priorités après des années de faillite de la société de transport (Penn Central), lorsque l'autorité a imposé des mesures juridiques contre trois des directeurs pour avoir fourni des données financières trompeuses, ainsi que contre d'autres directeurs pour avoir violé les règles professionnelles. Cependant, le besoin de l'utiliser est apparu dans les années 1990 à la suite des crises économiques en Asie de l'Est, en Amérique latine et en Russie. À l'époque, les grandes entreprises ont été confrontées à des problèmes financiers, ce qui les a incitées à utiliser les règles de gouvernance pour les sauver.

La Gouvernance concerne indifféremment l'Etat, les entreprises, les associations. Ce mot, dont la sonorité est remplie d'une certaine noblesse, est parfois employé comme synonyme de gouvernement ou de management (Cabane, 2018, p. 26).

En se basant sur ce qui précède, nous pouvons déduire la définition de la gouvernance selon certaines organisations (Review, 2018)

1 – L'International Finance Corporation (IFC) définit la gouvernance comme un système

de gestion des entreprises et de contrôle de leurs activités.

2 – L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) considère que la gouvernance est un ensemble de relations entre les gestionnaires de l'entreprise, le conseil d'administration, les actionnaires et d'autres parties prenantes.

3- La gouvernance d'une entreprise représente « l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Parat, 2014, p. 41)

## **2.2. Définition de la gouvernance :**

Nous pouvons donc conclure que la gouvernance est un ensemble de lois, de règles et de décisions visant à atteindre la qualité et l'excellence des performances de gestion grâce à des méthodes et des plans efficaces et réalistes pour assurer la réalisation de la plupart des objectifs définis avec les coûts les plus bas et dans les délais les plus courts possible. Il s'agit également d'un cadre de transparence des transactions et de surveillance continue des activités de l'entreprise, de responsabilité légale et d'équité dans la répartition des charges et des droits.

Sur cette base, la gouvernance est considérée comme un mécanisme aidant le gouvernement et les institutions à protéger les intérêts de toutes les parties prenantes, en particulier les intérêts contradictoires, tout en préservant les droits des actionnaires et en maximisant le profit de l'entreprise.

## **2.3. Gouvernance, risques et conformité (GRC) :**

Il s'agit d'un acronyme composé de trois lettres, qui représente la « gouvernance », les « risques » et la « conformité ». C'est un ensemble intégré de capacités qui permettent à l'organisation d'atteindre des objectifs de manière fiable, de gérer l'incertitude et de travailler avec intégrité. Bien que les concepts qui composent ce terme ne soient pas nouveaux en général, le terme lui-même est relativement nouveau et a été créé par un groupe appelé Compliance and Ethics Group Open en 2007. L'intérêt pour cette approche a augmenté après les événements qui ont secoué le monde pendant la crise financière mondiale, puis encore plus avec la crise de la propagation du virus Covid-19 et la montée des attaques électroniques, ce qui a renforcé le problème de l'incertitude qui est devenue un phénomène mondial.

Par conséquent, les parties prenantes exigent des niveaux élevés de transparence et des mécanismes pour gérer les risques et contrôler les circonstances.

Malgré le fait que les concepts de gouvernance couvrent des questions telles que la transparence, et la gestion des risques couvre les menaces et les opportunités, ces questions continuent à fonctionner de manière non synchronisée. Par conséquent, le concept de « gouvernance », « risques » et « conformité » signifie l'harmonie et la synchronisation entre la gouvernance des entreprises, les programmes de gestion de la

performance, la gestion des risques, les outils de conformité de contrôle , l'activité d'audit interne, la sécurité de l'information et les questions de responsabilité sociale des entreprises (Abdelkader, 2019, p. 98).

En raison de l'importance de ces trois aspects, les institutions les ont adoptés en tant que programme intégré visant à qualifier et à améliorer l'efficacité des cadres dirigeants et des travailleurs dans les domaines de la gouvernance, de la gestion des risques, de la conformité, de l'audit interne et de la sécurité de l'information dans toutes sortes d'entreprises et d'organismes gouvernementaux, conformément aux normes internationales et aux meilleures pratiques en matière de gouvernance des entreprises, ce qui se reflète positivement sur l'amélioration des performances et de l'efficacité de ces organismes et entreprises.

Lors de la conception de ce programme, il a été pris en compte qu'il est inclusif non seulement pour les aspects de la gouvernance et de la gestion prudente, mais aussi pour répondre à tous les besoins de toutes les entreprises et organismes dans les domaines collaboratifs et interactifs tels que les départements de risques, de conformité et d'audit interne, où les règles et principes de ces départements sont intégrés aux règles et principes de la gouvernance qui doivent être appliqués.

Par conséquent, il vise en particulier les personnes responsables de la stratégie, des objectifs, des gestionnaires des risques, des départements, des finances, des directeurs du contrôle interne, de l'audit et de la gouvernance et de la conformité.

L'un des objectifs les plus importants de ce programme est de réaliser les résultats suivants :

- Comprendre et classer les risques liés à la gouvernance, aux processus et à la Conformité ;
- Comment mesurer, contrôler et réduire les risques ;
- Développer une politique et des normes efficaces pour accepter les risques ;
- Établir un cadre efficace pour gérer les risques liés aux processus, à la gouvernance et à la conformité ;
- Activer le contrôle interne de l'entreprise.

### **3.Les principes de la gouvernance :**

Le mécanisme de gouvernance repose sur un ensemble de principes ou de bases sans lesquels nous ne pouvons pas nous attendre à atteindre les objectifs de l'entreprise ou du gouvernement.

#### **3.1. La transparence :**

C'est-à-dire que toutes les transactions effectuées par l'institution dans le cadre de ses activités quotidiennes par l'intermédiaire du conseil d'administration et des employés sont correctes telles que dictées par les législations, les lois et les décisions, et doivent être claires, sans ambiguïté et logiques, en particulier en ce qui concerne les décisions, et

être compréhensibles pour toutes les parties prenantes<sup>1</sup>.

Il est important de faire la distinction entre transparence et divulgation, qui permettent à la partie intéressée et au droit légal d'avoir accès à toutes les informations essentielles qui pourraient avoir un impact sur la prise de décision. Comme vous pouvez le voir, c'est un principe extrêmement important qui, s'il est appliqué, peut entraîner une avancée qualitative dans le système de l'entreprise vers l'efficacité, la différenciation et la compétitivité. C'est également un principe qui contribue à l'élimination de toutes les formes de corruption financière, administrative et bureaucratique, et donc à l'amélioration de l'indice du climat des affaires (Hayali, 2015, p. 113).

### **3.2. La responsabilité :**

Signifie que chaque membre du conseil d'administration est tenu d'exécuter ses tâches avec professionnalisme et haute compétence.

Ces tâches sont définies par les statuts de l'entreprise, ainsi que par toutes les réglementations et décisions approuvées par les actionnaires lors de l'assemblée générale (ordinaire ou extraordinaire). De même, tous les employés doivent faire preuve de la même responsabilité, en se basant sur leur titre, les décisions et les instructions internes de l'entreprise. Cela explique que l'esprit de responsabilité doit être partagé par tous, sans exception, pour maintenir la cohérence et répondre rapidement à toute urgence pouvant survenir, assurant ainsi une protection interne et externe.

### **3.3. L'obligation de rendre compte de ses actes :**

Ce principe exige que les membres du conseil d'administration qui ont assumé cette responsabilité soient responsables sur le plan juridique, éthique et comptable auprès des actionnaires pour les erreurs commises lors de l'exercice de leurs fonctions conformément aux dispositions des statuts ou des décisions de l'assemblée générale et des différentes dispositions de la loi commerciale.

Sur cette base, aucun membre du conseil d'administration ne peut invoquer des excuses liées à ses activités personnelles, telles que l'absence aux réunions régulières avec le président du conseil d'administration, la perte d'opportunités au profit de la société ou l'abus de pouvoir.

Cela se produit en l'absence d'une feuille de route claire qui définit le rôle de chaque membre et la coordination entre l'équipe dans son ensemble, et aussi l'apparition de l'indifférence, des calculs étroits et d'un niveau de confiance réduit entre les membres, ce qui entraîne des pratiques perturbatrices pour l'entreprise (Kemouche, 2018, p. 65).

### **3.4 La justice :**

Il est du devoir du conseil d'administration de l'entreprise de se tenir à la même distance

---

<sup>1</sup> Les parties prenantes désignent toutes les personnes liées à l'entreprise, y compris les actionnaires, les représentants des services de l'État, les employés, les travailleurs, les fournisseurs, les clients et les intermédiaires...etc

entre tous les actionnaires et de ne pas être partial envers un actionnaire pour une raison ou une autre, car il est de la responsabilité des membres du conseil d'administration de veiller à ce qu'un environnement fraternel règne, empreint de confiance, d'esprit de responsabilité et d'initiative.

Et comme la réussite de l'entreprise dépend de la contribution et de la coopération de toute l'équipe, plus ces qualités prévalent au sein de l'entreprise, plus le niveau de confiance et l'acceptation du sacrifice pour atteindre les objectifs fixés augmentent.

Il n'est pas facile d'être totalement impartial envers tous les actionnaires, en particulier, mais avec la mise en place de systèmes de contrôle, de rigueur et de discipline et l'activation des principes susmentionnés jour après jour, le terme « justice » trouve sa place naturelle.

#### **4. Les principes de la bonne gouvernance :**

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en collaboration avec la Banque Mondiale et le Fonds monétaire international a établi six (06) principes fondamentaux de bonne gouvernance, ces principes sont devenus les normes les plus acceptées au niveau international et constituent la référence de base pour de nombreuses pratiques relatives à la gouvernance des entreprises.

Ces principes ont été établis en mai 1999, puis révisés et modifiés le 22 avril 2004 pour inclure les derniers développements dans les pays membres et non membres de l'organisation. Nous les citons ci-après

##### **4.1. Garantir un cadre efficace de gouvernance d'entreprise :**

Le cadre de gouvernance d'entreprise devrait encourager la transparence et l'efficacité des marchés et être conforme aux lois, il devrait également définir clairement la répartition des responsabilités entre les différentes autorités de contrôle, de réglementation et d'exécution.

##### **4.2. Les droits des actionnaires et les fonctions principales des propriétaires de droits :**

Le cadre de gouvernance d'entreprise devrait protéger et faciliter l'exercice des droits des actionnaires.

##### **4.3. Traitement équitable des actionnaires**

Cela signifie l'égalité entre les actionnaires au sein de chaque catégorie, leur droit de défendre leurs droits légaux, de voter lors de l'assemblée générale sur les décisions fondamentales, ainsi que leur protection contre toute opération de fusion ou d'acquisition douteuse, ou de commerce d'informations internes. Ils ont également le droit de consulter toutes les transactions avec les membres du conseil d'administration ou les directeurs exécutifs.

##### **4.4. Rôle des parties prenantes**

Le système de gouvernance d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties



prenantes conformément à la loi en vigueur ou aux accords mutuels, et encourager une coopération efficace entre les entreprises et les différentes parties prenantes en vue de créer de la richesse et des emplois, et de garantir la pérennité des entreprises financièrement saines.

#### **4.5. Divulgation et transparence**

Ce principe stipule que le cadre de gouvernance d'entreprise doit garantir la diffusion d'informations correctes et opportunes sur tous les sujets importants liés à l'entreprise, en particulier la situation financière, les résultats, les actionnaires et la gouvernance d'entreprise (Kheider, 2012, p. 71).

#### **4.6. Responsabilités du conseil d'administration**

La gouvernance d'entreprise doit assurer une direction stratégique de l'entreprise et une surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et l'intégrité du conseil d'administration envers l'entreprise et ses actionnaires.

Comme vous pouvez le remarquer, il y a une intersection entre les différents éléments précédents des principes de gouvernance et les éléments des principes de bonne gouvernance, ainsi que des signes de mondialisation de ces principes en tenant en compte leurs sources.

### **5. Les objectifs du système de gouvernance en Algérie :**

Étant donné que la gouvernance est un système intégré entre les législations établies par l'État d'une part, et les programmes qui reflètent les mécanismes d'application, à travers le gouvernement qui élabore les politiques et les organisations concernées, qu'elles soient publiques ou privées. Et si l'objectif ultime est de rendre les gens heureux et de leur donner un niveau acceptable de bien-être dans l'environnement dans lequel ils vivent et l'entreprise dans laquelle ils exercent leur activité. Cela signifie que la gouvernance en tant que système n'exclue aucune partie de la responsabilité et d'être engagé dans la stratégie de réforme et de changement, qu'il s'agisse du gouvernement ou des individus, des entreprises publiques ou privées (qu'elles soient nationales ou étrangères).

C'est seulement dans ce contexte que nous pouvons expliquer les cycles économiques mondiaux et les chocs qui ont conduit à des crises ayant affecté de nombreuses capacités des peuples, ainsi que la nécessité d'une intervention juridique et éthique pour arrêter l'hémorragie de la richesse, résultant de l'absence d'utilisation d'outils de gouvernance au bon moment et au bon endroit.

Dans ce même contexte, on peut également identifier plusieurs obstacles au développement en Algérie touchant le volet économique, tout comme la traduction politique et sociale qui a laissé ses traces jusqu'au volet culturel. Ces visions sont limitées parce qu'elles sont régies soit par une baisse de niveau d'expertise, soit par une

subordination à un prix élevé. Pour avoir une image plus claire, nous allons présenter une série d'obstacles.

### **5.1. La bureaucratie administrative :**

Personne ne peut nier la situation dans laquelle se trouve l'administration, en tant que modèle de gestion et de comportement pour les individus en charge des affaires publiques ou privées, comme s'il s'agissait d'une règle générale imposée par les circonstances ou l'absence de répression juridique et morale. Cette bureaucratie a également touché toutes les structures administratives, de la plus haute au plus basse, même si elle est plus ou moins importante. Il suffit de voir et de vivre le phénomène de favoritisme, de régionalisme, de sectarisme, d'influence et d'abus de pouvoir, l'intervention du téléphone et le paiement anticipé ou tardif sans droit légitime.

### **5.2. Le marché parallèle :**

L'Algérie est caractérisée par un marché parallèle actif dans ses aspects financiers et commerciaux, absorbant une somme d'argent d'environ 50 milliards de dollars avec une main-d'œuvre d'environ 700 000 travailleurs, vous pouvez découvrir les pertes annuelles subies par l'économie nationale, que ce soit en termes de circulation de la monnaie nationale par rapport aux devises étrangères (en particulier l'euro et le dollar américain) ou en termes de collecte de taxes et de frais pour les opérations d'achat et de vente (biens et services), que l'on observe également dans les secteurs de la santé, des transports, du logement, de l'eau et d'autres secteurs, sans exception. La déclaration réelle des biens, de la valeur locative, du chiffre d'affaires et de la taille des transactions, etc.,

### **5.3. Un marché financier de petite taille et de mauvaise performance :**

Il est incompréhensible de trouver seulement cinq entreprises qui proposent leurs actions en bourse en Algérie, sachant que le produit intérieur est estimé environ 200 milliards de Dollars en moyenne et que le nombre d'entreprises publiques et privées s'approche de Deux (02) millions toutes tailles confondues, pour cela, on ne trouve pas une transparence dans les déclarations comptables et de l'audit interne et externe et le respect des dispositions de la législation.

### **5.4. Le rôle des mécanismes de contrôle :**

En raison de la faiblesse des mécanismes de contrôle, le rôle des organismes de réglementation reste loin de réaliser les objectifs de gouvernance, malgré les pouvoirs étendus accordés par la loi sur les procédures civiles et pénales, la loi commerciale et la loi de lutte contre la corruption, etc. Cela implique notamment la nécessité d'avoir du personnel formé aux dernières technologies de l'information, y compris des programmes et des modèles d'application qui traitent les entrées et les sorties de chaque élément de gouvernance.

La même attention est accordée à la réalisation d'une vision nationale (stratégie) liée à toutes les parties prenantes, qui s'engage à atteindre ses objectifs en temps et en lieu.

### **5.5. Le commerce international :**

Peut-être le plus important des points faibles observés et enregistrés dans le dossier du commerce international Algérien est l'exagération des factures d'achat par les opérateurs économiques, comme bouclier pour faire sortir des devises étrangères hors des frontières ou pour en augmenter les prix pour le consommateur local. Sinon, comment expliquer une limite de 64 milliards de dollars en 2013 par exemple (ONS, 2013), alors que la capacité d'absorption du marché national ne dépasse pas 40 milliards de dollars dans les meilleurs des cas, sans parler de la saignée à laquelle l'économie nationale est exposée au niveau des frontières terrestres et maritimes en particulier. Ajoutant à cela l'efficacité des produits et services importés en termes de qualité, de sécurité sanitaire et de conditions. Cela explique l'incapacité ou l'efficacité limitée des dispositifs de contrôle frontalier à traiter ces dépassements proportionnellement à leur ampleur.

L'analyse du commerce international nous conduit à parler de l'absence quasi-totale de contrôle et d'application des normes de qualité internationalement applicables (importations ou exportations), qui garantissent la sécurité, la santé et la sûreté du consommateur d'une part et l'avantage concurrentiel d'autre part. Par conséquent, le fait que les entreprises ne soient pas impliquées dans le système ISO par la force de la loi et la fourniture de raisons pour son application, les produits du pays restent exposés à l'échec sur les marchés concurrentiels et évolutifs.

### **5.6. Le système de soutien**

Si le système de soutien pour les biens et services de consommation courante a atteint certains objectifs sociaux et politiques par le passé, il est aujourd'hui devenu l'un des obstacles au développement, car il représente un fardeau financier sur le budget de l'État qui atteint jusqu'à 14 milliards de dollars par an (Ministère de finance, 2022). De plus, une grande partie de ce soutien est réorienté vers des institutions privées, où il est utilisé comme matière première dans l'industrie, tels que l'énergie, l'eau, le lait, le sucre et la farine, etc.

Comme certaines marchandises sont devenues une source de richesse au détriment des couches sociales ciblées, en raison de la contrebande systématique dans les régions frontalières, l'État a ainsi perdu l'élément clé de la préservation de ses ressources, représenté par la sagesse économique, qui éduque l'individu et l'entreprise à éviter le gaspillage et l'extravagance, et à respecter les normes rationnelles dans les opérations de réalisation de toute activité économique.

Des études ont confirmé que le soutien imprudent, loin de la carte d'approvisionnement ou de l'amélioration du pouvoir d'achat des tranches vulnérables, se transforme en argument pour la corruption et la paresse, et augmente le taux de dépendance dans la pyramide démographique.

## **6. La gouvernance est une exigence incontournable :**

En examinant la plupart des obstacles au développement en Algérie en raison de l'absence de principes et d'objectifs de gouvernance, il est clair, sans l'ombre d'un doute, que l'Algérie est l'un des pays qui a manqué l'occasion de promouvoir l'économie nationale et, par conséquent, a privé le citoyen de vivre dans la dignité, en vivant dans une inégalité d'opportunités et une injustice dans la répartition des richesses.

Cette image sombre s'est aggravée entre 2003 et 2014, lorsque l'État a dépensé environ 800 milliards de dollars pour réaliser des projets dans divers secteurs, mais leur impact a été limité et ne répondait pas aux objectifs de développement. Comment expliquer le pillage qui a atteint 36 milliards de dollars (Tebboune, 2023)

Le meilleur exemple de cela est la longue liste de cadres, d'agents de l'État, de décideurs économiques et d'hommes d'affaires qui ont été menés en justice et dont le dossier est toujours ouvert à ce jour. C'était le résultat de la corruption administrative, financière et morale.

### **- La stratégie de l'État en matière de gouvernance :**

Nous ne pouvons nier que ces vingt dernières années ont enregistré certaines tentatives de rafistolage pour donner une apparence de gouvernance sous l'influence d'organisations internationales, comme cela a été le cas dans le domaine des cartes de paiement électroniques, en particulier dans les secteurs financiers, de la santé et du commerce.

Mr. Abdelmadjid Tebboune est devenu président de la République le 19 décembre 2019 avec un programme de 54 points formant une stratégie pour redresser le pays, chaque point pouvant être un programme sur lequel le gouvernement peut travailler.

Parmi les fichiers les plus importants, le fichier de numérisation était et reste l'une des priorités des gouvernements successifs depuis trois ans. Une commission a été créée pour travailler dessus, émettre des réglementations et créer un ministère spécialisé dans la numérisation et les technologies de l'information.

Nous croyons que c'est le mécanisme le plus fiable et efficace pour amener la gouvernance à réaliser ses objectifs et ainsi éliminer tous les obstacles que nous avons rencontrés à moindre coût.

Depuis l'arrivée du président de la République, l'État s'est engagé à restructurer l'économie nationale avec sérieux, responsabilité et suivi dissuasif de tous les secteurs. L'Algérie est devenue un grand chantier où les réformes sont mises en œuvre à un rythme effréné, comme la création de l'Observatoire national de lutte contre la corruption, le Bureau du Médiateur de la République, la réforme du commerce international et la protection des responsables administratifs contre les messages anonymes, ainsi que la centralisation des enquêtes et la déclaration d'une guerre ouverte à la bureaucratie administrative pour accélérer les projets d'investissement et de commerce, ouvrir des bureaux de change pour les devises étrangères et donner de larges pouvoirs aux

gouverneurs au niveau local pour accélérer le rythme des réformes.

En effet, les indicateurs de reprise économique enregistrent des chiffres positifs, y compris les principes de gouvernance tels que la responsabilité, le contrôle, la divulgation et la justice, qui travaillent à réaliser un cadre ou un modèle efficace en tenant compte des entrées réalistes qui produiront des résultats progressifs au cours des cinq prochaines années, permettant aux observateurs et aux spécialistes de juger des résultats du chemin vers la gouvernance.

## **7. Exemples d'entreprises Algériennes appliquant les principes de la gouvernance :**

**7.1 Sonatrach :** Sonatrach est une entreprise nationale algérienne qui opère dans le secteur pétrolier et gazier. Elle est considérée comme l'une des plus grandes sociétés d'exploration, de production et de commercialisation d'hydrocarbures en Afrique.

La gouvernance de Sonatrach repose sur des principes solides de transparence, de responsabilité et de prise de décision éclairée. Voici quelques aspects importants de sa gouvernance d'entreprise :

- Conseil d'administration : Sonatrach est dotée d'un conseil d'administration qui joue un rôle clé dans la prise de décisions stratégiques. Le conseil est composé de membres indépendants et d'experts du secteur pétrolier et gazier. Il supervise les activités de l'entreprise, approuve les politiques et les plans stratégiques, et veille à ce que les intérêts des actionnaires soient pris en compte.
- Transparence et communication : Sonatrach met l'accent sur la transparence en communiquant régulièrement avec ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et le public. L'entreprise publie des rapports financiers annuels, des communiqués de presse et des informations importantes sur son site web. Cela permet aux parties prenantes de suivre les performances de l'entreprise et d'avoir une compréhension claire de ses activités.
- Responsabilité sociale et environnementale : Sonatrach accorde une grande importance à la responsabilité sociale et environnementale. L'entreprise met en œuvre des pratiques durables et respectueuses de l'environnement dans ses opérations. Elle s'engage également dans des projets sociaux et communautaires visant à améliorer les conditions de vie des communautés locales.
- Mécanismes de contrôle interne : Sonatrach dispose de mécanismes de contrôle interne solides pour garantir une gestion efficace et transparente. Des processus de vérification et d'audit internes sont mis en place pour évaluer les performances opérationnelles, financières et de conformité de l'entreprise.

**7.2 Cevital :** Cevital est un groupe industriel algérien diversifié, qui opère dans plusieurs secteurs économiques. L'entreprise attache une grande importance à la gouvernance d'entreprise et a mis en place un conseil d'administration compétent et

indépendant. Ce conseil joue un rôle crucial dans la prise de décisions stratégiques et veille à ce que les intérêts des actionnaires soient pris en compte. Cevital met également en place des mécanismes de contrôle interne et de transparence, notamment en publiant des rapports financiers détaillés.

**7.3 Algérie Télécom :** En tant qu'opérateur de télécommunications national, Algérie Télécom s'engage à respecter les normes de gouvernance d'entreprise. L'entreprise est structurée avec un conseil d'administration indépendant qui supervise les activités et prend des décisions stratégiques. Elle organise régulièrement des assemblées générales pour permettre aux actionnaires de participer aux décisions importantes. Algérie Télécom se conforme également aux exigences en matière de divulgation d'informations financières et publie des rapports annuels pour informer les parties prenantes de sa performance.

**7.4 Condor Electronics :** Condor Electronics est une entreprise algérienne qui se spécialise dans la fabrication de produits électroniques grand public. Elle met l'accent sur la gouvernance d'entreprise en adoptant des pratiques transparentes et responsables. Condor dispose d'un conseil d'administration compétent qui assure une supervision adéquate de ses activités. L'entreprise veille à la divulgation régulière d'informations financières et opérationnelles, et elle est attentive à la participation des actionnaires grâce à des assemblées générales annuelles.

Ces exemples illustrent comment certaines entreprises algériennes mettent en œuvre des pratiques de gouvernance d'entreprise pour garantir une gestion efficace, transparente et responsable. Les conseils d'administration indépendants, les rapports financiers réguliers et la transparence dans la prise de décisions sont quelques-uns des éléments clés de ces pratiques.

Cependant, ces entreprises comme beaucoup d'entreprises Algérienne sont confrontées à des contraintes citons quelques-uns :

**-Cadre juridique et réglementaire :** Les entreprises algériennes peuvent faire face à des défis liés au cadre juridique et réglementaire dans lequel elles opèrent. Les lois et réglementations peuvent parfois être complexes, peu claires ou sujettes à interprétation, ce qui peut rendre difficile la mise en œuvre effective des principes de gouvernance.

**-Interférence politique :** En Algérie, il peut y avoir une certaine interférence politique dans les affaires des entreprises, ce qui peut affecter leur autonomie et leur capacité à prendre des décisions indépendantes. Cela peut compromettre l'application des principes de gouvernance et introduire des pressions externes sur la gestion de l'entreprise.

**-Manque de transparence :** Malgré les efforts déployés par certaines entreprises pour améliorer leur transparence, le manque de divulgation complète et régulière

d'informations financières et opérationnelles reste une contrainte importante. Cela peut limiter la capacité des parties prenantes à évaluer adéquatement la performance de l'entreprise et à exercer une surveillance appropriée.

**- Culture organisationnelle :** Les entreprises algériennes peuvent rencontrer des défis liés à la culture organisationnelle. Certains aspects culturels, tels que la prévalence de la hiérarchie rigide, peuvent entraver la prise de décisions participatives et la promotion de la transparence au sein de l'entreprise.

**-Manque de sensibilisation et de formation :** La compréhension et l'application des principes de gouvernance peuvent être limitées en raison d'un manque de sensibilisation et de formation adéquates au sein des entreprises. Il est essentiel que les dirigeants et les parties prenantes comprennent les avantages et les mécanismes de la gouvernance pour pouvoir les mettre en pratique efficacement.

## **8. Conclusion :**

Il y a vingt ans, l'Algérie a connu une période sans retour où des opportunités économiques rares ont été enregistrées, en particulier de 2003 au premier semestre de 2014, lorsque les réserves de change ont atteint plus de 190 milliards de dollars sans aucune dette extérieure. Plus de 800 milliards de dollars américains ont été dépensés dans divers projets d'infrastructures, dont une grande partie a été perdue à travers des canaux de corruption sans aucune trace de gouvernance. Malgré la publicité et les médias qui ont martelé nos têtes depuis le début du millénaire en faveur de ce terme, l'absence de ce concept en tant que culture, lois et pratique a conduit à des résultats dont nous avons honte de mentionner, car il est impossible d'imaginer qu'une seule famille puisse s'emparer de plus de 30 milliards de dollars (selon les propos du président de la République) et continuer à développer ce modèle avec des projets qui ont coûté au trésor public des sommes considérables, qui ne répondent pas aux normes en vigueur.

Avec l'arrivée du président Tebboune Abdelmajid au pouvoir, l'économie nationale a enregistré une série de réformes qui visent toutes à établir les règles de gouvernance conformément à la mise à jour technologique, au principe d'efficacité et de justice. Selon certains indicateurs mentionnés dans la recherche, nous sommes optimistes quant à un avenir proche qui apportera plus de transparence, de responsabilité et de respect d'une vision de développement claire et précise qui répond aux aspirations du citoyen algérien pour un avenir empli de prospérité et de sécurité.

## **-Test d'hypothèses :**

**Première hypothèse :** La gouvernance en tant qu'outil peut être exploitée par l'État, les institutions et les individus, Cela doit être le cas car le système de gouvernance a besoin d'un climat politique, économique et social favorable pour fonctionner.

Cependant, en tant qu'outil dépourvu d'autres éléments tels que le risque, la conformité, la volonté politique et l'adoption d'une stratégie avec des objectifs clairs, la gouvernance ne peut pas à elle seule surmonter tous les obstacles. Sur cette base, l'hypothèse est vraie à 50 % et fausse pour le reste.

**Deuxième hypothèse :** Les lois algériennes n'ont pas encore atteint le niveau de prendre en compte de manière contraignante les principes de comptabilité analytique, de diagnostic stratégique et les normes ISO. Par conséquent, cette hypothèse est incorrecte.

**Troisième hypothèse :** À travers notre recherche, nous avons découvert que la Bourse des Valeurs d'Algérie est l'une des plus faibles par rapport aux pays voisins, car elle ne répond pas encore aux critères d'une bourse classique (qui compte au moins 12 institutions). Elle se limite à seulement cinq institutions, ce qui nous amène à conclure que cette hypothèse est incorrecte.

**Quatrième hypothèse :** l'analyse des données de la recherche montre que le gouvernement et les institutions algériennes sont encore loin d'utiliser les principes de la gouvernance et même d'exploiter certains des modèles mondiaux connus. De plus, il existe un grave dysfonctionnement dans le respect des lois et des réglementations connexes, nécessitant la mise en place de tous les dispositifs de surveillance et l'application de la loi. Par conséquent, cette hypothèse est fausse.

**Résultats de la recherche :** on peut enregistrer les résultats suivants :

1. Bien que le terme gouvernance soit ancien, il est revenu en force avec le début des années 1990 après la crise survenue en Asie de l'Est, en Amérique latine et en Russie.
2. Bien qu'il existe plusieurs définitions de la gouvernance proposées par les organisations internationales et les écoles de pensée, elles sont toutes d'accord sur la transparence des transactions, l'obligation de rendre des comptes, la divulgation et la vérification, etc. qui sont actuellement liées aux systèmes de technologie numérique.
3. Le mécanisme de gouvernance associé aux programmes de risque et de conformité garantit la réalisation des objectifs de manière fiable et traite l'incertitude et le travail honnête.
4. La bonne gouvernance est le résultat du développement et de la dérivation d'autres mécanismes en tant que valeur ajoutée au fil du temps pour la matière de la gouvernance.
5. L'économie Algérienne n'a pas encore surmonté une série d'obstacles, qui étaient et restent encore un obstacle majeur à la généralisation de la gouvernance et à son intégration à la culture de l'organisation, de l'institution et de l'individu. Elle est donc un dossier urgent pour les décideurs, en attente de plus de volonté politique et procédurale.



6. La gouvernance pour l'Algérie est une nécessité urgente, avant d'être un choix stratégique, en raison de la corruption financière et administrative sans précédent dans le pays.
7. Structure de gouvernance : Les entreprises algériennes peuvent présenter différentes structures de gouvernance, allant des sociétés d'État aux sociétés à actionnariat privé. Cependant, certaines entreprises peuvent faire face à des défis tels que la concentration excessive du pouvoir de décision, l'absence de séparation entre la direction et les actionnaires majoritaires, ou un manque de diversité au sein des organes de gouvernance.
8. La participation des parties prenantes, y compris les actionnaires, les employés et les clients, est un aspect important de la gouvernance. Les entreprises algériennes peuvent bénéficier d'une plus grande implication des parties prenantes dans le processus décisionnel et d'une plus grande responsabilisation envers eux.
9. La transparence dans la communication financière et l'accès à l'information peut constituer un défi pour certaines entreprises. La divulgation des informations financières et opérationnelles, ainsi que des décisions clés, est essentielle pour instaurer la confiance des actionnaires et des parties prenantes.

#### **Recommandations :**

1. Poursuivre les réformes administratives, politiques et économiques lancées par le président de la République depuis sa prise de pouvoir en tant que premier juge du pays.
2. Ouvrir le champ au secteur privé national et étranger avec des facilités juridiques et financières pour accélérer la mise en place et le travail avec le système de gouvernance.
3. La mise en avant de l'élargissement du portefeuille de la Bourse des Valeurs en émettant des législations contraignantes pour obliger les institutions à ouvrir leur capital sur le marché.
4. L'obligation légale des institutions de travailler à l'obtention des certifications ISO dans différents domaines d'activités connexes.
5. Renforcer le rôle des différentes instances de contrôle dans l'activité des institutions, afin de les orienter vers des mécanismes de diagnostic, d'audit et d'utiliser la comptabilité analytique pour déterminer les coûts unitaires et prendre des décisions éclairées.
6. Renforcer la transparence et la divulgation d'informations en rendant les rapports annuels et d'autres informations pertinentes plus accessibles au grand public.
7. Favoriser une plus grande indépendance des membres du conseil d'administration pour garantir une prise de décision objective et équilibrée.

## 8. Liste des références

- Abdelkader, B. (2019). L'impact de la culture d'entreprise sur la mise en oeuvre de la gouvernance d'entreprise. Département des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Sidi Bel Abbas: Université Djilali El Yabes.
- Cabane, P. (2018). *Manuel de gouvernance d'entreprise* (éd. 2eme édition). Paris: Editions Eyrolles.
- Hayali, O. N. (2015). *La gouvernance et son impact sur le niveau de divulgation des informations comptables*. Jordanie: Centre du livre académique.
- Kemouche, A. (2018). Les mécanismes et les systèmes de fonctionnement de la gouvernance des entreprises. *Revue des sciences administratives et financières*, VOL2(2), p. 65.
- Kheider, A. A. (2012). *La divulgation et la transparence comme des principes de la gouvernance des entreprises* (éd. Edition 1). Alexandrie, Egypte: Maison du centre universitaire.
- Ministère des finances. (2022, Mai 12). *le journal officiel-loi de finance 2022*. Consulté le 03 24, 2023, sur <https://www.mfdgi.gov.dz/>:  
[https://www.mfdgi.gov.dz/images/pdf/lois\\_de\\_finances/lf2022\\_fr.pdf](https://www.mfdgi.gov.dz/images/pdf/lois_de_finances/lf2022_fr.pdf)
- ONS. (2013). *commerce\_exterieur\_2013*. Consulté le 24 03 , 2023, sur <https://www.ons.dz/>: [https://www.ons.dz/IMG/pdf/commerce\\_exterieur\\_2013-2.pdf](https://www.ons.dz/IMG/pdf/commerce_exterieur_2013-2.pdf)
- Parat, F. (2014). *Gouvernance d'entreprise*. Paris: Maxima.
- Review, H. B. (2018, 06). *Harvard Business Review*. Récupéré sur <https://hbrarabic.com>: <https://hbrarabic.com>
- Tebboune Abdelmajid, President de la république (2023, Janvier 21). *déclaration en direct*. (La presse Algérienne, Intervieweur)