

**Contribution à une réflexion sur le concept de bonne gouvernance**

**Contribution to a reflection on the concept of good governance**

**LAZREG Mohammed**

Université de Sidi bel abbes(Algérie), m.lazreg222@yahoo.fr

*Received: 24/09/2022*

*Accepted: 05/10/2022*

*Published:30/10/2022*

**Résumé:**

Le concept de bonne gouvernance s'est imposé à travers le monde, il renferme en effet, l'ensemble des aspects de la vie politique, économique et sociale d'un pays. Deux objectifs essentiels caractérisent notre papier : mettre en exergue les indicateurs qui mettent en évidence le concept de bonne gouvernance d'une part et d'autre part mettre en lumière les différentes formes de gouvernance et les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour promouvoir la bonne gouvernance dans les entreprises et les institutions en Algérie.

**Keywords:** Bonne gouvernance ; Les différentes formes de gouvernance ; Développement durable ; Leviers fondamentaux.

**JEL Classification Codes:** G34.

**Abstract:**

The concept of good governance has imposed itself throughout the world, it indeed contains all the aspects of the political, economic and social life of a country. Two essential objectives characterize our paper: to highlight the indicators that highlight the concept of good governance on the one hand and on the other hand to highlight the different forms of governance and the fundamental levers to be implemented to promote good governance. governance in companies and institutions in Algeria.

**Keywords:** Good governance; The different forms of governance; Sustainable development; Fundamental levers.

**JEL Classification Codes:** G34.

---

*Corresponding author: LAZREG Mohammed, e-mail: [m.lazreg222@yahoo.fr](mailto:m.lazreg222@yahoo.fr).*

## **1. INTRODUCTION:**

(Lakhlef, 2006) explique que l'originalité de ce concept est qu'il englobe, en même temps, le contenu des mots comme : gestion, gouvernement, management, participation, équité, performance, anticipation, altruisme, intégrité, responsabilité, contrôle. Actuellement la notion de bonne gouvernance constitue une référence pour expliquer la qualité du développement et de la croissance. Elle est inscrite comme objectif dans la majorité des documents de politique générale ou de plans de développement. Sa qualité est retenue comme l'un des facteurs qui déterminent la réussite d'une économie. Par contre le déficit en gouvernance est accusé d'être la principale cause des échecs et des contre performances. La bonne gouvernance place l'homme au centre de sa démarche : comme la démocratie, la gouvernance prend l'homme non comme un matériau à exploiter mais comme une richesse à faire vivre (Zarafian, 2001) (Lévy-leboyer, 2009) (Khiat, 2009). La bonne gouvernance et la gestion axée sur les résultats sont constamment évoqués (Mazouz, leclerc, 2008). Ces nouvelles approches visent en premier lieu l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens tout en rationalisant les ressources déployées pour cette fin, ainsi que de minimiser les contraintes liées à la bureaucratie par le renforcement de la transparence dans les pratiques, la décentralisation de la prise de décision (Baron, 2003). La gouvernance fait partie des notions polysémiques, ce qui rend difficile d'avoir une définition unique et précise de la gouvernance ; ces dernières années, le mot gouvernance est associé à de multiples disciplines, on parle de gouvernance locale, gouvernance mondiale, gouvernance d'emploi, gouvernance d'entreprise. Cette association est devenue tellement fréquente et répandue que certains parlent de son utilisation comme un effet de mode, ce qui a lancé beaucoup de débats autour du concept. Une bonne gouvernance serait alors la façon de bien gouverner, de bien administrer, selon de justes réponses. Il s'agit aussi de le faire au meilleur cout (Borot, 2002). Aussi, la gouvernance est une vaste notion qui englobe tous les aspects de la gestion des affaires d'un pays, notamment la politique économique, le cadre réglementaire et l'état de droit.

C'est donc un double questionnement qui va structurer notre article :

- **Quels sont les indicateurs et les indices qui mettent en évidence le concept de bonne gouvernance ?**
- **Quels sont les différentes formes de gouvernance et les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour promouvoir la bonne gouvernance dans les entreprises et les institutions en Algérie ?**

## *Contribution à une réflexion sur le concept de bonne gouvernance*

Ces deux questions sous tendent la problématique afférente au thème de notre article. Pour résoudre cette problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- Le concept de bonne gouvernance suppose une évaluation basée sur des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Dans ce cadre, une multitude d'indicateurs a été mis en relief par le FMI, la Banque mondiale, l'OCDE et plusieurs observatoires spécialisés dans le domaine. L'évaluation est un outil qui nous permet d'apprécier les résultats et la qualité d'une gouvernance ;
- Outre la gouvernance politique, il existe d'autres formes de gouvernance, notamment la gouvernance administrative, la gouvernance économique et financière, la gouvernance des entreprises...
- Parmi les leviers fondamentaux à mettre en œuvre afin de promouvoir la bonne gouvernance en Algérie, il y a lieu de valoriser les ressources humaines, de développer l'économie fondée sur la connaissance et la nécessité de favoriser un enseignement supérieur de qualité en relation avec la sphère économique. En effet :
  - ✓ La réhabilitation du rôle stratégique des ressources humaines constitue l'essence même de la bonne gouvernance ;
  - ✓ L'économie fondée sur la connaissance constitue un vecteur important pour les pays qui souhaitent accéder à la bonne gouvernance tant sur le plan économique que sur le plan institutionnel ;
  - ✓ La Nécessité d'un enseignement supérieur de qualité en relation avec la sphère des activités économiques constitue un levier d'action de la bonne gouvernance.

### **2. La bonne gouvernance : Une revue de la littérature**

Le mot gouvernance vient du verbe grec Kubernan qui veut dire piloter un navire ou un char et a été utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes.

#### **2.1. Quelques définitions :**

(Okamba ,2010) indique qu'il existe plusieurs formes de gouvernance : la gouvernance politique, la gouvernance administrative ; la gouvernance économique et financière, la gouvernance des entreprises. L'interaction entre toutes ces composantes de la gouvernance conduit vers la cohésion sociale durable, facteur de développement économique et social

soutenable que l'on peut évaluer par le renforcement du sentiment d'appartenance des individus à une collectivité, par leur insertion dans la vie économique et sociale de la cité et par leur degré de participation à la décision collective. **(Mebtoul, 2017)** souligne que selon la banque mondiale dans sa nouvelle vision «la gouvernance est définie comme étant l'ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s'exerce dans un pays avec pour objectif le bien être de tous. La bonne gouvernance comprend : la participation, la transparence, la sensibilité des institutions et des processus vis-à-vis des intervenants, le consensus, l'équité, l'efficacité et l'efficience, la responsabilité, une vision stratégique... **(Lakhlef, 2006)** met en évidence que le rapport du programme des nations unies pour le développement (PNUD) retient huit conditions pour pouvoir prétendre au niveau de bonne gouvernance : la participation, le respect de la légalité, la transparence, la capacité de s'adapter, l'équité, l'efficacité et l'efficience, la responsabilité des politiques à rendre compte, une vision stratégique. Selon **(Pecqueur, 2000)** la gouvernance est un processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en compatibilité des différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches, en vue de résoudre les problèmes productifs inédits posés aux territoires. **(Defarges, 2003)** met l'accent sur le pouvoir qui doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux dans une bonne gouvernance. **(North D, 1990)** prix Nobel en 1993 considère que les institutions comme un ensemble de règles formelles et informelles qui interviennent dans les interactions humaines. La nouvelle économie institutionnelle **(North D, 1990)** démontre que les institutions ont un rôle dans la société, déterminant la structure fondamentale des échanges humains ; qu'elles soient politiques ; sociales ou économiques, et qu'elles constituent un des facteurs déterminants du développement économique de long terme. Dans ce cadre, sur le plan opérationnel l'analyse des liens entre gouvernance et institutions a fait un grand progrès grâce à la révolution dans le système des télécommunications : les nouvelles technologies et l'intelligence économique.

## **2.2. Le FMI et la gouvernance :**

Le FMI s'emploie avec ses pays membres à promouvoir la bonne

gouvernance et à combattre la corruption. Dans le cadre de ses activités de surveillance, de prêt et d'assistance technique, le FMI traite des questions de gouvernance économique qui relèvent de son mandat et de sa sphère de compétence, et met l'accent sur celles qui peuvent avoir un fort retentissement sur les résultats macroéconomiques et pérenniser la mise en œuvre de politiques économiques saines. Ce faisant, le FMI s'attache à rester impartial à l'égard de chacun de ses pays membres et à collaborer étroitement avec d'autres institutions multilatérales.

### **2.2.1. La mission de surveillance du FMI :**

Elle consiste à procéder chaque année à un réexamen des politiques économiques menée par les pays membres, dans le cadre du processus dit des consultations au titre de l'article IV. C'est dans ce cadre que le FMI peut donner des avis politiques générale, le cas échéant, sur les questions de gouvernance. Le FMI entend aussi promouvoir la bonne gouvernance dans le cadre de ses concours financiers. Lorsqu'un pays sollicite l'aide financière du FMI, les autorités décrivent la politique économique nationale dans une lettre d'intention. Si cela se justifie, il est possible d'ajouter des mesures spécifiques d'amélioration de la gouvernance qui feront ainsi partie de la conditionnalité des programmes appuyés par le FMI (Lakhlef, 2006).

### **2.3. Les principes afférents au développement durable de L'ONU :**

En 1998, **Cofi Annan**, l'ex secrétaire général de l'ONU, s'adresse aux chefs d'entreprises à **DAVOS (Suisse)**. Il insiste sur la nécessité de développer un marché mondial plus stable et équilibré en encourageant le monde du commerce et de l'industrie à mettre en œuvre dans leurs stratégies et leurs pratiques quotidiennes : les principes universellement reconnus. Il lance à cette occasion le **Global Compact**. Contrat moral engageant l'entreprise à respecter et mettre en œuvre des principes. Quels sont ses principes? Nous les résumons ci-après:

#### **2.3.1. Les droits humains :**

Il s'agit de défendre et respecter les droits humains dans leur sphère d'influence.

De s'assurer que leur propre entreprise, n'est pas complice d'abus en la matière.

#### **2.3.2. Le travail :**

Les entreprises doivent respecter :

- la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective. L'élimination de toutes les formes de travail forcé. L'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de toute forme de discrimination en matière d'emploi.

### **2.3.3. L'environnement :**

Les entreprises doivent appliquer le principe de précaution en matière de risque environnemental. Prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement. Encourager le développement et la diffusion de technologies favorisant la protection de l'environnement.

### **2.4. L'investissement socialement responsable :**

Il représente une synthèse partielle de ces forces externes qui exercent leur pression sur l'entreprise. La notion d'investissement socialement responsable ne représente qu'une facette du développement durable et son impact sur la vie devient significatif. Ainsi, de nouveaux types d'actionnaires ont fait leur apparition ces dernières années. Ils choisissent leur investissement en fonction de critères qui ne sont plus uniquement financiers. Des fonds se sont structurés ou réorientés en conséquence. Des agences de notation se sont créées pour fournir une information aux investisseurs et ceux-ci cherchent à affiner l'évaluation du risque.

### **2.5. Principes et standards de référence du développement durable :**

Les principes et standards ont une portée plus large que le périmètre de l'entreprise. Aussi, l'ensemble des efforts de normalisation qui se manifestent depuis quelques années provient de l'extérieur de l'entreprise en Occident. En ce sens, que des organisations internationales, des associations professionnelles, des agences de notation sociale, des ONG, cabinet d'audit ou de conseils donnent des propositions. Le contexte actuel pousse à standardiser les systèmes de management. Un repérage des principaux standards et instances autour desquels convergent les critères d'évaluation ou de gestion des entreprises s'imposent. Citons quelques uns parmi les normes et standards :-

- *ISO:(l'international standards organization)* a produit la série **14000** consacrée à la gestion de l'environnement. La gamme de l'**ISO** est déjà mise en œuvre dans de nombreuses grandes entreprises. C'est l'entreprise, elle-même qui définit ses objectifs. Dans le tableau ci après, nous reproduisons les principes et standards qui régissent la gouvernance globale de l'entreprise :

**Tableau 1** : les principes et standards qui régissent la gouvernance globale de l'entreprise

<b>Niveau gouvernance</b>	<b>Norme ou standard</b>	<b>Contenu</b>
- Générale	ISO 9000 AA 1000 Global compact GRI	Qualité des produits. performance globale ISEA. Référentiel de l'O N U Référentielle de Reporting
- Ressources internes	ISO 14000 Investor in people	Management de l'environnement. Gestion des personnels (G.BRETAGNE) Déclaration d'éthique des affaires anti- corruption
- parties prenantes externes	E M A S S A 8000 E F Q M	Eco- audit Européen. Respect des travailleurs selon L'OIT

**Source:** Stephany. D: Développement durable et performance de l'entreprise.  
Editions Liaisons ; Paris, 2003, pp 65- 82.

## **2.6. Quelle relation donc entre développement durable et bonne gouvernance ?**

Aussi, nous considérons que le développement durable met en évidence les principes liées à la bonne gouvernance notamment : préservation du futur, développement, équité, participation. L'option ayant trait au développement durable intègre donc des éléments fondamentaux de la bonne gouvernance.

## **3. Quels sont les indicateurs et les indices qui mettent en évidence le concept de bonne gouvernance ?**

(Lakhlef, 2006) indique qu'une multitude d'indicateurs et d'indices sont confectionnés pour mesurer des paramètres décrivant un état ou l'évolution d'une situation. Nous tenterons de mettre en exergue les indicateurs et les indices en question.

### **3.1. Quelques indices sur la bonne gouvernance :**

#### **3.1.1. L'indice de transition :**

Cet indice à été élaboré par la banque Européenne de développement pour apprécier l'état d'avancement dans les réformes et le développement des pays de l'ex Europe de l'Est, il s'apprécie sur une échelle variant de 1 à 4 ou le chiffre 4 représente le degré le plus élevé de l'effort de transition

#### **3.1.2. L'indice de la liberté économique :**

Cet indice est utilisé pour apprécier les efforts enregistrés en matière de libertés économiques et cerne les obstacles qui s'opposent à ces libertés. L'indice varie sur une échelle de 1 à 10, les pays les plus ouverts et les plus dynamiques enregistrent des scores se situant entre 8 et 10

### **3.1.3. L'indice de restriction au commerce :**

Il est sur une échelle variant de 1 à 10 ou la note 10 représente la situation la plus restrictive

### **3.1.4. L'indice de corruption :**

Cet indice vise à mesurer le degré de corruption par pays. Certains organismes évaluent plutôt les efforts fournis par un pays pour lutter contre la corruption. Mais les deux approches se rejoignent, puisque le pays qui fournit le moins d'efforts pour lutter contre la corruption, se trouve prisonnier des tentacules de ce mal. L'échelle de l'indice varie de 1 à 10 ; La note minimale représente une situation de corruption généralisée. La note maximale représente une situation où la corruption est quasiment nulle. Pour (Mebtoul, 2017) parmi les mesures de la bonne gouvernance : l'Etat de droit qui mesure le degré de confiance qu'ont les citoyens dans les règles conçues par la société et la manière dont ils s'y conforment et en particulier, le respect des contrats, les compétences de la police et des tribunaux, ainsi que la perception de la criminalité et de la violence ; la maîtrise de la corruption qui mesure l'utilisation des pouvoirs publics à des fins d'enrichissement personnel, y compris la grande et la petite corruption ainsi que « la prise en otage » de l'Etat par les élites et les intérêts privés (Mebtoul, 2017).

#### **3.1.4.1. Tableau mettant en relief l'Indice de Perception de la corruption en Algérie comparée à d'autres pays MENA.**

**Tableau 2 :** l'Indice de Perception de la corruption en Algérie comparée à d'autres pays MENA

<b>Pays</b>	<b>Indices 2003</b>
Algérie	2,60
Maroc	3,30
Egypte	3,30
Jordanie	4,60
Tunisie	4,90

**Source :** Transparency International cité par Djeflat A (2006) : L'économie fondée sur la connaissance. Editions Dar El Adib, Oran, p 135.

(Djeflat, 2006) souligne que l'indice de perception de la corruption mesure sur une échelle de valeurs 0-10, le niveau de corruption perçu dans chaque économie. Les valeurs basses de l'indice expriment un haut niveau de corruption, alors que les valeurs élevées expriment un niveau de corruption



relativement bas et une économie relativement plus propre et plus transparente. Cet indice est publié par l'organisation «Transparency International». L'indice de perception de la corruption pour 2003 montre que l'économie algérienne de 2,60 reste plus corrompue que celle de l'Egypte 3,30, la Tunisie 4,90 et la Jordanie 4,60

#### **3.1.4. L'indice de libéralisme constitutionnel :**

Cet indice vient de faire son entrée dans les évaluations effectuées par la banque Européenne (BERD) et par l'union Européenne. Il a été conçu pour apprécier les progrès réalisés par un pays pour faire évoluer le libéralisme constitutionnel et les réformes du marché

#### **3.1.5. L'indice des libertés :**

Cet indice est établi par « Freedom House ». Il est défini comme : une échelle permettant de mesurer le degré de respect d'un ensemble de droits et de libertés politiques et civils sur le terrain et non selon les politiques affichées et non appliquées.

#### **3.1.6. L'indice mesurant les inégalités : l'indice de GINI**

En général, l'inégalité des revenus est estimée par l'indice de GINI. Cet indice se définit comme suit : Le coefficient de GINI est une estimation du degré d'inégalité de la répartition des revenus dans un pays. L'indice de GINI est un nombre variant de 0 à 1 où 0 signifie l'égalité parfaite (tout le monde à le même revenu) et 1 signifie l'inégalité parfaite (une personne a tout le revenu, les autres n'ont rien) ; L'indice varie en général entre 0,2 (pays égalitaire, situation peu probable) et 0,8 (pays fortement inégalitaire, situation plausible)

#### **3.1.7. L'indice (investissement direct étranger (IDE) par habitant :**

Cet indicateur sert à mesurer l'importance des investissements directs étrangers opérés dans un pays. Afin de tenir compte de la taille d'un pays, les IDE sont relativisés par rapport au nombre des habitants du pays concerné. Il convient de signaler que plus le climat des affaires n'est attrayant et la qualité des institutions remarquables, plus les IDE sont importants

#### **3.1.8. L'indicateur de développement humain :**

L'organisation des nations unies a délaissé un indicateur économique, comme le P.I.B par habitant au profit de l'I.D.H "Indice de Développement Humain" qui intègre des dimensions relatives à la santé et à l'éducation des populations. Cependant, la notion de développement concernant l'entreprise est également présente. Elle est souvent associée à l'innovation (recherche et développement) ou aux ressources humaines. Le développement durable consiste pour une entreprise à assurer un développement par une approche

globale de la performance, maintenu dans le temps et résistant aux aléas, respectueux d'un système explicite impliquant différents acteurs internes et externes, dans une logique de progrès contenu. Un indicateur qui par son importance est devenu incontournable dans toute analyse de politique de développement. Le facteur humain est devenu capital dans l'appréciation du développement d'un pays. L'indicateur varie sur une échelle allant de 0 à 1 ; Les pays développés ont des scores supérieurs à 0, 900 approchant ainsi le maximum exemple la Norvège. L'association de l'indice de développement humain et l'indice de GINI montre la corrélation qui existe entre le développement humain et la répartition des inégalités.

### **3.2. Les indicateurs évaluant la gouvernance :**

(Lakhlef, 2006) explique que l'évaluation de la gouvernance introduit de nouveaux critères. Traditionnellement, les critères d'évaluation se limitaient aux situations et aux évolutions à la santé, à l'éducation, aux revenus. Maintenant les critères d'évaluations englobent également les aspects touchant aux libertés, à la démocratisation des institutions, à la qualité des services assurés par le secteur public.

**Tableau 3 : les Indicateurs de gouvernance 2004**

	<b>Algérie</b>	<b>Chili</b>	<b>Chine</b>	<b>Hongrie</b>	<b>Brésil</b>	<b>Russie</b>	<b>Tunisie</b>
Voix et responsabilité	23,8	83	7,3	87,4	55,8	25,7	17,5
Stabilité politique	8,3	76,7	46,6	75,2	43,7	21,8	51,9
Efficacité de l'état	36,5	87	60,1	72,6	58,2	48,1	69,7
Qualité de la réglementation	17,7	94,1	35	86,7	58,1	30,5	44,8
Règle du droit	27,5	85,5	40,6	78,7	46,9	29,5	58
Lutte contre la corruption	41,9	88,7	40	74,4	53,2	29,1	64,5

**Source :** critères et notations des travaux publiés par la banque mondiale (Aggregating Gouvernance Indicators : Travaux de l'équipe de D . Kaufman) cité par Lakhlef B (2006) : la bonne gouvernance. Editions Dar El Khaldounia, Alger, p 49.

L'échelle de chaque indicateur varie de 1 à 100. Plus le nombre de point est élevé plus la situation est bonne. A ce sujet (Lakhlef, 2006) souligne que les notes attribuées à l'Algérie sont toutes en dessous de la moyenne. Globalement dans le monde arabe, deux indicateurs mesurant la qualité des institutions sont inférieurs à 40 points sur 100 ; Pour les pays développés ces indicateurs sont supérieurs à 80 ; le lien entre la bonne gouvernance et les résultats économiques a été démontrés par plusieurs

expériences de développement jugées réussies. En général, plus les critères de bonne gouvernance sont élevés plus les résultats économiques et sociaux sont appréciables.

### **3.3. L'approche par l'indice ICRGE (international country risk guide) :**

(Lakhlef, 2006) nous informe que l'indice ICRGE est publié périodiquement, en général mensuellement. Cet indice offre aux investisseurs des indications, par pays, sur les aspects économiques, financiers et politiques. L'indice est le résultat d'analyses des événements et de leurs conséquences sur la qualité du climat des affaires, des possibilités et des risques sur les investissements dans chaque pays. L'indice ICRGE varie sur une échelle de 1 à 10 ; plus la qualité des institutions et de l'environnement politique, économique est bonne, plus l'indice est élevé se situant entre 8 et 10.

### **3.4. L'indice du climat des affaires :**

C'est un indice qui donne une appréciation sur le climat des affaires dans un pays donné. Le climat des affaires est apprécié sur une échelle variant de 1 à 4. L'appréciation est basée sur l'analyse de plusieurs critères, notamment : la corruption, les finances, la qualité des infrastructures, le système fiscal, la violence... Un indice égale à un qualifie une situation peu enviable, un indice du niveau 4 exprime une situation très attrayante (Lakhlef, 2006).

#### **3.4.1. L'amélioration du climat des affaires : un chantier vital pour une bonne gouvernance**

L'Algérie est régulièrement très mal située dans les différents classements internationaux sur le climat des affaires. (Lakhlef, 2017) met en lumière la question suivante : Que faire pour améliorer le climat des affaires ? Beaucoup d'experts, notamment ceux des institutions internationales FMI, Banque Mondiale... recommandent en premier lieu des réformes structurelles, des réformes qui visent des mesures en profondeur, voire radicales des règles de fonctionnement de l'économie pour corriger les déséquilibres, créer de meilleures conditions de relance de la croissance et réduire l'endettement. (Lamiri, 2013) note que nous sommes régulièrement très mal situés dans les différents classements internationaux sur le climat des affaires. Les causes sont nombreuses. Nous en retiendrons une qui fait l'unanimité, à savoir la bureaucratie.

#### **3.4.2. Classement de l'Algérie sur certains domaines d'activité**

Le rapport « **Doing Business** » 2020 publié par le groupe de la banque mondiale. La 17<sup>e</sup> édition de l'étude « **Doing Business** » revient sur les

réformes mises en œuvre dans certains domaines d'activité et dans 190 pays du monde, sur une période de 12 mois se terminant le 1 mai 2019.

**Tableau 4 : Doing Business**

Etude de l'environnement des affaires	157 <sup>e</sup>	Sur 190 Pays
Création d'entreprise : 150 <sup>e</sup> sur 190 pays	150 <sup>e</sup>	Sur 190 Pays
Permis de construire	121	Sur 190 Pays
L'obtention de prêts	181	Sur 190 Pays
Protection des investisseurs minoritaires	179	Sur 190 Pays
La pression fiscale	158	Sur 190 Pays

**Source :** Rapport « Doing Business » 2020 publié par le groupe de la banque mondiale, 17<sup>e</sup> édition de l'étude, cité par Liberté Economie du 26 octobre 2019.

- le climat des affaires en Algérie n'a quasiment pas évolué par rapport à l'édition 2018 ;
- L'Algérie est classée au 150<sup>e</sup> rang en matière de création d'entreprise ;
- L'Algérie arrive à la 121<sup>e</sup> place. Le rapport a comptabilisé 19 procédures, 131 jours et cout représentant 6,5% du revenu par habitant pour la construction d'un entrepôt ;
- L'Algérie se positionne aux 181 places concernant l'obtention de prêts, au 179<sup>e</sup> rang sur le plan de la protection des investisseurs minoritaires. Concernant la pression fiscale, l'Algérie occupe la 158<sup>e</sup> Place. En effet, le rapport met en relief que l'entreprise algérienne doit s'acquitter de 27 différents impôts et taxes, y compris les cotisations obligatoires, un processus qui nécessite 265 heures de travail par an.

### **3.5. Bonne gouvernance et déficit de gouvernance :**

Une situation caractérisée par un déficit de gouvernance peut être résumée par le schéma ci-dessous qui constitue un cercle insidieux et vicieux de déficit de gouvernance.

### **4.. les différentes formes de gouvernance et les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour promouvoir la bonne gouvernance dans les entreprises et les institutions en Algérie :**

Outre la gouvernance politique, il existe d'autres formes de gouvernance, notamment la gouvernance administrative, la gouvernance économique et financière, la gouvernance des entreprises...

#### **4.1. La gouvernance politique :**

La démocratie est selon (**Schmitter et Lynnkarl, 1991**) « un système de gouvernance où les dirigeants sont responsables de leurs actions, dans le

domaine public, devant les citoyens qui agissent indirectement par le truchement de leurs représentants élus. C'est un régime, un ensemble de structures qui déterminent les modes d'accès aux principales fonctions publiques, les qualifications des acteurs admis ou exclus à faire candidature, les stratégies que ces agents peuvent utiliser pour y accéder et les règles à respecter pour prendre les décisions qui les engagent vis-à-vis du public. Pour (Touraine, 1994) le régime démocratique est la forme de vie politique qui donne la liberté au plus grand nombre, qui protège et reconnaît la grande diversité possible. Pour (Okamba, 2010) quelque soit la définition de la démocratie, il est nécessaire que la société qui l'organise établisse une forte traçabilité entre ses valeurs éthiques et le modèle de gouvernance sociale à pourvoir tout en étant capable d'agir indépendamment des pressions extérieures, afin de garantir la liberté à tous les citoyens et d'assurer la souveraineté de la décision administrative. Dans ce cadre également (Okamba, 2010) met en relief que plus le degré de prédation du dirigeant est élevé, plus son enracinement au pouvoir est élevé, plus ses actes administratifs sont vicieux et moins il accède à l'immortalité. Plus le degré de prédation du dirigeant politique est faible, moins son enracinement au pouvoir est élevé, plus il réalise des actes administratifs performants et plus il améliore son degré d'aptitude à atteindre l'immortalité.

#### **4.2. La gouvernance administrative :**

Pour (Okamba, 2010) la gouvernance administrative concerne la manière dont les lois et règlements sont choisis et appliqués, l'efficacité du système de contrôle de la responsabilisation (centralisation, décentralisation), de l'intégrité des agents de l'administration publique.

##### **4.2.1. L'efficience institutionnelle : condition sine qua non pour l'émergence d'une bonne gouvernance administrative**

(Lamiri, 2013) met en évidence qu'en management on affirme que le bon Dieu est le meilleur démocrate parce qu'il a distribué équitablement l'intelligence au sein des peuples. Mais l'organisation et la gouvernance des Etats font toute la différence. Ainsi, lorsque nous avons un Etat organisé, avec des institutions administrées rationnellement par les meilleures compétences, nous sommes en présence d'un dragon économique. Lorsque les institutions de l'Etat sont désarticulées, gérées intuitivement, sans les processus d'intelligence et de cohérence, alors nous sommes en présence d'un Etat inefficace et destructeur au lieu de d'être créateur de richesses. Schumpeter, le célèbre économiste a bien compris la relation entre l'efficacité de l'Etat et l'efficacité de la relance économique. (Belmihoub, 2001) met en relief que la gouvernance est une affaire de

management ou de réformes institutionnelles en matière d'administration, de choix politiques, d'amélioration de la coordination et de fourniture de services publics efficace.

#### **4.2.2. Une gestion efficace des collectivités locales : Vecteur d'une bonne gouvernance**

Aujourd'hui, l'espace communal local en Algérie doit être un terrain pour l'innovation et l'attractivité économique. L'autorité centrale devra accorder plus de pouvoirs aux collectivités locales notamment en matière économique. A travers les pouvoirs qui leurs sont conférés, les élus locaux devraient être en mesure d'innover en matière de fiscalité locale pour drainer plus d'entreprises et promouvoir la création et le développement de zones industrielles. Le développement économique doit passer par le développement local et donc l'approche locale est un impératif majeur pour le développement économique et social. A ce sujet, **(Khelil, 2011)** indique que la commune doit fonctionner comme une entreprise de prestations de services et de création de richesses, il est évident que le résultat dépendra des capacités managériales des uns et du degré d'implication des autres dans la vie économique et sociale et culturelles de la collectivité. En somme cette image de la commune-entreprise reste intimement liée au savoir-faire des élus et à l'implication du citoyen autrement dit au degré d'émancipation de notre société. **(Graba, 2000)** souligne que les collectivités locales constituent les cellules de base de la nation. Leurs attributions sont très larges et de plus en plus importantes au fur et à mesure que la décentralisation prend corps. Elles sont l'école où s'effectue l'apprentissage de l'exercice des responsabilités politiques. **(Lamiri, 2013)** met en relief que les succès Chinois sont dus aux qualifications humaines et surtout au processus de décentralisation; une commune Chinoise est une belle machine décentralisée dotée de ressources humaines qualifiées qui planifient leur propre développement, négocient les investissements internationaux, créent des entreprises, des emplois et multiplient la richesse et le bien être ; si bien que plus de 50% des exportations chinoises proviennent d'entreprises locales fortement décentralisées.

#### **4.2.3. L'e-gouvernance comme soutien à la réforme et modernisation de l'administration publique :**

**(Djeflat, 2006)** met en relief que L'e-gouvernance inclut entre autre l'administration en ligne qui est un aspect important de son usage. Elle est définie comme « la capacité d'obtenir des services administratifs à travers des moyens électroniques non traditionnels, permettant l'accès à des informations de l'Etat et de l'administration, de réaliser des transactions sur

## *Contribution à une réflexion sur le concept de bonne gouvernance*

n'importe quel sujet où et en conformité avec le principe de l'égalité pour tous. (**Arezki, 2019**) économiste en chef de la banque mondiale, souligne « les réformes structurelles que nous préconisons sont multiples, les grands débats qu'on a à la banque mondiale avec la plupart des pays portent sur le début d'une rupture technologique majeure qui est la révolution digitale. On voit deux fondements de cette économie digitale qui sont importants : l'internet haut débit et le paiement digital. Dans ce cadre, le développement de l'économie numérique pour la modernisation de la gouvernance, s'avère d'une importance capitale pour le renforcement de la décentralisation, la rationalisation de la dépense publique et la modernisation de tous les secteurs économiques.

Tableau mettant en lumière le Rapport mondial de 2003 de l'ONU sur l'administration électronique dans le monde intitulé « Rapport mondial 2003 sur le secteur public le e-gouvernement à la croisée des chemins » 4 novembre 2003.

**Tableau 5 : e-gouvernement**

Pays	Classement en Afrique	Pays	Classement mondial
Afrique du Sud	première	USA	1e
Les Iles Maurice	Deuxième	Suède	2e
Les Iles Seychelles	Troisième	Royaume-Uni	5e
Algérie	Quatrième	France	19e
Tunisie	8 e	Emirats Arabes Unis	38e
Maroc	18e	Liban	69e
Egypte	23e	Royaume-Uni	5e
		Liban	69e
		Algérie	91e
		Koweït	90e

**Source :** Djeflat A (2006) : l'économie fondée sur la connaissance. Editions Dar El Adib, Oran, p 127

Dans ce cadre, (**Djeflat, 2006**) souligne que l'Algérie semble bien placée au plan international par rapport au e-gouvernement et notamment en Afrique où elle est classée 4<sup>e</sup>.

Tableau mettant en relief le classement de l'Algérie par rapport à l'administration électronique.

**Tableau 6 : Classement de l'Algérie par rapport à l'administration électronique**

Pays	Classement en	Pays	Classement
------	---------------	------	------------

	<b>Afrique</b>		<b>mondial</b>
Algérie	4ème	Algérie	91ème
Tunisie	8e	Tunisie	108e
Maroc	18e	Le Maroc	131e
Egypte	23e	Egypte	140e
		Etats-Unis	1er
		La Suède	2e
		Royaume-Uni	5e
		Liban	69e
		France	19ème
		Emirats arabes unis	38ème

Source : Rapport ONU sur [www.la e-gouvernance.fr](http://www.la-e-gouvernance.fr)

#### **4.2.5. La gouvernance locale et ses enjeux :**

(**Rahmani ,2009**) met en lumière qu’aujourd’hui, et de plus en plus dans le monde moderne; l’exigence de la qualité du service public conduit les communes comme les entreprises; à, perfectionner sans cesse leur gestion. Aujourd'hui, l'espace communal local doit être un terrain pour l'innovation et l'attractivité économique. La gouvernance locale offre ainsi la possibilité de rapprocher les services publics des populations. Elle permet le transfert de pouvoirs, de compétences, de biens et de ressources du niveau central au niveau local. Les enjeux d’une Selon (**Ayeva, Jean, 2003**) la gouvernance locale apparait comme un instrument privilégié du développement, car elle favorise l’émergence des initiatives de base en matière d’élaboration et de vote de plans/programme de développement pouvant être considérés comme les choix des populations elles-mêmes. Ace sujet (**Konare, 2006**) souligne que la gouvernance locale constitue une exigence du processus démocratique, car au-delà du pluralisme politique et de la transparence elle autorise, sinon favorise, l’initiative et le contrôle populaire. Pour (**Loncle, Rouyer, 2004**) elle encourage la participation et est porteuse de beaucoup d’espoirs pour les populations, notamment l’émergence d’une vie politique locale active.

#### **4.2.6. Une forme de gouvernance administrative : La démocratie participative**

La démocratie participative est une forme de partage et d’exercice du pouvoir, fondée sur le renforcement de la participation des citoyens à la prise de décision politique. La démocratie participative peut prendre plusieurs formes, elle s’est d’abord instaurée sur le terrain de l’aménagement du territoire et de l’urbanisme, avant de s’étendre dans les champs de l’environnement. Les associations jouent un rôle central en tant



qu'interlocuteurs pour les autorités publiques. La participation citoyenne s'exprime au sein des structures de gouvernance locale. (**Fauchar, Mocellin, 2012**) soulignent dans ce cadre que la participation à une décision peut prendre la forme d'une consultation, d'une concertation, d'une collaboration ou d'un référendum.

#### **4.3. La gouvernance des entreprises :**

(**Charreaux, Wirts, 2006**) soulignent que le terme de gouvernance a donné lieu à plusieurs définitions selon laquelle la gouvernance d'entreprise recouvre : l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leurs espaces discrétionnaire. Ces approches traditionnelles de la gouvernance cèdent le pas aujourd'hui à des approches renouvelées de la gouvernance d'entreprise fondées sur les connaissances et les compétences ; (**Okamba, 2010**) met en exergue que la gouvernance d'entreprise regroupe l'ensemble des mécanismes d'organisation et de gestion utilisés par les dirigeants des entreprises pour assurer, au mieux, la bonne marche des affaires par les systèmes d'incitation, de contrôle et de sanction, structurés par l'autorité disciplinaire des marchés. Elle inclut également le pouvoir de négociation des syndicats, la réglementation en matière de pollution et de préservation de l'environnement. Aussi ; la bonne gouvernance de l'entreprise algérienne constitue un enjeu majeur pour une émergence économique en Algérie

##### **4.3.1. Mise à niveau de l'entreprise algérienne aux standards internationaux :**

La mise à niveau concerne toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'apporter des solutions pratiques, principalement à la gestion de la qualité, au marketing, à la maîtrise des coûts et aux ressources humaines. La réussite de la mise à niveau conditionne le développement économique et la création ou la disparition de dizaines de milliers d'emplois.

##### **4.3.2. Contrôle et communication financière : Enjeux majeurs pour une bonne gouvernance de l'entreprise algérienne**

###### **4.3.2.1. Le contrôle interne :**

Les approches d'un contrôle interne centré sur la détection de la fraude, de l'abus, et du gaspillage puis des sanctions et poursuites judiciaires ont démontré leurs limites

(**Bertin , Godowski , Khelassi , 2013**) mettent en évidence que la bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, l'entreprise doit disposer d'un système de contrôle interne adapté à sa taille, à sa complexité et à ses risques potentiels. Le système du contrôle interne comporte trois domaines ;

la gestion des risques, la conformité aux normes et par conséquent ; le contrôle interne et la révision interne. C'est cependant au conseil d'administration qu'il incombe dans le cadre de ses attributions de mettre sur pied le système du contrôle interne efficace requis. Le contrôle interne et son corollaire l'auto-évaluation contribue à l'éclaircissement de la nature des rapports au sein de l'entreprise et des mécanismes et outils de gestion. Le contrôle interne contribue directement au gouvernement d'entreprise. Le Contrôle interne est un dispositif interne à une organisation qui fournit au management (gouvernement) une assurance raisonnable d'une maîtrise des risques qui menaceraient : La réalisation des objectifs ; la fiabilité des informations ; la régularité des opérations et la protection des actifs.

#### **4.4. La gouvernance économique et financière :**

Cette gouvernance concerne la maîtrise de l'environnement macroéconomique et du cadre réglementaire, du mode de détermination des priorités du développement de la mobilisation de l'affectation et de la gestion des ressources publiques. Elle intègre aussi l'efficacité du système monétaire et financier, ainsi que les politiques d'appui au développement des secteurs économiques.

#### **43.4.1. La bonne gouvernance économique et financière : un levier majeur pour une efficacité bancaire et financière et un développement économique en Algérie**

(Mouhoubi ,1998) note qu'une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant, performant et ouvert. L'une ne va pas sans l'autre. Les pays développés nous offrent le meilleur exemple de cette parfaite osmose: L'Algérie a besoin d'ériger une place boursière qui finance l'économie productive. Le passage d'une économie d'endettement, une économie où les entreprises sont financées essentiellement par le crédit, à une économie de marché, où le marché des capitaux joue un rôle principal dans la croissance, implique une réforme globale du schéma de financement de l'économie algérienne. Dans ce cadre, (Naas, 2003) souligne que la restructuration du système bancaire en Algérie est à situé dans un plan de réforme d'ensemble qui intégrerait outre le cadre dans lequel les banques évoluent, l'administration économique de l'Etat, le Trésor, la banque centrale et le marché financier. En l'absence d'un véritable plan de réformes d'ensemble coordonné, la restructuration du système bancaire risque d'être illusoire.

#### **4.4.2. Un système bancaire et financier performant en Algérie : instrument d'une bonne gouvernance**

Les banques sont-elles une des causes de la faible diversification de l'économie et de la qualité médiocre de la croissance ? certainement, mais c'est un phénomène induit car les causes principales sont ailleurs : le rôle dominant de l'Etat dans l'économie qui façonne le comportement des banques publiques en matière de politique du crédit et le faible dynamisme de la demande de crédit du secteur privé pour l'investissement en comparaison de sa demande pour le commerce (**Benachenhou, 2015**). Nous considérons que les deux piliers fondamentaux d'un marché financier sont le système bancaire et la bourse des valeurs mobilières. Le premier présente un aspect archaïque (banques publiques) et la seconde institution n'existe presque pas. Dans une économie de marché, le marché financier représente la principale source de financement des entreprises. L'Algérie a pris un retard considérable dans la création et l'organisation d'un tel marché financier. Ce handicap risque de peser lourdement dans la progression du processus de réformes et la relance de la croissance sur des bases saines et durables et donc sur la culture de la gestion stratégique dans les entreprises.

Aussi, dans ce cadre la banque algérienne à un rôle important à jouer. Les banques et autres institutions financières font que les marchés financiers fonctionnent. Sans elles, les marchés financiers ne seraient pas capables de transférer les fonds des agents qui épargnent vers ceux qui ont des projets d'investissement. Par conséquent, leurs effets sur l'ensemble de l'économie sont importants indiquent (**Mishkin, Bordes, Haut cœur et al ,2007**). Les banques sont au cœur de l'économie. Parce qu'elle en est un acteur incontournable, une banque doit évoluer au même rythme que l'économie qu'elle accompagne. Parce qu'elle est le partenaire crucial des entreprises, elle doit suivre l'évolution de sa clientèle pour satisfaire l'ensemble de ces besoins.

#### **4.5. Quelques leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour promouvoir la bonne gouvernance dans les entreprises et les institutions en Algérie :**

##### **4.5.1. La contribution des ressources humaines comme levier de pilotage de la bonne gouvernance :**

(**Moreau ,2003**) souligne que la gestion des ressources humaines et la bonne gouvernance semble être d'accord, miser sur l'homme et veiller au développement et à la valorisation de ses compétences permettent l'amélioration de la performance. Dans une bonne gouvernance : le pouvoir doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux. Les pouvoirs publics doivent s'attaquer aux véritables priorités : le développement humain, la modernisation technologique et managériale et le

financement de l'économie productive. Le capital humain est un moteur fondamental de la croissance économique. L'investissement dans le capital humain s'est en effet avéré déterminant pour la création de conditions favorables à la promotion d'une croissance économique durable et de l'emploi (**Rezig ,2006**) ; Parler des ressources humaines ; ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources ; mais que les hommes ont des ressources. Le développement des talents, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la gestion des carrières et de la mobilité, deviennent des domaines majeurs d'expertise des DRH (**Perreti, 2015**). Aussi, le développement harmonieux des ressources humaines contribue efficacement à la bonne gouvernance. Pour (**Lamiri ,2013**) les deux facteurs clés de succès de réussite des entreprises et des nations demeurent l'intelligence humaine et l'information. Les pouvoirs publics doivent s'attaquer aux véritables priorités : le développement humain, la modernisation technologique et managériale et le financement de l'économie productive. (**Lamiri, 2013**) met en relief que le management est l'arme la plus redoutable et la plus efficace que les nations modernes utilisent pour maintenir et creuser leur suprématie économique et technologique sur le reste

#### **4.5.2. L'économie fondée sur la connaissance : Source de bonne gouvernance**

L'économie de la connaissance comprend des pans entiers des activités d'un Pays. On y inclut la formation (longue durée et recyclage), les TIC, la recherche et développement, l'innovation, la communication, les industries de l'expertise et du conseil etc. L'économie de la connaissance est comme le sang qui irrigue le corps humain. Elle contribue à améliorer la productivité de tous les autres secteurs (**Lamiri, 2013**). L'EFC devra concerner tous les segments des activités et tous les métiers. Les entreprises sont appelées à investir davantage dans l'acquisition du savoir technologique et la recherche appliquée, en ayant recours aux capacités existantes dans les centres de recherche et les universités. Le management des connaissances s'appuie sur les leviers de succès à savoir, les connaissances incorporées dans les produits et services, les connaissances et compétences humaines au sein de l'entreprise : le capital humain ; les connaissances contenues dans les processus : la structure interne ; la mémoire organisationnelle : la mémoire transactionnelle et enfin les connaissances en tant que biens immatériels : capital intellectuel. Cette production de connaissances repose sur des formes d'engagement et d'implication qui font jouer un rôle central à l'initiative. La gestion de la

connaissance est vitale car elle permet d'accroître les performances, d'élargir les marchés, d'innover de manière déterminante, de recruter stratégiquement et de transmettre le savoir note dans ce sens (**Khelassi, 2010**).

#### **4.5.2.1. L'innovation et les pôles de compétitivité : Levier pour une bonne gouvernance**

La mise en avant de facteurs clefs de compétitivité industrielle, au premier rang desquels se trouve la capacité d'innovation par la recherche et développement (R-D)) constitue l'enjeu de la politique des pôles de compétitivité qui a été conceptualisée par Michael Porter universitaire à Harvard, sous le nom de : cluster (**Bouchagha ,2016**). Dans le même ordre d'idées, (**Stiglitz ,2010**) note pour que le savoir soit diffusé librement ; l'Etat doit assumer la responsabilité de financer sa production. C'est pourquoi il joue un rôle fondamental dans la promotion de la connaissance et de l'innovation. Le rôle de l'innovation dans le développement et notamment ses effets sur la compétitivité sont remarquables et servent d'indice dans la prise de décision des investissements et dans l'installation des entreprises. Son apport est déterminant pour l'évolution de la croissance, l'amélioration de la productivité et la présentation de nouveaux produits. La maîtrise des technologies de l'information et de la communication et le recours aux réseaux sociaux, permettront en effet à cette nouvelle génération de managers, de prendre rapidement connaissance des outils et techniques de gestion les plus performants qu'ils sauront mettre en service de leurs sociétés (**Grim, 2012**).

#### **4.6. L'enseignement supérieur de qualité : levier d'action pour une bonne gouvernance**

Le progrès technique est lié au progrès scientifique, or celui-ci fait l'objet d'une production qui, tant dans les centres de recherche publics et les universités que dans les fondations privées ou les entreprises, mobilise un nombre croissant de personnes. Une économie qui investit beaucoup dans la recherche a plus de chance d'obtenir une forte croissance économique que celle qui y investit fort peu (**Biales, Leurion, Rivaud, 2007**). L'examen des stratégies adoptées par les Pays émergents à croissance durable révèle que ces dernières ont réservé une place importante à l'intelligence économique et aux médias dont la forte implication a été à l'origine de nouvelles formes de stratégies et de pratiques industrielles et commerciales (anticipation sur les produits ou services et de conquêtes de marchés extérieurs). L'intelligence humaine est la première source d'émergence de développement des nations, c'est grâce

aux capacités intellectuelles des américains que les USA sont devenus la première puissance du monde. Aussi ; les pouvoirs publics doivent prendre en compte le secteur de l'enseignement supérieur, car sans un enseignement de qualité mondiale, le développement est impossible estime (**Lamiri, 2013**). Dans ce cadre, une stratégie doit être mise en œuvre pour permettre à ce secteur d'être à la hauteur. Aucune stratégie industrielle, financière, agricole, ou autre ne sera efficace avec un enseignement supérieur qui n'est pas aux normes internationales. Il faut à cet effet, mettre sur pied des passerelles entre le système de formation et le monde de l'entreprise de sorte à mieux intégrer les préoccupations des entreprises ; Aussi, la maîtrise de la science et de la technologie est une des aspirations majeures et vitales de l'Algérie, dans la mesure où elle constitue la principale clé d'entrée dans le monde économique et social.

## **5. CONCLUSION :**

Arrivé à la fin de notre contribution à travers cet article, nous tenterons de mettre en exergue une synthèse récapitulative de nos principaux résultats.

La bonne gouvernance constitue un levier important pour l'émergence d'un Pays. En effet, la bonne gouvernance doit intégrer l'ensemble des formes de gouvernance en l'occurrence ; la gouvernance politique, administrative, économique et financière et la gouvernance d'entreprise. L'interaction entre toutes ces composantes conduit vers un développement durable. La notion de bonne gouvernance constitue une référence pour expliquer la qualité du développement et de la croissance. Dans ce cadre, pour une dynamique économique capable de faire sortir L'Algérie de la rente pétrolière et permettre une diversification économique, Il est impératif ; que les pouvoirs publics mettent en œuvre une politique de développement de la culture de la bonne gouvernance dans l'ensemble des institutions et des entreprises. Pour cela la bonne gouvernance est un impératif majeur. Aussi, plusieurs conditions sont nécessaires, entre autres : Investir dans le domaine de la ressource humaine et mettre en œuvre des politiques renouvelées d'éducation ; d'enseignement supérieur, de recherche et de formation professionnelle pour garantir le développement de nos capacités créatives et de nos capacités compétitives. Les pouvoirs publics doivent mettre en place les bases d'un véritable droit économique cohérent et incitatif pour la création de richesses, une économie fondée sur la connaissance et engager une stratégie industrielle de soutien aux entreprises, aux exportateurs, aux secteurs pourvoyeurs

d'emplois ainsi qu'aux entreprises innovantes. L'ensemble de ces éléments constituent un gage de bonne gouvernance.

**Bibliographie :**

- **Aleya T et Jean B. (2003)**, Gouvernance locale et renforcement des capacités : Quelques pistes de réflexion pour un développement territorial durable des collectivités rurales » Rapport de recherche N°3. Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) 2003.

- **Areski R(2019)**, El Watan Economie du 3/2/2019

**Baron C (2003)** : La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique. Droit et Sociétés

- **Borrot L (2002)**, la gouvernance. L'avenir politique du féminisme Berti Editions, Alger.

- **Bouchagha S** : El Watan Economie du 24aout 2016.

- **BELMIHOUB MC**, La gouvernance et le rôle économique et social de l'Etat ; entre exigences et résistances », Revue Idara de l'ENA, volume 11, Alger, 2001.

- **Bertin E, Godowski C, Khelassi R, (2013)**, Manuel de comptabilité et Audit. Editions Berti, Alger.

- **Benachenhou (2015)**, L'Algérie : sortir de la crise. , Alger, Editions El Diwwan.

Biales M, Leurion R, Rivaud JL(2007), L'essentiel sur l'économie. Berti Editions, Alger.

- **Charreaux. G., Wirtz. P. (2006)**, Gouvernance d'entreprise. Editions Economica, Paris.

- **Djeflat A (2006)**, l'économie fondée sur la connaissance. Editions Dar El Adib, Oran.

- **Fauchar L et Mocellin N (2012)**, Démocratie participative, progrès ou illusion, Editions L'Harmattan, Paris.

- **Graba H (2000)**, les ressources fiscales des collectivités locales. Enag Editions, Alger.

- **Grim N (2012)**, Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie. Casbah Editions, Alger.

- **Khiat A (2009)**, Analyse économique et GRH : audit de la fonction ressources humaines dans les entreprises, Oran Editions Dar El Adib.

- **Khelil A (2011)**, la commune dans le défi du management et de l'ingénierie territoriale. Casbah Editions, Alger.

- **Khellassi R (2010)**, L'économie d'entreprise contemporaine. Editions Houma ; Alger.

- **Konare A (2006)**, Processus de décentralisation et pluralité de logiques des acteurs au Mali, Paru dans l'ouvrage : Décentralisation et pouvoirs en Afrique, Editions IRD ; Paris
- **Lamiri. A (2013)**, La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Editions Chihab ; Alger.
- **Lakhlef B (2017)**, Liberté Economie du 15/01/2017.
- **Lévy-Leboyer C (2009)**, La gestion des compétences. Paris Eyrolles.
- **Lakhlef B(2006)** , La bonne gouvernance. Editions El Khaldounia ; Alger.
- **Loncle P et Rouyer A (2004)**, La participation des usagers : un enjeu de l'action publique locale », Revue Française des affaires sociales N°4/2004.
- **Mouhoubi.S (1998)**, l'Algérie à l'épreuve des réformes économiques. Office des publications universitaires ; Alger.
- **Mishkin F, Bordes C, Haut Cœur PC et al (2007)**, Monnaie, Banque et marchés financiers. Editions nouveaux horizon, Paris.
- **Moreau D (2003)** : la gouvernance, PUF, Paris.
- **Mazouz B, Leclerc J (2008)**, la gestion intégrée par résultats, presse universitaire du Québec.
- **Mebtoul A(2017)**, Les défis de l'Algérie 2016/2020 <http://www.maghrebemergent.info/actualite>
- **North D (1990)**, Institutions, institutional change and Economic Performance Cambridge University Press.
- **Naas A(2003)**, Le système bancaire algérien. De la décolonisation à l'économie de marché. Editions Maisonneuve et Laroche ; Paris.
- **Okamba E (2010)**, La gouvernance. Une affaire de société. Paris ; Edition L'Harmattan, p31
- **Stiglitz Joseph E (2010) Prix Nobel d'économie**, Le triomphe de la cupidité. Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla. Editions LLL, Paris.
- **Peretti JM (2015)** , Préface de l'ouvrage collectif : intitulé : Un état des ressources humaines dans le contexte algérien. Ouvrage coordonné par le professeur Assya Khiat. Editions Dar El Adib.
- **Pecqueur B (2000)**, Le développement local, Editions Syros ; Paris.
- **Rezig A (2006)** , Algérie –Brésil- Corée du Sud : Trois expériences de développement. OPU ; Alger
- **Rahmani C (2009)**, Les finances des communes algériennes. Insincérité, déficits et bonne gouvernance. Casbah Editions, Alger.
- **Stephany D (2003)**, développement durable et performance de l'entreprise. Editions Liaisons, Paris.