مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي
ISSN 1112-9255
المجلد8، العدد 03 – ديسمبر 2021

OEB Univ. Publish. Co.

حوكمة الشركات بالمؤسسات العمومية الجزائرية_حالة شركة سوميفوس_

Corporate Governance in Algerian State Owned Enterprises Case Study of SOMIPHOS

د. وداد بن قيراط*، جامعة تبسة، الجزائر.
wided.benkirat@univ-tebessa.dz

تاريخ التسليم:(2020/10/15)، تاريخ المراجعة:(2021/01/06)،تاريخ القبول:(2021/03/02)

ملخص :

تهدف هذه الورقة البحثية لتوضيح المفاهيم المرتبطة بحوكمة المؤسسات العمومية، وتحديد الأساليب الإدارية المطبقة في المؤسسات العمومية الجزائرية، والوقوف على مدى تطبيق مؤسسة مناجم الفوسفات سوميفوس – تبسة لمبادئ حوكمة الشركات الرشيدة. وبالإعتماد على مصفوفة تقدم حوكمة الشركات، توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الشركة مسيسة، عدد أعضاء مجلس الإدارة وتركيبته غير مناسبة وأن السوق لا يؤدي أي دور في ضبط الإدارة، لذلك حوكمة شركة سوميفوس ضعيفة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، المؤسسات العمومية، حوكمة المؤسسات العمومية، المؤسسة العمومية الجزائرية، شركة سوميفوس.

Abstract :

This research paper aims to clarify concepts that are related to corporate governance for state-owned enterprises, and to determine the managerial methods used in Algerian state-owned enterprises, and to stand over Somiphos' adoption of corporate governance's principles. Using the corporate governance progress matrix, the study found that company's management is influenced by politics, the composition of its board of directors is inappropriate, and the market has no role in controlling company's management. Therefore, Somiphos' governance is weak, and it meets only some items of 2 stars level in the matrix.

Keywords : Corporate governance, state-ownedenterprises, state-owned enterprises governance, Algerian state-owned enterprise, Somiphos Company.

* المؤلف المراسل: **د. وداد بن قيراط** ، الإيميل: **wided.benkirat@univ-tebessa.dz**

مقدمة:

إن ظهور حوكمة الشركات في النقاش الأكاديمي جاء بعد دراسة الفصل بين ملكية المؤسسة وإدارتها من قبل بيرل ومينز في ثلاثينيات القرن العشرين، مما يستوجب وضع آليات للرقابة من أجل ضمان عمل المديرين في إطار مصالح المساهمين. وبعد عقود من تلك الدراسة أدى إنهيار عدة شركات عالمية مثل أنرون Enron الأمريكية وبارمالات Parmalat الإيطالية بحوكمة الشركات لتصبح في أعلى أجندة المديرين، المستثمرين الأكاديميين والسياسيين.

لقد شهدت المؤسسة العمومية الجزائرية عدة مراحل وعدة إصلاحات منذ ظهورها، فتحولت من أداة اجتماعية أساسية في التخطيط الإشتراكي للبلاد، لتصبح أداة هامة للتنمية الاقتصادية وتوزيع المداخيل. ولكون القطاع الخاص لا يزال بعيدا عن النضج، تستمر المؤسسات العمومية في لعب الدور الأهم على المستوى الاقتصادي للبلاد.

1.1مشكلة الدراسة:

نظرا لأهمية المؤسسة العمومية الجزائرية للنسيج الاقتصادي للبلاد من جهة، وانتشار الممارسات السلبية من سوء تسيير وفساد إداري ومالي فيها من جهة أخرى (قضايا سوناطراك 1 و2، الطريق السيار شرق غرب، ...)، لابد من الإهتمام بحوكمة تلك المؤسسات. ويعتبر قطاع المناجم في الجزائر حكرا على المؤسسات العمومية، وتؤدي فيه مجموعة فرفوس دور المحتكر للنشاطات المختلفة، وتتفرع منها شركة سوميفوس – تبسة – المختصة في إستخراج الفوسفات. ومن هنا يمكن طرح مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: **"ما واقع حوكمة الشركات بشركة فرفوس؟"**

2.1 الأسئلة الفرعية:

للإجابة عن السؤال السابق، يمكن تقسيمه إلى ثلاث أسئلة فرعية كما يلي:

- هل تمتلك مؤسسة سوميفوس تبسة كل آليات حوكمة الشركات؟
- هل يعتبر مستوى حوكمة مؤسسة مناجم الفوسفات سوميفوس جيدا حسب مصفوفة تقدم حوكمة الشركات؟

3.1 فرضيات الدراسة:

- تتوفر مؤسسة مناجم الفوسفات سوميفوس على آليات حوكمة الشركات الرشيدة الداخلية والخارجية.
- تحقق مؤسسة مناجم الفوسفات سوميفوس مستوى أربع نجوم في حوكمة الشركة حسب مصفوفة تقدم حوكمة الشركات لـ IFC.

4.1 منهجية الدراسة:

للوصول إلى نتائج الدراسة، وبهدف الاجابة على الأسئلة السابقة واختبار الفرضيات سيتم الاعتماد على المنهج الوصفيلفهم معايير واجراءات حوكمة المؤسسات العمومية وذلك بالرجوع إلى الارشادات الدولية التي تحكمها. كما سيتم اعتماد منهج دراسة الحالة، وذلك بالتركيز على حالة مؤسسة سوميفوس العمومية.

2. حوكمة الشركات للمؤسسات العمومية

تعد المؤسسات العمومية أداة هامة لتطبيق السياسات الإقتصادية والإجتماعية في الكثير من دول العالم، لذلك وجب الإهتمام بحوكمتها وتفعيل نظم الرقابة فيها.

1.2 مفهوم حوكمة الشركات:

لقد أطلق تحليل بيرل ومينز Berle & Means النقاش حول حوكمة الشركات في ثلاثينيات القرن العشرين، فقد توصلا إلى أن فصل الملكية عن الإدارة أضعف قدرة المساهمين على مراقبة هذه الأخيرة، لأن تزايد التشتت الجغرافي وتنويع مساهماتهم جعل من المساهمين غير مبالين برقابة الإدارة والمشاركة في صنع القرارات، مما زاد من درجة حرية الإدارة.(Johnston, 2009,P28) وهذا ما يستوجب وضع نظم رقابة تضمن تحقيق مصالح مختلف الأطراف.

1.1.2 تعريف حوكمة الشركات:

يعرف تقرير كادبوري The Cadbury Report بالمملكة المتحدة حوكمة الشركات على أنها: النظام الذي من خلاله تدار الشركة وتراقب، (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992,P15)يبين هذا التعريف أن حوكمة الشركات عبارة عن مجموعة من العناصر، من قواعد، إجراءات وعمليات تساعد على إدارة الشركة ومراقبتها بصورة ملائمة، ويصف هذا التعريف الدور الرئيسي لحوكمة الشركات .

ووفق إطار أوسع تبين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أن حوكمة الشركات تضم مجموعة علاقات بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها، مساهميها وأصحاب المصلحة فيها. حوكمة الشركات تقدم أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف المؤسسة والأدوات التي تحقق تلك الأهداف وتوجه الأداء.(Muller,2009,P03) إضافة للمساهمين في المؤسسة، يوسع هذا التعريف دائرة المتدخلين في حوكمة لشركات إلى أصحاب المصلحة من عمال، موردين، عملاء، منظمات غير ربحية وبيئية، ومنظمات حكومية، كما يضفي عليها نظرة إستراتيجية من خلال ضرورة تحديد الأهداف والعمل على تطبيقها.

وفي مراجعة لتعريفات حوكمة الشركات، يتضح أن هناك معاني أساسية لهذا المفهوم، تتمثل فيما يلي:(محمد مصطفى سليمان، 2006، ص16)

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛

- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين؛
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

وعليه يمكن القول أن حوكمة الشركات مجموعة اجراءات تحكم وتدير العلاقة بين أصحاب المصلحة في الشركة، لضمان مصالحهم جميعا.

2.1.2 تحديات حوكمة الشركات بالمؤسسات العمومية:

تعتبر المؤسسات العمومية أحد أشكال المؤسسات التي تؤدي فيها الحكومة دورا مؤثرا، إذ غالبا ما ترتبط في أذهان الناس بالأداء السيء وعدم الفعالية. وفي كثير من الأحيان تكون المؤسسات العمومية محتكرة في مجال نشاطها، أي تغيب عنها روح المنافسة.

تشير المؤسسات العمومية – حسب تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية– إلى المؤسسات التي يكون فيها للدولة قدر كبير من التحكم عن طريق الملكية الكاملة، أو ملكية الأغلبية أو حصة أقلية مؤثرة.(محمد مصطفى سليمان،2006، ص3) ومقارنة مع شركات القطاع الخاص، تواجه المؤسسات العمومية تحديات حوكمة مختلفة تؤثر مباشرة على أدائها، من بين هذه التحديات:(The World Bank ,2014 ,P13)

- موكلين متعددين؛
- أهداف وغايات متعددة ومتنافسة؛
- الحماية من المنافسة؛
- إدارة ومجالس مسيسة؛
- مستويات منخفضة من الشفافية والمساءلة؛
- حماية ضعيفة لأقلية المساهمين.

يتضح من هذه التحديات أن إدارة الشركة العمومية تعمل في مصلحة مستويات متعددة (المجموعة، الوصاية، الحكومة ككل، ...) كما أنها ضعيفة من ناحية الشفافية وغالبا ما تتأثر بالقرارات السياسية .

كما أن المؤسسات العمومية تطرح عدة مشاكل خاصة بحوكمة الشركات، من بينها: (OCDE,2015,pp12-13)

- قد تعاني المؤسسات العمومية من قدر من التدخل السياسي المباشر الذي لا مبرر له؛
- التخفيف من المسؤوليات، حيث غالبا ما تكون المؤسسات العمومية في أمان من تهديدين اثنين لا غنى عنهما للرقابة على الإدارة في القطاع الخاص هما تهديد الاستحواذ وخطر الإفلاس؛

- بشكل أساسي، تأتي مشاكل حوكمة الشركات من وجود – فيما يتعلق بمسؤوليات أداء المؤسسات العمومية – سلسلة معقدة من تفويض السلطات (المديرون، مجلس الإدارة، الوزارات، السلطات العمومية، ...) حيث يصعب تحديد المسؤولين الفعليين.

2.2 مبررات وأهمية حوكمة المؤسسات العمومية:

1.2.2أسباب الإهتمام بحوكمة المؤسسات العمومية:

هناك جملة من الأسباب تجعل من حوكمة الشركات ذات أهمية بالغة على مستوى المؤسسات العامة وعلى مستوى الاقتصاد ككل، تتمثل أهمها فيما يلي:(OECD ,2005,P12)

- لاتزال المؤسسات العمومية تمثل جزءا هاما من النشاط الإقتصادي لعدة دول، وبعضها له أثر هام على الأداء الكلي لتلك الاقتصاديات؛
- العولمة والتحرير في عدة قطاعات جعل من مسألة إصلاح القطاع العمومي أمرا ملحا، وطرح قضايا الممارسة السليمة لحقوق الملكية؛
- تواجه المؤسسات العمومية عدة صعوبات، خاصة فيما يتعلق بحوكمتها، وتلك الصعوبات لا يمكن مواجهتها فقط عن طريق استعمال أدوات مصممة للمؤسسات المدرجة؛
- تحسين حوكمة المؤسسات العمومية يتوقع أن يدفع النمو عبر أداء أفضل وزيادة إنتاجية المؤسسات العمومية، وبشكل غير مباشر من خلال تعزيز المنافسة ومعايير عالية لقطاع الأعمال بشكل عام.

وقد بينت تجربة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن حوكمة الشركات العمومية حاسمة في ضمان إسهامها الإيجابي في الكفاءة الإقتصادية والقدرة التنافسية الشاملة، كما أن الحوكمة الرشيدة للمؤسسات العمومية تعتبر ركيزة هامة لفعالية الخصخصة من الناحية الاقتصادية، لأنها ستزيد من جاذبية الشركات والمشروعات بالنسبة للمشترين المحتملين فضلا عن زيادة تقييمهم لها. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2005، ص1)

وبالتالي فحوكمة المؤسسات العمومية تكتسي أهميتها من كون هذه الأخيرة تحتل صدراة النشاط الإقتصادي في العديد من الدول، ما يتطلب التوجيه الجيد والسليم لأدائها والرقابة عليها. **2.2.2أهمية حوكمة الشركات للمؤسسات العمومية**

بالرغم من وجود دراسات تطبيقية قليلة حللت بصورة مباشرة تأثيرات حوكمة الشركات على أداء المؤسسات العمومية، تظهر بعض الأدلة أن حوكمة أفضل تفيد المؤسسات العمومية والاقتصاد ككل كما يلي: (OCDE,2005, PP 16-17)

- تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات العمومية: توصلت دراسة حديثة لـ 44 مؤسسة عمومية تعمل في قطاع الماء والكهرباء لدول أمريكا اللاتينية والكاريبيب إلى وجود ارتباط ايجابي بين ستة أبعاد لإصلاح حوكمة الشركات والأداء التشغيلي للمرافق. الأبعاد شملت: الإطار القانوني

والملكية، تركيبة المجلس، نظام إدارة أداء المؤسسة، درجة الشفافية وإفصاح المعلومات المالية وغير المالية وخصائص الطاقم (مثل التعليم والأجور)، حيث بينت الدراسة أن المؤشر المركب من هذه الأبعاد مرتبط بقوة مع إنتاجية العمل وتغطية الخدمة؛

- زيادة الوصول إلى مصادر تمويل بديلة عبر أسواق رأس المال المحلية والدولية، والمساعدة على تطوير الأسواق: في حين تواجه الحكومات قيود ميزانية متواصلة، تكون المؤسسات العمومية الأحسن حوكمة قادرة بشكل أكثر سهولة من رفع تمويل البنية التحتية والخدمات الأساسية الأخرى عن طريق أسواق رأس المال؛
- التمويل لتطوير البنية التحتية: أغلب الإنفاق الحكومي على البنية التحتية يمر عبر المؤسسات العمومية، ومن خلال تقليل عدم الكفاءة الداخلية يمكن للمؤسسات العمومية أن تدفع ذلك التمويل أبعد؛
- تخفيض العبء المالي للمؤسسات العمومية وزيادة المساهمة الصافية في الميزانية من خلال تويعات أرباح أعلى؛
- تقليل الفساد وتحسين الشفافية: يبقى الفساد مشكلة جدية تواجه المؤسسات العمومية ويمكن أن تؤثر على وضعيتها المالية وعلى تقييمها، وعلى مدركات المستثمرين، كما تؤدي إلى التخصيص السيء لموارد الحكومة النادرة وتقيد النمو الاقتصادي والمالي الكلي. وتكون المؤسسات العمومية الأحسن حوكمة أقل احتمالا للفساد وأكثر شفافية.

مما سبق يتضح أن تبني معايير حوكمة الشركات على مستوى المؤسسات العمومية يساهم بشكل واضح في جعلها شفافة وقادرة على خلق القيمة، وهذا يسهم بدوره في جعلها أكثر قدرة على أداء دورها الإجتماعي.

3.2 إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات للمؤسسات العمومية

لقد اصبحت المعايير التي تنظم عمل المؤسسات أكثر دولية بفضل عمل المنظمات العالمية مثل البنك العالمي ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، هذه الأخيرة التي تعتبر سباقة في وضع مبادئ وإرشادات تطور الحوكمة الفعالة على مستوى المؤسسات المختلفة.

تتخذ الإقتصاديات المتقدمة والأقل تقدما على حد سواء إجراءات عملية لمواجهة التحديات المذكورة سابقا بهدف:(OCDE,2005,PP 16)

- تعزيز تنافسية المؤسسات العمومية والاقتصاد ككل؛
- تقديم خدمات الهياكل القاعدية والمالية، وخدمات أخرى بشكل كفأ وفعال منخفض التكلفة؛
- تخفيض القيد المالي والمخاطرة المالية للمؤسسات العمومية عند تحسين وصولهم للمصادر الخارجية للتمويل عبر أسواق رأس المال؛
- تعزيز الشفافية والمساءلة.

من بين الإجراءات التي تتبعها الدول أيضا من أجل تحسين حوكمة مؤسساتها العمومية، الالتزام بالإرشادات التوجيهية المتعلقة بحوكمة الشركات للمؤسسات العمومية التي تصدرها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. هذه الإرشادات التوجيهية تهدف لتقديم توجيهات عامة لمساعدة السلطات العمومية على تحسين أداء تلك المؤسسات، وقرار تطبيق الإرشادات على حوكمة المؤسسات العمومية يجب أن يؤخذ ببراغماتية.

وتشمل الإرشادات التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخصوص حوكمة المؤسسات العمومية ما يلي: (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2005، ص ص5-9)

- تأكيد وجود إطار قانوني وتنظيمي فعال للمؤسسات العمومية: ينبغي أن يؤدي الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات العمومية إلى توفير ملعب ممهد في الأسواق، تتنافس فيه المؤسسات العمومية مع شركات القطاع الخاص لتجنب حدوث تشوهات سوقية. وينبغي في الإطار أن يقوم على أساس، وأن يتوافق تماما مع، مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛
- تصرف الدولة كمالك: ينبغي على الدولة أن تتصرف كمالك نشيط كمالك نشيط على وعي ودراية، وأن تضع سياسة واضحة ومتجانسة للملكية، بما يضمن تنفيذ الحوكمة في المؤسسات العمومية بطريقة شفافة تتسم بقابلية المساءلة، مع الدرجة اللازمة من المهنية والتخصص والفعالية؛
- المعاملة المتساوية للمساهمين: ينبغي على الدولة وعلى المؤسسات العمومية أن تعترف بحقوق كافة المساهمين، وطبقا لمبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإن عليها ضمان المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، إلى جانب المساواة في حصولهم على كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة؛
- العلاقات مع اصحاب المصالح: ينبغي أن يكون هناك إدراك تام في سياسة ملكية الدولة لمسؤوليات المؤسسات العمومية تجاه اصحاب المصالح، وأن يطلب إلى هذه الشركات أن تقوم بالإخطار وتقديم تقارير عن علاقاتها بأصحاب المصالح؛
- الشفافية والإفصاح: ينبغي على المؤسسات العمومية أن تراعي إتباع معايير عالية للشفافية طبقا لما تقضي به مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛
- مسؤوليات مجالس الإدارة للمؤسسات العمومية: ينبغي أن يكون لدى مجالس إدارة المؤسسات العمومية السلطات والصلاحيات والموضوعية اللازمة للقيام بوظيفتها في الإرشاد الاستراتيجي للإدارة والإشراف عليها، وينبغي عليها التصرف بنزاهة وأن تكون قابلة للمساءلة عن تصرفاتها.

3 .المؤسسة العمومية الجزائرية

لقد بنيت التنمية الاقتصادية للجزائر منذ الاستقلال على ثلاث مرتكزات أساسية: الإشتراكية، الاستقلال والعدالة الإجتماعية. ولم يكن ذلك ممكنا إلا من خلال إنشاء مؤسسات وطنية قادرة على المساهمة في تحقيق المرتكزات سابقة الذكر.

1.3 نشأة المؤسسة العمومية الجزائرية:

أ. نص ميثاق طرابلس على أن التنمية الإقتصادية للجزائر المستقلة تتولاها المؤسسات المملوكة من قبل الدولة، سيما أن الإقتصاد الوطني كان على شفير الإنهيار بعد الإستقلال

ب. هناك العديد من المبررات وراء إنشاء المؤسسات العمومية، تتمثل أساسا فيما يلي: (OECD,2005,P21)

ج. الإقتصاد الصناعي: من خلال المؤسسات العمومية تكون الدولة قادرة على:

- ضمان استمرار قطاعات ذات مصلحة خاصة للاقتصاد وبخاصة الحفاظ على مناصب الشغل؛
- إطلاق صناعات ناشئة ذات تكلفة الإطلاق العالية في حالات بقاء حقوق الملكية الخاصة غير مؤكدة في المستقبل؛
- التحكم في تراجع بعض الصناعات (مثل بناء السفن، صناعة) حيث تكون الإعانات المباشرة غير ممكنة أو النتائج غير مضمونة تحت الملكية الخاصة؛
- مساعدة القطاع الخاص لتحمل مخاطر عالية، مثل في حالة الكوارث الطبيعية .

ح. التنمية الإقتصادية: تهدف المؤسسات العمومية لدفع اقتصاد المناطق الأقل تنمية في البلاد، والسعي لتحقيق العدالة والاستقرار الإجتماعي من خلال الاستثمار في البنية التحتية الجديدة أو من خلال إنشاء مصانع جديدة والتوظيف؛

ط. السياسة المالية وأهداف إعادة التوزيع: تقوم الحكومة بالاستثمار في بعض القطاعات وتتحكم في الدخول إليها، لتتمكن من فرض أسعار الإحتكار ثم استعمال المداخيل كايرادات جبائية، أو على العكس من أجل البيع عند أسعار منخفضة كطريقة لتوزيع الإعانات. ومن خلال ملكية المؤسسات، تسعى عدة دول لتحقيق أهداف إجتماعية مثل الحفاظ على التوظيف.

وقد عرف تكوين قطاع عمومي في الجزائر عدة مراحل:(Tebani, 2011,P27)

- من سنة 1962 إلى 1971: مرحلة أول تأميمات في الصناعة خارج المحروقات وشغل المؤسسات العمومية التي بقيت شاغرة سنة 1968 بسياسات تعزيز قطاع الدولة من خلال عدد كبير من الشركات الوطنية؛
- من سنة 1971 إلى 1979: هذه المرحلة تميزت بحدثين هامين: إتمام عملية تكوين قطاع عمومي قوي وحصري عن طريق تأميم المصالح البترولية والتنمية المدعومة للإستثمار/الناتج المحلي الخام بنسبة 45%، والمحافظة على هذا المستوى إلى غاية نهاية سنوات السبعينات.

وقد كان الهدف من إنشاء المؤسسات العمومية تحقيق هدف أو أكثر من الأهداف الآتية: (Aghrout, Bouhezza, and Sadaoui ,2004,P125)

- الرغبة في تأميم مؤسسة مملوكة من قبل طرف أجنبي، وهذا ينطبق بصورة خاصة على استغلال الموارد الطبيعية؛
- جمع ريع الاحتكار وبخاصة المتعلق بالموارد الطبيعية من أجل رفع مداخيل الحكومة؛
- فشل القطاع الخاص في إنشاء مؤسسات كفأة ورابحة تسبب في إنشاء مؤسسات قطاع عمومي لمواجهة ذلك الفشل؛
- تطوير التنمية الجهوية وخلق مناصب شغل كان الدافع وراء إنشاء عدد من المؤسسات العمومية، خاصة في إنتاج السلع والخدمات.

- في مطلع الثمانينيات، كان القطاع الإقتصادي العمومي (باستثناء الإدارة) يساهم بنسبة تتجاوز 70% في تكوين الناتج المحلي الخام (وبنسبة 56% في نفس الناتج خارج المحروقات)، يشغل أكثر من 1.300.000 عامل أجير، ويمول أهم إيرادات ميزانية الدولة. أما مجموع القطاع العمومي غير الفلاحي (بما في ذلك الإدارة) فهو يوظف حوالي 70% خارج القطاع الفلاحي، ويقدم أهم الأجور ويدفع 85% من إيرادات صندوق الضمان الإجتماعي. (بوكبوس، 2013، ص185)

منذ الاستقلال عرف القطاع العمومي في الجزائر اهتماما متزايدا، بهدف بناء إقتصاد وطني وكذا اشباع الحاجات الإجتماعية للمجتمع. حيث تم تأميم المؤسسات ورفع مستوى الناتج المحلي، وبالموازاة فشل القطاع الخاص وزاد من أهمية بناء المؤسسات العمومية.

وإنطلاقا من جانفي 1988، ارتكز إصلاح الاقتصاد الجزائري بصورة أساسية على استقلالية المؤسسة، وتم إصدار عدة قوانين من أجل ذلك، تتعلق أساسا بما يلي: (Temmar, 2015,PP133-153)

- إنشاء صنف جديد من المؤسسات العمومية: المؤسسة العمومية الاقتصادية التي منحت لها استقلالية كبيرة في التسيير ؛
- إنشاء مؤسسات مالية جديدة مكلفة بتسيير أسهم المؤسسات العمومية الاقتصادية (صناديق المساهمة)، صناديق المساهمة ستذوب في سنة 1995، ويحل محلها الشركات القابضة العمومية المكلفة بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة؛
- إقامة نظام تخطيط جديد يقوم على تخطيط استراتيجي يرتكز على إعداد برامج على المدة المتوسط على المستوى الوطني، الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية.

وقد عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية بناء على هذا التشريع على أنها شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية، تملك الدولة و/أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة، جميع الأسهم و/أو الحصص، تتمتع بالشخصية المعنوية وتسري عليها قواعد القانون التجاري.(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،1998، ص31)

في بداية سنة 1995، وقفت الحكومة على غياب أداء المؤسسات العمومية، وقررت اللجوء إلى إعادة هيكلة للاقتصاد تمس أساسا القطاع العمومي الاقتصادي، غياب الأداء هذا نسب أساسا لصناديق المساهمة التي لم تكن في مستوى إنعاش النمو الاقتصادي.(Temmar,2015, PP.133, 153)

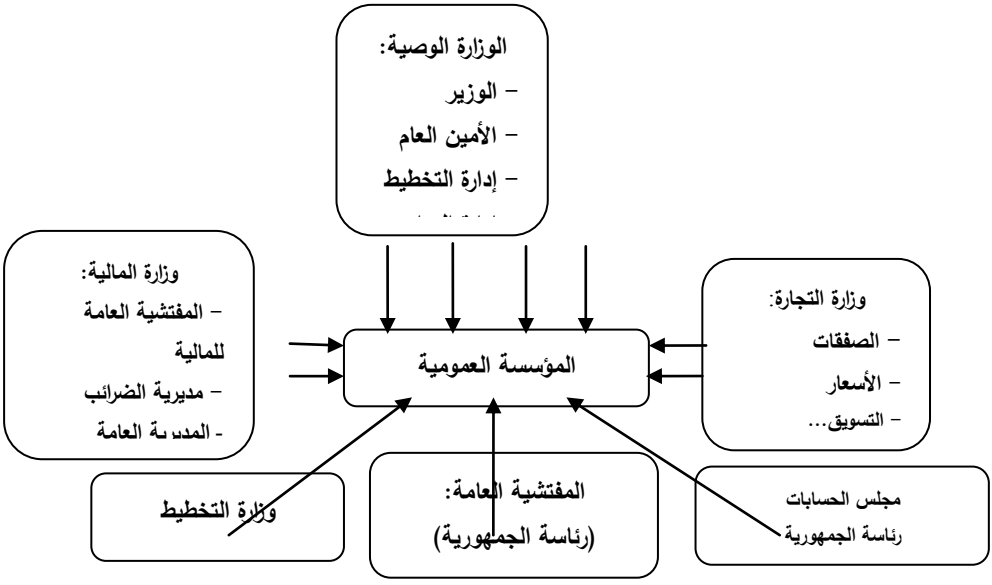
منحت الشركات القابضة شكل شركات مساهمة تعمل في إطار القانون التجاري، بذلك لها مهمة التسيير الاستراتيجي لتطوير وهيكلة المؤسسات، هذه الوضعية أدت إلى إعادة تنظيم مؤسساتي للقطاع العمومي. (Naas ,2003,P129) وبالتوازي مع إقامة شركات قابضة عمومية وطنية وجهوية، فتح الإصلاح الإقتصادي لسنة 1995 المجال لخوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية (Naas ,2003,P129) فتم تطهير الهيكل المالي كليا لـ 23 مؤسسة في نهاية 1996، كما تم وضع برنامج من أجل تحسين الوضعية المالية للمؤسسات العمومية الكبرى وغلق تلك التي لا يمكن إنعاشها.(سعداوي ،2008، ص68)

2.3 حوكمة المؤسسة العمومية الجزائرية:

إلى غاية بداية السبعينيات، التنظيم الهيكلي لكل المؤسسات العمومية كان يقوم على نفس النموذج. على رأس المؤسسة العمومية المدير العام، تساعده لجنة الرقابة والتوجيه المكونة من من ممثلين عن الوزارة الوصية ووزارة المالية، وممثلين عن الحزب الحاكم وعن الإتحاد الوطني للعمال الجزائريين. تجتمع هذه اللجنة ثلاث مرات في السنة لتقديم رأيها حول مجموعة من المسائل مثل إدارة المؤسسة، الإستراتيجية طويلة المدى وكل القرارات المتعلقة بأصول المؤسسة والاستثمارات التي ستقوم بها.(Merrouche,2005, PP.33-34)

وقد تم استبدال اللجنة سنة 1971 بمجلس الإدارة ومجلس العمال: مجلس الإدارة هو مجموعة من الموظفين المعينين من الحكومة وممثلي العمال المعينين من طرف مجلس العمال من بين أعضائه. يترأس المجلس المدير العام الحكومي (الذي عينته الحكومة)، ويتعامل المجلس مع السير العام للمؤسسة ويلتقي مرة واحدة أسبوعيا على الأقل. لمجلس العمال امتيازات هامة بخصوص الرقابة على إدارة المؤسسة من خلال حقوقه في الرقابة وطرح اقتراحات وتوصيات تتعلق بالسير العام للمؤسسة. (Merrouche,2005, P34) والشكل رقم 1 يوضح مختلف المتدخلين في التحكم الممارس على المؤسسة العمومية الجزائرية:

الشكل1: المتحكمين في المؤسسات العمومية الجزائرية



Source: Amel Tebani, 2011, P.56

يوضح الشكل رقم 1 أن المؤسسة العمومية الجزائرية خاضعة للعديد من الجهات والممارسات، حيث يتضح دور وزارة التجارة من خلال تدخلها في الأسعار مثلا فضلا عن ابرامها للصفقات التي تهم هذه المؤسسات. كما يتضح الدور الهام أيضا الذي تقوم به وزارة المالية من فرض ضرائب والرسوم الجمركية... ويتبين من الشكل أيضا خصوع المؤسسات العمومية لمجلي المحاسبة والمفتشية العامة. بالإضافة إلى وزارة التخطيط سابقا التي كانت ترسم مسار الإقتصاد الزطني وشركاته .

بعد قوانين جانفي 1988 المتعلقة باستقلالية المؤسسة العمومية وإنشاء صناديق المساهمة، تم تحويل وظيفة الدولة كمالك ومساهم في المؤسسات إلى ثمانية صناديق مساهمة. حوكمة الشركات في هذا النظام سترتكز على صناديق المساهمة، المجلس الوطني للتخطيط من خلال مندوب التخطيط، المندوب لدى وصاية الإصلاح الاقتصادي والخزينة العمومية من اجل التطهير المالي، المجلس العام للصناديق والوزارات القطاعية. (Benbitour ,2011,P701)

من أجل خيار الخوصصة وتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تمت إعادة تهيئة وصاية المؤسسات العمومية عن طريق تحويل صناديق المساهمة إلى شركات قابضة منظمة في شكل شركات مساهمة. ومن أجل ضمان توازن أفضل بين الاستقلالية والمسؤولية، خصص للشركات القابضة ثلاثة مسيرين، مهمتهم تحسين أداء المؤسسات التي تنتمي إلى محفظتها، وتتكون الهيئات التنظيمية والرقابية على الشركات القابضة من:

إدارة مكونة من ثلاثة أعضاء من بينهم رئيس منتخب؛

مجلس مراقبة متكون من سبعة أعضاء يمارسون سلطة رقابة دائمة على تسيير الشركات القابضة؛

محافظين للحسابات على الأقل، معينان من طرف المجلس العام. (Benbitour ,2011,P702)

يتضح مما سبق أن حوكمة المؤسسات العمومية الجزائرية مرت بعدة مراحل، فكانت في البداية تخضع لحكم لجنة الرقابة والتوجيه، التي تم استبدالها فيما بعد بمجلس الإدارة ومجلس العمال، ثم بواسطة صناديق المساهمة والشركات القابضة فيما بعد. ويلاحظ أن المراحل التي مر بها تطور حوكمة تلك المؤسسات ترتبط في الغالب بالتغييرات السياسية التي شهدتها البلاد.

4.دراسة حالة شركة سوميفوس

يعتبر قطاع الفوسفات أحد القطاعات التي تشهد منافسة دولية عالية، لما له من إستعمالات شتى سيما في الصناعة البتروكيمياوية. لذلك الجزائر تثمن هذه المادة وتستغلها بشكل متحفظ إلى غاية الآن، ومازال استخدامها لا يصل للمستوى الذي يجعل منها مصدرا لخق القيمة للإقتصاد الوطني .

1.4. تقديم لشركة سوميفوس:

هي مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOSسنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المؤسسة الأم بموجب المرسوم 05-01 المؤرخ في أول جانفي2005، متخصصة في عمليات إستخراج، معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.

1.1.4 التعريف بالشركة وفروعها:

تعتبر سوميفوس شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 1.600.000.000.00 دج حتى سنة 2010، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة. تتكون من أربعة وحدات إستراتيجية بما فيها المديرية العامة المتواجدة بعاصمة ولاية تبسة، وهي:(وثائق مقدمة من طرف المؤسسة)

- المركب المنجمي لجبل العنق: تعود نشأته إلى بداية القرن العشرين، مع بدأ الإكتشافات والإستغلال للعديد من المناجم في شرق البلاد في عهد الإستعمار الفرنسي للجزائر، حيث تم إكتشافه ما بين 1906 و1907. ويعد مركب جبل العنق أكبر منجم جزائري للفوسفات لتربعه على إحتياطي يقدر بأكثر من ملياري طن، ويقع هذا المنجم في بئر العاتر في الجنوب الشرقي لولاية تبسة على بعد 100 كلم، مرفق بمصنع متكامل لمعالجة وتحويل مادة الفوسفات بطاقة إنتاجية تقدر بـ2 إلى 4 طن سنويا.
- وحدة المنشآت المينائية بعنابة: تعتبر هذه الوحدة إمتدادا للوحدة الأولى)المركب المنجمي لجبل العنق) إذ تقوم باستقبال وتفريغ الشحنات من الفوسفات القادمة من المركب المنجمي لجبل العنق بغرض التصدير، كما تشحن الفوسفات في البواخر من أجل نقله إلى البلدان أو الشركات المستوردة من مختلف أنحاء العالم.
- مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية: من بين مهامه أنه يقوم بالبحث المتواصل قصد تحسين جودة المنتوج، وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف الزبائن، وأيضا الإشراف على عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات.
- وحدة المقر: وهي المديرية العامة الموجودة في مدينة تبسة، والتي تشرف على إدا رة الوحدات الإستراتيجية والتنسيق بينها.

2.1.4 أداء الشركة: وبالنسبة لأداء شركة سوميفوس، فيمكن الوقوف عليه من خلال مايلي:

أ- عدد العاملين بشركة سوميفوس: يوضح الجدول الموالي عددالعاملين في الشركة :

الجدول 1: عدد العاملين بشركة سوميفوس

المنصب	العدد
إطار	242
عون تحكم	1334
عون تنفيذ	362
المجموع	1938

المصدر: وثائق من مصلحة المالية والمحاسبة بالشركة.

يتضح من الجدول رقم 1 أن عدد العمال في شركة سوميفوس يقدر بـ 1938 عامل وهو ما يشير إلى أن الشركة من الشركات الكبرى في الجزائر. حيث يصنف عمالها إلى إطارات يقدر عددهم بـ 242، و1334 عون تحكم، بالإضافة إلى أعوان تنفيذ وعددهم 362 عون.

ب- الأداء التجاري للشركة: كما هو موضح في الجدول رقم 2 :

جدول 2: بعض مؤشرات نشاط شركة سوميفوس

		2016	2017	نسبة التغير %
الإنتاج	الحجم (طن)	1.274.068	1.112.000	-12.72
	القيمة (10^3)	8.742.367	6.069.217	-30.57
المبيعات	الحجم (طن)	1.181.661	1.068.049	-9.61
	القيمة (10^3)	8.201.892	6.354.941	-22.51
الصادرات	الحجم (طن)	1.168.787	1.051.830	-10.01
	القيمة (10^3)	8.067.765	6.247.091	-22.56
النتيجة الصافية (10^3 دج)		2.152.099	1.464.236	-31.96

المصدر: القوائم المالية للشركة من مصلحة المالية والمحاسبة.

يتضح من الجدول رقم 2 أن كل من المبيعات والصادرات والانتاج شهدوا انخفاضا سنة 2017 مقارنة بسنة 2016، حيث أن قيمة الإنتاج انخفضت بنسبة 30.57%، والمبيعات والصادرات بنسبة 22.5% تقريبا، أما النتيجة الصافية فانخفضت بحوالي الثلث، ويمرد ذلك بالأساس إلى مشاكل تقنية حدثت سنة 2017 وصعوبة تسويق الإنتاج في ظل المنافسة الشديدة من دول أخرى مثل الصين، المغرب، مصر وتونس.

2.4.واقع حوكمة سوميفوس:

تعتبر آليات حوكمة الشركات من الطرق الأكثر فعالية في الحكم على الحوكمة في أي شركة كانت، وذلك باسقاط هذه الآليات على واقع الشركة والوقوف على مدى الالتزام بها.

أ- **هيكل الملكية:** تعتبر شركة سوميفوس أحد فروع مجموعة فرفوس التي تنتمي إلى المجمع المنجمي مناجم الجزائر (منال)، وتعود ملكية المجمع بأكمله للدولة الجزائرية، التي تحتكر العمل في صناعة الفوسفات. وتعقد الجمعية العامة للمساهمين وفقا للقانون التجاري بحضور ممثلين عن وزارة الصناعة والمناجم، مجمع مناجم الجزائر ومجموعة فرفوس.

ج- **مجلس الإدارة:** يعتبر عدد أعضاء مجلس إدارة الشركة الذي يساوي 6 أعضاء غير مناسب لشركة من هذا الحجم، كما أن المجلس يضم عضوين مستقلين إلى جانب عضوين ممثلين للعمال. العضوين المستقلين من شركات ذات تعامل واسع مع الشركة، مثل شركة النقل بالسكك الحديدية SNTF والبنك الوطني الجزائري .BNA

ح- **التدقيق الداخلي والخارجي:** تحتوي الشركة على وظيفة تدقيق مستقلة، كما للشركة ميثاق وموجز للتدقيق. أما بالنسبة للمدقق الخارجي، فالشركة تتعاقد مع محافظ حسابات مستقل لمدة 3 سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة كما ينص على ذلك القانون التجاري.

د- **السوق والدائنون كأدوات للرقابة:** لا يؤدي السوق أي دور في ضبط سلوك الإدارة، لأن الشركة في حماية تامة من عمليات الشراء، وتؤدي دور المحتكر المطلق في السوق. أما بالنسبة لرقابة الدائنين فهي أيضا لا تؤدي دورا هاما في هذا السياق، لأن الشركة في وضع مالي جيد ولا تعتمد كثيرا على الديون.

3.4.تقييم حوكمة الشركة حسب مصفوفةIFC

تقدم مصفوفة تقدم حوكمة الشركات للمؤسسات العمومية التي أعدتها مؤسسة التمويل الدولية IFC أداة هامة لتقييم مجموعة من بنود حوكمة الشركات التي تغطي 6 خصائص: الإلتزام بحوكمة الشركات، هيكل وعمل مجلس الإدارة، عمليات وبيئة الرقابة، الشفافية والإفصاح، معاملة أقلية المساهمين والإنضباط المالي. وبعد مراجعة مستوى بنوك حوكمة الشركات وفقا للخصائص الستة سابقة الذكر، يمكن تحديد مستوى تلك الخصائص بالشركة وفقا لأربع خصائص: مستوى نجمة واحدة، مستوى نجمتان، مستوى ثلاثة نجوم ومستوى أربعة نجوم.(IFC, 2019,P3)

بعد تطبيق المصفوفة على شركة سوميفوس من أجل الوقوف على مستوى حوكمتها وفقا لأداة تقييم دولية، كانت النتائج كما يلي:

- الإلتزام بحوكمة الشركات: تستوفي الشركة جميع بنود مستوى النجمة الواحدة، فللشركة شخصية قانونية مستقلة عن الحكومة، وهي تخضع للقانون التجاري وتحدد سلطات مختلف الهيئات في وثائقها العضوية، كما أن للشركة نية تحسين ممارسات حوكمة الشركات بها. بينما لا تستوفي سوى بندا واحدا من مستوى النجمتين، حيث تتوفر الشركات على قواعد وسياسات مكتوبة تحكم عمل مجلس الإدارة وتضبط حقوق ومعاملة المساهمين. لكن الشركة ليس بها لجنة مختصة في حوكمة الشركات، وهي لا تفصح عن الممارسات المرتبطة بها.

- هيكل عمل ومجلس الإدارة: تحقق الشركة مختلف بنود المستوى النجمة الواحدة، حيث يضم مجلس إدارة الشركة مديرين مستقلين ويلتزم بإجراءات الممارسات الأفضل، ويتحملون المسؤولية تجاه جميع المساهمين على حد سواء. كما تستوفي الشركة بعض بنود مستوى النجمتين، فهي تشرك عضوين مستقلين في مجلس إدارتها الذي يتم تقييمه دوريا، ويعتبر المسؤول عن تعيين وفصل المدير العام. بينما لا يشكل مجلس الإدارة لجان مساعدة كلجنة التعيين ولجنة التدقيق، ولا يوجد فصل بين منصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة.
- عمليات وبيئة الرقابة: تستوفي الشركة مختلف بنود حوكمة الشركات لمستوى النجمة الواحدة والنجمتين، حيث تحتوي الشركة على نظام رقابة داخلية وتدقيق داخلي يتفقان مع المعايير الوطنية، كما أن سياسة توزيع الأرباح مناسبة لقطاع عمل الشركة. ولا تعتمد الشركة على معايير التدقيق الدولية في تدقيق قوائمها المالية .
- الشفافية والإفصاح: تتوافق الشركة مع بندين فقط من بنود مستوى النجمة الواحدة والنجمتين، إذ يتم إعداد القوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الوطنية المستوحات من معايير المحاسبة الدولية، لكنها لا تفصح قوائمها المالية على الأنترنت للإطلاع العام، كما لا تنشر تقاريرا فصلية حول أدائها .
- معاملة أقلية المساهمين: باعتبار أن ملكية الشركة تعود في مجملها للدولة، فهي غير معنية بهذه الخاصية.
- الإنضباط المالي: لا تستوف الشركة سوى بندين في مستوى نجمتين وثلاث نجمات، حيث يرتبط نظام المكافآت في الشركة بالأداء، وهي تفصح عن تكلفة تحقيق أهدافها في قوائمها المالية. لكن الشركة لا تفصح عن سياستها التجارية للجمهور، كما لا يخضع تمويلها المصرفي للمنافسة، فهي تتعامل مع بنك تحدده الوصاية، وهي لا تدرج أسهمها في البورصة.

5.تحليل النتائج:

يبدو مما سبق أن مؤسسة سوميفوس تحتوي على مجلس إدارة ووظيفة تدقيق داخلية مستقلة، كما أن ملكيتها مركزة كلية بيد الدولة الجزائرية. أما بالنسبة للآليات الخارجية فيتضح غياب دور السوق والدائنين في الرقابة إلى جانب غياب قواعد حوكمة شركات للمؤسسات العمومية، ولا يوجد منها سوى المدقق الخارجي الذي يفرضه القانون التجاري الجزائري وهذا يثبت خطأ الفرضية الأولى.

أما عن تطبيق مصفوفة تقدم حوكمة الشركات للمؤسسات العمومية التي أعدتها مؤسسة التمويل الدولية فتبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تحقق سوى مستوى النجمة الأولى وبعض بنود النجمة الثانية. وبالتالي الفرضية الثانية خاطئة.

خاتمة:

يستخلص مما سبق أن إجراءات وإرشادات حوكمة الشركات تساعد المؤسسات العمومية على تحسين شفافيتها وأدائها، بالشكل الذي يجعل منها أكثر تحقيقا لأهدافها الإقتصادية والإجتماعية.

وبالنسبة لشركة سوميفوس، فهي مؤسسة عمومية كبيرة تحتكر صناعة استخراج الفوسفات في الجزائر، ولكنها تجد صعوبة فب المنافسة على المستوى الدولي. وفيما يخص حوكمتها، فهي ضعيفة جدا إذ لا تحقق سوى مستوى النجمة الواحدة وبعض بنود مستوى النجمتين لمختلف خصائص حوكمة الشركات التي حددتها مؤسسة التمويل الدولية في مصفوفتها. وبالتالي فهي لا ترتقي حتى لتكون في مستوى النجمتين .

نتائج الدراسة:

أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن صياغتها فيما يلي:

- المؤسسات العمومية في الجزائر ليست سوى أداة في يد الحكومة لتنفيذ سياستها الإجتماعية في البلاد؛
- أداء المؤسسات العمومية غالبا ما يكون ضعيفا، كما أن الشفافية والممارسات الإدارية فيها غالبا ما تتميز بالضعف؛
- يعتبر عدد أعضاء مجلس إدارة شركة سوميفوس وتركيبته غير مناسبة لشركة من هذا الحجم؛
- السوق لا يؤدي أي دور في ضبط إدارة الشركة، وهي تحت حماية الحكومة ماليا؛
- تبدي شركة سوميفوس ضعفا في مختلف بنود حوكمة الشركات التي حددتها مؤسسة التمويل الدولية؛
- إدارة المؤسسات العمومية الجزائرية مسيسة وتخضع لإملاءات الوصاية، حتى وإن كان ذلك لا يتوافق ومعايير الفعالية والكفاءة.

قائمة المراجع:

أولا- المراجع باللغة العربية:

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 2، لـ 13 جانفي 1988.

سعدون بوكبوس، الإقتصاد الجزائري: محاولتان من أجل التنمية، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013)

سليم سعداوي، الجزائر ومنظمة التجارة العالمية: معوقات الانضمام وآفاقه، (الجزائر: دار الخلدونية، 2008)

محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة، (الاسكندرية: الدار الجامعية،2006)

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة، ترجمة: المركز الدولي للمؤسسات الخاصة، 2005.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

Abdelkrim Naas, Le système bancaire Algérien: De la décolonisation à l'économie de marché,(Paris: INAS Editions,2003)
Ahmed Aghrout et al., Algeria in Transition: Reforms and Development Prospects,((London: Routledge Curzon,2004
Andrew Johnston, EC Regulation of Corporate Governance, (Cambridge University Press , 2009)
Hamid A.Temmar, L'économie de l'Algérie: les stratégies de développement, Tome I, (Alger : Office de publication universitaire, 2015)
Margaret A.Majumdar and Mohammed Saad, Transition and Development in Algeria: Economic, Social, and Cultural Challenges, (Bristol: Intellect Ltd.,2005)
Ralf Muller, Project Governance,(Farnham: Gower Publishing Ltd., 2009)
Taieb Hafsi et al., Le développement économique en Algérie: Expériences et perspectives,(Alger :Casbah éditions, 2011)
The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, The Financial)Aspects of Corporate Governance, (London: Gee & Co .Ltd, December, 1992
The World Bank, Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit IBRD (Washington DC: IBRD,2014)

ثالثا – مواقع الأنترنت:

OCDE,(2015), Les lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques. At:
http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/gouvernancedesentreprisespubliques/34803478.pdf , (Consulté le 30/07/2018).
IFC, (2019),Progression Matrix for SOE, AT :
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/921940004a893ceeb645f69e0dc67fc6/Progression_Matrix_for_SOE_Dec_06.pdf?MOD=AJPERES , (Consulté le 10/11/2019).
OECD, (2005), Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Survey of OECD Countries, 2005, AT:
https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/corporategovernanceofstate-ownedenterprisesasurveyofoecdcountries.htm, (Consulté le 10/