

**« La problématique de la gouvernance d'entreprise
en Algérie »**

BOUTALEB Kouider
Université de Tlemcen

Résumé

Dans le contexte de la mondialisation les entreprises au Nord comme au Sud sont confrontées à des défis de survie dus à une concurrence globale, quasiment sans limites, compte tenu des règles désormais universellement admises de l'OMC. Les méthodes de management tentent de répondre à cette problématique par une quête de performance toujours plus prononcée.

Cette performance est certes, en grande partie déterminée par les compétences des managers, mais elle est aussi due aux règles et méthodes de gestion adoptées, et au cadre juridique, économique et politique de la société.

C'est ainsi qu'aujourd'hui, les théories de management ne s'occupent pas seulement des aspects internes à l'entreprise mais aussi des aspects d'environnement et d'économie générale, autrement dit de la problématique de gouvernance d'entreprise.

Dans cette modeste intervention nous allons tenter de caractériser la gestion des entreprises algérienne à la lumière des théories de la gouvernance d'entreprise. Pour ce faire, nous allons rappeler brièvement la perception de l'environnement de l'entreprise dans les théories de la firme avant d'aborder la gouvernance d'entreprise et ses différentes formulations et caractéristiques ;

Nous procéderont ensuite à un exposé succinct des caractéristiques de l'environnement national et international inhérent au contexte des entreprises algériennes et présenteront enfin l'expérience de gestion des entreprises algériennes à la lumière des enseignements (dégagés préalablement) des théories de la gouvernance d'entreprises

Introduction

Il est de plus en plus démontré¹ que la faiblesse des institutions de gouvernance est un obstacle manifeste au développement dans de nombreux pays particulièrement en Afrique. Autrement dit les bons résultats économiques procèdent de la bonne gouvernance économique

On estime² en effet que la bonne gouvernance si elle est bien pratiquée peut :

- Instaurer la confiance partenariale (clients, fournisseurs, associés professionnels, Etat...)
- Développer et consolider la compétitivité de l'entreprise
- Faciliter l'accès au financement et aux systèmes de garantie ouverts (ISR entre autres) ;
- Attirer des ressources humaines efficaces ;

On considère donc, que lorsqu' « un Etat améliore certains aspects fondamentaux de son fonctionnement, il attire davantage d'investissements et réalise une plus forte

¹ cf. les travaux de la B.M, D.Kaufman ; Kaufman D : "La gouvernance dans le monde: constats et implications pratiques ". Colloque CNES/BM sur la gouvernance, Alger, Palais des Nations, 07/02/07)

² Commission Economique des NU pour l'Afrique (2002) : " Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique"

croissance par habitant. Lorsqu'il applique les règles et politiques de manière prévisible et équitable, assure l'ordre et l'état de droit et protège la propriété, il instaure la confiance et attire davantage d'investissements nationaux et étrangers. Dans une telle situation, le commerce se développe, la croissance économique s'accélère et les conditions de l'insertion dans l'économie mondiale sont créées. »

La gouvernance, affirme D.KAUFFMAN de la B.M., possède un très grand retour sur investissement pour le développement : une amélioration d'une déviation standard dans la gouvernance d'un pays hausse son revenu par habitant de quelque 300%¹ a long terme (10 et plus)

C'est ce qui expliquerait fondamentalement au-delà des controverses qui l'entourent, l'intérêt croissant qui est désormais consacré à la question de la gouvernance.

Ainsi donc, si l'amélioration de la gouvernance dans tous les domaines (gouvernance politique, économique, d'entreprise...) s'impose sans aucun doute, comment peut-on cependant concrètement le réaliser ?

L'amélioration de la gouvernance d'entreprise en l'occurrence peut-elle se résumer au simple transfert de « modèles institutionnels théoriques », ou l'adoption de dispositifs législatif, réglementaire et institutionnel analogues à ceux en cours dans les pays occidentaux ?

L'amélioration de la gouvernance d'entreprise se pose ainsi en termes problématiques comme on va tenter de le voir à travers le cas de l'Algérie. Pour ce faire nous allons très succinctement revenir dans un premier point sur la définition et la typologie de la gouvernance d'entreprise, avant d'aborder dans un second point les éléments fondant la promotion de la bonne gouvernance d'entreprise et enfin dans un troisième point le contexte de la bonne gouvernance d'entreprise en Algérie.

1. Définition et typologie de la gouvernance d'entreprise

1.1. Définition

Différentes définitions ont été données au concept de gouvernance d'entreprise. On peut citer entre autres définitions celle de l'OCDE¹ qui considère la gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouverne » leur conduite et définit leur espace discrétionnaire »

La gouvernance d'entreprise « fait référence aux relations entre la Direction d'une entreprise, son Conseil d'Administration, ses Actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus.

Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le Conseil d'Administration à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus ».

¹ OCDE (2004) : « principes de gouvernement d'entreprise »

Ou encore Charreaux G.¹ qui définit la gouvernance des entreprises comme l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire. Il s'agit d'un éventail de normes qui visent à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires

Dans le même sens, Rajan R. et Zingales L. (2000)², définissent la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique. Ces auteurs soutiennent que la répartition du pouvoir et de la valeur créée entre les parties actives au sein de la firme sont un mécanisme de gouvernance centré sur la prévention des conflits et donc sur la convergence des fonctions d'utilité, ce qui ne cadre pas tout à fait avec la vision strictement actionnariale de la gouvernance.

Définie plus largement, (acceptation de plus en plus répandue aujourd'hui), la notion de gouvernance traduirait un mode d'agencement de pouvoirs entre l'ensemble des parties prenantes au devenir de l'entreprise (stakeholders: actionnaires, dirigeants, salariés, etc.), entre lesquelles il s'agit d'assurer la coopération. A cet équilibre interne des pouvoirs correspond l'idée d'une responsabilité de l'entreprise élargie à l'ensemble des risques économiques, sociaux, financiers, politiques et environnementaux que son activité implique.

La bonne gouvernance d'entreprise serait donc un ensemble de règles de jeu concernant l'administration interne des entreprises, qui doit être démocratique et transparente, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. La bonne gouvernance d'entreprise est la détermination des droits et obligations des partenaires dans l'entreprise, comme le Conseil d'administration, les directeurs exécutifs, les associés et autres parties intéressées. C'est aussi la formulation claire et précise des normes et procédures de prise de décisions concernant l'entreprise, permettant de connaître le cadre à travers lequel sont définis les objectifs et les moyens de leur réalisation ainsi que le contrôle de bonne exécution. La bonne gouvernance c'est aussi le respect de l'obligation d'informer les parties prenantes (clientèle, administration, fournisseurs, créanciers divers, etc.)³.

La transparence des opérations de l'entreprise, leur comptabilisation et leur contrôle permettent, outre de mettre fin aux activités et relations de corruption, de choisir les meilleures stratégies, d'avoir un système de rémunération et de primes correspondant à la qualité du travail fourni et d'attirer de nouveaux capitaux. La transparence devrait être confortée par les lois et règlements (procédures de faillite par exemple) et surtout par une justice équitable, rapide, neutre et égale pour tous.

La gouvernance d'entreprise reposerait en définitive sur cinq principes⁴ :

- Responsabilité des dirigeants et des administrateurs,
- Indépendance du Conseil d'Administration,
- Transparence des informations
- Droits des actionnaires

¹ Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. le gouvernement des entreprises, édition Economica, Paris

² Rajan R. et Zingales L. (2000), « The Governance of The New Enterprise », Cambridge University Press,

³ OCDE : op. cite

⁴ Commission Economique pour l'Afrique: op. cité

- Vision stratégique à long terme

La responsabilité du Conseil d'Administration renvoie à la qualité de ses décisions et de la reddition des comptes aux actionnaires. Son indépendance repose sur la répartition des pouvoirs entre le Président et le Directeur Général, la place accordée aux administrateurs indépendants et l'existence de comités spécialisés (audit, rémunération, nomination). »¹

La transparence de l'information renvoie à l'exigence de transparence du conseil vis-à-vis des actionnaires (Résultats, activité des comités, rémunération des dirigeants, contrôle interne, engagement hors bilan, gestion des risques, conventions réglementées...). Le respect des droits des actionnaires repose sur la facilitation de leur vote et sur leur traitement équitable. Enfin, le Conseil d'Administration est responsable de la vision stratégique avec comme objectif la création de valeur à long terme.

Ceci étant, quelles sont les différentes structures ou les différents systèmes dominants de gouvernance d'entreprise, autrement dit quelle typologie des modèles de gouvernance d'entreprise.

1.2. Typologie des modèles de gouvernance d'entreprise

La typologie des modèles de gouvernance d'entreprises est variée. Il existe en effet plusieurs types de gouvernance d'entreprise qui peuvent se différencier d'un pays à un autre, suivant l'influence de plusieurs facteurs : l'environnement réglementaire et légal ; les cultures nationales ou locales ; les politiques publiques ; le niveau de développement des marchés financiers... Mais généralement on réduit tous les types existants de gouvernance d'entreprise à deux modèles principaux en considérant les autres types comme des variantes²... Il s'agit :

- *des systèmes orientés-marchés*: ces systèmes se retrouvent principalement dans les pays anglo-saxons et se caractérisent par une domination des marchés dans le processus d'acquisition des fonds financiers ou de recrutement des dirigeants...etc. Il s'agit en fait du modèle libéral orienté vers les actionnaires (shareholders) qui se définit par:

- une faible intermédiation financière,
- une forte dispersion de l'actionariat,
- une faible participation des banques dans le capital des entreprises,
- les investisseurs sont à la recherche d'informations fiables sur la rentabilité future des projets, ils ne s'engageront que dans les projets à meilleure rentabilité d'après l'information communiquée par les marchés,
- enfin les opérations de prise de contrôle sont assez fréquentes et très hostiles (OPA, OPE ...).

¹ PLOIX. H (2006): Gouvernance d'entreprise – Collection HEC executive MBA, PEARSON Education France

² ROLAND PÉREZ (2003): "La Gouvernance de l'entreprise", La Découverte, coll. « Repères »,

- *les systèmes orientés-banques* : C'est un modèle plus large, qui intègre les « parties prenantes »- (stakeholders) C'est le modèle qu'on retrouve à quelques variantes près en Europe continentale et au Japon. Ce type de modèle se caractérise par:

- une forte présence des banques dans le capital des entreprises,
- un ratio d'endettement plus élevé,
- une faible dispersion de l'actionariat,
- une plus grande concentration et homogénéisation des créances,
- un faible nombre de prises de contrôles,
- les entreprises y tissent des relations durables avec les banques qui deviennent des partenaires et prennent au passage des risques élevés, en octroyant des crédits de longue durée et pour des montants importants.

On fait observer dans de nombreux travaux¹ que les modes de gouvernance d'entreprise effectivement observables dans un pays, à une période donnée, même s'ils se rattachent principalement à tel ou tel modèle, empruntent souvent aux autres modèles, compte tenu des caractéristiques de ce pays, de ses institutions, de son niveau de développement, de ses traditions culturelles.

Ceci étant on peut s'interroger sur ce qui pratiquement permet la promotion de la bonne gouvernance d'entreprise

2. Eléments de la gouvernance des entreprises

2.1. Les composantes clefs de la bonne gouvernance des entreprises

En partant des définitions largement répandues de la gouvernance des entreprises, quelque soient les termes de leurs expressions, les composantes clefs de la bonne gouvernance des entreprises seraient les suivantes²:

- Obligation de rendre compte;
- Efficience et efficacité;
- Intégrité et équité ;
- Responsabilité;
- Transparence.

La promotion de la bonne gouvernance des entreprises relèverait donc de réformes permettant de rendre effectives ces composantes. En s'inspirant des meilleures pratiques en la matière (bonne gouvernance) la Commission Economique des NU pour l'Afrique considère les actions suivantes comme essentielles pour la mise en place de la bonne gouvernance des entreprises:

1. Mise en place d'un cadre juridique efficace qui définit clairement les droits et les obligations d'une société, sa direction, ses actionnaires et ses autres partenaires. Il devrait aussi préciser les règles relatives à la divulgation de l'information et prévoir un cadre de mise en application effective de la loi;

¹ Charreaux G, (2004): Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, Cahier du FARGO n° 1040101

² Commission Economique des NU pour l'Afrique: op, cite

2. Déploiement d'efforts visant à asseoir une culture de bonne gouvernance des entreprises. Les services des associations professionnelles et sectorielles peuvent être sollicités pour élaborer les principes de bonne gouvernance des entreprises;

3. Mise en place d'un environnement favorable à une gouvernance des entreprises efficace. Cela peut notamment se faire par la promotion de règles relatives à la divulgation d'informations financières de haute qualité et par des structures d'appropriation adéquates;

4. Mise en place de mécanismes de supervision appropriés et efficaces qui encouragent l'adoption de solides pratiques de gouvernance des entreprises;

5. Renforcement des capacités de gouvernance des entreprises à travers des programmes de formation bien conçus et destinés à tous les niveaux, y compris les directeurs, les cadres supérieurs, les organismes de surveillance des sociétés financières, en vue d'améliorer la performance et la gestion des petites entreprises.

Cependant l'expérience montre que les réformes ne peuvent connaître de réussite que lorsque les moyens extérieurs de discipline et les incitations internes visant à améliorer la gouvernance des entreprises sont bien renforcés. Une plus grande efficacité et une meilleure compétence des conseils d'administration des sociétés en matière de supervision et de contrôle de la gestion, par exemple, se sont révélées très importantes.

Demeure la question des codes et normes de bonne gouvernance économique et d'entreprise dont l'adoption se pose comme une nécessité

2.2. Codes et normes de bonne gouvernance économique et des entreprises

Depuis que s'est imposée la gouvernance d'entreprise, voilà plus d'une décennie, les travaux se sont multipliés pour tenter d'explicitier les « meilleures pratiques » en la matière.

Ces travaux ont débouché sur un ensemble de codes de gouvernance (CG) dont l'application est volontaire et qui contiennent des recommandations se voulant comme un « idéal » à atteindre¹.

Un total de 121 CG est dénombré à fin mars 2004, au niveau mondial². Les éléments fondamentaux de ces normes et codes sont pratiquement partout les mêmes, dans le monde entier. Les principaux, sur lesquels les milieux du développement s'accordent, sont les suivants³:

2.2.1. Principes de l'OCDE pour la gouvernance des entreprises : ces principes ont été élaborés par l'OCDE et publiés en 1999, et qui ont été révisés en 2004 pour tenir compte des évolutions des contextes et des préoccupations exprimées par les pays.

Ces principes « sont un instrument en devenir définissant des normes et des bonnes politiques n'ayant pas de caractère contraignant, ainsi que des orientations pour la

¹ Wirtz, P (2004): « Meilleures pratiques » de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne Conduite* Cahier du FARGO n° 1040401

² ce chiffre a été calculé par Peter WIRTZ grâce à la liste des codes maintenue à jour par le *European Corporate Governance Institute* (relevé du 31 mars 2004)

³ Commission Economique des NU pour l'Afrique: op. cite

mise en œuvre de ces normes et pratiques qui peuvent être adaptés au gré des circonstances propres à chaque pays ou région ».

Ces principes sont destinés à servir de référence pour les pays qui veulent évaluer et améliorer leur cadre juridique, institutionnel et réglementaire. Ces principes reconnaissent qu'un système de bonne gouvernance des entreprises est essentiel pour une utilisation efficace du capital de l'entreprise.

« La bonne gouvernance des entreprises permet également de s'assurer que les entreprises tiennent compte des intérêts d'un vaste éventail de collectivités ainsi que des communautés au sein desquelles elles travaillent et que leurs conseils d'administration sont responsables devant la compagnie et les actionnaires. Cette disposition permet aussi de s'assurer que les entreprises opèrent dans l'intérêt de la société dans son ensemble. Elle contribue à garder la confiance des investisseurs aussi bien locaux qu'étrangers et à attirer davantage de capitaux à long terme ». Ces principes portent sur les cinq domaines suivants¹ :

- Les droits des actionnaires;
- Le traitement équitable des actionnaires;
- Le rôle des parties intéressées;
- La communication de l'information et la transparence;
- La responsabilité du conseil d'administration.

2.2.2. Principes relatifs à la bonne gouvernance des entreprises dans le

Commonwealth : Ces principes ont été publiés par l'Association du Commonwealth pour la gouvernance des entreprises (CACG) en 1999 et sont destinés à permettre de meilleures pratiques commerciales et un bon comportement de la part du secteur privé et des entreprises d'Etat.

2.2.3. *Normes comptables internationales* : Ces normes ont été mises au point par le Conseil des normes comptables internationales, elles sont publiées annuellement et indiquent que :

- les systèmes comptables doivent être basés sur des systèmes de contrôle interne bien établis,
- permettre de saisir et d'enregistrer de l'information dès la phase des engagements
- de produire des rapports sur les arriérés de paiements,
- de couvrir à temps toutes les transactions financées de l'extérieur de façon appropriée
- et tenir des registres sur l'aide en nature.
- Le système comptable doit permettre de tenir la comptabilité et de faire des préparations sur la base de l'exercice ainsi que de préparer des rapports de trésorerie.

2.2.4. *Les normes internationales de vérification*. Ces normes sont élaborées par la Fédération internationale des comptables. Elles doivent être appliquées dans la vérification des états financiers et sont accompagnées d'états sur les pratiques de vérification pour aider les vérificateurs de comptes à appliquer les normes et à promouvoir les bonnes pratiques. Ces normes portent sur les responsabilités, la planification, le contrôle interne, la preuve de la vérification, les conclusions et les rapports de vérification et les vérificateurs externes, entre autres.

¹ Commission Economique des NU pour l'Afrique: op. cite

On estime¹ que les codes et normes qui doivent avoir la priorité en matière de gouvernance des entreprises, compte tenu de ce qui précède, devraient être les suivants:

- Code de bonnes pratiques pour la transparence budgétaire;
- Meilleures pratiques pour la transparence du budget;
- Directives pour la gestion de la dette publique;
- Principes de gouvernance des entreprises;
- Normes comptables internationales;
- Normes internationales pour la vérification;
- Principes fondamentaux pour la supervision efficace des opérations bancaires.

C'est ainsi que se présentent très grossièrement résumés les éléments qui doivent être observés dans la quête d'une bonne gouvernance d'entreprise. Comment cette problématique a été traitée dans le contexte de l'économie Algérienne ? C'est ce qu'on va tenter de voir à la lumière de ces enseignements théoriques en privilégiant les entreprises publiques.

3. Le contexte de la gouvernance d'entreprise en Algérie

3.1. La gestion des entreprises nationales algériennes (entreprises publiques)

3.1.1. De la gestion socialiste à l'autonomie de l'Entreprise

Publique

économique (EPE) : Rappelons que, jusqu'en 1988, la gestion de entreprises publiques (Sociétés Nationales) était d'essence socialiste. (compte tenu de la mission qui leur fut confiée cette gestion ne pouvait relever de critères de rentabilité financière). Les entreprises publiques avaient (selon la loi de finance de 1971) des relations directes avec le trésor public et la banque algérienne de développement qui interviennent dans les financements moyens et longs termes, y compris les cas des emprunts internationaux, proportionnés au niveau central.

Cette expérience n'a pas eu pour diverses raisons les résultats escomptés. Ainsi, devant les difficultés rencontrées dans ce type de gestion traduites par le manque de rentabilité des entreprises publiques (énormes déficits enregistrés chaque année), des mesures de correction vont être prises par les pouvoirs publics à plusieurs reprises. Les pouvoirs publics ont décidé, au nom donc de l'objectif d'efficacité économique, l'opération de « *restructuration organique et financière des entreprises* » pour être appliquée pendant le plan quinquennal, entre 1980 et 1984.

Les objectifs visés par cette opération étaient selon le professeur M.H. Benissad²,

- L'amélioration des conditions de fonctionnement ;
- La maîtrise de l'appareil de production ;
- L'obligation de résultat des activités des entreprises au regard des objectifs assignés par le plan national.

Cette opération de restructuration des entreprises va être réalisée en deux phases, la première organique et la deuxième financière. La première consistait à restructurer organiquement les entreprises, la seconde à assainir leurs situations

¹ Wirtz P (2004): « Meilleures pratiques » de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des Codes de bonne conduite, op. cit

² Benissad M.H(1994): Algérie restructurations et réformes économiques, OPU, Alger

financières qui souffraient de déficits considérables, après répartition des moyens dans la première phase.

Jusqu'en 1988, la démarche visait la restructuration organique. Celle-ci n'a pas eu les effets escomptés pour plusieurs raisons dont l'atomisation des fonctions, de la régionalisation, de l'effacement des logiques de branche et de filière et de la chute du volume des moyens de paiements extérieurs sont les plus invoquées. Elle a mis en lumière la nécessité de réhabiliter les critères de gestion financière.

Depuis l'avènement de ces réformes (1980), les termes de productivité, efficacité et performance, se présentent comme les buts essentiels de la série de changements opérés.

Ainsi donc, la nécessité d'améliorer et de développer les méthodes de gestion dans les entreprises, d'amender et de perfectionner les structures en fonction de l'expérience, de la mise en œuvre de nouveaux objectifs et de l'élévation du niveau de maturité des travailleurs s'est traduite par l'adoption d'une nouvelle loi portant « autonomie de l'entreprise », et consacré le passage de l'entreprise publique au statut d'EPE (Entreprise Publique Economique) érigée sous forme de société commerciale conformément aux dispositions du code du commerce.

Les lois sur l'autonomie de l'entreprise publique ont été promulguées en janvier 1988. Les anciennes entreprises publiques socialistes (EPS) ont été transformées en entreprises publiques économiques (EPE), lesquelles sont, désormais, régies par les règles de la commercialité. Cette réforme s'est fondée sur le principe de la séparation des droits de propriété et de gestion. Les entreprises sont dotées d'un capital social et l'Etat tout en restant propriétaire des actions de ces entreprises, il délègue ses droits de propriété à des sociétés financières, les fonds de participation créés à cet effet.

La réforme de l'entreprise sera poursuivie avec la suppression des fonds de participation et leur remplacement en juin 1996 par des holdings publics, qui ont le pouvoir de cession des actions dont ils disposent dans leur portefeuille. Ainsi, organiquement séparée de l'Etat, l'entreprise est soumise au principe de l'autonomie financière. Le principe de la commercialité qui régit l'EPE, autorise désormais, hormis quelques entreprises dites « stratégiques », leur mise en faillite, c'est-à-dire leur dissolution en cas de déficit financier structurel. La révision de l'ancien Code de commerce (datant de 1975) a d'ailleurs explicitement prévu, dans sa version d'avril 1993, les cas de mise en faillite judiciaire et de dépôt de bilan des entreprises publiques.

Les banques sont, en tant qu'entreprises publiques, elles aussi, soumises au régime de l'autonomie. A ce titre, elles n'assurent plus que le financement des investissements qu'elles jugent rentables. Elles assument le risque commercial sans possibilité de refinancement par la Banque Centrale. L'ancienne spécialisation sectorielle des banques est supprimée et les entreprises ont, désormais, la faculté de s'adresser aux banques qui leur offrent les meilleures conditions de crédit.

Le contenu véhiculé par les textes de ces réformes, reposent sur plusieurs principes, qui ont une vision différente, par rapport aux règles qui les ont précédées¹ :

¹ Daddi-Abdoun (2005) : « Problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance » communication colloque « gouvernance.... » Communication présentée au colloque international sur "la bonne gouvernance des organisations et des gouvernements" M'Sila

- la révision de la relation état/ entreprise : par la séparation entre la propriété et la gestion des entreprises nationales, et la création d'une institution intermédiaire qui est les fonds de participation ;
- la révision du système de contrôle et de régulation de l'économie nationale : en proposant un nouveau système de planification nationale ;
- l'adaptation de formes juridiques d'entreprise typiquement capitalistes : SPA pour celles d'importance nationale et SARL pour celles des collectivités locales ;
- le fonctionnement des entreprises publiques selon le principe de la commercialité (ex. le profit, la faillite...etc) ;
- la réintégration des outils de régulation économique (fiscalité, prix, crédit...etc.), au détriment des interventions administratives ;
- l'ouverture de l'investissement aux entreprises : la gestion de ces moyens financiers et matériels conformément à son objet ;
- l'ouverture des opérations de commerce extérieur aux entreprises, grâce au budget devise ;
- enfin la séparation, pour la première fois, entre les fonctions de l'état (exécutive, législative, juridique...).

Après l'abrogation du statut général du travailleur et la gestion socialiste des entreprises (par la loi 90-11), l'entreprise publique, devenue formellement autonome, pouvait théoriquement¹ :

- établir librement son organigramme ;
- fixer des prix plus appropriés pour ses produits ;
- choisir ou organiser ses circuits de distribution ;
- négocier la rémunération des travailleurs au moyen de conventions collectives ;
- conclure tout contrat faisant partie de l'objet de l'entreprise, sans autorisation préalable de la tutelle et de la banque, le code des marchés publics ne s'applique plus aux entreprises publiques
- choisir les investissements conforme à son objet social.

L'entreprise publique est devenue formellement du moins une personne morale distincte de l'Etat, possédant son autonomie financière .L'Etat crée dans un premier temps des structures spécialisées, dénommées « Fonds de Participation » auxquels il délègue la gestion de ses participations (08 fonds de participation avaient été créés)

3.1.2- *L'expérience des fonds de participation* : Le rôle attribué

aux Fonds de Participation (en tant que gérant des participations de l'état) au moment de leur création en 1988 consistait à² :

- Promouvoir la gestion décentralisée en s'interposant entre l'Etat propriétaire et ses entreprises.
- Inciter ces entreprises (à travers les administrations des conseils de direction) à rechercher le profit maximum
- Se doter de capacité de gestion de leurs portefeuilles d'action et d'entreprises

¹ Lamiri .A (1995): « Restructuration et management des entreprises stratégique des entreprises algériennes » OPU, Alger

² Boutaleb K (1996): « la transformation des Fonds de participation en Holdings : portée et limites » Revue l'économie (APS)

- Encourager ou entreprendre les actions de restructuration des entreprises peu performantes.

Les Fonds de Participation en leur qualité d'agents de financement de l'état, sont des promoteurs d'investissements, dans les secteurs ou ils ont particulièrement la charge ;

Ils sont chargés d'exercer le droit de propriété que leur délègue l'état, cela implique une tâche de surveillance, il s'agit d'une relation d'agence, entre l'état et ces fonds d'une part, et entre les fonds et les entreprises de l'autre.

Ces fonds de participation étaient régis par les dispositifs du code de commerce, leur création et organisation obéissait à un texte réglementaire qui leur apporte des spécificités. Ils avaient une assemblée générale commune composée en majorité des membres ou des représentants du gouvernement désignés par celui-ci, en plus de trois éléments ayant des voix consultatives dont le gouverneur de la banque d'Algérie et le directeur du trésor public.

Le conseil d'administration des fonds était composé de cinq administrateurs (en plus l'état pouvait désigner deux autres pour faire au total sept), nommés par le gouvernement pour un mandat de cinq ans, ces administrateurs étaient permanents et percevaient un salaire.

Il faut relever que le statut des membres du conseil des fonds de participation échappait totalement à la qualification classique d'administrateurs, car en réalité ils étaient des salariés qui n'avaient réellement aucune relation avec la propriété des actions.

Selon l'avis partagé du professeur H.BENISSAD, les Fonds de participation n'ont pas été en mesure d'accomplir leur mission dans un environnement caractérisé par¹ :

- La persistance de préoccupations égalitaires et d'une certaine démocratisation de management ayant parfois relégué comme en Egypte en 1953-1991, les objectifs de rentabilisation des entreprises au second plan
- Une certaine ambiguïté, une superposition des missions des F.P et des entreprises laissant ainsi à l'Etat des champs possibles d'interférence
- Une autonomie relativement théorique des F.P et par contre coup des entreprises vis à vis du pouvoir politique (l'article 117 de la loi de finance pour 1993 stipule clairement que le gouvernement peut à titre exceptionnel désigner directement le président d'une EPE)
- Le rattachement centralisé d'un nombre exagéré d'entreprises à chaque F.P

Cet environnement ainsi caractérisé a établi « un système relationnel qui ne laisse aucun pouvoir au gestionnaires des unités et des entreprises ». Beaucoup d'observateurs considèrent en effet que la réforme initiée en 1988 qui devait consacrer l'autonomie de l'entreprise publique économique (EPE) n'a en fait abouti qu'à un « transfert de tutelle des départements ministériels vers des assemblées générales composées des mêmes départements avec une sous traitante du contrôle par les Fonds de Participation. »

C'est ainsi qu'après toute une période de réflexion due sans doute aux luttes politiques autour du contenu à donner à la réforme du système de gestion des F.P

(entre les partisans des privatisations et les partisans d'un maintien du secteur public économique) mais aussi aux contraintes imposées par les institutions internationales, L'alternative qui a finalement été adoptée a consisté en la transformation des F.P en un

¹ Benissad M.H (1994): op.cite

système basé sur les sociétés holdings qui seraient théoriquement administrés et gérés selon les règles universellement connues

3.1.3. Les holdings publics: La création des Holdings de branches en remplacement des Fonds de Participation devait contribuer à résoudre les problèmes de gestion que connaissent depuis longtemps les EPE¹. Cette nouvelle organisation des entreprises publiques, régie par la loi 95/25 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat a permis la création de 11 Holding nationaux et 05 Holding régionaux. Les changements opérés en matière d'organisation et de gestion des entreprises économiques se résument comme suite :

- *Sur le plan juridique* : Il est instauré une séparation entre la propriété, le management et le contrôle. Ainsi : La propriété du capital est confié au Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE) ; Le management des actifs publics est à la charge du directoire des Holdings ; Le contrôle est assuré par le Conseil de Surveillance et des commissaires aux comptes Seul le capital social des Holdings revêt le caractère d'inaliénabilité, d'insaisissabilité et d'incessibilité, alors que celui des EPE est ouvert à la prise de participation totale ou partielle.

- *Sur le plan économique* : Le Holding est investi de la mission de gestion financière d'un portefeuille de valeurs mobilières et du contrôle économique d'un portefeuille d'entreprises

- *Sur le plan du management* : mise en place d'un directoire collégial et de la gestion contractualisée de l'activité du secteur public.

La composition de l'assemblée générale des holdings publics est formée par les membres du conseil national des participations de l'état (CNPE), ou des représentants dument mandatés par le CNPE. Par ailleurs, la direction des holdings était assurée au départ par un directoire de trois membres dont un désigné comme président, ensuite les directoires des holdings sont assurées par une personne physique, ce qui assure la séparation entre la direction de surveillance, comme méthode recommandable, et elle est dans les textes: le code de commerce révisé en 1988 et la loi relative a l'orientation des EPE n°88 01 du 12/01/1988.

Ce système était destiné, selon une appréciation largement partagée ,à ouvrir la voie vers la mise en place d'une politique de privatisation du secteur public avec comme préalable une mise à niveau des entreprises.

Les difficultés auxquelles a été confrontée la mise en œuvre de ce système, ont rendu encore une fois nécessaire la révision de cette organisation. Ainsi le nombre des Holdings nationaux a été réduit 11 à 05 avec le maintien sans changement du nombre initial des Holdings régionaux.

Le processus de révision et de réorganisation de l'économie nationale a conduit enfin à une nouvelle forme de structuration des entreprises publiques. Il s'agit de Sociétés de Gestion des participations de l'Etat (SGP).

3.1.4- les sociétés de gestion des participations de l'état: La création des Sociétés de Gestion des participation de l'Etat (SGP) est souvent expliquée par les difficultés et les lenteurs des opérations de privatisation. Les holdings ont été dissous le 12/09/2001. Avant cela la création d'un autre cadre de gestion des entreprises publiques a

¹ Boutaleb K (1996)

été faite par l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE.

La gestion des SGP, (qui sont formellement des sociétés par action) est régie par le décret n° 01-283 du 24 septembre 2001. La gestion effective est confiée à un directeur général unique, ou un directoire de trois membres dont un président choisi, pour un premier mandat de deux années, par l'assemblée générale et après approbation de son candidature par le chef du gouvernement.

Le directoire possède tous les pouvoirs de gestion et de suivi des opérations concernant son patrimoine social, à l'exception de celles concernant le portefeuille des titres détenu et géré pour le compte de l'état pour lesquels les missions sont définies par le mandat de gestion.

Les SGP sont administrées par un conseil de surveillance, suivant les règles dictées par le code de commerce, tandis que l'assemblée générale des SGP est composée de membre mandatés par le conseil des participations de l'état, elle comprend des représentants des services du chef du gouvernement, du ministère des participations de l'état, du ministère des finances et des ministères des secteurs¹ :

Les missions dévolues aux SGP, dans le cadre de la stratégie de la participation et de la privatisation se résument essentiellement aux tâches suivantes:

- traduire et mettre en œuvre, en les formes commerciales qui conviennent, les plans de redressement, de réhabilitation et de développement ; ainsi que les programmes de restructuration et de privatisation des entreprises publiques économiques, notamment par l'élaboration et la mise en œuvre de tous montages juridiques et financiers adéquats, tels que les opérations de fusion, apports partiels d'actifs physique et financiers ;
- Assurer la gestion opérationnelle et stratégique des portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans les normes d'efficacité et de rentabilité minimale requise ;
- Exercer les prérogatives des assemblés générales des entreprises publiques économiques dont les titres sont détenus et gérés par les sociétés, pour le compte de l'état et ce dans les limites fixées par le mandat de gestion devant être établi entre le conseil de participation de l'état et la SGP.

A ces missions s'ajoutent toutes les opérations financières commerciales et mobilières, qui se rattachent directement ou indirectement aux objets spécifiques ou complémentaires des sociétés.

On peut dire pour nous résumer que l'entreprise publique a toujours été au centre des différentes réformes successives et cela à cause des multiples insuffisances qui continuaient à la caractériser. C'est fondamentalement les réformes économiques amorcées en 1988 et poursuivies depuis, qui constituent incontestablement un changement très significatif au plan de la prise en charge des difficultés réelles de ces entreprises. Les premiers textes législatifs que sont les lois relatives à l'autonomie ont eu en effet pour objectif principal de redéfinir et de clarifier les relations entre l'Etat actionnaire et l'entreprise publique, en théorie seulement.

Rappelons aussi les principales réformes qui ont touché ce qu'on peut qualifier de « fondamentaux de la gouvernance des entreprises »

3.2. Les réformes des fondamentaux de la gouvernance des entreprises

¹ Debla F (2007) : "Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie " Mémoire de Magistère , Université de Batna

3.2.1. La codification des relations entre les entreprises et leurs partenaires (actionnaires, employés communautés, fournisseurs, clients) :

- Les droits et obligations des partenaires de l'entreprise sont précisés. De nombreux codes ont été adoptés : code du commerce, code fiscal, code des assurances...
- La protection et la garantie des investissements sont protégées par l'ordonnance n° 01-03 du 20 Aout 2001, ainsi que par divers arrangements multilatéraux ratifiés par l'Algérie, dont la convention créant l'Agence Internationale des Garanties des Investissements entre Etats et ressortissants d'autres Etats.
- Les intérêts des actionnaires sont protégés par le code de commerce qui leur accorde des droits qui sont exercés au sein des assemblées générales ordinaires ou extraordinaires. Les actionnaires *peuvent accéder* à tout document de la société de nature à leur permettre de se prononcer en connaissance de cause sur sa gestion, *désigner et révoquer* les membres du conseil d'administration, *désigner* un ou plusieurs Commissaires aux Comptes pour veiller à la sincérité des documents comptables de la société, *intenter individuellement ou collectivement* l'action sociale en responsabilité contre les administrateurs. Le dispositif de protection des intérêts des actionnaires et associés demeure valable, quelque soit la forme juridique de la société considérée
- Il existe également un important dispositif qui protège les droits des autres partenaires (créanciers, fournisseurs, administrateurs, employés..) de l'entreprise *Art.4 de l'ordonnance 01-04* relative à la gestion, l'organisation et la privatisation des entreprises publiques qui considère que le capital social est le gage permanent et irréductible des créanciers sociaux, le *Code Civil*, en ce qui concerne le contrat portant sur la propriété, les Lois du consommateurs, les lois relatives aux relations de travail, à la prévention et au règlement des conflits et à l'exercice du droit syndical qui protège les salariés, le Code du Commerce et les dispositions statutaires qui précisent les relations entre les administrations et la société

3.2.2. La responsabilité des entreprises, directeurs et cadres :

- Les entreprises, les institutions de crédits, les établissements financiers et les sociétés d'assurance, publics ou privées, sont tenus par le Code de Commerce, les dispositions du Conseil de la Monnaie et du Crédit, le Code des Assurances, le Code des Impôts, sous peine de sanctions civiles et pénales d'établir dans les délais et selon les mêmes formes et méthodes d'évaluation tous leurs documents comptables certifiés par le commissaire aux comptes et de fournir, sous peine de sanctions pécuniaires, les informations non financières à l'Office National des Statistiques (ONS)
- Le contrôle de la conformité des entreprises publiques aux normes prescrites est assuré par les Sociétés de Gestion et de Participation (SGP) dont elles relèvent. L'autre organe de vérification de la comptabilité des entreprises est l'administration fiscale. L'article 75 du Code Fiscal dispose « qu'en aucun cas, les administrations de l'Etat, des wilayas et des communes ainsi que tous les établissements ou organismes quelconques soumis au contrôle de l'autorité administrative, ne peuvent opposer le secret professionnel aux agents de l'administration fiscale, ayant au moins le grade de contrôleur qui leur demande communication de documents de services qu'ils détiennent ». Dans le domaine de la monnaie et des finances, ce rôle de supervision et de contrôle est assuré par la commission bancaire

- Le système d'information économique interne à l'entreprise ou national¹ est quasi déficient, en raison de ses nombreuses insuffisances dont les plus importantes sont : l'absence d'information sur l'environnement de l'entreprise, d'une terminologie normalisée, de procédures écrites relatives à chaque fonction, de comptabilité analytique, la faiblesse de la vitesse de circulation de l'information et de l'importance accordée au travail statistique l'inadaptation du plan comptable national...

- Dans le domaine lié à la conformité des normes comptables et d'audit aux pratiques internationales, le plan comptable national actuel datant de 1975 reste inadapté aux impératifs de gestion. D'ou la nécessité de sa réforme déjà engagée par les pouvoirs publics et visant à éliminer les différences entre la comptabilité algérienne et les I A S notamment les normes générales édictées et les règles de présentation et de consolidation des états financiers

- La surveillance de l'orientation stratégique et le suivi efficace par le Conseil d'Administration de la gestion des entreprises sont organisés par l'Etat à l'intérieur des lois relatives à la privatisation des entreprises publiques et à la gestion des capitaux marchands. Les Sociétés de Gestion et de Participation mises en place en 2005 et érigées en sociétés par action qui représentent l'Etat en tant qu'actionnaire unique a le pouvoir d'orientation stratégique des entreprises. Le Conseil d'Administration reste dans cette nouvelle organisation de l'entreprise publique, un organe pivot de l'entreprise. Le Code de Commerce lui attribue les pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Ceci étant, quels sont les facteurs inhibiteurs d'une bonne gouvernance d'entreprises en référence aux enseignements de la théorie(s) de la gouvernance d'entreprise

4. la déficience des facteurs de gouvernance (Enseignements de la théorie de la gouvernance)

4.1. La question de l'effectivité de l'autonomie et de la responsabilité de gestion

Si en théorie, le principe de la séparation entre la propriété et la gestion autrement dit l'octroi de l'autonomie de gestion aux entreprises publiques économiques (EPE) a toujours constitué l'objectif fondamental de la réforme économique, dans les faits cette autonomie n'a jamais été rendue effective.

Que ce soient les Fonds de Participation, les Holdings ou les SGP, structures créées par l'Etat pour jouer théoriquement le rôle d'actionnaires autrement dit propriétaires (virtuels), ils ne possèdent rien en réalité, puisque leurs capitaux appartiennent à l'Etat qui peut les leur reprendre ou décider d'une autre affectation à tout moment.

Il en est de même pour les conseils d'administration (ou de surveillance) qui devaient de par la loi détenir au minimum 20% du capital de leur entreprise, mais qui en réalité ne possèdent rien et auquel il est malgré tout demandé de "jouer aux propriétaires".

¹ CNES (2004) : "Les exigences de mutation du système d'information économique et sociale: Contribution au débat national"

« Leur pouvoir de contrôle est de ce fait quasi nul et leur droit de regard sur le choix des cadres dirigeants, impossible à exercer¹.

4.2. La question de la transparence et du contrôle

La transparence est fonction de la publication périodique des résultats de gestion certifiés par des commissaires aux comptes et communiqués à qui de droit. Or comme l'ont souligné de nombreuses études² dans ce mode de gestion la confusion sur les résultats est entretenue du fait que les cadres dirigeants sont bien souvent placés à la tête d'entreprises dont la situation de faillite (actif net négatif) remonte à plusieurs années durant lesquelles de nombreuses équipes dirigeantes se sont succédé au commandement de ces EPE, alors qu'il aurait fallu les confier à des liquidateurs comme le prévoit expressément le code de commerce.

Par ailleurs les commissaires aux comptes chargés de veiller à l'utilisation judicieuse des capitaux des EPE et de la prévention des abus de biens sociaux, "ont un rôle tout aussi ambigu". De peur de s'aliéner les responsables qui les ont désignés (présidents de SGP et de groupes) ou ceux qui ont coopté les chefs d'entreprises qu'ils sont chargés de contrôler, ils évitent généralement d'aller trop loin dans la logique du contrôle. Alors que la loi (code de commerce) leur fait obligation de saisir la justice en cas de malversation prouvée, « très rares sont les commissaires aux comptes qui en sont arrivés à ce stade laissant généralement ce soin aux services de sécurité lorsqu'ils en prennent connaissance. »³.

5.3. La question des droits de propriété

La théorie de la gouvernance d'entreprise nous enseigne que les droits de propriété sont fondamentaux pour s'assurer d'un engagement sans faille dans la création de valeur. Ces droits doivent par conséquent être clairement exprimés et déterminés et défendus. Ainsi donc pour que les administrateurs et gestionnaires des entreprises publiques aient d'authentiques réflexes de propriétaires à la motivation naturelle de fructifier leur capital, il est indispensable qu'ils le soient en réalité, en y détenant ne serait-ce qu'une partie du capital.

Certains observateurs n'ont pas hésité à préconiser qu'« il faudrait arriver à interdire à toute personne qui n'y détient pas un minimum de capital d'occuper un poste de responsabilité dans une entreprise ayant statut de société par actions ». Or, l'EPE, telle qu'elle se présente encore aujourd'hui, est en effet une société par actions dont l'unique propriétaire est l'Etat. Et c'est sans doute de cette absence de propriétaires que découlent tous les dépassements (injonctions administratives, choix clientéliste de responsables,

¹ Grim N (2006) Le Mythe de l'autonomie de gestion El Watan

² Daddi-Abdoun : « Problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance » communication au colloque « gouvernance.... » op.cite

³ Grim N (2006): op.cite

abus de biens sociaux, etc.) qui affectent les entreprises publiques en les empêchant de devenir d'authentiques firmes »¹.

La question centrale de la propriété de ces entreprises demeure par conséquent toujours posée ... malgré toutes les réformes qui ont tenté de la traiter par contournement. ... ce qui ne signifie pas pour autant que la seule solution serait la privatisation.

5.4. Le mode de désignation des cadres

Le mode de désignation des cadres dirigeants des entreprises publiques en l'absence d'un marché des managers est demeuré inchangé malgré toutes les réformes qui ont été initiées depuis près de deux décennies².

Conclusion :

Au terme de cet exposé, lequel est loin d'être exhaustif, sur une problématique aux contours enchevêtrés, nous pouvons dire que les pouvoirs publics en Algérie, ont incontestablement consenti, à travers la mise en place d'un riche dispositif législatif, réglementaire et institutionnel comparable à celui de bon nombre de pays développés, des efforts importants et pluridirectionnels dans le domaine de la gouvernance des entreprises. Mais les résultats enregistrés semblent se situer bien en deca des espoirs mis par l'Etat dans sa propre logistique.

La situation des EPE n'est guère reluisante. Cela signifie au moins que les lois, les règlements et les institutions n'ont pas généré en Algérie au niveau des opérateurs économiques, les changements d'attitude managériaux attendus dans le cadre de la gouvernance. Une telle réalité ne témoigne guère positivement des efforts censés induire plus d'efficacité dans la gestion des ressources par les entreprises algériennes.

Comment peut-on expliquer un tel décalage entre les textes et faits, autrement dit, pourquoi un dispositif législatif, réglementaire et institutionnel aussi riche est impuissant face aux fléaux qu'il est censé éradiquer ? Le problème de la bonne gouvernance (sans qualificatif) bute incontestablement en Algérie, comme dans de nombreux pays à travers le monde, sur la problématique de la réforme de l'Etat et du pouvoir politique qui l'anime³.

Cette problématique a depuis longtemps été posée en Algérie, depuis le défunt président H. BOUMEDIENNE qui affirmait vouloir construire un Etat et des institutions qui survivront aux hommes et aux événements jusqu'à l'actuel président A. BOUTEFLIKA qui a constitué une commission nationale de réflexion sur la réforme de l'Etat. Comme le souligne aussi avec force la Commission économique pour l'Afrique des N.U. « Une mauvaise gouvernance économique et des entreprises repose toujours sur une mauvaise gouvernance politique.

¹ Debla F (2007) : "Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie" op. cite

² Grim N (2006) "Désignation des cadres dirigeants d'entreprises publiques", El Watan

³ Boutaleb K (2005): « La problématique du développement socio-économique et les objectifs d'une authentique réforme de l'Etat en Afrique » 11^e ASSEMBLEE GENERALE DU CODESRIA « Repenser le Développement Africain : Au-delà de l'impasse, les alternatives » Maputo (Mozambique) 6 – 10 – Décembre 2005

En d'autres termes, la bonne gouvernance politique est la condition préalable à la bonne gouvernance économique et des entreprises. En effet, la bonne gouvernance politique influence tous les autres aspects de la gouvernance, dans toutes les sociétés. Une société où règne la bonne gouvernance politique se caractérise par les éléments suivants: processus décisionnel prévisible, ouvert et éclairé; bureaucratie respectueuse de ses règles de déontologie; société civile vigoureuse qui participe aux affaires publiques; état de droit, respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales et indépendance du judiciaire; traditions cohérentes et institutions prévisibles qui déterminent les modalités de l'exercice de l'autorité dans un Etat-nation donné, notamment:

- le processus par lequel le gouvernement est choisi, tenu responsable, contrôlé et remplacé;
- la capacité du gouvernement à bien gérer les ressources et à formuler, mettre en œuvre et appliquer des politiques et des réglementations bien conçues;
- enfin, le respect des citoyens et de l'Etat envers les institutions qui régissent leurs interactions économiques et sociales; ainsi que l'instauration et la protection d'un ordre et de systèmes politiques... »¹

Bibliographie

- Kaufman D : "La gouvernance dans le monde: constats et implications pratiques " Colloque CNES/BM sur la gouvernance, Alger, Palais des Nations, 07/02/07)
- Commission Economique des NU pour l'Afrique: " Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique"(2002) OCDE : « principes de gouvernement d'entreprise » (2004)
- Charreaux G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. le gouvernement des entreprises, édition Economica, Paris(1997)
- Charreaux G, Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, Cahier du FARGO n° 1040101(2004):
- Rajan R. et Zingales L., « The Governance of The New Enterprise », Cambridge University Press, (2000)
- PLOIX. H: Gouvernance d'entreprise – Collection HEC executive MBA, Pearson Education France(2006)
- ROLAND PÉREZ : "La Gouvernance de l'entreprise", La Découverte, coll. « Repères », (2003)
- Wirtz. P: « Meilleures pratiques » de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite* Cahier du FARGO n° 1040401(2004)
- Benissad M.H: Algérie restructurations et réformes économiques, OPU, Alger (1994)
- Daddi-Abdoun : « Problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance » communication au Colloque international sur "la bonne gouvernance des organisation et des gouvernements" M'Sila (2005)
- Lamiri .A «Restructuration et management des entreprises stratégiques des entreprises algériennes » OPU, Alger (1995)
- Boutaleb K « la transformation des Fonds de participation en Holdings: portée et limites » Revue l'économie (APS) (1996)

¹ Commission Economique des NU pour l'Afrique: op. cite