

:

...

. :

- -

:

"Contribution à la réflexion sur les enjeux économique et politique d'une bonne gouvernance : le lien entre bonne gouvernance économique et politique et performance de l'entreprise dans les pays en développement –L'Algérie, entre autres..."

**Mots-clés** : Fiabilité, sécurité, efficacité et transparence des opérations économiques – Répartition – Etat de droit – Contrôle de gestion – Contre-pouvoirs – Partenariat Etat-Privé –Ergoïsme.

### **Introduction générale : Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?**

Une **bonne gouvernance d'entreprise** est-elle source de **croissance nationale** ? L'expérience de l'Europe continentale après la Seconde Guerre mondiale et de certains pays asiatiques des années 1960 à 1990 peut laisser perplexe. En effet, ces pays ont connu des taux de croissance durablement élevés en dépit d'institutions de gouvernance d'entreprise déplorables au regard des standards actuels. Comment de si bonnes performances économiques ont-elles été possibles dans le cadre d'institutions de gouvernance apparemment aussi médiocres ? Est-ce que la croissance est sans rapport avec la gouvernance d'entreprise ? Ou est-ce que les relations entre gouvernance d'entreprise et croissance à long terme ne s'inscrivent pas dans un modèle unique et restent encore mal connues ? Autrement dit, qu'est-ce qu'une « bonne gouvernance » ? En s'appuyant notamment sur l'expérience de la France, l'ouvrage intitulé « **Culture de gouvernance et développement. Un autre regard sur la gouvernance d'entreprise** » et édité par l'**Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)** en 2004 apporte des réponses à ces questions cruciales. C'est toute la **culture de gouvernance** d'une société qui affecte son développement à long terme. Et c'est l'ensemble de ses institutions de gouvernance dans leur interaction – **gouvernance d'entreprise et gouvernance publique** – qui compte, plus que les unes ou les autres prises séparément. Notre manière de juger de la qualité des institutions de gouvernance d'un pays doit donc être totalement repensée.

Selon certains économistes, notamment Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiters,<sup>i</sup> la gouvernance d'entreprise est longtemps restée ignorée en tant qu'élément important du processus de développement d'un pays. Elle est restée pratiquement invisible jusqu'à ce que les crises financières de 1997-98 en Asie de l'Est, puis en Russie et au Brésil, attirent l'attention des marchés financiers internationaux sur les problèmes apparemment graves de gouvernance d'entreprise liés au « **capitalisme de copinage** » dans plusieurs de ces pays.

En réalité, le mot "gouvernance" apparaît en 1937 dans un article "The nature of the firm" écrit par Ronald COASE, un économiste américain<sup>ii</sup>. Le destin du fameux article est assez singulier dans l'histoire de la pensée économique puisqu'il ne fut pleinement exploité que durant les années 1970.

Dans les années 70, certains économistes définiront la gouvernance comme des dispositifs mis en œuvre par l'entreprise pour mener des coordinations internes en vue de réduire les coûts de transaction que génère le marché.

Depuis, le terme s'est élargi à différents secteurs, vecteurs et acteurs de l'activité économique, à tel point qu'il se présente aujourd'hui sous de multiples appellations.

Par son caractère hétérogène, le mot "Gouvernance" revêt donc de multiples significations et se prête à de multiples usages. Cependant, de la gouvernance locale à la gouvernance mondiale, en passant par la gouvernance des entreprises, désormais aucun pays ne peut plus en faire l'impasse.

Une des caractéristiques les plus importantes de la mondialisation économique est constituée par les initiatives des gouvernements pour accélérer la libéralisation du commerce, l'investissement, et l'adoption de règles connexes dans le cadre de la nouvelle Organisation mondiale du commerce (OMC). Les uns après les autres, les gouvernements des divers pays s'emploient également à éliminer les barrières et à attirer l'investissement étranger. Ils ont pour cela recours à des méthodes telles que la convertibilité de la monnaie, la réforme des règles d'investissement et la révision des régimes fiscaux. Tout cela crée un entrelacs de liens de cause à effet entre le commerce mondial, les tendances des investissements et la libéralisation des règlements.[Boumendjel, 2003]

Aujourd'hui, le concept de gouvernance est associé à toutes ces expressions.

Si partout on reconnaît à ce concept qu'il est susceptible d'avoir plusieurs significations, il faudrait admettre que, si ceci n'est pas en soi problématique, par contre, les mauvais usages ou les usages contradictoires qu'on pourrait en faire risquent de provoquer le scepticisme parmi nos étudiants chercheurs.

Il est donc préférable d'en préciser les contours essentiels, en faisant la nuance entre ce qui se passe chez les pays riches et industrialisés et ce qui se déroule dans les pays du Tiers monde ou des pays en voie de développement en général.

C'est l'objet de cette contribution.

## **1<sup>ère</sup> partie : POURQUOI LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ?**

Dès les années 1980, les économistes ont pris l'habitude d'utiliser l'expression de "**corporate governance**" pour signifier qu'il fallait, à l'entreprise surtout, fixer de nouvelles règles du jeu entre les dirigeants et les actionnaires. En effet, sous le triple effet de la mondialisation, de la globalisation financière et de la circulation accélérée des capitaux, les actionnaires exigent un modèle de "gouvernement d'entreprise" : c'est la "corporate governance" qui vise à suppléer les manques du droit des sociétés en soulignant les devoirs des dirigeants vis-à-vis des actionnaires : loyauté, transparence, efficacité (améliorer les résultats de l'entreprise).

De ce fait, pour beaucoup, la « gouvernance d'entreprise » doit englober les institutions formelles et informelles, publiques et privées d'un pays qui, ensemble, régissent les relations entre ceux qui dirigent les entreprises (*insiders*) et tous ceux qui investissent des ressources dans les entreprises opérant dans le pays<sup>iii</sup>

Ces institutions incluent en particulier le droit des sociétés, le droit boursier, les règles comptables, les pratiques et l'éthique des affaires en vigueur dans un pays.

Vers la fin des années 1980 également, au moment où l'on commençait à évoquer les concepts de "développement soutenable", "développement humain" et de "développement durable", les institutions internationales s'emparent de l'expression "**good governance**" pour définir et préciser les critères d'une "bonne administration

publique " applicables à des pays fortement incités (en échange de prêts) à mettre en place des réformes institutionnelles utiles à la réussite de leurs programmes économiques. Elles prônent alors la " bonne gouvernance ", ce qui signifie une nouvelle vision de la gestion publique fondée sur une logique "entrepreneuriale". De cette façon, il semble qu'un pont ait été jeté, en quelque sorte, entre les deux visions traditionnelles de l'économie, la microéconomie et la macroéconomie. Il s'agit peut-être aussi de mettre en place une autre forme de "**contrôle de gestion**" spontanée et auto-entretenu.

C'est ainsi qu'en 1997, lors de la fameuse crise asiatique, la Banque Mondiale reconnut que le marché ne pouvait plus assurer une allocation optimale des ressources, ni réguler les effets pervers de la globalisation. Définir une doctrine de **gouvernance mondiale**, c'était donc admettre le postulat que les pratiques traditionnelles de gouvernement fondées sur la coopération internationale entre états nations ne permettaient plus de résoudre les problèmes issus de la mondialisation. Désormais, le concept de bonne gouvernance est exigé aussi bien pour les PVD que pour les PDI, même si les mobiles respectifs de chaque pays ne sont pas identiques.

### **Chapitre 1<sup>er</sup> : Chez les Pays développés et industrialisés dits PDI**

« S'inspirant largement de l'expérience de deux grands pays, à savoir les Etats-Unis et le Royaume-Uni, de nombreux auteurs en sont venus à affirmer que **la finalité de la gouvernance d'entreprise est de protéger les intérêts des actionnaires**, parce que les intérêts des autres investisseurs peuvent être protégés par des relations contractuelles avec l'entreprise, ce qui fait des actionnaires des «**créanciers résiduels**», dont les intérêts ne peuvent être correctement protégés que par les institutions de gouvernance d'entreprise»<sup>iv</sup>

A titre d'exemple, le plus célèbre investisseur américain Warren Buffet<sup>v</sup>, en tirant les leçons de l'Affaire Enron, proposera quelques pistes destinées à mieux contrôler le travail des commissaires aux comptes et à sanctionner les patrons ne fournissant pas des informations de façon assez transparentes. Il suggèrera notamment de rendre le travail des comités d'audit plus efficace.

On se pose de plus en plus des questions sur la protection de l'épargne investie à moyen et long terme à cause de dysfonctionnements au sein des entreprises et dans leurs réseaux économiques et, donc, on a mis l'accent sur la découverte des **comportements frauduleux de certains dirigeants**, patrons et managers, ou de leurs **erreurs stratégiques** lourdes de conséquences. Un véritable changement a ainsi lieu dans la manière de regarder l'entreprise et son gestionnaire.

Dans un article intitulé «en France, les vieilles pratiques minent les entreprises» de son numéro (N° 668) de septembre 2002, le journal français l'Expansion<sup>vi</sup> explique clairement les changements intervenus pour le capitalisme et la gouvernance d'entreprise. Il s'agit désormais de penser à "la mise en place d'un cadre réglementaire dans le domaine du gouvernement d'entreprise qui favorise le bon fonctionnement des marchés, facilite l'application effective des textes et définit clairement les responsabilités des différents instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes. Il s'agit d'insister en outre sur la nécessité de définir des chaînes de responsabilités transparentes au sein des entreprises de façon à ce que le conseil d'administration et la direction soient responsables de leurs décisions."

Fiabilité, sécurité, efficacité et transparence des opérations économiques ne sont pas toujours le résultat de la "main invisible" d'Adam Smith, qui donne aujourd'hui l'impression d'une nette défaillance sur le continent même où le libéralisme vit le jour. Dès lors, il lui devient difficile d'exporter son modèle ailleurs.

## Chapitre 2<sup>ème</sup> : Chez les pays en voie de développement dits PVD

Les PVD qui, en majorité, étaient sous le joug du colonialisme occidental, sont pratiquement tous passés par une phase de coordination des mécanismes économiques par l'Etat et, de ce fait, ils sont caractérisés, encore à ce jour, par la prédominance de grandes sociétés dont le capital est détenu surtout par l'État, donc pas de contrainte budgétaire, par le monopole du secteur public et l'absence des sociétés étrangères, donc pas de concurrence et, surtout, par l'absence manifeste de système boursier, donc ils ne possèdent pas de cotation des petites et moyennes entreprises

Comme le soulignent les économistes de l'OCDE, "les dirigeants des entreprises dans les pays en développement font un large usage de structures pyramidales du capital, de participations croisées et de catégories d'actions multiples pour tirer des rentes du contrôle des entreprises, exploiter les autres investisseurs et résister aux efforts d'amélioration de la gouvernance des entreprises."<sup>vii</sup> Il était clair que l'objectif de telles pratiques était d'assurer une répartition des revenus inégalitaire, favorable aux dirigeants d'entreprises et aux hauts responsables du Pouvoir.

En conséquence, le concept de bonne gouvernance d'entreprise a été longtemps ignoré par ces pays caractérisés par une mauvaise gestion pyramidale et des résultats économiques calamiteux. Leurs économies sont minées par la corruption, les détournements de fonds et les fraudes diverses. Il n'y a pas de transparence dans la gestion des activités économiques et la plupart des décisions sont frappées du sceau du secret et du confidentiel.

Dans de nombreuses économies en transition ou émergentes, nous disent les experts de l'OCDE encore, le clientélisme (« **copinage** ») généralisé ou les déficiences des systèmes judiciaires, ainsi que la définition souvent imprécise des droits de propriété tendent à affaiblir considérablement *l'exécution* des contrats. Quand l'exécution des contrats n'est pas garantie, il devient difficile de distinguer en pratique les «**créanciers résiduels**» des créanciers non résiduels<sup>viii</sup>.

Le poids de l'endettement extérieur devait finalement ramener les dirigeants du tiers-monde à la raison et les contraindre à l'application des réformes et des programmes d'ajustement préconisés par les institutions financières internationales, dont le F.M.I.

Pour mettre en œuvre les processus délicats de leur transformation politique et économique, les PVD font également appel à l'aide des Nations Unies, notamment au PNUD. Or, le PNUD met en avant la question de gouvernance avant toute action d'aide au développement. Aujourd'hui, estime-t-il, la gouvernance est l'assise du développement et la bonne gouvernance est le fondement de la gestion participative, démocratique et transparente des affaires publiques.

Le PNUD<sup>ix</sup> considère, en effet, la gouvernance non pas comme une fin en soi, mais comme un moyen d'aider les gouvernements à atteindre leurs objectifs en matière de développement humain et d'élimination de la pauvreté. Dans ce contexte, la gouvernance fournit un cadre qui permet au PNUD d'appuyer des activités dans les secteurs des politiques, du développement institutionnel et du renforcement des capacités. En tant que telle, la gouvernance a un impact positif au niveau local, dans la mesure où elle privilégie l'inclusion, le sentiment de propriété et une participation fructueuse de tous les acteurs de la société civile.

A titre d'exemple, la Mauritanie, pays voisin, a contracté avec le PNUD un programme d'aide en ce sens qui a commencé en 1969 déjà. En fait, jusqu'ici, il y a eu cinq programmes de coopération conclus avec le PNUD, dont le premier remonte à 1977

et le plus récent est celui de 1997-2001, dont le cadre a servi au « programme national de bonne gouvernance » (PNBG) de 2002-2003.

Parallèlement à la formation du PNBG, le PNUD, en concertation avec le gouvernement, a choisi pour la période 2003-2005 de soutenir prioritairement les axes suivants consignés dans un document d'appui intitulé « Programme d'appui au Programme national de bonne Gouvernance 2003-2005 » et signé le 6 mars 2003.

Cette coopération aura permis notamment :

1- Une mise à jour des missions de l'Etat dans le nouveau contexte de libéralisation, de mondialisation et de partenariat à l'échelle nationale et internationale.

2- Des études organisationnelles de cinq ministères clés et l'actualisation des textes régissant les missions de l'Etat.

3- La mise en œuvre du schéma directeur d'informatisation élaboré par le Secrétariat d'Etat aux Nouvelles Technologies (SETN) et la formation continue de ses cadres.

4- Un appui technique au Ministère de l'Intérieur, des Postes et des Télécommunications (MIPT) pour identifier les mesures et actions nécessaires pour améliorer la **fiabilité, la sécurité, l'efficacité et la transparence du processus** de conduite.

5- La réorganisation des services administratifs du Sénat et la formation des sénateurs en matière budgétaire et juridique ainsi que leur sensibilisation autour des questions clés de développement.

6- Le soutien à **la création d'un environnement juridique et institutionnel adapté** et à l'élaboration d'une déontologie de la presse et à son respect.

7- Des efforts pour assurer le développement humain durable et lutter contre la pauvreté, visant en particulier à renforcer les mécanismes de participation démocratique à tous les niveaux du processus décisionnel (à travers le Projet « HURIST » ou Human Rights Stengthening visant la promotion et la protection des droits de l'homme).

8- La création de réseaux thématiques d'ONG et de journalistes ainsi que la création d'un Centre de ressources pour la réalisation d'actions communes aux Organisations de la Société civile (OSC).

9- Le renforcement des processus de la décentralisation des Collectivités locales pour les années à venir (restructuration, formation et équipement..)

Au début des années 80, la Mauritanie a connu de graves difficultés économiques et financières qui ont empêché toute croissance et entravé ses perspectives de développement : chute du PIB par tête d'habitant, déficit budgétaire et du compte courant extérieur, augmentation de la dette... Pour remédier à cette situation, le pays s'est engagé, à partir de 1985 avec l'appui de ses partenaires au développement, dans un vaste programme de réformes économiques et financières. C'est pour cette raison que le PNUD a décidé d'appuyer le volet économique du PNBG par : le renforcement des capacités de décision, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques ; la rationalisation et le contrôle de l'utilisation des ressources publiques ; le renforcement de la concertation Etat-Secteur privé.

Dans les PVD du tiers-monde, on se pose de plus en plus des questions sur la croissance de leur économie qui se ralentit, non seulement à la suite du ralentissement de la croissance des PDI à cause des crises des deux dernières décennies, mais encore à cause d'un système de marché (interne et international) non efficient, mal compris et surtout dont le système politique ne sait pas profiter.

Pour beaucoup, il est clair que, "du fait des relations étroites qu'entretiennent les dirigeants des entreprises avec ceux qui exercent le pouvoir politique, une saine gouvernance d'entreprise requiert une saine gouvernance politique et inversement."<sup>x</sup>

En conclusion, dans les deux cas, autant chez les PDI que chez les PVD, l'on s'est finalement rendu compte que les bons résultats économiques et sociaux d'un pays quel qu'il soit dépendent de la **bonne gestion de ses entreprises**.

Dans tous les pays, et pour tous les segments de la population, pauvres y compris, "il est fondamental que les entreprises comme le secteur public réussissent à passer d'institutions reposant largement sur des relations interpersonnelles à des institutions fondées essentiellement sur des règles."<sup>xi</sup>

Du fait que la qualité de la gouvernance d'entreprise détermine fortement la capacité d'un pays à **accroître durablement sa productivité réelle**, ainsi que le succès de ses **efforts de développement à long terme**, nous nous posons la question de savoir comment doit-on alors s'y prendre pour réussir le passage d'institutions de gouvernance économiques et politiques largement fondées sur des relations interpersonnelles à des institutions davantage fondées sur des règles ?

Pratiquement, aujourd'hui, tous les pays sont contraints de s'engager, dit-on, "dans un **processus de transformation** laborieux dans lequel la **gouvernance d'entreprise** joue un rôle déterminant. Cette transformation implique de profonds changements tant dans la sphère économique que politique de la gouvernance nationale."

Sur le plan économique, la coordination des opérations engagées par les différents agents est donc appelée à se faire sous l'égide des **forces du marché**. L'Etat démiurge n'a plus sa place en contexte de mondialisation et l'allocation des ressources ne doit plus être décidée par des directives du sommet.

Sur le plan politique, la main invisible d'Adam Smith est soutenue par un système de démocratie, qui facilite la transparence des actions, encourage la contractualisation et responsabilise l'initiative et la fonction.

Ces dernières années, donc, la plupart des PDI<sup>xii</sup> se sont mis à s'intéresser à la question et ont tenté de légiférer en commun pour mettre en place des normes de gouvernance. En fin de compte, la gouvernance ou "le gouvernement d'entreprise" vise à mettre en place des principes directeurs en matière de développement et de fonctionnement efficace du secteur de l'entreprise: l'entrepreneuriat, le droit des sociétés, la privatisation, la gouvernance des actifs appartenant à l'Etat et l'insolvabilité.

En décembre 2003, l'OCDE a déjà publié un « Tour d'Horizon des Évolutions en Matière de Gouvernement d'Entreprise dans les pays de l'OCDE ». Et, quelques mois plus tard, le 22 avril 2004 exactement, « les gouvernements des **30 pays membres de l'OCDE** ont approuvé une version révisée des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE qui énonce de nouvelles recommandations définissant de bonnes pratiques dont les entreprises sont invitées à s'inspirer dans leur comportement afin de rétablir et entretenir **la confiance du public** dans les sociétés et les marchés d'actions. »

Les Principes révisés apportent ainsi une réponse à un certain nombre de problèmes qui ont ébranlé ces dernières années **la confiance des investisseurs** dans la gestion des entreprises. Ils appellent tout particulièrement les pouvoirs publics à mettre en place des cadres réglementaires véritablement efficaces et les entreprises à rendre compte de leurs actes. Ils plaident en faveur d'une prise de conscience du côté des investisseurs institutionnels et d'une contribution effective des actionnaires à la détermination des

rémunérations des dirigeants. Ils insistent en outre sur l'amélioration de **la transparence** et de **l'information** en tant que parade contre les conflits d'intérêts<sup>xiii</sup>.

Le 23 septembre 2004, dans un Rapport de l'OCDE publié à l'intention des entreprises multinationales, on apprend également que les gouvernements adhérents de l'OCDE se sont engagés à promouvoir l'application des Principes directeurs et à faire en sorte qu'ils influent sur le comportement des entreprises qui exercent des activités sur leurs territoires respectifs ou à partir de ceux-ci. Le présent rapport décrit les mesures prises par les gouvernements au cours de la période juin 2003 et juin 2004. Cela signifie que les principes de la gouvernance sont actualisés de façon régulière afin d'être au diapason des faits et des événements de l'activité.

Ainsi, avec l'émergence du concept de « **développement durable** », tous les pays, riches ou pauvres, ont intérêt à "développer des approches intégrées de la prise de décision, permettre une participation effective de la société civile, et améliorer la capacité des pouvoirs publics à « adopter une **perspective à plus long terme** » - c'est à dire à définir des politiques qui puissent rester durables à un horizon plus lointain."

Ces questions sont aussi valables au Canada, en Allemagne, au Japon, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni que dans des PVD/PED comme la Mauritanie ou l'Algérie.

Mais, est-il possible d'évaluer et de mesurer la bonne ou mauvaise gouvernance ?

## **2<sup>ème</sup> Partie: METHODES ET MESURES EVENTUELLES**

Il est aujourd'hui connu que c'est du **niveau de risque** qu'un pays peut présenter que vont dépendre la quantité et la qualité des investissements directs étrangers qu'il reçoit. Selon les experts de la Direction des affaires financières, fiscales et des entreprises de l'OCDE [2003], l'un des moyens pour réduire ce niveau de risque est la mise en place d'un **système politico- économique transparent**. [Observateur, 2003]

Mais comment mesurer tout d'abord cette transparence pour pouvoir apprécier ensuite la bonne ou mauvaise gouvernance d'un pays et inversement ? La plupart des économistes ont l'habitude de dire que **tout ce que nous faisons est mesurable**. C'est pourquoi des tentatives d'évaluation et d'appréciation de la gouvernance sont faites depuis environ une décennie, mais surtout dans les PDI, qui disposent d'une avance certaine en la matière.

Ainsi, depuis **1989**, la BERD évalue les progrès réalisés par 27 économies en transition dans le domaine des réformes structurelles et institutionnelles, progrès qu'elle synthétise sous la forme "**d'indicateurs de transition**" ordinaux, c'est-à-dire qui permettent de classer les pays.

Ces indicateurs ne couvrent toutefois pas certains aspects de la gouvernance tels que la réglementation commerciale, la corruption, la loi et l'ordre, la fiscalité et les relations à double sens entre les entreprises et l'État. Pour couvrir ces éléments, la BERD et la Banque mondiale ont lancé en **1999** un programme d'enquête sur le cadre de l'activité économique et la performance des entreprises *Business Environment and Enterprise Performance Survey* (BEEPS) qui a pour objet de demander aux dirigeants d'entreprise d'évaluer la gouvernance économique et les institutions publiques et de déterminer en quoi et dans quelle mesure le cadre de l'activité économique entrave le fonctionnement et le développement de leur entreprise. En **2002**, la deuxième phase du programme BEEPS a permis d'effectuer une enquête auprès de plus de 6.000 entreprises dans 26 économies en transition. Les résultats de cette enquête sont reproduits dans une publication annuelle de la BERD intitulée *Transition Report*.<sup>xiv</sup>

Mais, l'évaluation ne pouvant pas être toujours précise au millimètre près, certaines approches sont également tentées à travers des débats organisés dans des colloques ou des



jours d'études et des réunions ad hoc. Par exemple, certaines **tables rondes** régionales sur la gouvernance d'entreprise ont été organisées par l'OCDE en coopération avec le Groupe de la Banque mondiale pour la Russie, l'Eurasie et l'Europe du Sud-Est ainsi que pour l'Asie et l'Amérique latine. À l'exception de l'Eurasie, les décideurs qui ont participé aux tables rondes ont élaboré des livres blancs et des documents consensuels qui contiennent des plans « d'action » régionaux pour la réforme de la gouvernance d'entreprise.<sup>xv</sup>

Ces tentatives de mesure et d'évaluation ont permis aux dirigeants et managers des PDI de réfléchir également sur de **nouvelles méthodes de travail et techniques d'organisation**, destinées à faire le lien indispensable, non seulement entre la bonne gouvernance de l'entreprise et sa performance, mais aussi entre la **régulation économique** et le **climat social**. Elles ont notamment permis aux managers d'associer leurs travailleurs en les intéressant aux bénéfices par le biais des acquisitions d'actions bonifiées.

Le **climat environnemental** se détériorant lui aussi, l'activité économique risquait d'en pâtir. En effet, dès 1992, à Rio (Brésil), lors du premier Sommet de la Terre, la sonnette d'alarme est tirée par l'ensemble des pays participants parce que le climat se réchauffe, l'eau douce se fait rare, les forêts disparaissent, des dizaines d'espèces vivantes sont en voie d'extinction et, enfin, la pauvreté totale ravage plus d'un milliard d'êtres humains... [Ramonet, 2002]

De là à accuser les entreprises et, surtout, les multinationales, il n'y eut qu'un pas que les grandes puissances, comme les Etats-Unis, rechignèrent à faire. Certains PDI préférèrent se tourner vers les pays du tiers-monde pour accuser leurs entreprises d'évoluer dans un Etat de non-Droit.

En tous cas, tous les dirigeants du monde admettent, à cet instant précis, que « la cause principale de la dégradation continue de l'environnement mondial est un schéma de consommation et de production non viable, notamment dans les pays industrialisés, qui est extrêmement préoccupant dans la mesure où il aggrave la pauvreté et les déséquilibres ».

Suite aux travaux de cette conférence de Rio, certaines des plus grandes entreprises se sont empressées de se regrouper au sein du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). Ces entreprises<sup>xvi</sup> ont compris qu'il ne suffira pas, pour éviter les risques empêchant une entreprise de se développer, de créer de la valeur pour les actionnaires mais que les dirigeants du 3<sup>ème</sup> millénaire vont devoir gérer les interfaces entre performances économiques, progrès social et protection de l'environnement.

### **Chapitre 1<sup>er</sup> -Comment faire Faire le lien entre "bonne gouvernance" et "performance" de l'entreprise?**

Le premier souci du manager d'entreprise est de faire désormais le lien entre la performance de son entreprise et l'exigence d'une bonne gouvernance.

Toute entreprise est créée pour produire et elle produit pour vendre. Mais, elle ne peut continuer de vendre que si **elle fait des profits**, c'est-à-dire en réalisant la valeur ajoutée qu'il faut. Ces résultats apparaissent à travers la tenue d'une **comptabilité** claire et précise. A ce titre, seule une **communication financière et comptable** aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de son entreprise donne un aperçu de sa bonne gestion.

Dans le cadre de ses activités, l'entreprise est en relation quotidienne avec divers partenaires : ses clients, ses travailleurs et employés, ses fournisseurs, ses banquiers, qui représentent les agents tiers de son réseau économique dont elle est le sujet. Pour activer ses relations avec ces agents tiers, l'entreprise a besoin de plus de transparence dans les actions où elle est impliquée.

En contexte de mondialisation, la concurrence entre les entreprises a redoublé de vigueur. Dans ce cas, pour demeurer compétitive, l'entreprise doit mettre davantage l'accent sur la différenciation et l'innovation : elle doit **avoir une nouvelle vision de la gestion** en concurrence.

Enfin, devant s'assurer une plus grande efficacité de la gestion de son entreprise, le manager est invité à optimiser la relation entre actionnaires, administrateurs et dirigeants de l'entreprise : l'exemple japonais a fait largement ses preuves en faisant de l'entreprise nipponne une véritable famille pour l'employé et le travailleur.

Mais, cela implique aussi l'existence d'un **Etat de droit** et la clarification des **rapports entre le politique et l'économique**, pour tenter de limiter le pouvoir de la bureaucratie et des dirigeants d'entreprise et empêcher la réapparition d'un monopole politique qui gèle l'initiative et l'innovation. Il s'agit d'obtenir un peu plus de transparence dans la gestion du pays dans son ensemble en s'assurant d'une meilleure qualité de gouvernance institutionnelle. Ceci est susceptible d'être apprécié en visant la mise en place, par exemple, « d'un **système de droit respecté**, d'une **réglementation efficace** ou d'un faible **niveau de corruption** et de **concentration de la propriété**. » [Observateur, 2003]

C'est une façon comme une autre de mesurer la bonne gouvernance à deux niveaux, celui de l'Etat [macroéconomie] et celui de l'entreprise [microéconomie].

### **Chapitre 2<sup>ème</sup> -Comment faire le lien entre la régulation économique et le climat social**

Dans la perspective d'un partenariat euro-méditerranéen et celle d'une adhésion effective à l'O.M.C, le lien entre la régulation économique et le climat social s'impose à l'Algérie ainsi qu'aux autres pays du Maghreb comme il s'était imposé aux pays riches de l'Occident il y a quelques années déjà.

L'offre et la demande devant désormais être régulées par les **mécanismes du Marché** et le développement de la Mondialisation faisant pression sur tous les Etats, il est indispensable de préparer l'économie nationale à une **autorégulation** sur la base des **normes internationales**.

A ce niveau, la mesure est facile : il s'agit d'évaluer les taux d'application des règles en vigueur à travers le monde et apprécier les écarts constatés. Il suffit de mettre en place des observatoires socioéconomiques régionaux qui en seront chargés.

Entre le climat social qu'ils doivent préserver coûte que coûte et la soumission pratiquement aveugle à l'environnement économique, les autorités politiques de l'Etat (déliurage, keynésien ou de providence) ne savent plus si elles doivent se contenter désormais de **fonctions régaliennes** ou de rogner un peu sur leurs **fonctions redistributives**.

Sur le plan macroéconomique, la bonne gouvernance consiste tout de même à ramener la **rationalité économique** au premier rang des préoccupations du manager et du dirigeant et, ainsi, mettre fin aux gaspillages et à la mauvaise allocation des ressources des pays concernés – qu'il s'agisse de ressources réelles (matérielles et humaines) ou de ressources financières. Sur la base de cette rationalité, les entreprises sont en mesure de pouvoir fonctionner selon une gestion conforme aux préoccupations d'un développement durable défendues, tout particulièrement, par les écologistes et les altermondialistes. Cela implique, par conséquent, le **respect de la composante humaine en sa qualité de source du travail et du savoir** et permet de jeter le pont entre le souci d'une bonne régulation

économique (justesse économique) et celui d'un climat social apaisé (justice sociale), même si chacun d'eux a ses propres techniques d'évaluation et de mesure.

Quelles sont les conséquences de tout cela ? Nonobstant ces questions de mesure, il reste à prendre en considération le fait qu'il existe encore des divergences de points de vue d'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre, d'une zone à l'autre.

Dans ce cas, va-t-on, un jour ou l'autre, vers la mise en place de normes de bonne gouvernance spécifiques aux zones économiques ou aux régions ? Si la mondialisation économique pousse en avant les diverses économies nationales vers la globalisation économique et financière, la recherche d'une bonne gouvernance à l'échelle mondiale suggère, à notre avis, le respect des valeurs humaines et naturelles **universelles**. Mais, un tel universalisme implique sans doute la **revalorisation des hommes de culture et de science** seuls capables d'ouverture sur autrui, quelle qu'en soit la caractéristique dominante (religion, race, genre, sexe, classe, etc.)

L'Algérie, son système et sa population sont-ils en mesure de s'adapter à de telles exigences ?

### **3<sup>ème</sup> Partie : SITUATION ET PERSPECTIVES DE LA GOUVERNANCE ALGERIENNE**

Après l'indépendance, l'Algérie a fait le choix d'une stratégie de développement socialiste fondée sur une politique d'industrialisation "industrialisante". Les secteurs stratégiques de l'économie et les banques sont alors tous nationalisés et la planification centralisée est partout instituée. La stratégie de développement adoptée est fondée notamment sur l'idée d'une croissance déséquilibrée basée sur la croissance du secteur pétrolier et sur les entreprises publiques (les EPE) qui se substituent peu à peu aux organes administratifs.

"Si – globalement – la stratégie choisie par le pays, nous dit l'ancien ministre algérien de l'industrie Mohammed Liassine [2004], était la seule possible, ce dernier déplore néanmoins **un système de gouvernance qui n'a pas toujours été efficace.**" [Lyassine, 2004] Précisons qu'il a fait partie de ce système depuis l'indépendance, non seulement en qualité de directeur général de la SNS (société nationale de la Sidérurgie) mais encore en qualité de ministre. Sans doute, n'est-il jamais trop tard pour rectifier le tir !

Depuis la fameuse crise multiforme, économique, sociale et politique des années 1980, l'état algérien tente lui aussi de rectifier le tir et de passer d'une économie administrée à une économie de marché. Pour ce faire, il a engagé un certain nombre de réformes successives qui n'ont pas toutes connu le succès obtenu ailleurs. Il est vrai que, dans les pays en développement, "la rapidité et la chronologie des réformes engagées pour transformer les systèmes nationaux de gouvernance économique et politique varient d'un pays à l'autre, ainsi que le degré de résistance interne, visible ou non, à ces réformes ; certains pays sont donc relativement plus avancés que d'autres dans ces deux domaines."<sup>xvii</sup>

Avant octobre 1988, c'est-à-dire avant même l'application du P.A.S préconisé par le FMI, les entreprises publiques économiques (EPE) fonctionnaient dans le cadre du système de gestion socialiste, étatique et planifié. Elles obtenaient les capitaux dont elles avaient besoin pour financer leurs investissements à long et moyen terme auprès de sources administrées et contrôlées par l'État telles que les banques nationales sur simple présentation de certains documents réglementaires (dossier d'individualisation technique,

plan de financement, plan de charges agréé, etc.). Même leurs budgets de fonctionnement étaient alimentés par découvert bancaire, sur présentation des états de paie et des factures, sans aucune contrainte de revenus. De cette façon, elles ont été nombreuses à maintenir leur production grâce à une *mobilisation massive des facteurs* (impliquant dans bien des cas le recours à l'épargne forcée et des investissements importants en capital humain), mais *rare sont celles qui ont vraiment obtenu des gains de productivité* soutenus – élément déterminant du développement national à long terme. Comme un malade des reins qui a besoin de la dialyse, un tel système n'a pu survivre, en réalité, que grâce aux recettes d'exportations des hydrocarbures qui avaient notamment bénéficié des fameuses hausses brutales du prix du pétrole des années 1970.

Tout le monde sait maintenant quelle aura été la réaction des PDI consommateurs d'énergie face aux chocs pétroliers. L'usage de la rationalité économique et l'expérience des manipulations monétaires et financières a permis aux PDI de contraindre les pays producteurs de pétrole au piège de l'endettement extérieur. Personne n'ignore aussi que, pour s'en sortir, les PVD devaient recourir à l'aide des institutions financières internationales comme le FMI.

Les accords signés par l'Algérie en 1994 avec le FMI ont sans doute permis au pays de souffler. Cependant, force nous est maintenant de constater que de tels arrangements ne suffisent pas à mettre fin au problème du service de la dette extérieure. Aujourd'hui plus que jamais, l'Algérie a besoin d'une bonne gouvernance de ses entreprises d'autant plus qu'elle compte encore attirer les capitaux des investisseurs étrangers.

L'idée (d'ailleurs confortée par l'observation des faits<sup>xviii</sup>) est que « des entreprises bien gouvernées doivent pouvoir lever ces capitaux à un coût nettement moindre que celles qui sont mal gouvernées puisque les investisseurs exigeront vraisemblablement une prime de risque plus élevée pour investir dans ces dernières – si tant est qu'ils se décident à y investir. »<sup>xix</sup>

C'est la façon de gérer nos structures et le mode de comportement de nos systèmes qui font la différence essentielle entre PVD et PDI, entre nous et les autres. En d'autres mots, c'est de la bonne ou mauvaise gouvernance que dépend le résultat de tout processus de développement réel du pays. On doit donc, pour notre part, nous attaquer à la survivance des habitudes du passé nées de certains comportements d'assistés et d'irresponsables et surtout éliminer les obstacles à l'amélioration de l'organisation et de la gestion de notre économie.

### **Chapitre 1 – Comment éliminer les obstacles à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ?**

A un moment où les gouvernements nationaux et les institutions internationales s'efforcent de trouver les moyens d'améliorer la gouvernance et d'accélérer la croissance, en particulier dans les pays pauvres, l'ouvrage intitulé « Efficience institutionnelle et facteurs politiques dans la croissance économique<sup>xx</sup> » (écrit par Silvio Borner, Frank Bodmer, Markus Kobler – Paris 2004) fournit sans aucun doute des éclairages précieux aux responsables gouvernementaux et à ceux qui les conseillent. Il apporte, entre autres, des éléments convaincants sur la *qualité institutionnelle* comme facteur déterminant du développement et montre comment, précisément, la qualité institutionnelle pourrait être améliorée.

En tous cas, l'un des axes qui nous paraît, ici, fondamental est de tenter d'abord par repérer les forces qui agissent dans les divers réseaux économiques du pays, dans un sens comme de l'autre, pour ou contre l'amélioration de la gouvernance des entreprises algériennes. Le point d'achoppement à ce niveau se résout finalement en conflit d'intérêt. Ainsi, les « **conflits d'intérêt** » dans les secteurs public et privé sont monnaie courante : ils sont même devenus une préoccupation majeure dans le monde entier.

Certes, la situation n'est pas parfaite même dans les PDI riches et les affaires de justice y sont fort nombreuses. Toutefois, le niveau de développement des institutions et de la démocratie est tel que des efforts incessants continuent d'être déployés pour aplanir ces conflits.

Par exemple, les travaux de l'OCDE sur la budgétisation et la gestion du secteur public visent à aider les pays Membres à réexaminer et à réformer les institutions et les mécanismes en place pour une affectation des ressources efficace et efficiente. D'ailleurs, le 12 juin 2003, l'OCDE a fait un certain nombre de recommandations pour gérer ce type de conflits. Un partenariat de l'Algérie avec les PDI de l'Europe permettrait de mettre à sa disposition ces travaux qui pourraient servir de modèle.

De même, en ce qui concerne le tiers-monde, le PNUD<sup>xxi</sup>, qui est une organisation multilatérale et impartiale, apporte de plus en plus souvent un appui en amont au pays en développement. "Il fournit des conseils sur les politiques à appliquer et un soutien aux gouvernements sur la manière de faire face le plus efficacement possible à leurs problèmes tout en prenant en compte les besoins et intérêts locaux. Les pays du monde entier lui font confiance pour mettre en œuvre les processus délicats de la transformation politique et économique."

Soulignons tout de même qu'en Algérie les conflits d'intérêts sont assimilés à des règlements de compte personnels reflétant ceux des groupes au pouvoir depuis l'indépendance. La question de la légitimité du pouvoir étant restée en suspens depuis quatre décennies, la lutte pour le pouvoir politico-militaire des premières années a exacerbé la lutte actuelle pour le pouvoir économique et financier. L'absence de démocratie politique a, en quelque sorte, entraîné la dérive de la démocratie économique.

L'on pourrait même affirmer que le conflit d'intérêt entre secteur privé et secteur public des trente premières années post-indépendance semble, aujourd'hui, se mouvoir en complicité aux dépens de l'intérêt général des populations. Ainsi, récemment, "dans le cadre de l'instruction de l'affaire Khalifa, la police judiciaire a entrepris l'audition d'une dizaine de responsables anciens et nouveaux de la Banque d'Algérie et d'autre part, d'anciens ministres et des dirigeants d'entreprises et d'organismes publics sont aussi concernés. En effet, la justice cherche à s'informer sur les raisons ayant amené ces dirigeants à opérer des placements à Khalifa Bank à des taux incompréhensibles et alors que des doutes planaient sur la bonne santé de cette banque. En effet, cette instruction vise à clarifier le rôle, qualifié par d'aucuns d'inerte, voire de complice, de cette instance monétaire et de supervision dans l'imbroglio résultant de cette affaire scandaleuse. Il est à rappeler, en effet, qu'une des missions de la Banque d'Algérie se réfère à l'établissement des conditions générales dans lesquelles les banques et établissements financiers algériens et étrangers peuvent être autorisés à se constituer en Algérie et à y opérer. En outre, la Banque d'Algérie établit les conditions dans lesquelles cette autorisation peut être modifiée ou retirée et détermine toutes les normes que chaque banque doit respecter en permanence, notamment celles concernant les ratios de gestion bancaire, la liquidité et l'usage des fonds propres risques en général"<sup>xxii</sup> ...

Légiférer, c'est bien. Appliquer la loi, c'est encore mieux. C'est en ce sens que l'on évoque l'expression d'Etat de Droit qui doit exister pour rassurer aussi bien les investisseurs que les consommateurs. Ce constat soulève inéluctablement la question des méthodes d'élimination des intérêts particuliers et égoïstes dans une transition vers une économie reposant justement sur l'individualisme.

## **Chapitre 2 – Comment lutter contre l'enracinement des groupes d'intérêts particuliers ?**

Depuis Adam Smith, le mobile de l'acte économique est personnifié par l'intérêt personnel et c'est à la "main invisible" de faire en sorte que la somme des intérêts personnels se transforme en intérêt collectif et général. Toutefois, l'histoire des faits économiques des dernières décennies semble démentir les conclusions de Smith et la confiance dans le système libéral s'est quelque peu effritée.

La question de confiance est primordiale pour un fonctionnement harmonieux des activités économiques. Or, en Algérie, elle a déjà été ébranlée avant même la transition à l'économie de marché.

Aussi, comme l'avait déclaré, le 22 avril 2004, le Secrétaire général de l'OCDE, M. Donald J. Johnston<sup>xxiii</sup>, les entreprises et les pouvoirs publics doivent travailler ensemble pour renforcer la confiance du public dans les entreprises".

Il ne s'agit donc pas seulement d'assainir financièrement et structurellement les entreprises, mais également leurs rapports avec l'Etat, avec leurs travailleurs et avec le public, c'est-à-dire avec leur environnement dans son ensemble. C'est tout le réseau socioéconomique des EPE qui est en question. A titre indicatif, nous citerons les éléments suivants dont il faudra tenir compte.

**1-le problème de la reconnaissance du droit de propriété** : La privatisation des EPE bat son plein depuis une dizaine d'années en Algérie, avec des hauts et des bas, parce que, d'une part, la valeur de cession des EPE<sup>xxiv</sup> n'a toujours pas été aussi exacte qu'il le fallait (pour diverses raisons), mais encore parce que les bénéficiaires des « **fleurs de l'économie** » sont d'anciens barons du système idéopolitique précédent pendant que le secteur public continue de supporter les « **canards boiteux** » de l'économie. C'est comme si l'enrichissement sans cause s'était imposé au peuple.

Malgré cela, il est clair que les droits des investisseurs privés doivent sans aucun doute être renforcés dans la mesure où il est toujours question de transiter à une économie de marché. Cependant, renforcer les droits des investisseurs privés ne signifie évidemment pas le retour au monopole des pouvoirs. Dans ce cas, il faut non seulement veiller à ce que les actions ne tombent jamais entre les mains d'une seule personne ou d'un groupe de personnes, mais encore les actionnaires doivent avoir la possibilité de révoquer les administrateurs de leur entreprise et de participer réellement aux processus de désignation des candidats aux postes d'administrateurs et d'élection des administrateurs. Il faut mettre fin au "*tribalisme économique*" cause de la répartition inégalitaire et, surtout, injuste des revenus.

**2-le problème de la loi et des réformes engagées** : De façon globale, les réformes qui sont actuellement engagées en Algérie pour améliorer le système d'éducation, le climat des affaires, l'administration publique et le contrôle budgétaire ainsi que les soins de santé doivent être accélérées et accompagnées des textes législatifs et exécutifs correspondants et complémentaires aussi rapidement que possible. Mais, parallèlement à ces réformes, le gouvernement doit penser à créer des structures régionales qui traiteraient essentiellement des aspects du développement durable intéressant la gouvernance, c'est-à-

dire les institutions, l'élaboration de l'action publique et la participation de la société civile. La démocratie politique doit aller de pair avec la démocratie économique. Il faut faire en sorte que ce soit la population concernée qui ait à décider, ou du moins à contribuer à la prise de décision des projets d'intérêt commun ou public. Seule la présence de *contre-pouvoirs* permet, dans ce cas, d'éliminer les abus de pouvoir.

**3-la bancarisation et la demande de fonds** : La banque algérienne doit jouer son rôle de financement des entreprises sur la base de l'étude et l'analyse des dossiers présentés et non plus sur celle des relations personnelles, du clientélisme et du copinage.

Dès 1588, nous dit le professeur Marcy d'Aix, le Florentin Davanzati avait comparé la circulation monétaire à la circulation sanguine : « (...) *il me paraît que l'argent devrait être le plus proprement appelé le deuxième sang car, comme le sang qui est le suc et la substance de la nourriture dans le corps naturel, qui, courant des grosses veines dans les plus minces, arrose toute la chair..., ainsi l'argent qui est le suc et la substance excellente de la terre...en se répandant des grosses bourses dans les petites, insuffle à chacun du sang nouveau qui est dépensé et s'en va continuellement dans les choses dont on use pour la vie, en échange desquelles il rentre dans les mêmes grosses bourses ; de cette façon, en circulant, il maintient en vie le corps de la République...* » [Marcy, 1965]

L'économie algérienne paraît exsangue justement, parce qu'elle manque de suc. Sans assainissement du système d'octroi de *crédits bancaires* aux investisseurs et entrepreneurs, il n'est donc pas question d'économie de marché et encore moins d'attrait d'investisseurs étrangers ou de touristes en Algérie.

**4-le rapprochement entre investisseurs institutionnels et investisseurs informels** : Pour éliminer le fossé qui sépare l'économie officielle de l'économie informelle, les pouvoirs publics doivent penser à mettre en place des cadres réglementaires véritablement efficaces et encourager les entreprises à rendre compte de leurs actes. Il ne s'agit pas seulement de lutter contre les structures informelles de notre économie, mais de penser d'abord à les maîtriser et tenter de les retourner en faveur de la transparence, de la légalité et de la fiscalité. Bien souvent, leurs origines se trouvent dans nos entreprises et nos institutions officielles.

Il s'agit évidemment d'innover en matière de *réglementation* plaidant en faveur d'une prise de conscience du côté des investisseurs institutionnels et d'une contribution effective des actionnaires à la détermination des rémunérations des dirigeants. Seule, là aussi, une amélioration de la transparence et de l'information peut jouer le rôle de parade contre les conflits d'intérêts, les passe-droits et les inégalités qui sont à l'origine de l'économie souterraine.

**5-la corruption et la bureaucratie** : Comme l'explique Donald Strombom[2000], *"la corruption revêt de nombreuses formes : elle est présente parmi les gratte-papiers et les petits bureaucrates mesquins, dans la police, dans l'appareil judiciaire, même lors des élections, pour ne citer que ces exemples. Mais, c'est probablement dans le domaine de la passation des marchés publics (c'est-à-dire de l'achat de biens, de travaux et de services par l'état) qu'elle étend le plus ses tentacules et que son coût est le plus élevé. Les raisons en sont simples. Au vu du volume considérable des sommes en jeu, le terrain est propice au versement de pots-de-vin, de ristournes occultes et autres gratifications illicites"*.

La ville d'Annaba, à elle seule, a été ébranlée par plusieurs scandales de ce genre (Sider, Onalait, etc.)

A titre d'exemple, en parlant du Pérou, le journaliste Dubois dit que la corruption y est presque devenue constitutionnelle, et tromper l'autre, le flouer et parfois l'humilier est considéré comme l'un des Beaux-Arts (...). Dans ce pays, le vrai pouvoir, c'est le "tampon administratif". Malheureusement, il en manque toujours un pour mener à bien les projets (...). [Dubois, 1991]

N'avons-nous pas l'impression qu'il parle également de notre pays ? Pour n'importe quel dossier à constituer, le citoyen doit faire plusieurs guichets, plusieurs administrations, plusieurs photocopies, plusieurs légalisations, plusieurs semaines, si ce n'est pas des mois. Bref, c'est le calvaire ! Avec tout cela, qui voudrait ensuite venir s'installer chez nous et investir ses capitaux quand déjà ces complications bureaucratiques lui font presque croire qu'on n'en veut pas ?

Au cours des dernières années, la corruption est devenue un thème important dans les débats politiques et économiques, et il est aujourd'hui évident que l'on doit impérativement prendre des mesures *draconiennes* pour combattre ce phénomène. Dans ce sens, l'OCDE<sup>xxv</sup> joue un rôle crucial en matière de prévention de la corruption internationale. Au cours des débats qui ont eu lieu lors du Forum mondial de l'OCDE<sup>xxvi</sup> sur la gouvernance en novembre 2004, il a été ainsi mis l'accent sur les mesures que chaque Etat devrait prendre pour se débarrasser du fléau de la corruption, notamment des mesures visant à :

51-Détecter et sanctionner la corruption dans les *marchés publics*

52-Améliorer les instruments de lutte contre la corruption

53-Encourager les initiatives de promotion de l'intégrité et de bonne gestion des affaires publiques.

Notre pays a intérêt à en prendre de la graine au plus vite. Pour cela, il faudrait une réelle "volonté politique".

#### 6-La fiscalisation de l'économie :

La mauvaise gouvernance a entraîné l'appauvrissement de nombreux petits pays. Aussi, l'amélioration des revenus de l'Etat est, selon Benachenhou, une des actions prioritaires à mener, car, dit-il, « Enivrés par la fiscalité pétrolière, notre ardeur à développer les autres domaines s'est estompée. Alors, on doit renouer avec la *fiscalité par le travail* et non pas par les ressources »<sup>xxvii</sup>.

Cela dit, il va falloir réformer le système fiscal encore une fois, le restructurer et en renforcer les moyens pour lutter contre la fraude fiscale, la fuite des capitaux et la corruption. L'égoïsme humain cherche toujours le secteur le plus riche et le moins protégé pour s'engouffrer. Cela avait commencé par les sociétés nationales des années 1960-1980, puis ce fut au tour des services financiers (Impôts, Sécurité sociale) des années 1980-1990 pour finir, enfin, dans les banques des années 1990-2000.

Dans un premier temps, tout fut mis sur le dos de l'ignorance léguée par le Colonialisme. Par la suite, on a incriminé le système idéopolitique mal préparé aux défis de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle. Aujourd'hui, veut-on nous faire croire que la mondialisation est responsable de tous nos maux ? Combien de temps nous faudra-t-il encore pour pouvoir retrouver un niveau minimal de gouvernance appréciable ?

#### Conclusion générale

Certes, depuis les années 80/90, l'Etat algérien initie des rencontres dites tripartites entre les représentants du gouvernement, des entreprises et des travailleurs pour débattre des questions touchant aux intérêts de chacune des trois parties : fiscalité, bénéfices et



salaires en sont pratiquement à chaque fois les pierres d'achoppement. Mais, avec les aspects nouveaux engendrés par la mondialisation, ces réunions deviennent presque fastidieuses et sans grand intérêt parce qu'elles s'avèrent incapables de répondre aux aspirations de toutes les tendances.

Il faut plutôt créer de véritables forums de discussion réunissant l'ensemble des représentants d'organisations patronales et professionnelles, de syndicats, d'organisations de la société civile et d'organes ayant vocation à définir des normes au niveau international, dans un processus de consultation faisant aussi appel à la présence d'enseignants et de chercheurs de l'université.

Dans tous les débats qui auraient lieu si ces forums sont officialisés, les parties concernées devront garder à l'esprit que, si le développement est un idéal auquel aspirent les PVD tels que l'Algérie, il s'appuie sans aucun doute sur la croissance économique, c'est-à-dire sur la bonne performance et la santé financière des entreprises économiques, mais il se traduit surtout par des transformations au niveau des structures et des systèmes et des modifications profondes dans les mentalités et les habitudes.

**"Ethique et gouvernance"** : voilà un leitmotiv qui nécessitera sans doute le renouvellement de la pensée économique à travers une nouvelle théorie : celle de l'**énergisme**<sup>xxviii</sup>, peut-être !

Cela pourrait bien faire le thème d'un prochain séminaire !

### Références bibliographiques principales :

- 1-Boumendjel Saïd –Le Bréviaire économique du Chercheur (et de l'étudiant) –D.P.U, Annaba, mai 2003 –p395
- 2-Dubois Jean Pierre, 1991 : Le Nouvel Observateur -13 mars 1991- Le Pérou -p15
- 3-Lyassine Md –Algérie,De l'indépendance aux années 80: les stratégies de dévt-- Problèmes éco., N° 2.844 -18-2-2004
- 4-Marcy Gérard –Economie Internationale–p7–Thémis –PUF, Paris – 1965
- 5-Observateur (L') de l'OCDE – Investissement direct étranger : IDE et transparence – *l'Observateur de l'OCDE* – Problèmes économiques, n° 2.816, 2 juillet 2003 –
- 6-Oman Charles, Steven Fries et Willem Buiters : Gouvernance d'entreprise dans les PED, PET et les économies émergentes – p10– Centre de développement de l'OCDE–Cahier de politique économique n° 23, 2003–
- 7-Pastré O.et Vigier M.: "Le capitalisme déboussolé: après Enron et Vivendi: soixante réformes pour un nouveau gouvernement d'entreprise" La Découverte - janvier 2003
- 8-Pérez R.: "La gouvernance de l'entreprise" La Découverte -2003
- 9-Ramonet Ignacio– Site Internet Le Monde Diplomatique|août2002|Page 1-
- 10-Sites Internet divers concernant la gouvernance.
- 11-Strombom Donald, ancien responsable de la passation des marchés à la Banque mondiale-La corruption dans la passation des marchés publics- Le Quotidien d'Oran du jeudi 23 novembre 2000- p13.

- <sup>i</sup> Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter\* : Gouvernance d'entreprise – p5– Centre de développement de l'OCDE– Cahier de politique économique n° 23, 2003 – la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes. \* Willem Buiter est économiste en chef et Steven Fries est économiste en chef adjoint à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), Charles Oman est chargé de la recherche sur la gouvernance d'entreprise et la gouvernance publique au Centre de développement de l'OCDE.
- <sup>ii</sup> L'article de Coase Ronald Harry (né le 29-12-1909) aborde la question essentielle des modalités de coordination entre les agents économiques. Certes, un certain nombre de prédécesseurs, comme John Bates Clark ou Frank Knight, ont reconnu le rôle de coordination de l'entrepreneur, mais Coase veut aller plus loin et entend expliquer pourquoi le marché et la firme sont deux modes de coordination économique coexistants.
- <sup>iii</sup> Les investisseurs peuvent inclure les fournisseurs de capitaux propres (actionnaires), les prêteurs de capitaux (créanciers), les fournisseurs de capital humain relativement spécifique à l'entreprise (salariés) et les fournisseurs d'autres actifs corporels et incorporels, que les entreprises utilisent pour fonctionner et se développer.
- <sup>iv</sup> Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter\* : Gouvernance d'entreprise – p10– Centre de développement de l'OCDE– Cahier de politique économique n° 23, 2003 – la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes.
- <sup>v</sup> Site Internet Les Echos n° 18608 du 06/03/2002 –p33 : L'américain Warren Buffet tire les leçons de l'affaire Enron
- <sup>vi</sup> Site Internet sur l'OCDE –Principes de gouvernement d'entreprise : [www.oecd.org/daf/corporate/principles-fr](http://www.oecd.org/daf/corporate/principles-fr)
- <sup>vii</sup> Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter\* : Gouvernance d'entreprise – p1– Centre de développement de l'OCDE– Cahier de politique économique n° 23, 2003 – la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes.
- <sup>viii</sup> Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter\* : Gouvernance d'entreprise – p11–
- <sup>ix</sup> Site : <http://www.un.mr/Pnud/gouvernance.html>
- <sup>x</sup> Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter\* : Gouvernance d'entreprise – p01–
- <sup>xi</sup> Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter\* : Gouvernance d'entreprise – p02–
- <sup>xii</sup> Site Internet de l'OCDE.
- <sup>xiii</sup> Site OCDE –Principes de gouvernement d'entreprise : [www.oecd.org/daf/corporate/principles-fr](http://www.oecd.org/daf/corporate/principles-fr)
- <sup>xiv</sup> Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter\* : Gouvernance d'entreprise – p08–
- <sup>xv</sup> Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter\* : Gouvernance d'entreprise – p08–
- <sup>xvi</sup> La tribune du journal les échos du 14 avril 2003 –institut de la gouvernance – site : <http://i-gouvernance.com/concept/concept-centre.html>
- <sup>xvii</sup> Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter\* : Gouvernance d'entreprise – p09–
- <sup>xviii</sup> lire : OCDE (2003) : Pour un examen des données d'observation dans les pays de l'OCDE + Pérez Roland (2003), La gouvernance de l'entreprise, Paris, La découverte (Repères)
- <sup>xix</sup> Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter\* : Gouvernance d'entreprise – p07–
- <sup>xx</sup> Site OCDE: Institutions, gouvernance et développement, 2004
- <sup>xxi</sup> Site Internet sur la gouvernance: <http://www.un.mr/Pnud/gouvernance.html>
- <sup>xxii</sup> C. B. Actualités « Le Soir d'Algérie » du Jeudi 26 Août 2004 : Affaire Khalifa Bank : Des responsables de la Banque d'Algérie chez le juge
- <sup>xxiii</sup> Site Internet OCDE : <http://www.oecd.org/document/60/0,2340>
- <sup>xxiv</sup> Contribution à la réflexion sur les vecteurs fondamentaux d'une action en faveur de l'entreprise publique algérienne dans le cadre d'une éventuelle **PRIVATISATION** – Communication faite par l'auteur au Séminaire national sur l'entreprise algérienne : université de Batna , ISE du 6 au 8 février 1994-
- <sup>xxv</sup> Site Internet OCDE / Organisation de coopération et de développement économiques
- <sup>xxvi</sup> Site Forum mondial de l'OCDE sur la gouvernance : Lutter contre la corruption et promouvoir l'intégrité dans les marchés publics du 29-nov.-2004 au 30-nov.-2004
- <sup>xxvii</sup> Le quotidien d'Oran du 27 juillet 2004 : «L'Algérie est un pays pauvre qui se prend pour un pays riche»
- <sup>xxviii</sup> Boumendjel Saïd –Le Bréviaire économique du Chercheur (et de l'étudiant) –D.P.U, Annaba, mai 2003 – pp244-247