

## **Gouvernance et croissance économique: Le cas algérien**

Maitre assistant: **Aicha CHIKHI**

Professeur :**Abdelatif KERZABI**

Faculté des sciences économiques et de gestion

Faculté des sciences économiques et de gestion

Université de Tlemcen Algérie

### ***Résumé***

Le passage de l'Algérie d'une économie administrée et de rente à une économie de marché et de productivité pour réussir son intégration dans l'économie mondiale, son insertion dans la zone de libre échange avec l'Union Européenne, et son adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), tout cela engage le pays dans une nouvelle phase de profondes mutations qui touchent à l'organisation, aux structures et aux modes de gestion qui, pendant longtemps, ont caractérisé la gouvernance des entreprises algériennes. En effet, l'ouverture de l'économie algérienne requière une accélération de réformes prioritaires destinées à encourager les investissements privés, à diversifier son économie pour la rendre moins dépendante des hydrocarbures, et à créer des emplois.

Pour ce faire, les pouvoirs publics ont adopté des normes internationales, et ont entrepris des réformes structurelles pour créer un environnement et un cadre réglementaire efficace, en vue de favoriser la croissance économique et le développement durable. C'est l'adhésion de l'Algérie aux principes de la bonne gouvernance.

Cependant, L'Algérie reste peu attractive lorsqu'il s'agit des investissements étrangers malgré l'importance des ressources dont elle dispose. Aussi, le secteur hors hydrocarbures affiche des taux de croissance très faibles.

Notre communication tente d'analyser la relation entre l'état de la gouvernance d'entreprise et la croissance économique.

### ***Introduction***

Bien que le terme «gouvernance d'entreprise » soit maintenant utilisé de façon universelle, il n'existe aucune définition unique reconnue. Selon le rapport Cadbury de :

La gouvernance d'entreprise est le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Le conseil d'administration est responsable de la gouvernance de son entreprise. Le rôle des actionnaires dans la gouvernance consiste à nommer les administrateurs et les vérificateurs aux comptes, et à s'assurer qu'une structure appropriée de gouvernance soit en place. Les responsabilités des administrateurs consistent notamment à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise, à assurer la direction nécessaire pour mettre ceux-ci en vigueur, à superviser la gestion des affaires, et à faire rapport aux actionnaires sur leurs fonctions d'administrateurs. Les actions du conseil d'administration sont assujetties aux lois, aux réglementations ainsi qu'aux actionnaires lors de la réunion générale. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) laisse entendre que la gouvernance d'entreprise se rapporte à des enjeux dans cinq grands domaines:

- (1) les droits et responsabilités des actionnaires,
- (2) le rôle des parties prenantes,
- (3) le traitement équitable des actionnaires,
- (4) la diffusion de l'information et la transparence, et
- (5) les fonctions et responsabilités du conseil d'administration

Par ailleurs la définition de G. Charreaux<sup>(1)</sup> définit 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 gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

Ces définitions considèrent les sociétés cotées et insistent sur :

- La séparation des pouvoirs entre le conseil d'administration, d'une part, et dirigeants, d'autres parts.
- Les relations dirigeants, administrateurs et actionnaires, et leurs conséquences sur la composition des conseils d'administration.
- La responsabilité des dirigeants, des administrateurs, avec ce que cela implique de droits et de devoirs vis-à-vis des actionnaires.
- La réalité des contrôle sur la gestion des dirigeants, qu'ils soient menés en interne par le conseil ou en externe par les auditeurs.
- La façon dont sont prises les décisions stratégiques.

La situation des pays du Sud étant différente. Ceux-ci ont besoin de croissance. Pour ce faire, il est nécessaire d'améliorer la performance par une meilleure gouvernance.

### ***Pays du sud et croissance***

Les spécificités des pays en voie de développement qui ont alimenté les premiers travaux sur l'économie de développement, initiés par les structuralistes, semblent avoir été écartés du discours des institutions internationales. L'ajustement structurel n'a pas pour objet d'aider à la création de dynamiques économiques internes. C'est aux autorités des pays soumis à l'ajustement de s'en préoccuper. Le rôle de l'ajustement est de s'assurer que l'évolution de la balance de paiements dégage les ressources nécessaires à l'amortissement d'une dette. La situation économique qui cadre avec ce constat, est celle où les activités tournées vers le marché interne sont ralenties, les salaires comprimés et les impôts indirects élevés alors que les impôts directs sont bas, et les changes soumis à des dévaluations compétitives. En conséquence, ce type d'économie même s'il a réalisé des équilibres macroéconomiques a engendré plus d'inégalités sociales que de croissance économique.

D'un point de vue social, il est largement admis, y compris par les Institutions internationales, que les politiques d'ajustement structurel avaient des résultats désastreux. En effet, elles ont généré plus de pauvreté dans les pays qui en ont fait l'objet. Ce qui a poussé les institutions internationales à mettre la question de la pauvreté à l'ordre du jour des priorités. De ce fait, les politiques d'ajustement structurel malgré le fait qu'elles ont contribué à la stabilisation des situations macroéconomiques de quelques pays, il n'en demeure pas moins qu'elles ont fragilisé les conditions sociales des individus. Dans ces conditions, Stiglitz écrit<sup>(2)</sup>: «Le FMI a donc sous estimé les risques de ses stratégies de développement pour les pauvres. Mais il a aussi sous estimé le coût politique et social à long terme des mesures qui ont ravagé la classe moyenne pour enrichir une toute petite élite, et surestimé les bénéfices de ses mesures néolibérales. » Eu égard à ce constat, Stiglitz écrit<sup>(3)</sup>: «Tout développement réussi veille soigneusement au maintien de la stabilité sociale ».

Tout compte fait, l'économie du développement a connu une tournure majeure à la fin des années 80. De ce fait, l'échec des politiques d'ajustement structurel, est interprété par la Banque Mondiale comme un manque de capacité institutionnelle de

certain pays, elle oriente donc ses programmes vers ce qu'elle a appelé « La bonne gouvernance ». Dès lors, le politique fait une entrée remarquable dans le discours des institutions internationales. De ce fait, il ne s'agit pas seulement de s'intéresser aux programmes à mettre en place, il s'agit aussi de comprendre la nature des institutions qui donnent corps à ces programmes. C'est ainsi que la « bonne gouvernance », peut renvoyer, à priori, à la prise en compte du comportement politique dans le développement<sup>(4)</sup>. C'est dire, le coût du politique est mis en avant dans les nouvelles théories du développement.

Dans ce contexte, la gouvernance d'entreprise n'a pas la même importance dans le monde en développement (y compris les marchés émergents et les économies en transition) où les économies nationales tendent à être dominées par de grandes entreprises, détenues par des familles, l'État et/ou des sociétés étrangères, dont les titres ne s'échangent guère sur les places boursières locales et où une pléiade de petites entreprises assure souvent une part significative de l'emploi et de la production.

### ***La gouvernance d'entreprise en Algérie***

Pendant longtemps le développement économique était assimilé à l'accumulation de capital physique (investissement). Pour rattraper les pays riches, les pays pauvres devaient consacrer une part importante de leur revenu national au profit de l'investissement. Ainsi, pour certains pays la part de l'investissement dans le revenu national atteignait plus de 40%. Faisant partie de ce lot, l'Algérie qui devait s'affranchir du sous développement dans les années 80 découvre son enrôlement dans une crise qui touche l'ensemble de la vie sociale (croissance économique négative, dette extérieure, chômage, inflation). L'aggravation de la situation économique et financière de l'Algérie en **1994** a conduit les autorités à mettre en place un programme de réformes appuyé par le FMI et la Banque mondiale et à entamer des négociations pour le rééchelonnement de la dette extérieure.

Le processus de transition d'un système économique centralisé à une économie de marché a imposé dès le début des années **90**, une politique de réformes structurelles qui a rendu possible le rétablissement des équilibres macroéconomiques et la libéralisation de l'économie. Ces réformes ont permis d'améliorer certaines performances en termes de croissance du produit intérieur brut (PIB) et le développement d'un secteur privé,

entraînant par conséquent un plus grand flux entrant d'investissements étrangers directs (IED). Cependant, les résultats restent modestes par rapport au potentiel d'investissement du pays<sup>(5)</sup>. Bien que l'Algérie ait obtenu des résultats positifs dans certains secteurs, tels que les hydrocarbures, les télécommunications, la pharmacie, la sidérurgie et la chimie, les réformes introduites au cours des 10 dernières années ont été insuffisantes pour permettre au pays de bénéficier significativement des externalités positives de l'IED (création d'emplois, transfert de technologie et de savoir-faire, accès aux marchés internationaux, etc.). De plus, un ralentissement dans la mise en place des réformes structurelles est à remarquer, notamment en ce qui concerne le programme de privatisation, la réforme du secteur bancaire et financier, la réforme fiscale, la promotion de la bonne gouvernance d'entreprise et la mise en place des règlements sur la concurrence<sup>(6)</sup>. Or toutes ces réformes sont nécessaires afin d'améliorer le cadre national de l'investissement et donc améliorer la croissance.

Si le secteur des PME-PMI représente aujourd'hui une part non négligeable du PIB hors secteur des hydrocarbures, il est essentiellement constitué de micro-entreprises dont la majorité exerce dans le domaine du BTP, de l'import-export et des services. Il s'agit pour la plupart des sociétés en nom propre ou de SARL dont le capital appartient aux membres d'une même famille. L'ouverture du capital à des investisseurs extérieurs ou aux salariés est encore relativement rare. L'essentiel des investissements se fait sur fonds propres, ce qui limite les capacités de développement des structures de production.

Le nombre de PME en Algérie est estimé entre **430.000** et **440.000**, un chiffre inférieur à celui de ses voisins du Maghreb. Les créations d'entreprises y sont encore insuffisantes, avec 70 entreprises créées chaque année pour **100.000** habitants. Et pourtant, les experts s'accordent à dire que c'est le secteur des PME qui permettra à l'Algérie de se moderniser et de diversifier son économie aujourd'hui très dépendante des hydrocarbures (98% des exportations du pays)<sup>(7)</sup>.

La généralisation du libre-échange, encouragée par l'Union européenne dans son accord d'association, et par l'Organisation mondiale du commerce dont l'Algérie souhaite devenir membre, pose de nouveaux défis. La mise à niveau des PME apparaît nécessaire non seulement pour s'adapter au contexte international mais aussi pour améliorer la compétitivité du pays. Face à la concurrence, les PME algériennes, souvent familiales, sont contraintes d'investir ou de s'allier à de grandes

entreprises. Cependant, les réticences à ouvrir leur capital, et les difficultés rencontrées pour trouver des sources de financement, constituent encore de réels obstacles<sup>(8)</sup>.

A ces contraintes, il faut ajouter le cadre institutionnel qui s'adapte progressivement aux obligations d'une économie de marché. Cependant, il est encore loin de fonctionner sans heurt du fait de la pénurie de juges commerciaux qualifiés et du manque de compréhension par la communauté des affaires des bonnes pratiques dans d'autres économies de marché (p. ex., législation en matière de garantie, faillite, résolution alternative des différends). On constate également une confiance limitée de la communauté des affaires quant à l'impartialité du système judiciaire. Malgré de notables progrès, le système juridictionnel demeure caractérisé par des problèmes qui pourraient contraindre le climat des affaires en Algérie. Les procédures sont lentes, coûteuses et incertaines. Des insuffisances quant à la qualité technique des décisions de justice, ou leur publicité ou encore le rôle très faible de la jurisprudence en matière d'unification de la loi pose le problème récurrent de la formation des magistrats. Dans certaines circonstances, le système juridictionnel semble faire face à des difficultés à rendre exécutoires certaines décisions, ce qui a pour effet de décourager les recours juridictionnels contre les actes administratifs. Ainsi que le montre le tableau suivant, les formalités en vue de régler un litige contractuel restent pénalisantes en Algérie, que ce soit en nombre de procédures ou en nombre de jours nécessaires pour le règlement. (Voir Tableau N°1)

Tableau N°1 : Cadre institutionnel : climat des affaires

Classements par catégorie	2010 Classement	2009 Classement	Variation dans le classement
<a href="#">Création d'entreprise</a>	148	141	↓-7
<a href="#">Octroi de permis de construire</a>	110	113	↑3
<a href="#">Embauche des travailleurs</a>	122	117	↓-5
<a href="#">Transfert de propriété</a>	160	166	↑6
<a href="#">Obtention de prêts</a>	135	131	↓-4
<a href="#">Protection des investisseurs</a>	73	70	↓-3
<a href="#">Paiements des impôts</a>	168	168	Aucun changement
<a href="#">Commerce transfrontalier</a>	122	120	↓-2
<a href="#">Exécution des contrats</a>	123	125	↑2
<a href="#">Fermeture d'entreprise</a>	51	51	Aucun changement
Source : Doing Business, Banque Mondiale 2010			

La caractéristique la plus importante des entreprises familiales est l'absence de séparation entre l'actionnariat et le contrôle, ce qui brouille la distinction essentielle entre administrateurs et directeurs (ou gestionnaires). Le fait de combiner ces fonctions peut

engendrer de sérieux problèmes de crédibilité puisqu'il n'existe aucun système réel de freins et de contrepoids au sein de l'entreprise (c'est-à-dire entre les actionnaires, les administrateurs et les directeurs). Ce problème est si aigu qu'un commentateur indien a même fait observer que la majorité des conseils d'administration dans les entreprises privées indiennes n'existe tout simplement pas.

L'une des conséquences de ce problème est l'absence d'un système de gouvernance dans lequel les fonctions, les responsabilités et les droits des membres de la famille sont clairement définis. Selon une étude menée par McKinsey & Company en **2000**, seuls **15%** des entreprises familiales survivent jusqu'à la troisième génération. Ce problème est aggravé par le fait que dans la plupart des entreprises familiales, le « bloc » familial dispose du pouvoir de vote nécessaire pour destituer unilatéralement et sur-le-champ le conseil d'administration ou la direction. En d'autres termes, le concept d'administrateurs indépendants ne peut, en lui-même, s'avérer utile pour les entreprises familiales. Il faut plutôt qu'il y ait un changement de mentalité ; il faudrait encourager les administrateurs et directeurs d'entreprises familiales à faire preuve d'autodiscipline et de professionnalisme par le biais de la formation et de l'éducation.

Un autre obstacle à l'introduction de la bonne gouvernance d'entreprise survient dans la mise en œuvre des meilleures pratiques. Le sondage d'opinion des investisseurs sur les marchés émergents effectué par McKinsey en **2001** laisse entendre que les entreprises familiales sont les acteurs les plus importants sur les marchés émergents, et que leur présence et leurs contributions doivent être explicitement reconnues par toutes les personnes concernées. L'étude suggère par ailleurs que pour pouvoir mettre en œuvre les pratiques de gouvernance d'entreprise dans les marchés émergents, il est nécessaire des mesures incitatives plus importantes aux entreprises familiales pour leur permettre de profiter des avantages de la réforme. Une de ces mesures incitatives pourrait être l'accès à un financement externe du capital. En outre, plus de la moitié (**55%**) des personnes interrogées estima que l'absence d'une réforme institutionnelle dans les pays en développement est une question aussi importante que la réforme au niveau de l'entreprise, puisque cela réduit la probabilité de mesures incitatives pour la réforme au sein des entreprises familiales.



Les acteurs internationaux sont souvent réticents à investir dans les marchés émergents parce qu'ils perçoivent leur investissement avec un niveau insuffisant de sécurité. Les investisseurs ayant répondu à l'étude de McKinsey ont mis en exergue trois grands domaines institutionnels dans lesquels la réforme doit être traitée en priorité :

1- La mise en application des droits juridiques, renforcée par l'amélioration de l'intégrité du pouvoir judiciaire et du système juridique ;

2- La stabilité macro-économique, soutenue par des systèmes réglementaires efficaces.

3- Des normes comptables qui accordent une priorité à l'exactitude et à la rapidité de la publication de la comptabilité.

Les investisseurs soulignèrent également la distinction entre intérêts de l'entreprise et intérêts familiaux, des dispositions clairement définies en matière de gouvernance, ainsi que l'exactitude des rapports financiers comme autant de questions primordiales qu'il convient d'aborder au niveau de l'entreprise. Bien que l'étude apportât un éclairage utile à certains domaines pour la réforme institutionnelle et d'entreprise, elle révéla également une faiblesse de la part des investisseurs étrangers à reconnaître la réalité des entreprises familiales dans les marchés émergents. Un changement de mentalité au sein des entreprises familiales en Asie du Sud doit s'accompagner d'un changement de point de vue parmi les investisseurs internationaux. L'Asie du Sud a donné naissance à de grands visionnaires dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises : le groupe Tata, Reliance Industries, Ltd., Lakshmi Mittal et Muhammad Yunus (Grameen Bank), pour n'en citer que quelques-uns. Il existe donc de grandes possibilités de part et d'autre pour pouvoir progresser sur un terrain d'entente, et parvenir à des avantages mutuels grâce à une combinaison de processus juridiques et d'élaboration des politiques, de sensibilisation et d'éducation, ainsi que des perspectives et des mesures incitatives.

La prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise en Algérie a rapidement progressé, en étroite relation avec la question de la transition vers une économie de marché moderne et performante permettant de relayer, à terme, le secteur des hydrocarbures.

L'acuité de ce double défi est davantage accrue par celle du contexte international dans lequel il se situe. La poursuite accélérée des mutations planétaires et les interpellations qui en



découlent pour la destinée nationale rendent urgent le saut qualitatif du monde des affaires et de l'entreprise vers l'excellence.

L'économie algérienne renferme un potentiel de croissance et de développement hors hydrocarbures considérable. Dans le but de le libérer, des réponses robustes sont nécessaires, certaines ayant commencé à se mettre en place ces dernières années, tels les importants investissements publics lancés en vue de renforcer les infrastructures, et certaines mesures réglementaires favorables à l'entreprise.

Il reste que les entreprises doivent elles-mêmes se mettre en position de garantir les conditions internes de leur performance, de drainer les financements et autres ressources rares dont elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaires à leur pérennité. Toutes ces exigences passent par leur bonne gouvernance.

Aussi, les difficultés de la PME algériennes se caractérisent par :

une capitalisation insuffisante qui ne leur permet ni de financer leurs activités, ni d'être éligibles à des crédits bancaires ;

une faiblesse et, souvent, l'absence de règles de gestion, ce qui compromet leur compétitivité et dissuade les banques de leur accorder des financements ;

une culture de fermeture sur l'expertise externe et les partenariats possibles, favorisée sans doute par une culture de l'autarcie due à leur structure familiale voire unipersonnelle ;

la difficulté à pérenniser leur existence au cours du processus de succession ou de transmission. Pour peu que le fondateur, qui cumule à la fois le statut d'actionnaire unique ou principal et le rôle de manager disposant de tout le pouvoir décisionnel, décède ou doive prendre sa retraite, c'est toute l'entreprise qui est perturbée.

## ***Conclusion***

En Algérie, l'augmentation exponentielle des importations faisant obstacle au développement de l'entreprise, suggère la nécessité d'une prise de conscience par les pouvoirs politiques qui ne peuvent envisager un développement économique sur la rente et les investissements directs étrangers. Pour intervenir dans le champ entrepreneurial, le politique dispose, par le biais des systèmes fiscal et judiciaire, d'un effet de levier conséquent sur les

entreprises. Cependant, le système politique ne se construisant pas autour de l'entreprise privée, celle-ci n'est pas privilégiée. Malgré l'effort important fourni par les banques pour accompagner les entrepreneurs dans leur démarche en leur facilitant l'accès au crédit, ce dernier reste soumis à des accords au sommet.

Aussi, les réformes engagées dans les années 1980 et 1990 (libéralisation du commerce extérieur, de la politique des prix, réformes bancaires, réforme du droit des affaires, de la société anonyme, loi sur la concurrence, code du travail) destinées à encourager un environnement favorable à l'initiative privée, ont-elles stimulé l'entrepreneuriat. Impulsées sous la pression des organismes internationaux et de la dynamique Euromed, ces réformes ont également mis à jour la résistance de l'entreprise à des changements institutionnels. Par exemple, la création d'un conseil de la concurrence permettant à l'économie de fonctionner de manière plus transparente, est perçue comme une arme institutionnelle de sanction des ententes entre entreprises.

### ***Références bibliographiques***

- CHARREAUX G . (2004). Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. Université de Bourgogne. 58 p. (Working papers du FARGO, n° 1040101).
- CNUCED, (2004), « Examen de la politique de l'investissement en Algérie »
- Code Algérien de Gouvernance des entreprises, 2010
- HIDOUCI G.(2009), « La bonne gouvernance du Sud- Une nouvelle théologie de non libération? Université des alternatives », in La gouvernance stade suprême du colonialisme?, GRESEA, DGCD
- MedStatistiques, (2010), « Toutes les statistiques dont vous avez besoin afin d'investir en Méditerranée », INVEST MED, Etude N° 9 / Mars
- OCDE, (2008), « Rapport sur la mise en œuvre de la Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise évaluation de la politique de l'entreprise
- OCDE, (2004), « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE »
- STIGLITZ J., (2002), La grande désillusion, traduit de l'anglais par P. Chemla, Fayard, p.146