
Les mécanismes de la mise en œuvre de la gouvernance dans les entreprises algériennes.

Cas de l'EPIC ONDEFOC

The mechanisms for the implementation of governance in Algerian companies. The case of EPIC ONDEFOC

MISSOUMI Abdelatif *

Laboratoire d'études en finance islamique et le développement durable, universitaire de Tipaza, Algérie.

missoumi.abdelatif@cu-tipaza.dz

Date de soumission
:22/09/2025

TOUNSI Nadjet

Laboratoire d'économie verte et développement en Algérie, universitaire de Tipaza, Algérie.

tounsi.nadjet@cu-tipaza.dz

Date d'acceptation :
03/11/2025

Date de publication :
10/12/2025

Résumé :

L'étude vise à examiner les efforts déployés par l'Algérie pour mettre en œuvre de la gouvernance d'entreprise, en évaluant et en analysant ces mécanismes via un entretien structuré mené dans une EPIC. Les résultats montrent que l'Algérie a réalisé des progrès notables notamment l'adoption du code de gouvernance en 2009, la réforme de la gestion de ses entreprises publiques, l'actualisation de ses lois et l'adoption des normes comptables internationales. Toutefois, la gouvernance efficace dépend aussi de la compétence des auteurs décisionnels, de la qualité des règles adoptées et d'un contrôle rigoureux. Malgré ces avancées, des défis subsistent, nécessitant un plan de régularisation pour les surmonter, ainsi que le renforcement de dispositifs de contrôle.

Mots clés: Gouvernance ; Entreprise ; Décideur ; Audit ; Digitalisation.

Jel Classification Codes : G34, L22, M14, L20, D21

Abstract:

The study aims to examine the efforts made by Algeria to implement corporate governance by assessing and analyzing these mechanisms through a structured interview conducted within an EPIC (public industrial and commercial establishment). The results show that Algeria has made significant progress, notably with the adoption of the governance code in 2009, the reform of the management of its public enterprises, the updating of its laws, and the adoption of international accounting standards. However, effective governance also depends on the competence of decision-makers, the quality of the rules adopted, and rigorous oversight. Despite these advances, challenges remain, requiring a regularization plan to overcome them, as well as strengthening control mechanisms.

Keywords: Governance; Company; Decision-maker; Audit; Digitalization.

*Auteur correspondant.

Les mécanismes de la mise en œuvre de la gouvernance dans les

Jel Classification Codes : G34, L22, M14, L20, D21

Les mécanismes de la mise en œuvre de la gouvernance dans les entreprises algériennes.

1. Introduction :

Le désir de l'Algérie de se positionner sur la scène internationale face aux défis majeurs qu'elle rencontre tant externes qu'internes, cette double pression met à l'épreuve la capacité de l'Algérie à répondre à ces enjeux. La gouvernance des entreprises et la lutte contre la corruption occupent toujours une priorité élevée pour permettre à l'Algérie de retrouver des positions avancées sur la scène économique internationale et de constituer un développement solide et durable. Il est donc crucial dans ce contexte que l'Algérie doit adopter des réformes profondes et mettre en place des procédures agiles, capables de garantir le parcours optimal de gestion des risques et de réagir rapidement à travers des plans d'urgence face aux imprévus. La mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise souligne la nécessité d'adapter les procédures et les règles pour l'Algérie. À la suite de cela, l'Algérie a franchi une étape importante dans la création de ce parcours en organisant en juillet 2007 le premier séminaire international sur la bonne gouvernance, qui a abouti à la publication de code algérien de gouvernance d'entreprise en 2009. Par conséquent, afin d'identifier les moyens permettant d'assurer une mise en œuvre effective de la gouvernance, l'objectif de l'étude vise à :

- Examiner les efforts déployés par l'Algérie dans la mise en œuvre de la gouvernance.
- Evaluer l'efficacité des mécanismes de gouvernance appliqués en Algérie.
- Analyser les mécanismes de mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise à travers une étude de cas par le biais d'un entretien structuré et analyser des principaux indicateurs de performance d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Cette étude vise à apporter des éléments de réponse à la problématique de la recherche formulée à travers la question suivante : Quels sont les mécanismes susceptibles d'assurer une application efficace de la gouvernance ?

A cette question de la recherche s'ajoutent des questions secondaires qui permettent de mieux cerner les différents aspects de sujet :

- Quelles sont les efforts déployés pour mettre en œuvre la gouvernance en Algérie ?
- La compétence de l'auteur décisionnel contribue-t-elle à l'application de la gouvernance dans les entreprises algériennes ?
- Les règles et mécanismes de gouvernance actuels sont-ils efficaces de manière à garantir l'atteinte des objectifs souhaités ?

Dans une tentative de répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses de recherche suivantes :

- Hypothèse n°01 : L'Algérie a déployé de grands efforts en émettant le code algérien de gouvernance d'entreprise en 2009 et en adoptant les normes comptables internationales IAS/IFRS ainsi que les normes algériennes d'audit NAA. Elle a également apporté d'importantes changements sur le code des sociétés.
- Hypothèse n°02 : Les contours de la gouvernance sont définis et appliqués par des auteurs décisionnels constituant les membres du conseil d'administration et la direction générale, nommés en fonction de leurs compétences et qualifications scientifiques et professionnelles.
- Hypothèse n°03 : La gouvernance en Algérie est mise en œuvre à travers un ensemble de mécanismes internes et externes, qui ne peuvent être efficaces que si la compétence des décideurs est assurée, si la qualité des règles de gouvernance adoptées est garantie, et si leur application sur le terrain est effectivement assurée.

À travers cette étude, nous avons adopté la méthode descriptive pour mettre en évidence les efforts déployés en Algérie pour la mise en œuvre de la gouvernance. Nous avons également mené une étude de cas à travers un entretien structuré avec le directeur d'un établissement public à caractère industriel et commercial et une analyse de principaux indicateurs de performance afin d'examiner l'application de la gouvernance dans ce type d'entreprise en Algérie et d'identifier les points forts et les faiblesses de son application.

2. Les efforts de l'Algérie dans la mise en œuvre de la gouvernance :

2.1.1. Le code de gouvernance d'entreprise en Algérie : (Code de gouvernance d'entreprise en Algérie, 2009, p. 13)

Conformément au code de Gouvernance, sa formulation pour l'entreprise en Algérie est le résultat d'un travail collectif réalisé par l'équipe de travail chargée (GOAL 08), qui a été créée en novembre 2007 et a poursuivi ses missions jusqu'en novembre 2008. Ces efforts ont été couronnés par la publication de "code de la gouvernance d'entreprise en Algérie" en 2009, à laquelle ont contribué plusieurs acteurs et partenaires nationaux et internationaux.

2.1.2. Objectifs et principes de la gouvernance en Algérie : (Code de gouvernance d'entreprise en Algérie, 2009, p. 13)

Les objectifs principaux du code de gouvernance d'entreprise en Algérie se résument à :

- Renforcer la capacité des entreprises à la concurrence et à la durabilité.
- Clarification des droits et responsabilités des parties prenantes dans l'entreprise.

- Encourager l'application des principes de transparence, d'équité, de responsabilité et d'imputabilité.
- Garantir une répartition équitable des bénéfices et des droits entre les actionnaires.
- Renforcer la relation entre l'entreprise et l'environnement économique et social.
- Réduire les risques liés à une gestion non prudente, et améliorer les opportunités de croissance, la continuité des activités et ne pas se contenter de survivre.
- Clarifier les contours de la relation avec les autorités publiques, les banques, les fournisseurs et les clients, afin de rendre l'entreprise plus capable d'attirer des capitaux et de partenaires.

Les principes de la gouvernance en Algérie, repose sur quatre principes fondamentaux : l'équité, la transparence, la responsabilité et imputabilité.

2.2. Efforts déployés par l'Algérie dans les entreprises du secteur privé :

Parmi les efforts déployés par l'Algérie après l'adoption du code de gouvernance et notamment pour le secteur privé, figure la modification du code de commerce en actualisant la loi sur les sociétés à responsabilité limitée en 2015 et en émettant le décret exécutif n° 20-254 du 15/09/2020 relatif à la création d'une commission nationale pour l'attribution du label "Startup et projet innovant et incubateur d'entreprises", ainsi que l'ajout d'un nouveau type d'entreprises, à savoir les sociétés par actions simplifiées selon la loi n° 22-09 du 05/05/2022.

2.2.1. Mise à jour de la loi sur les sociétés à responsabilité limitée : (Loi n°15-20, 2015)

La loi 15-20 a été adoptée dans le but d'apporter une plus grande flexibilité aux sociétés à responsabilité limitée, étant donné qu'elles constituent la cellule de base des PME et du code de gouvernance d'entreprise. Le législateur algérien a cherché à accorder une grande importance aux changements observés sur le marché algérien. Parmi les points les plus remarquables de cette loi figure l'annulation du capital minimum de la société, ainsi que la modification du nombre minimum d'associés, qui est passé de 20 à 50. De plus, la loi permet aux associés de constituer le capital par des apports en travail.

Cette loi reflète l'orientation de l'État vers l'adoption d'un environnement d'investissement plus ouvert et flexible, facilitant l'intégration des initiatives économiques petites et moyennes dans le cadre juridique approprié.

Par conséquent, la loi 15-20 peut être considérée comme une étape stratégique visant à moderniser le cadre juridique des sociétés à responsabilité limitée, contribuant ainsi à renforcer l'activité économique nationale et à encourager les investissements à différents niveaux, en offrant aux entrepreneurs des outils

juridiques plus simples et plus clairs pour organiser leurs affaires et atteindre leurs objectifs commerciaux.

2.2.2. Startups et incubateurs d'entreprises : (Décret exécutif n°254-20, 2020)

Les incubateurs jouent un rôle majeur dans la promotion de l'innovation et le soutien aux start-ups, d'un point de vue organisationnel, selon le décret exécutif n°254-20, le cadre juridique soumet l'octroi du label "Projet Innovant" et du label "Incubateur d'Entreprises" à des conditions précises, et reflète clairement les principes de gouvernance à travers la transparence décisionnelle et la responsabilité via le contrôle exercé par le comité national sur le respect des engagements.

2.2.3. Modification du code de commerce par l'adjonction de sociétés par actions simples : (Loi n°22-09, 2022)

La société par actions simplifiée est considérée comme une nouvelle forme ajoutée aux sociétés commerciales dans le cadre du code de commerce algérien. Elle est créée exclusivement par des entreprises titulaires du label "start-up" et repose sur la division du capital en actions. Les caractéristiques font de la société par actions simplifiée représente un outil flexible pour encadrer les startups ayant obtenu le label "Projet Innovant", et s'alignent avec les principes de gouvernance.

2.3. Gouvernance des entreprises économiques du secteur public :

La gouvernance dans les entreprises économiques publiques repose essentiellement sur un cadre juridique visant à protéger les fonds publics et à garantir une gestion efficace et transparente de ces entreprises. Ce secteur a connu plusieurs phases de transformation, la transition de la gestion de ces entreprises à travers des étapes allant des fonds de participation aux sociétés holding, puis aux sociétés gérant les participations de l'État, jusqu'aux groupes industriels publics actuels. D'un point de vue de gouvernance, ces transformations soulignent l'importance de cadres de contrôle et de gestion rigoureux garantissant la transparence et la responsabilité, ce qui renforce la protection des fonds publics contre le gaspillage et les comportements irresponsables.

En outre, les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) en Algérie constituent l'un des piliers essentiels qui contribuent à renforcer le développement économique, le cadre juridique de ces entreprises est tiré de certaines lois qui constituent la base de la gestion des établissements publics à caractère industriel et commercial en Algérie, notamment la loi 88-01 et la loi 88-04 du 12/01/1988.

Il est à noter que les EPIC en Algérie font face à plusieurs difficultés, notamment des défis financiers et administratifs, une faible modernisation technologique, et une régulation des marchés qui affecte leur capacité concurrentielle. Cependant, il existe de grandes potentialités qui peuvent être exploitées en adoptant de nouvelles

stratégies qui renforcent la bonne gouvernance, développent des mécanismes de financement et améliorent l'environnement de travail au sein de ces entreprises.

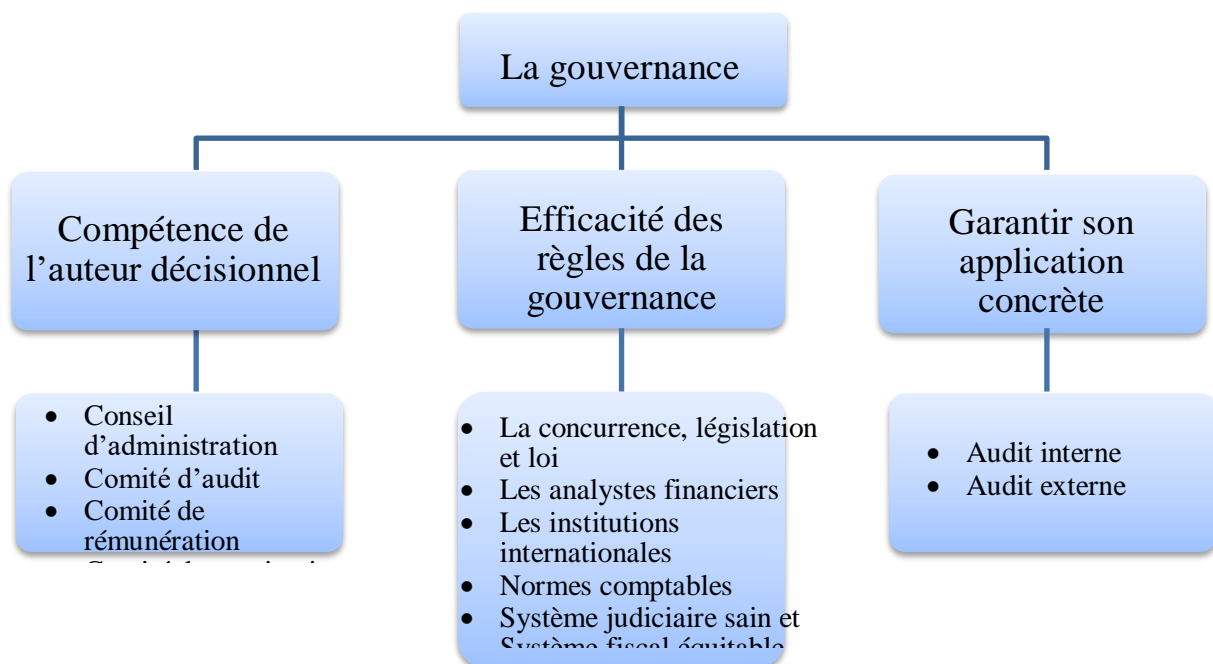
2.4. Autres Efforts déployés par l'Algérie dans mise en œuvre de la gouvernance : (Noureddine BEN CHOUI et Tahar DJELIT, 2021, p. 21)

Il convient de noter que l'Algérie a instauré d'autres mesures afin de renforcer la gouvernance d'entreprise, notamment l'adoption de lois telles que la loi sur la lutte contre la corruption, la loi sur la prévention du blanchiment d'argent, du financement du terrorisme et leur répression, ainsi que la loi sur la protection des données personnelles. Par ailleurs, elle a également institué plusieurs organismes, tels que la Commission de réforme des missions et structures de l'État, la Commission nationale de prévention et de lutte contre la corruption, le Bureau central de répression de la corruption, et l'Observatoire national de lutte contre la corruption et de prévention de la corruption.

3. Efficacité de la gouvernance :

La gouvernance d'entreprise repose sur un ensemble de mécanismes qui contribuent à activer son rôle et à créer un système définissant la relation entre le propriétaire et le gestionnaire. Le point le plus important de notre étude est l'efficacité de la gouvernance à atteindre les objectifs souhaités, ce qui ne sera réalisé qu'en garantissant les trois points suivants : l'efficacité de l'auteur décisionnel, l'efficacité des règles adoptées et leur conformité aux lois et règlements, ainsi que le contrôle de leur application sur le terrain. C'est à travers cela que nous avons reclassé les mécanismes de gouvernance comme suit :

Figure N° 1 : Mécanismes de gouvernance :



Source : préparé par l'auteur

3.1. Compétence du décideur : (Dr TAHIR HASSAN et MODAR AL ODJI, 2013, p. 182)

Le processus de prise de décision est une partie intégrante de la vie organisationnelle au sein de toute entreprise. Ce n'est pas la responsabilité d'une personne en particulier ou d'un niveau de gestion spécifique, mais une pratique quotidienne réalisée par tous dans le but d'accomplir leurs tâches ; La prise de décision repose sur l'intuition et les jugements personnels ou sur des méthodes systématiques et scientifiques organisées. On peut dire que le parcours de vie des individus et le cours de l'histoire humaine en général ne sont que le résultat cumulatif des décisions prises à différentes étapes.

De plus, la prise de décision correcte revient principalement à son auteur, comme l'a souligné un article sur le site des Nations Unies concernant le rôle des dirigeants mondiaux et nationaux dans le domaine de la bonne gouvernance : « *la qualité du leadership national pour promouvoir une bonne gouvernance est essentielle pour créer des nations qui sont en paix avec elles-mêmes et en mesure d'offrir une vie meilleure à leurs citoyens.* » (Amitav Banerji, 2016). La direction efficace exige un esprit dynamique, des compétences en communication, en consensus, en travail d'équipe et en adaptation, aussi l'intégrité et la priorité à l'intérêt général et implique la responsabilité, la flexibilité et l'acceptation honnête des résultats des décisions.

L'efficacité du décideur repose sur les mécanismes de gouvernance suivants :

3.1.1. Conseil d'administration :

A- Le conseil d'administration en tant qu'outil de surveillance : (Dr THANAA ATIA FARADJ, 2016, p. 54)

Les chercheurs et les praticiens dans le domaine de la gouvernance d'entreprise estiment que le conseil d'administration représente l'outil le plus efficace pour surveiller la direction et protéger le capital investi contre toute déviation ou mauvaise utilisation.

B- Le changement dans la composition du conseil d'administration comme facteur influençant sur les règles de gouvernance : (Dr, Ouerda SAMI, 2017, p. 492)

L'une des premières manifestations de l'impact des règles de gouvernance sur l'organisation des sociétés par actions, est la formation du conseil d'administration de l'entreprise selon le principe de l'efficacité pour réaliser les intérêts de cette dernière, la formation du conseil repose désormais sur des bases et des règles établies par les principes de gouvernance, nécessitant un équilibre dans la composition, la diversité et l'intégration des compétences, des expériences et des connaissances. Le changement apporté par les règles de gouvernance dans la formation du conseil d'administration est donc évident à travers :

- Établir des critères pour la sélection des membres du conseil afin que son rôle soit plus efficace.
- Que le conseil comprenne dans sa composition des membres indépendants.

3.1.2. Comité d'audit : (Dr THANAA ATIA FARADJ, 2016, p. 54)

Ces dernières années, le comité d'audit a suscité un large intérêt de la part des entreprises et des professionnels spécialisés, notamment après les crises financières qu'ont connues de grandes entreprises mondiales. Au fil des ans, de nombreux pays tels que le Canada, la France, l'Allemagne, la Malaisie et Singapour ont adopté le concept de comité d'audit et ont développé son rôle en fonction des besoins pratiques, jusqu'à ce qu'il devienne l'un des piliers fondamentaux sur lesquels repose la gouvernance d'entreprise pour garantir la transparence, l'intégrité et la responsabilité dans la gestion financière.

3.1.3. Comité des rémunérations : (Dr THANAA ATIA FARADJ, 2016, p. 55)

La plupart des études et recommandations émises concernant la gouvernance d'entreprise soulignent l'importance de créer des comités de rémunération composés de membres non exécutifs du conseil d'administration. Les principales missions du comité des rémunérations consistent à établir et à réviser les politiques de rémunération, de primes et d'avantages pour la haute direction, ainsi qu'à soumettre des recommandations à l'assemblée générale pour approbation finale.

3.1.4. Comité des nominations : (Dr THANAA ATIA FARADJ, 2016, p. 56)

Les membres du conseil d'administration et les employés doivent être choisis parmi les meilleurs candidats dont les compétences et les expériences correspondent aux exigences spécifiques de l'entreprise, afin de garantir une nomination transparente et équitable selon les compétences et l'expérience requises.

3.2. Efficacité des règles adoptées :

Pour que les règles de gouvernance soient efficaces, il est nécessaire de disposer de mécanismes liés aux lois et aux règlements ainsi qu'à l'environnement de concurrence des produits. De plus, les organisations et les institutions internationales, ainsi qu'un système judiciaire sain et un système fiscal équitable, contribuent grandement à cela. Les cadres juridiques et les législations constituent la base qui régule le fonctionnement des entreprises, en particulier dans le secteur public, tels que les lois relatives à la gestion des sociétés par actions et des EPIC, ainsi que les lois comptables, fiscales, commerciales et civiles.

En outre, il existe des mécanismes de gouvernance externes qui soutiennent l'amélioration du système de gouvernance, tels que : (Dr THANAA ATIA FARADJ, 2016, p. 60)

- Les analystes financiers et certaines organisations internationales, tel que l'organisme « Transparency International », l'OMC et le Comité de Bâle dans le secteur bancaire.

- L'appuie sur les normes comptables pour garantir la qualité et la fiabilité des informations.
- Les mécanismes de mesure de la qualité.
- La nécessité d'exister des mécanismes de contrôle rigoureux de la production d'informations.
- La nécessité d'un système judiciaire indépendant.
- L'importance d'avoir des systèmes fiscaux clairs et équitables.

3.3.L'audit comme facteur Garantissant l'application des règles et procédures de la gouvernance :

L'application des règles de gouvernance se fait par le biais d'une surveillance continue des entreprises, tant interne qu'externe :

L'audit interne est l'un des piliers fondamentaux qui soutiennent l'application des principes de gouvernance au sein des entreprises, car il contribue à surveiller en permanence les opérations et les procédures pour garantir le respect des lois et des politiques internes. D'autre part, l'audit externe joue un rôle majeur dans le renforcement de la gouvernance en tant que lien principal entre les propriétaires et les gestionnaires, en surveillant les comptes et les rapports financiers de manière indépendante et objective. Les commissaires aux comptes et les experts-comptables jouent un rôle obligatoire dans ce contexte à travers l'audit légal et contractuel. Les organes de contrôle national, tels que l'Inspection générale des finances, ainsi que les institutions de lutte contre le blanchiment d'argent et la corruption, contribuent également à garantir la conformité des entreprises et des institutions aux lois et réglementations en vigueur.

4. La mise en œuvre de la gouvernance dans les EPIC en Algérie, cas de l'EPIC ONDEFOC :

Dans le cadre de notre étude, nous avons réalisé une étude de terrain à travers un entretien structuré avec le directeur de l'établissement public à caractère industriel et commercial « ONDEFOC », en accord avec la nature des informations à collecter, dans le but d'obtenir des données approfondies en conformité avec cette méthode et en relation avec le sujet de recherche. Cette étape a été complétée par le calcul des principaux indicateurs de performance financière.

4.1.Présentation de l'EPIC ONDEFOC :

L'Office national pour le développement et la promotion de la formation continue (ONDEFOC) est un organisme de formation, d'études, de consultation et d'assistance destiné aux institutions et organismes publics et privés. Sa forme juridique est celle d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

4.2.La création de l'ONDEFOC :

En 2012, le décret exécutif n° 12-80 du 12 février 2012 a créé l'Office national pour le développement et la promotion de la formation continue (ONDEFOC) en remplacement de l'ancien INDEFOC. L'office a hérité des moyens physiques et de l'infrastructure utilisés par les deux institutions dissoutes.

4.3.Le statut juridique :

Le caractère de l'Office National pour le Développement et la Promotion de la Formation Continue est celle d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

4.4.L'organe de gestion de l'ONDEFOC :

En raison de sa nature d'établissement public à caractère industriel et commercial, l'EPIC ONDEFOC dispose d'une instance de gestion composée principalement de :

- **Le conseil d'administration** : c'est l'organe suprême de gestion et de prise de décisions stratégiques, qui définit les orientations générales de l'établissement, approuve les plans d'action et le budget, surveille la performance de la direction générale et suit l'exécution des programmes. Il comprend des membres représentant les ministères en Algérie, ainsi que les partenaires sociaux.
- **La direction générale** : elle est dirigée par le directeur général nommé par décision de l'autorité compétente, qui est chargée de mettre en œuvre les directives du conseil d'administration. Elle gère les différentes équipes et départements de l'EPIC ONDEFOC et assure la coordination quotidienne des activités, le développement des programmes et le suivi des relations.

4.5.Mécanismes de mise en œuvre de la gouvernance au sein de l'EPIC ONDEFOC :

L'EPIC ONDEFOC s'efforce de mettre en œuvre la gouvernance au sein de l'établissements conformément aux directives et recommandations du ministère de tutelle, du conseil d'administration ainsi que de la direction générale.

4.5.1. La mise en œuvre de la gouvernance au sein de l'EPIC ONDEFOC :

L'EPIC ONDEFOC vise à garantir une conformité totale aux lois et règlements pour améliorer l'efficacité du travail et renforcer la transparence dans divers aspects des opérations internes.

Le système de gouvernance de l'EPIC ONDEFOC est le fruit des efforts déployés par la direction en conformité avec les directives du ministère de tutelle et du conseil d'administration.

Cet établissement s'efforce en permanence de consolider ce système afin d'atteindre les meilleures performances et de renforcer la transparence. L'évaluation de l'efficacité du système de gouvernance au sein de l'établissement repose sur un

ensemble d'outils et de mécanismes intégrés, à travers des rapports périodiques, en tenant également compte des recommandations de révision et d'évaluation de l'inspection des finances, des auditeurs externes, ainsi que d'autres organes de contrôle externes. De plus, elle évalue également à travers des indicateurs de performance pour clarifier la situation de manière adéquate.

4.5.2. Le rôle de la gouvernance dans le soutien des objectifs stratégiques de l'ONDEFOC :

Étant donné que l'activité principale de l'ONDEFOC est le développement de la formation professionnelle, sa vision institutionnelle est de concentrer ses efforts sur l'amélioration de la qualité de la formation liée à ses domaines, en développant des méthodes qui élèvent les niveaux de compétence et visent à garantir la continuité de la performance de développement afin de rester toujours prête à répondre aux exigences du développement, l'établissement croit que la réalisation de sa vision institutionnelle repose principalement sur l'application optimale de la bonne gouvernance pour atteindre l'équilibre dans la prise de décisions.

L'ONDEFOC réalise également une étude des variations des indicateurs et ratios de manière régulière. De plus, il veille à mettre en place des mécanismes efficaces pour atténuer l'impact négatif des changements pouvant survenir sur le terrain, notamment dans le secteur de la formation, ce qui renforce sa capacité à s'adapter à tout changement à long terme.

L'EPIC ONDEFOC utilise un ensemble d'outils et de moyens pour évaluer le degré d'application des principes de gouvernance au sein de l'établissement. Elle exploite les indicateurs quantitatifs des informations numériques et des données statistiques, ainsi que les indicateurs qualitatifs basés sur les critères d'évaluation souvent fournis par les apprentis de l'ONDEFOC et leurs institutions.

4.5.3. Difficultés rencontrées dans l'application de la gouvernance au sein de l'ONDEFOC :

L'application de la gouvernance au sein de l'EPIC ONDEFOC fait face à de nombreux obstacles et défis dans la pratique quotidienne, entravant son parcours et la réalisation de ses objectifs souhaités de manière optimale. Parmi ces difficultés, on trouve la multiplicité des niveaux de gestion, qui entraîne un chevauchement des compétences, affectant négativement le processus de prise de décision.

De plus, l'application de la gouvernance est relativement récente pour l'EPIC ONDEFOC, rendant difficile l'intégration de tous ses éléments, systèmes, principes et objectifs en peu de temps. L'absence de moyens de suivi efficaces pour la gouvernance, tels que le manque de moyens de contrôle interne, complique l'évaluation objective des résultats et ralentit le développement continu de la gouvernance au sein de l'ONDEFOC.

Par ailleurs, on trouve la faible capacité de changement de certaines parties prenantes et leur refus des évolutions et des modernisations. De plus, le manque de sensibilisation de nombreux employés à l'importance de la gouvernance constitue un obstacle à son application, car ils considèrent la gouvernance comme se limitant à des procédures formelles et administratives, sans la voir comme un système intégré contribuant à améliorer la qualité de la performance et à renforcer l'intégrité et la transparence.

4.5.4. Le Conseil d'administration de l'EPIC ONDEFOC :

La nomination du conseil d'administration au sein de l'EPIC ONDEFOC est l'une des pierres angulaires de la gouvernance de l'EPIC ONDEFOC. Le conseil d'administration représente l'organe suprême chargé de la prise de décision et de la supervision au sein de l'EPIC, et il est souvent présidé par un représentant de l'autorité de tutelle. Le conseil est généralement composé de membres représentant l'autorité du ministère de tutelle et les autres ministères. Chacun d'eux représente une entité officielle et est sélectionné et proposé par des comités spécialisés en fonction des compétences et de l'expérience.

Ses membres se distinguent par la diversité de leurs expériences et de leurs visions, afin de garantir la disponibilité des compétences appropriées qui contribuent au développement des systèmes de gouvernance. Le conseil d'administration assume la responsabilité principale de définir les orientations générales de l'établissement, ses missions se manifestent par l'élaboration des visions stratégiques de l'ONDEFOC, l'approbation des politiques et des grandes orientations, ainsi que la surveillance et le suivi des performances de la direction de l'ONDEFOC pour garantir l'atteinte des objectifs. Et l'approbation des budgets et des comptes annuels, ainsi que la surveillance des dépenses et l'assurance de la transparence dans les rapports réalisés.

Le nombre de membres du conseil d'administration dans les établissements publics à caractère commercial et industriel est considéré comme élevé par rapport à celui des sociétés publiques par actions, ce qui offre une diversité d'expertises et permet de présenter différents points de vue, contribuant ainsi de manière significative à la prise de décisions plus équilibrées. En revanche, un grand nombre de membres peut parfois compliquer les discussions et entraîner un chevauchement des opinions, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur accord lors de la prise de décisions.

4.5.5. Gestion des conflits d'intérêts :

Les EPIC, y compris l'ONDEFOC, se trouvent souvent confrontées à une série de défis complexes, parmi lesquels les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes. Cela impose à l'ONDEFOC de se préparer à une adaptation continue aux conflits d'intérêts et à leur gestion, ce qui nécessite l'élaboration d'une politique claire et annoncée.

L'ONDEFOC doit ancrer une culture de bonne gouvernance au sein de l'organisation, car la réalisation de ses objectifs stratégiques est étroitement liée à la sensibilisation de toutes les parties prenantes au concept de gouvernance, à ses objectifs et à ses mécanismes d'application. Par conséquent, la direction prend l'initiative de définir des procédures internes pour développer les mesures en place. De plus, elle s'efforce constamment d'élever le niveau de sensibilisation interne aux principes de gouvernance en adoptant une approche globale basée sur des programmes de formation intensifs pour tous les employés, quel que soit leur niveau, à travers l'organisation d'ateliers réguliers et l'échange d'expériences, afin d'encourager l'engagement envers un comportement professionnel responsable

4.5.6. Impact de la concurrence et la législation sur la gouvernance de l'EPIC ONDEFOC:

La gestion de la concurrence dans le secteur de la formation est un facteur essentiel qui détermine le succès de l'ONDEFOC. Cela nécessite d'associer la stratégie générale de l'établissement au concept de qualité, qui inclut le développement régulier des programmes et la concentration sur la création de nouvelles spécialités pour suivre l'évolution en cours, en plus de l'investissement dans les compétences et les équipements, ce qui confère à l'ONDEFOC des avantages concurrentiels forts par rapport à ses homologues dans le même domaine.

D'autre part, les changements législatifs représentent l'un des principaux défis qui affectent considérablement l'ONDEFOC. Les évolutions de l'environnement juridique obligent l'EPIC ONDEFOC à s'adapter efficacement aux modifications légales en mettant à jour les politiques internes et les procédures, ce qui contribue à garantir la conformité continue aux législations et à une gestion prudente de sa performance institutionnelle.

4.5.7. L'audit financier internes de l'EPIC ONDEFOC :

L'EPIC "ONDEFOC" fait face à un défi difficile consistant à développer la cellule d'audit interne ; Cela nécessite la nomination de personnel compétent possédant les expériences nécessaires pour effectuer les opérations d'audit de manière efficace.

L'EPIC ONDEFOC crée actuellement une cellule d'audit interne où le processus de sélection des auditeurs internes sera basé sur des critères fixes axés sur les qualifications académiques, et sur les compétences et les expériences en gestion des affaires financières et comptables.

4.5.8. L'audit financier externe de l'EPIC ONDEFOC :

Le choix d'un auditeur externe jouissant d'indépendance et de neutralité professionnelle est une démarche importante pour garantir l'intégrité et la transparence. Cela repose sur les procédures de la loi sur les marchés publics pour sélectionner les bureaux d'audit agréés. De plus, les opérations financières de l'EPIC

ONDEFOC sont soumises à d'autres mécanismes de contrôle tel que le contrôle de l'Inspection Générale des Finances qui est chargée de l'audit à travers un examen des opérations financières et comptables, et de vérifier leur conformité avec le cadre légal et réglementaire en vigueur.

4.5.9. Technologie et gouvernance de l'EPIC ONDEFOC :

Bien que l'EPIC ONDEFOC reconnaisse le rôle important des technologies modernes en tant qu'outil stratégique indispensable pour garantir la transparence et la précision des résultats, l'EPIC ONDEFOC continue de faire face à des défis dans la réalisation de la transformation numérique souhaitée.

L'ONDEFOC s'efforce continuellement de rechercher à développer divers projets numériques visant à améliorer son efficacité et à renforcer les mécanismes de gouvernance, tels que le développement de plateformes numériques. Avec la propagation croissante des applications de l'intelligence artificielle dans divers secteurs, en particulier dans le domaine de la formation, l'ONDEFOC envisage la possibilité de tirer parti des algorithmes d'intelligence artificielle dans les processus d'analyse des données et de prise de décisions basées sur des bases scientifiques et une vision objective soutenue par des données réelles. L'objectif stratégique futur de l'ONDEFOC tourne autour de la réalisation de la numérisation complète de ses activités opérationnelles et administratives, assurant l'amélioration du niveau des services offerts et l'efficacité des opérations.

4.6. Indicateurs de la performance et la gestion financière :

Afin comprendre l'impact réel des mécanismes de gouvernance sur la performance financière au sein de l'EPIC ONDEFOC, nous avons analysé les données financières des exercices 2019 à 2023. Cette analyse a porté sur des indicateurs et ratios clés tels que les ratios de santé financière et de liquidité.

L'objectif est d'examiner le degré de respect par l'ONDEFOC des politiques de gouvernance émises, en assurant le lien entre le cadre théorique et l'étude de cas pratique.

Table n°01 : les états financiers de l'EPIC ONDEFOC

Année Libellé	2019	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires	212 286 753,99	52 097 802,55	186 801 610,11	245 572 031,98	166 620 341,07
Bénéfice net	9 125 364,31	91 433 064,96	-122 438 505,86	23 566 619,25	2 967 463,76
Capitaux propres	217 999 751,20	91 892 020,34	177 426 114,33	199 208 782,46	202 176 246,22
Dettes courantes	282 521 405,30	242 368 838,47	280 049 639,28	292 506 638,12	304 463 534,62
Total des dettes	333 278 885,06	299 420 543,23	339 622 044,04	347 239 592,88	357 361 439,38

MISSOUMI Abdelatif
TOUNSI Nadjet

Actifs courants	472 709 725,13	323 005 739,56	457 392 772,87	506 769 811,64	490 845 714,23
Total actif	551 278 636,26	391 312 563,57	517 048 158,37	546 448 375,34	559 537 685,60

Source : préparé par l'auteur auprès des états financiers de l'ONDEFOC

4.6.1. Les principaux indicateurs et ratios calculés dans cette étude incluent :

- « Marge nette » afin d'analyser la rentabilité ;
- « Ratio de liquidité générale » afin d'analyser la liquidité ;
- « Ratio d'endettement » afin d'analyser la structure financière ;
- « Retour sur actifs » afin d'analyser l'efficacité des actifs.

Table n°02 : Indicateur et ratios de performance de l'EPIC ONDEFOC

Libellé	2019	2020	2021	2022	2023
Marge nette (%)	4,30	175,50	- 65,54	9,60	1,78
Ratio de liquidité	1,67	1,33	1,63	1,73	1,61
Ratio d'endettement	1,53	3,26	1,91	1,74	1,77
Retour sur actifs (%)	1,66	23,37	- 23,68	4,31	0,53

Source : préparé par l'auteur

4.6.2. Interprétation des indicateurs calculés :

- **Exercice 2019** : L'entreprise présentait une rentabilité modeste de 4.30% avec une bonne liquidité de 1.67 et un endettement équilibré de 1.53. Cependant le retour sur actifs était faible de 1.66%, signifiant que la gestion est prudente et peu risquée.
- **Exercice 2020** : constat d'une hausse de la marge nette de 175.50% et du retour sur actifs de 23.37%, cependant le niveau d'endettement de 3.26 est élevé, ce qui indique une situation financière particulière, liée principalement à la période de COVID-19.
- **Exercice 2021** : un déficit important de -65.54%, ce qui a entraîné un retour négatif sur actifs de -23.68%. La liquidité reste dans les normes de 1.63, en revanche l'endettement diminue à 1,91, à cause d'un ajustement financier.
- **Exercices 2022-2023** : sur deux exercices, on constate une amélioration de la rentabilité et du retour sur actifs, mais restant faibles. On constate aussi une stabilité sur les ratios de liquidité et d'endettement, ce que signifie que la gestion est prudente, lié principalement à la période d'ajustement après le COVID-19 et la restructuration de la direction de l'EPIC ONDEFOC.

4.6.3. Impact sur la gouvernance :

- L'instabilité des résultats entre 2019 et 2021 montre que l'EPIC ONDEFOC a marqué des inefficacités dans les mécanismes de gouvernance, liée principalement à la période de COVID-19.
- L'évolution après 2021 montre une amélioration sur la mise en œuvre des contrôles, et sur les actions d'ajustement en lien avec les mécanismes de gouvernance et les pratiques de contrôle.
- L'EPIC ONDEFOC marque un ratio d'endettement élevé nécessitant une attention particulière pour ne pas compromettre la stabilité financière de l'établissement.

5. Analyse des résultats :

L'étude montre que l'Algérie a déployé des efforts importants pour renforcer la gouvernance d'entreprise, notamment par la création d'un code de gouvernance, l'adoption des normes comptables internationales IAS/IFRS, l'actualisation du code de commerce en révisant la loi sur les sociétés à responsabilité limitée, et l'instauration sur le code de commerce les sociétés par actions simplifiées dédiées à la création de start-up.

En outre, la gestion des participations dans le secteur public économique a été réaménagée et réformée en plusieurs étapes, contribuant ainsi à améliorer l'objectif de la gouvernance au sein des entreprises nationales.

Cependant, la mise en œuvre effective de la gouvernance ne peut se limiter à l'adoption des textes et règles, Elle dépend aussi de la compétence et la transparence des décideurs et organes de gestion, et de la capacité à instaurer un environnement adapté, des mécanismes de contrôle efficaces et des règles souples, conformes aux spécificités de chaque secteur.

L'étude indique que l'application efficace de la gouvernance en Algérie nécessite une mise à jour continue des lois et des règlements, une adaptation à la concurrence du marché, le soutien d'analystes financiers et d'organisations internationales, ainsi qu'un système judiciaire indépendant et un système fiscal équitable. Elle souligne également l'importance des mécanismes de contrôle internes et externes pour garantir l'application des règles de manière pratique et réaliste.

Malgré ces réalisations, la gouvernance en Algérie fait face à de nombreux défis qui entravent l'obtention de résultats concrets, parmi lesquels :

- L'instabilité et le changement fréquent des lois.
- Le retard marqué de la digitalisation et son incidence défavorable sur les différents secteurs.
- La nécessité de renforcer le rôle de l'audit pour améliorer la qualité de la prise de décision.
- Restructurer les fonctions des auditeurs internes et externes afin d'améliorer le contrôle.

- Il est indispensable de constituer des équipes spécialisées pour surveiller la mise en œuvre de la gouvernance dans les secteurs public et privé.
- Actualiser le code de gouvernance de 2009 et veiller à sa mise en œuvre optimale.
- En fonction des changements mondiaux, particulièrement dans le secteur du numérique.
- Actualiser les lois comptables pour les adapter aux normes internationales changeantes.
- Organiser des formations et des ateliers pour sensibiliser à l'application de la gouvernance.
- Établir des cellules de recherche universitaires, des entreprises incubatrices et des institutions professionnelles pour élaborer des règles de gouvernance spécialisées pour chaque secteur économique.

6. Conclusion :

L'étude montre que l'Algérie a fait des progrès significatifs sur la mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise, comme l'adoption du code de gouvernance d'entreprise en 2009, la mise à jour des lois commerciales, notamment pour le secteur privé, ainsi que la réforme des systèmes de gestion des entreprises publiques. Elle a également adopté les normes comptables internationales IAS/IFRS, à travers le système financier comptable SCF, et a émis des normes d'audit nationales NAA conformes aux normes mondiales. Ces efforts se manifestent également à travers un ensemble de mécanismes internes et externes qui reposent sur l'efficacité de la compétence de l'auteur décisionnel et les décisions prises, la qualité des règles adoptées comme base du succès, et l'assurance de leur application via un contrôle continu.

7. Liste des références :

Livres :

- Dr THANAA ATIA FARADJ, D. S. (2016). *La gouvernance d'entreprise et l'éthique de la profession comptable*. Faculté de commerce, université de caire.

Articles :

- Dr TAHIR HASSAN et MODAR AL ODJI. (2013). *L'efficacité et l'efficacités de la décision entre la prééminence de l'utilisation du style émotionnel ou rationnel dans la prise de décision*. Damas: Revue de l'Université de Damas pour les sciences économiques et juridiques – Volume 29, Numéro 1, 201.
- Dr, Ouerda SAMI. (2017). L'impact des règles de gouvernance dans l'organisation des sociétés par actions. Revue de la Charia et de l'Économie, numéro 11, Faculté de Droit, Université Frères Mentouri, Constantine.
- Noureddine BEN CHOUFI et Tahar DJELIT. (2021). *La réalité de la gouvernance en Algérie*. Revue algérienne des recherches économiques et financières. Volume 4. numéro 2.

Sites Web :

- Amitav Banerji. (2016). *Leadership mondial et national et bonne gouvernance*. <https://www.un.org/ar/chronicle/article/20240>.

Lois :

Les mécanismes de la mise en œuvre de la gouvernance dans les

- Code de gouvernance d'entreprise en Algérie. (2009). p. 13.
- Décret exécutif n°254-20 du 15/09/2020. Journal Officiel n°55/2020.
- Loi n°15-20 du 30/12/2015. Journal Officiel n°71.
- Loi n°22-09 du 05/05/2022. Journal Officiel n°32.