

GOVERNANCE LOCALE ET DIVERGENCE DE RATIONALITES : UNE EVALUATION EMPIRIQUE EN ALGERIE.

LOCAL GOVERNANCE AND DIVERGENCE OF RATIONALITIES: AN EMPIRICAL ASSESSMENT IN ALGERIA.

Dr. Amina BENMAGHINA*

Université d'Alger 3, Faculté des sciences économiques, commerciales et de
gestion (Algérie)
a.benmaghnia12@gmail.com

<i>Date de Réception :</i> 13 /10/2025	<i>Date d'acceptation :</i> 17/11/ 2025	<i>Date de Publication :</i> 26/12/2025
---	--	--

Abstract

This research assesses local governance in Oum Bouaghi (Algeria) through seven indicators (participation, transparency, accountability, equity, efficiency, responsiveness, rule of law). A structured questionnaire was administered to elected officials and municipal staff. Findings indicate an intermediate governance index (3.0/5) with a marked gap: elected officials (3.3/5) vs staff (2.7/5). This asymmetry mirrors tensions in corporate governance between directors and managers. The study's originality lies in this analogy, which informs the ongoing reform of Algeria's Communal and Wilaya Codes.

Keywords: Local governance, Corporate governance, Local authorities.

JEL Classification Codes: H83, H70, G34.

Résumé

Cette recherche évalue la gouvernance locale dans la wilaya d'Oum Bouaghi (Algérie) à travers sept indicateurs (participation, transparence, redevabilité, équité, efficacité, réactivité, État de droit). L'étude repose sur un questionnaire administré auprès d'élus et de cadres communaux. Les résultats révèlent un indice global intermédiaire (3,0/5) avec une divergence notable : élus (3,3/5) et cadres (2,7/5). Cette asymétrie reflète deux rationalités — politique et administrative — comparables aux tensions observées dans la gouvernance d'entreprise entre dirigeants et managers. L'originalité du travail réside dans

* Auteur Correspondant

cette analogie, qui éclaire les réformes en cours, notamment la révision du Code de la commune et du Code de la wilaya.

Mots-clés : Gouvernance locale, Gouvernance d'entreprise, Collectivités territoriales.

Code de classification Jel : H83, H70, G34.

1- Introduction

La gouvernance est devenue un concept central dans les sciences sociales, mobilisé aussi bien dans le champ des sciences politiques que dans celui des sciences de gestion. Dans les collectivités locales, elle renvoie à la légitimité démocratique et à la qualité des services offerts aux citoyens (Pierre & Peters, 2020), dans les entreprises, elle constitue un mécanisme essentiel de régulation et de performance, garantissant la confiance des actionnaires et des parties prenantes (Cadbury, 1992). Ces deux univers, bien que distincts, partagent des défis communs : transparence, redevabilité, efficacité et intégration des attentes de leurs parties prenantes (mondiale, 1992).

En Algérie, la gouvernance locale s'inscrit dans un modèle hérité du système administratif franco-germanique, caractérisé par la centralisation et la hiérarchie bureaucratique. Si ce modèle garantit l'unité institutionnelle et le respect des règles, il limite toutefois l'autonomie décisionnelle des communes et ralentit leur adaptation aux nouveaux enjeux de gouvernance.

La problématique de cet article peut être formulée ainsi : dans quelle mesure les pratiques actuelles de gouvernance locale en Algérie reflètent-elles les principes internationaux de bonne gouvernance, et comment les perceptions des élus diffèrent-elles de celles des cadres administratifs ?

L'objectif de la recherche est triple : (1) mesurer empiriquement le niveau de gouvernance locale à travers un cadre d'indicateurs internationalement reconnus, (2) analyser les divergences de perception entre élus et cadres, et (3) proposer une lecture originale en mobilisant l'analogie avec la gouvernance d'entreprise afin d'enrichir la réflexion sur les réformes institutionnelles futures.

Sur le plan méthodologique, l'étude repose sur une approche quantitative fondée sur un questionnaire structuré administré auprès de 120 répondants (élus et cadres communaux) de la wilaya d'Oum Bouaghi.

Les sept indicateurs retenus (participation, transparence, redevabilité, équité, efficacité, réactivité et État de droit) ont été mesurés sur une échelle de Likert (1–5). L'analyse combine des statistiques descriptives, comparatives et relationnelles, mobilisant un cadre théorique hybride inspiré de la gouvernance publique et de la gouvernance d'entreprise.

2- Revue de littérature et cadre conceptuel

La gouvernance est devenue, depuis trois décennies, un champ de recherche transversal, mobilisant aussi bien les sciences de gestion que les sciences politiques et administratives. Son intérêt réside dans la possibilité de comparer des univers organisationnels a priori distincts, entreprises privées et collectivités publiques, mais confrontés à des défis communs : assurer la transparence, rendre des comptes, gérer les ressources et maintenir la confiance des parties prenantes.

2-1. Définition et principes généraux

Les institutions internationales, à l'instar de la Banque mondiale (1992) et du PNUD (PNUD, 1997), ont défini la gouvernance comme l'ensemble des processus et mécanismes permettant d'exercer le pouvoir, de gérer les ressources et de rendre des comptes. Sept principes sont récurrents dans la littérature : participation, transparence, redevabilité, équité, efficacité, réactivité et respect de l'État de droit. Ces dimensions sont devenues les standards de référence pour évaluer la gouvernance dans les États et les collectivités locales.

2-2. Gouvernance publique et gouvernance locale

Dans le domaine public, la gouvernance vise à dépasser la simple logique de conformité administrative pour intégrer une culture de performance et de légitimité. Au niveau local, elle se traduit par l'ouverture de l'action publique aux citoyens, l'accessibilité de l'information, la redevabilité des élus et la qualité des services publics de proximité.

Des auteurs comme (Pierre & Peters, 2020) insistent sur le rôle central des collectivités territoriales comme « laboratoires de la gouvernance », où se cristallisent

les relations entre acteurs politiques (élus), administratifs (cadres) et sociaux (citoyens, associations).

2-3. Gouvernance d'entreprise : un miroir analytique

La gouvernance d'entreprise, théorisée dès le rapport (Cadbury, 1992), repose sur la transparence, le reporting, le contrôle interne et l'intégration des parties prenantes. Deux modèles se distinguent :

- Le modèle anglo-saxon, orienté vers la création de valeur pour les actionnaires et caractérisé par une flexibilité organisationnelle ;
- Le modèle franco-germanique, centré sur la régulation, le respect des règles et la protection élargie des parties prenantes.

Cette distinction éclaire la gouvernance locale algérienne, qui a adopté depuis l'indépendance le modèle franco-germanique : centralisation, prééminence de la règle de droit et séparation stricte entre politique et administration.

2-4. Théories mobilisées

Trois cadres théoriques structurent l'analyse de cette recherche :

- La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) : elle éclaire les asymétries d'information et de rationalité entre élus (mandants) et cadres (agents), analogue aux relations dirigeants/actionnaires dans les entreprises.
- La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) : elle souligne la nécessité d'intégrer les citoyens et la société civile comme stakeholders, à l'instar des clients et fournisseurs dans l'entreprise.
- Le New Public Management (NPM) : ce courant propose d'importer des méthodes de gestion privées (efficacité, orientation client, indicateurs de performance) dans le secteur public (Osborne & Gaebler, 1992). Toutefois, plusieurs études ont montré que sa transposition est limitée dans les contextes de tradition continentale comme l'Algérie.

2-5. Cadre algérien

Le système administratif algérien, d'inspiration franco-germanique, a façonné une gouvernance locale marquée par la centralisation et la hiérarchie bureaucratique. Cette logique garantit l'unité nationale et le respect des règles, mais limite l'autonomie des communes et freine l'innovation institutionnelle (Chevallier, 2015).

Face à ces limites, l'État a engagé un processus de réforme. En 2025, le président Algérien a créé une commission d'experts chargée de réviser

le Code de la commune et le Code de la wilaya, avec pour ambition de moderniser le cadre juridique et d'y introduire davantage de transparence, de participation citoyenne et de performance.

3- Méthodologie

La démarche adoptée dans cette recherche repose sur une approche quantitative et descriptive, visant à évaluer le niveau de gouvernance locale dans la wilaya d'Oum Bouaghi à travers un cadre d'indicateurs inspiré des standards internationaux (Banque mondiale, OCDE, PNUD).

3-1. Population et échantillonnage

L'étude a porté sur deux catégories d'acteurs clés de la gouvernance locale :

- Les élus communaux, investis d'une légitimité politique par le suffrage ;
- Les cadres administratifs, responsables de la mise en œuvre opérationnelle des décisions.

Un total de 120 répondants a été mobilisé, répartis de manière équilibrée entre élus et cadres. L'échantillonnage a été réalisé selon une approche raisonnée, privilégiant les communes représentatives de la diversité territoriale (urbaines, semi-urbaines et rurales).

3-2. Outil de collecte des données

La collecte des données s'est effectuée à l'aide d'un questionnaire structuré, élaboré à partir des sept principes de la bonne gouvernance : Participation citoyenne, Transparence, Redevabilité, Équité et inclusion, Efficacité et efficience, Réactivité, Respect de l'État de droit.

Chaque indicateur a été évalué sur une échelle de Likert en cinq points (1 = très faible à 5 = très élevé). Ce choix méthodologique permet d'obtenir des mesures standardisées, facilitant les comparaisons entre groupes et l'analyse statistique.

3-3. Méthodes d'analyse

Les données ont été traitées à l'aide de statistiques descriptives et comparatives :

- Calcul de moyennes et écarts-types pour chaque indicateur ;
- Construction d'un indice global de gouvernance, obtenu par la moyenne des sept scores ;

- Analyse comparative entre élus et cadres : avant d'appliquer le test t de Student pour échantillons indépendants, la normalité des distributions a été vérifiée séparément pour chaque groupe (élus / cadres) et pour chacun des sept indicateurs à l'aide du test de Shapiro-Wilk. Tous les p-values associés étaient supérieurs à 0,05, confirmant que les distributions ne s'écartent pas significativement de la normalité. Le test de Levene a également indiqué l'homogénéité des variances entre les deux groupes ($p > 0,05$ pour tous les indicateurs). Ces conditions justifient pleinement l'usage du test t paramétrique ;
- Analyse des corrélations entre indicateurs afin d'identifier des relations structurelles.

Toutes les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS.

4- Résultats

L'analyse empirique menée auprès des élus et des cadres administratifs des communes de la wilaya d'Oum Bouaghi a permis de mesurer le niveau de gouvernance locale selon sept indicateurs : participation citoyenne, transparence, redevabilité, équité et inclusion, efficacité et efficience, réactivité, et respect de l'État de droit. Les résultats sont présentés en quatre étapes : (1) indice global, (2) analyse par indicateur, (3) comparaison élus/cadres, et (4) corrélations internes.

4-1. Niveau global de gouvernance

L'indice global obtenu est de 3,0/5, traduisant un niveau intermédiaire de gouvernance. Ce score reflète une adoption partielle des principes de bonne gouvernance : certaines dimensions, comme la participation et l'équité, sont relativement développées, tandis que d'autres, telles que la transparence et la redevabilité, demeurent en retrait. Ce résultat confirme l'idée d'un décalage entre la norme et la pratique : le cadre juridique existe, mais son application reste inégale.

Sur le plan méthodologique, cet indice moyen traduit une dispersion importante des scores, signalant une gouvernance hétérogène selon les indicateurs.

4-2. Analyse par indicateur

4-2.1. Participation citoyenne (3,4/5)

Les répondants considèrent que des mécanismes existent (consultations, réunions de l'Assemblée), mais leur portée reste limitée. L'absence de véritable codécision limite l'impact de la participation.

4-2.2. Transparence (2,6/5)

La transparence est jugée insuffisante : les budgets, rapports et délibérations ne sont pas systématiquement publiés. La perception des citoyens repose souvent sur la communication verbale plutôt que sur des données accessibles.

4-2.3. Redevabilité (2,5/5)

La reddition des comptes apparaît comme le maillon le plus faible. Les rapports annuels sont rares, et le suivi des recommandations des missions d'audit et d'inspection reste limité. Cela crée un déficit de confiance, proche de celui constaté dans les entreprises dépourvues de reporting régulier.

4-2.4. Équité et inclusion (3,2/5)

Les programmes locaux sont jugés globalement équitables, avec un effort d'inclusion des zones rurales. Toutefois, la perception positive masque des disparités persistantes dans la distribution des ressources.

4-2.5. Efficacité et efficacité (2,8/5)

Les services publics souffrent de lenteurs et de procédures complexes. Les ressources existantes ne sont pas toujours optimisées, traduisant une faible efficacité organisationnelle.

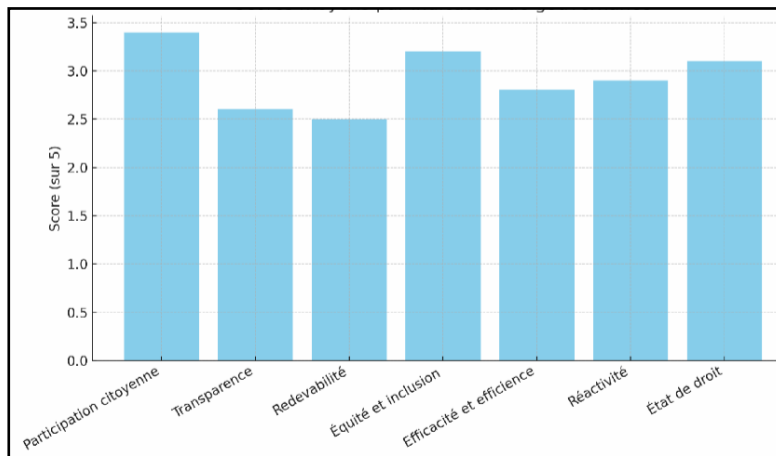
4-2.6. Réactivité (2,9/5)

La commune répond de manière satisfaisante aux demandes simples, mais reste lente face aux urgences ou aux besoins complexes. Cela révèle un manque de flexibilité institutionnelle.

4-2.7. État de droit (3,1/5)

Le respect formel des textes est globalement assuré, mais sans réelle culture proactive de conformité. La gouvernance locale reste centrée sur l'application minimale de la loi, plutôt que sur une logique de compliance avancée.

Figure N°01: Scores moyens par indice de gouvernance.



Source : Élaborée par l'auteur à partir de l'étude menée.

4-3. Comparaison élus / cadres

Une divergence significative apparaît entre les deux groupes :

- Élus : 3,3/5 ;
- Cadres : 2,7/5

Cette différence confirme une perception plus optimiste des élus, orientés vers la communication et la légitimation politique, tandis que les cadres expriment une vision plus critique, ancrée dans les contraintes quotidiennes.

Avant d'interpréter les écarts observés, la validité des comparaisons a été vérifiée par des tests préliminaires de normalité (Shapiro-Wilk) et d'homogénéité des variances (Levene), dont les résultats confirment que les conditions d'application du test t de Student sont respectées.

Sur le plan méthodologique, cet écart statistique est significatif ($p < 0,05$), renforçant la robustesse du constat.

Sur le plan analytique, il s'agit d'une asymétrie comparable à celle qui existe dans les entreprises entre les dirigeants et les managers opérationnels.

Pour examiner la robustesse statistique de cette divergence pour chacun des sept critères, un test t de Student pour échantillons indépendants a été effectué. Le Tableau N°01 présente les données descriptives brutes (moyennes, écarts-types et tailles d'échantillon) pour chaque groupe et chaque indicateur. Les valeurs p pour chaque indicateur sont présentées ci-dessous :

- Participation : $p = 0,018$
- Transparence : $p = 0,011$
- Redevabilité : $p = 0,007$
- Équité et inclusion : $p = 0,029$
- Efficacité et efficience : $p = 0,014$
- Réactivité : $p = 0,022$
- État de droit : $p = 0,033$

Toutes les valeurs p sont inférieures au seuil critique de 0,05, confirmant que la différence observée entre les perceptions des élus et des cadres est statistiquement significative pour chacun des sept indicateurs de gouvernance. Cela prouve que la divergence n'est pas due au hasard, mais reflète une différence systémique dans la manière dont les deux groupes évaluent la gouvernance locale.

Tableau N°01 : Comparaison des perceptions entre Élus et Cadres.

Indicateur	Élus	Cadres	Score moyen	Différence	Valeur p
Participation citoyenne	3,6	3,2	3,4	0,4	0,018
Transparence	2,8	2,4	2,6	0,4	0,011
Redevabilité	2,7	2,3	2,5	0,4	0,007
Équité et inclusion	3,4	3,0	3,2	0,4	0,029
Efficacité et efficience	3,0	2,6	2,8	0,4	0,014
Réactivité	3,2	2,7	2,9	0,5	0,022
État de droit	3,3	2,9	3,1	0,4	0,033

Source : Élaboré par l'auteur à partir de l'étude menée.

4-4. Corrélations internes

L'analyse des corrélations entre indicateurs révèle que :

- La transparence est fortement corrélée à la redevabilité ($r=0,71$), confirmant que ces deux dimensions fonctionnent comme un couple indissociable ;

- La participation citoyenne est modérément corrélée à l'équité et inclusion ($r = 0,52$), ce qui suggère que l'ouverture aux citoyens favorise une répartition plus juste des ressources ;
- En revanche, la réactivité est faiblement liée à l'efficacité ($r=0,33$), ce qui indique que la rapidité de traitement n'entraîne pas forcément une optimisation des ressources

5- Discussion

Les résultats de cette recherche révèlent une gouvernance locale contrastée dans la wilaya d'Oum Bouaghi : si la participation citoyenne et l'équité obtiennent des scores relativement élevés, la transparence, la redevabilité et la réactivité demeurent insuffisantes. Ces constats s'inscrivent dans une dynamique internationale, mais aussi dans un contexte algérien marqué par un héritage centralisé et des réformes institutionnelles en cours. La discussion s'organise autour de cinq axes : comparaison internationale, spécificités algériennes, divergence élus/cadres, analogie avec la gouvernance d'entreprise, et implications théoriques et pratiques.

5-1. Comparaison internationale

L'indice global de 3,0/5 situe la gouvernance locale d'Oum Bouaghi dans une zone intermédiaire. Ce résultat mérite d'être confronté aux expériences internationales, aussi bien dans les pays développés que dans les économies émergentes.

Dans les pays de l'OCDE, la gouvernance locale repose sur des mécanismes institutionnalisés de transparence et de redevabilité : budgets accessibles en ligne, consultations citoyennes obligatoires, chambres régionales des comptes indépendantes. Ces pratiques rappellent les standards de gouvernance d'entreprise appliqués aux sociétés cotées, où la transparence et le contrôle externe conditionnent la confiance des marchés financiers.

Dans les pays en développement (Tunisie, Jordanie...), on observe une dynamique convergente : une ouverture progressive à la participation citoyenne, mais encore de fortes limites dans la redevabilité et la transparence. La situation des communes algériennes s'inscrit donc dans une tendance régionale, où l'adoption des principes de gouvernance est plus normative que réellement pratique (Shleifer & Vishny, 1997).

Ainsi, comme dans le monde de l'entreprise où l'adoption des codes de gouvernance (OCDE, Cadbury, etc.) peut rester déclarative, la gouvernance locale en Algérie reflète une distorsion entre la norme et la pratique : le cadre légal est présent, mais l'effectivité reste partielle.

5-2. Spécificités du contexte algérien

Trois traits structurants expliquent les résultats observés dans l'évaluation de la gouvernance locale :

5-2.1. Un héritage centralisé d'inspiration franco-germanique

Depuis l'indépendance en 1962, l'Algérie a adopté un modèle d'administration publique inspiré du système franco-germanique, reposant sur une bureaucratie hiérarchisée, une séparation nette entre élus et administration, et une forte tutelle de l'administration centrale sur les collectivités locales. Ce modèle, s'il garantit l'unité et la légalité des décisions, limite fortement l'autonomie locale et réduit la marge d'innovation institutionnelle.

Ce choix rapproche la gouvernance algérienne de celle des pays de tradition continentale, où la norme et la légalité prévalent sur la flexibilité managériale. En revanche, il s'éloigne du modèle anglo-saxon, plus flexible et davantage centré sur la performance et le résultat.

5-2.2. Une culture politique dominante

Les élus locaux privilégient souvent la communication politique et la légitimation symbolique, au détriment de mécanismes concrets de redevabilité. Cela rappelle certaines entreprises familiales ou dominées par des actionnaires majoritaires, où le poids du pouvoir politique interne prime sur les outils modernes de gouvernance et de contrôle.

5-2.3. Des contraintes capacitaires

La faiblesse des ressources financières, le manque de cadres spécialisés et la lenteur dans la digitalisation des services entravent la mise en place effective des principes de bonne gouvernance. Ces limites rappellent la situation d'une entreprise sous-capitalisée, incapable d'investir dans des systèmes modernes de gestion et de pilotage.

Dans ce contexte, l'initiative du président algérien en 2025, créant une commission d'experts pour réviser le Code de la commune et le Code de la wilaya, peut être interprétée comme une tentative de dépasser l'héritage franco-germanique pour introduire une gouvernance locale plus participative et performante. C'est l'équivalent, dans le monde de

l'entreprise, d'une réforme de gouvernance visant à adapter le conseil d'administration aux standards internationaux, en intégrant plus de transparence, de responsabilité et de proximité avec les parties prenantes.

5-3. Divergence élus/cadres : une fracture organisationnelle

La divergence observée entre les perceptions des élus ($M = 3,3/5$) et celles des cadres administratifs ($M = 2,7/5$) ne se réduit pas à une simple variation d'appréciation subjective. Elle constitue, à la lumière des analyses statistiques complémentaires, un phénomène systémique et robuste, reflétant une tension structurelle inhérente au fonctionnement des institutions locales. Comme explicité dans la section précédente, des tests « t » pour échantillons indépendants ont été menés pour chaque indicateur de gouvernance. Les résultats montrent que toutes les différences sont statistiquement significatives au seuil conventionnel de $\alpha = 0,05$, avec des « p » values variant de 0,007 (redevabilité) à 0,033 (État de droit).

Cette confirmation empirique, étayée par des tests de normalité (Shapiro-Wilk), d'homogénéité des variances (Levene) et de significativité (test t), renforce substantiellement la validité interne de notre constat initial et suggère que l'écart observé relève d'un décalage structural de rationalités plutôt que d'une fluctuation aléatoire liée à l'échantillonnage.

Cette asymétrie trouve une explication théorique convaincante dans le cadre de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). Les élus, en tant que mandants investis d'une légitimité politique, internalisent une rationalité de légitimation stratégique. Leur évaluation plus optimiste des pratiques de gouvernance peut être interprétée comme une stratégie de gestion de l'image et de justification de leur mandat, visant à rassurer leur principal stakeholder : le corps électoral. À l'inverse, les cadres administratifs, en tant qu'agents chargés de l'exécution opérationnelle, sont confrontés quotidiennement aux contraintes de ressources, à la lourdeur procédurale et à l'absence de mécanismes de feedback effectif. Leur perception plus critique traduit une rationalité de gestion pragmatique et de conformité aux réalités du terrain.

Cette dichotomie de rationalités, politique versus administrative, crée une fracture organisationnelle au sein même de l'appareil de gouvernance locale. Elle est analogue à la tension bien documentée en

gouvernance d'entreprise entre les dirigeants (soucieux de valorisation boursière et de communication) et les managers opérationnels (focalisés sur la performance interne et les risques). Dans les deux contextes, cette divergence, si elle n'est pas canalisée par des mécanismes institutionnels de coordination (comme des comités de pilotage conjoints, des systèmes de reporting partagés ou des évaluations de performance intégrées), peut engendrer des dysfonctionnements, des blocages décisionnels et une perte de confiance mutuelle.

Ainsi, la robustesse statistique de la divergence observée n'est pas une fin en soi, mais un indicateur symptomatique d'une configuration institutionnelle spécifique, marquée par une séparation rigide des rôles et un déficit de dialogue inter-organisationnel. C'est précisément cette configuration que les réformes en cours du Code de la commune devraient viser à dépasser, en créant des espaces de co-construction et de mutualisation des rationalités, à l'image des meilleures pratiques de « collaborative governance » observées dans les contextes comparables.

5-4. Analogie avec la gouvernance d'entreprise

L'analogie entre gouvernance des collectivités locales et gouvernance d'entreprise ne se limite pas à une simple comparaison illustrative : elle révèle une homologie structurelle entre deux univers organisationnels qui, bien que différents dans leurs finalités (intérêt général / rentabilité), affrontent des défis similaires en matière de légitimité, de performance et de responsabilité.

5-4.1. Transparence et reporting

En gouvernance d'entreprise, le reporting financier périodique (bilan, compte de résultat, rapport de gestion) est non seulement une exigence légale mais aussi un outil de légitimation vis-à-vis des actionnaires et du marché. Dans la gouvernance communale, la publication des budgets et des bilans d'activité joue un rôle comparable vis-à-vis des citoyens. L'absence ou l'insuffisance de reporting – constatée avec un score de 2,6/5 pour la transparence – crée une asymétrie d'information qui fragilise la confiance citoyenne, exactement comme une entreprise qui ne publierait pas ses comptes met en péril sa réputation et sa capacité à lever des capitaux (Gompers, Ishii, & Metrick, 2003).

5-4.2. Redevabilité et responsabilité managériale

Le principe de redevabilité en entreprise est incarné par la responsabilité des dirigeants devant le conseil d'administration et les actionnaires. Les dirigeants doivent justifier leurs décisions, expliquer les écarts et proposer des plans correctifs. Au niveau local, cette logique devrait se traduire par des rapports annuels, l'évaluation des plans de développement communal et la prise en compte des recommandations des organes de contrôle (Cour des comptes, inspections). Le faible score de 2,5/5 en matière de redevabilité révèle un chaînon manquant : l'équivalent d'une entreprise sans conseil d'administration actif, où les dirigeants seraient peu ou pas contrôlés.

5-4.3. Participation citoyenne et parties prenantes

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) postule que l'entreprise doit intégrer les attentes de toutes ses parties prenantes, et pas uniquement celles des actionnaires. Cette logique s'applique directement aux communes : les citoyens, associations, acteurs économiques et services déconcentrés constituent l'écosystème des parties prenantes locales. Le score de 3,4/5 en participation traduit une ouverture relative, mais encore consultative et symbolique. C'est l'équivalent d'assemblées générales d'actionnaires où les votes existent, mais sans impact réel sur la stratégie. L'enjeu, dans les deux cas, est de transformer la participation en codécision structurée.

5-4.4. Réactivité et orientation client

Une entreprise performante se distingue par sa capacité à répondre rapidement aux demandes des clients. Cette logique d'orientation client trouve un équivalent dans les collectivités locales : la qualité et la rapidité de la réponse aux besoins citoyens (services administratifs, infrastructures, urgences locales). Le score de 2,9/5 reflète une faiblesse similaire à une entreprise lente et bureaucratique, risquant de perdre ses clients. Dans la sphère publique, ce déficit alimente le désengagement citoyen et le recours informel à des réseaux parallèles (clientélisme, intermédiation personnelle).

5-4.5. État de droit et compliance

En entreprise, la compliance désigne la conformité aux lois, normes sectorielles et règles éthiques. Dans les communes, l'État de droit joue un rôle analogue : garantir que les décisions et pratiques respectent le cadre légal. Le score de 3,1/5 indique un respect formel, mais sans

culture proactive de conformité. Dans les deux univers, cette logique de conformité minimale expose l'organisation à des risques réputationnels, financiers ou politiques.

5-4.6. Efficacité organisationnelle et performance

L'efficacité (2,8/5) traduit des limites structurelles : lenteurs procédurales, manque de digitalisation, déficit de compétences. Transposé au secteur privé, ce constat correspond à une entreprise dont les processus internes entravent la productivité et réduisent la compétitivité. Pour la collectivité, cela se traduit par un service public perçu comme inefficace et déconnecté des attentes sociales.

5-5. Implications théoriques et pratiques

Cette recherche apporte plusieurs contributions théoriques à l'étude de la gouvernance locale :

5-5.1. Théorie de l'agence : Les résultats illustrent parfaitement les asymétries d'information et d'intérêts décrites par la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). Les élus (mandants) privilégient la légitimation politique et les cadres (agents) recherchent l'efficacité opérationnelle. L'écart de perception (3,3/5 vs 2,7/5) traduit la difficulté d'aligner leurs objectifs, confirmant la pertinence de ce cadre théorique pour comprendre la gouvernance locale.

5-5.2. Théorie des parties prenantes : L'étude confirme l'importance de prendre en compte une pluralité d'acteurs dans la gouvernance locale. Les citoyens et associations jouent le rôle de parties prenantes dont la voix est partiellement intégrée, mais pas encore déterminante. Cela montre que la gouvernance locale algérienne reste dans une logique de *stakeholder engagement symbolique*, plutôt que d'*empowerment réel*.

5-5.3. New Public Management (NPM) : Les indicateurs de performance (efficacité, réactivité) renvoient aux principes du NPM, qui visent à rapprocher l'administration publique des pratiques du secteur privé. Les résultats (2,8/5 en efficacité, 2,9/5 en réactivité) suggèrent que ces dimensions restent difficiles à opérationnaliser, confirmant que l'importation du NPM dans les pays en développement se heurte à des contraintes structurelles (budgets limités, faible digitalisation, inertie institutionnelle).

5-5.4. Apport comparatif : En mobilisant les outils de gouvernance d'entreprise comme grille de lecture, l'étude ouvre une perspective

théorique originale : l'hybridation des approches de gouvernance privée et publique. Cette transversalité enrichit le champ académique en montrant que les défis de transparence, de redevabilité et de performance traversent les deux univers, avec des implications comparatives utiles.

5-5.5. Implications pratiques : Sur le plan institutionnel, les résultats révèlent que la divergence de perception entre élus et cadres constitue un enjeu de gouvernance majeur. L'entreprise illustre qu'il est possible de réduire ces écarts grâce à des mécanismes de coordination et de contrôle : comités d'audit, systèmes de reporting, évaluations indépendantes. Transposés avec prudence, ces mécanismes pourraient renforcer la confiance entre rationalité politique et rationalité administrative.

Sur le plan managérial, l'importance de la transparence et de la redevabilité suggère la mise en place de dispositifs plus robustes de suivi et d'évaluation, comparables aux instruments de contrôle interne utilisés dans les sociétés privées. Par ailleurs, la participation citoyenne, si elle est renforcée et institutionnalisée, peut devenir un levier de performance organisationnelle, à l'image de l'intégration des stakeholders dans les processus stratégiques des entreprises.

Ces implications montrent que la gouvernance locale, loin d'être une réalité isolée, partage avec la gouvernance d'entreprise des logiques de régulation similaires. Elles appellent non pas à une imitation, mais à une adaptation contextualisée, fondée sur l'hybridation des outils et des pratiques.

6- Conclusion

Cette recherche a permis d'évaluer empiriquement la gouvernance locale dans la wilaya d'Oum Bouaghi à travers sept indicateurs internationalement reconnus. Les résultats mettent en évidence un indice global de 3,0/5, traduisant une gouvernance de niveau intermédiaire : relativement satisfaisante en matière de participation citoyenne et d'équité, mais marquée par des faiblesses persistantes en transparence et en redevabilité. L'analyse révèle également une divergence notable entre élus (3,3/5) et cadres (2,7/5), reflétant deux rationalités différentes – politique et administrative – qui trouvent leur équivalent dans la gouvernance d'entreprise, où les dirigeants et les managers poursuivent des logiques distinctes mais complémentaires.

Cette évaluation, rigoureusement étayée par des tests de normalité (Shapiro-Wilk), d'homogénéité des variances (Levene) et de significativité statistique (test t), confirme la robustesse de la divergence observée et renforce la crédibilité de l'analogie proposée avec la gouvernance d'entreprise.

L'originalité de cette étude réside dans la mise en parallèle des logiques de gouvernance publique et privée, démontrant que collectivités locales et entreprises partagent des défis communs : réduire les asymétries d'information, renforcer la transparence et intégrer les parties prenantes dans les processus décisionnels. Ce regard croisé enrichit la réflexion théorique sur la gouvernance et confirme la pertinence d'une approche hybride mobilisant à la fois la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et les apports du New Public Management.

Sur le plan pratique, plusieurs **recommandations** se dégagent. D'une part, l'écart de perception entre élus et cadres souligne l'importance de mécanismes institutionnels favorisant la convergence de leurs rationalités, à l'image des comités de gouvernance dans les entreprises. D'autre part, le déficit en transparence et en redevabilité plaide pour une institutionnalisation de dispositifs analogues au reporting financier, permettant une diffusion régulière de l'information et une évaluation des performances. Enfin, la participation citoyenne, si elle est renforcée et structurée, peut devenir un levier de légitimité comparable à celui des stakeholders dans le monde de l'entreprise.

En conclusion, cette recherche apporte un double éclairage : théorique, en confirmant la pertinence de cadres conceptuels classiques tout en montrant la nécessité d'une hybridation adaptée au contexte algérien ; et pratique, en identifiant des pistes d'évolution institutionnelle et organisationnelle. Ces apports invitent à poursuivre les travaux comparatifs entre gouvernance publique et gouvernance d'entreprise, et à étendre l'analyse à d'autres territoires afin de renforcer la robustesse des résultats et d'éclairer les réformes futures.

Bibliographie

1. Cadbury, A : *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (The Cadbury Report)*, London: Gee and Co, 1992.
2. Chevallier, J : *Science administrative*, Paris: PUF, 2015.

3. Freeman, R. E : *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman, 1984.
4. Gompers, P, Ishii, J, & Metrick, A : Corporate governance and equity prices, *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 2003.
5. Jensen, M. C, & Meckling, W. H : Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics* 3(4), 1976.
6. Banque mondiale : *Governance and Development*, Washington DC: World Bank, 1992.
7. Osborne, D, & Gaebler, T : *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, MA: Addison-Wesley, 1992.
8. Pierre, J, & Peters, B : *Governing Complex Societies: Trajectories and Scenarios*, London: Palgrave Macmillan, 2020.
9. PNUD : *Governance for Sustainable Human Development*, New York: United Nations Development Programme, 1997.
10. Shleifer, A, & Vishny, R. W : A survey of corporate governance, *The Journal of Finance*, 52(2), 1997.