



**Egyptian Anti-Corruption Academy**  
(EACA)

[English](#)

[French](#)



# Governance in the Public Sector

Indicators and Practices in Egypt  
from 2006- 2021

■ **Dr. Tarek El Hosary**

National Expert - Lecturer at the Egyptian Anti-Corruption Academy

## ■ **Abstract:**

The term “governance” or “good governance” is one of the most important concepts that has garnered the attention of many international organizations, leading to the development of multiple interpretations of the term. Due to these differences, governance has become a topic of debate worldwide.

Governance is a relatively new term in the Arabic language, initially associated with companies. Although the concept of governance varies across different social sciences, it has settled over the past half-century to refer to the use of a set of rules and mechanisms aimed at enhancing the transparency of decisions, contracts, and transactions, thereby improving the efficiency of institutions, organizations, and bodies, and supporting oversight mechanisms.

Corporate governance is defined as a strict system for monitoring both financial and non-financial aspects, through which the entire company is directed and supervised. It involves a precise delineation of the roles of the main actors in the company, including shareholders, the board of directors, executive management, and stakeholders.

Like many developmental policies that began in the private sector, governance has transitioned to the public sector. It is defined as the sound management of all state institutions through governance principles. Eight principles are proposed: transparency, participation, accountability, rule of law, anti-corruption, responsiveness, justice, efficiency, and effectiveness.

There are many global organizations and think tanks concerned with global governance indicators, the most important of which is the World Bank, which publishes the Worldwide Governance Indicators (WGI). The research recommends raising awareness of the concept of governance in general and with focus on the public sector in particular, due to its impact on increasing public trust in the government sector. This, in turn, enhances the country's ability to attract local and international investors, leading to economic growth and, subsequently, the economic development of Egypt.



## Keywords



The state administrative apparatus, governance of public institutions, government governance, governance of the state administrative apparatus, governance indicators, governance measurement, global governance indicators

## Introduction:

The term “governance” or “good governance” has garnered significant attention from various international entities and organizations, particularly those involved in development. As a result, this heightened interest has led to the formation of multiple and diverse concepts for this crucial term. Due to these differences, governance has become a subject of debate worldwide. Initially, the concept of governance was associated with corporations. The term “governance” lacks a precise definition and varies across different social sciences. However, over approximately half a century, it has come to denote the use of a set of rules and mechanisms aimed at enhancing the transparency of decisions, contracts, and transactions, thereby improving corporate efficiency and supporting oversight mechanisms (Al-Rifai, Faiqa, et al. 2015).

Corporate governance is now defined as a strict system of oversight concerning both financial and non-financial aspects, through which a company is directed and monitored. This system involves the precise delineation of roles for the main actors within the company, including shareholders, the board of directors, the executive management, and stakeholders (General Authority for Financial Supervision, 2016).

The concept of corporate governance transitioned to the public sector through the World Bank in 1989 (The Hashemite Kingdom of Jordan, Ministry of Public Sector Development, Directorate of Innovation and Government Excellence Support, 2017). Similar to various developmental policies that have migrated from the private sector to the public sector after proving successful, such as specialization, division of labor, and management by objectives.

The concept of governance has evolved from project governance to the governance of government administration. The World Bank has established governance indicators across six axes: voice and accountability, political stability and absence of violence/terrorism, government effectiveness, regulatory quality, rule of law, and control of corruption. The total scores that a country receives across all these indicators are aggregated to determine its ranking among the countries included in the index<sup>(1)</sup>.

## Research Objectives:

This research aims to establish a foundational understanding of governance in the public sector, solidify its principles, and explore the foundations of governance globally and within Egypt. It investigates governance indicators and practices in Egypt during the period from 2006 to 2021.

## Research Problem:

The varied definitions and concepts of governance, along with the absence of a specific concept of governance in the public sector, have made governance a contentious topic. The diversity of governance indicators in the public sector and the significance of these indicators, particularly in Egypt, complicate the issue. This problem intersects multiple disciplines, including economics, politics, law, and management.

(1)<https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

**Research Methodology:**

This study employs a descriptive methodology, which is used to describe phenomena, problems, or events as they exist in reality. This approach aims to collect information and data about the studied phenomenon to understand, analyze, and interpret it. It relies on various sources of information, notably data and studies from the World Bank, the United Nations Development Programme, the Organisation for Economic Co-operation and Development, the National Sub-Committee for Preventing and Combating Corruption and the Egyptian Anti-Corruption Academy affiliated with the Administrative Control Authority etc.

**Research Structure:**

This study is divided into four parts: the first part addresses the concept of the public sector; the second part discusses the nature of governance, its origins, objectives, principles, and legislative and planning foundations; the third part presents governance indicators and practices in Egypt; and the fourth part provides the research findings and recommendations.

**First – Concept of the Public Sector:**

The public sector refers to the administrative apparatus of the state, comprising three components: ministries, public authorities, and local administration units. These entities are closely linked to the state's objectives and activities. As the state's objectives and activities expand and diversify, the size of the public sector increases. These entities are governed by fundamental laws, including the Civil Service Law No. 81 of 2016, the Unified Public Finance Law No. 6 of 2022, the Public Authorities Law No. 61 of 1963, and the Local Administration System Law No. 43 of 1979 (Al-Husari, 2019).

These three components, namely ministries, public authorities, and local administration units will be discussed sequentially:

**Ministries:** These entities engage in various activities across economic, social, service, or sovereign domains, among others. The activities of ministries extend throughout the country (Malaeb, 2019). Ministries possess legal personality, and as of March 2024, there are 33 ministries in Egypt.

**Public Authorities:** These entities are governed by Law No. 61 of 1963, which established the Public Authorities Law. Public authorities are created by a presidential decree, but since the implementation of the 2014 Egyptian Constitution, they can also be established by a decree from the Prime Minister based on Article 171 of the Constitution. This article stipulates that the Prime Minister issues the necessary decrees to establish and organize public utilities and services, with the approval of the Cabinet. It is noteworthy that public authorities can also be established by law. Public authorities manage facilities that serve public interests or provide public services and have legal personality. In Egypt, there are approximately 220 public authorities, including 59 economic public authorities and 161 service public authorities.

**Local Administration Units:** According to the Egyptian Constitution, the state is divided into administrative units with legal personality, such as governorates, cities, and villages. Other administrative units with legal personality can also be established if deemed necessary for the public interest. Under the local administration system, the country is divided into 27 governorates, which can be either urban or rural. Urban governorates, such as Cairo, are divided into districts, while rural governorates are divided into centers, which are further divided into cities (including the capital of the center). Cities may be subdivided into districts, in addition to villages.

From the above, it is clear that the public sector encompasses ministries, public authorities, and local administration units.

## **Second- The Nature of Governance in the Public Sector:**

This section presents the concept of governance in general, followed by the emergence and development of governance in the public sector, its principles, and its international and national legislative and planning foundations, sequentially:

**1. The Concept of Governance:** The term “governance” originates from an ancient Greek word that describes the skills and abilities of a ship captain to navigate through waves, storms, and hurricanes while upholding noble values, ethics, and behaviors to safeguard the lives and properties of passengers. Successfully reaching safe harbor signifies the accomplishment of the mission. Generally, governance can be described as the method of exercising prudent administrative authority or good governance (Mousa, 2016).

The term governance is derived from “govern,” referring to a complex set of public and private processes and structures that ensure the reconciliation of conflicting interests and the attainment of consensual solutions (Weiss, 2000). Governance is a relatively new term in the Arabic language, officially recognized by the Arabic Language Academy in Cairo in 2002.

Although the concept of governance is not precisely defined and varies across social sciences, it generally refers to the application of a set of rules and mechanisms aimed at enhancing the transparency of decisions, contracts, and transactions to improve the efficiency of institutions, organizations, and agencies, and to support oversight mechanisms.

Corporate governance is defined as “a strict system of oversight concerning both financial and non-financial aspects, through which a company is directed and monitored. This system involves the precise delineation of roles for the main actors within the company, including shareholders, the board of directors, the executive management, and stakeholders” (Al-Rifai, Faiqa, Salim, Hassan, 2015).

The idea of corporate governance dates back to the 19th century, initially aimed at establishing rules for proper conduct by boards of directors. In the 20th century, following the global economic crisis of 1929, legal and economic scholars began developing mechanisms to control corporate management. The concept of linking transaction costs with corporate behavior emerged from the Chicago School of Economics in 1937. In 1983, the idea of separating ownership from management and the agency theory as a means to understand corporate governance came into prominence.

After the end of World War II in 1945, and with the emergence of multinational corporations, significant studies on transparency and accountability in corporate management were conducted in the United States by Harvard University professors. The primary aim of corporate governance is to create legal structures that govern decision-making at the board level and their implementation. Thus, corporate governance serves as the guiding framework for companies to achieve core values related to transparency, responsibility, credibility, and accountability, especially since the interests of corporate management often conflict with those of shareholders.

Moreover, crises faced by companies impact not only the board of directors, shareholders, and auditors but also employees, consumers, suppliers, all stakeholders, and the national economy as a whole. Typically, each crisis that a company encounters due to inefficiency, fraud, or poor management leads to the introduction of new administrative systems to prevent such crises from recurring, enhance competitiveness, attract investments, and improve the overall economy (Fawzi, 2003).

Many countries have enacted legislation to establish corporate governance indicators. An example is the U.S. Sarbanes–Oxley Act (SOX) of 2002, designed to protect shareholders and the general public from accounting errors and fraudulent practices, and to improve the accuracy of corporate disclosures. This law is administered by the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), which sets deadlines for compliance and issues rules regarding its requirements. The act aims to improve corporate management and accountability, mandating compliance from all companies.

The law was enacted in response to a series of major financial scandals in the early 2000s, including those involving Enron, WorldCom, and Tyco. The first major financial scandal in recent years was the collapse of the Bank of Credit and Commerce International (BCCI) in 1991, which involved clients such as major arms dealers and drug traffickers, leading to a collapse in investor confidence.

The International Finance Corporation (IFC) of the World Bank defines corporate governance as the system by which companies are directed and controlled (Institute of Banking Studies, 2010). Governance is thus a set of systems, laws, and decisions aimed at achieving quality and excellence in performance through appropriate and effective methods to realize the plans and objectives of institutions.

The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) defines governance as the system by which companies are directed and controlled, based on a structure that allocates duties and responsibilities among the participants in a corporation, such as the board of directors, executive managers, and other stakeholders, and based on the rules and regulations necessary for rational decision-making (OECD, 2017).

Researcher Kenneth Kim and others conclude that the survival and growth of a company depend on achieving a true balance in the complex relationships among the participants involved in implementing corporate governance (Kim, Nofsinger, Mohr, 2010).

Philip Armstrong, Chairman of the Global Corporate Governance Forum, states that good corporate governance is about raising the level of commitment<sup>(2)</sup>. It is not just about meeting a particular standard but about doing what is right because of a genuine belief in it. This involves fostering a culture of sound practice through leadership, which is a comprehensive definition of corporate governance that places responsibility on the company's leadership (Center for International Private Enterprise and Global Corporate Governance Forum, 2011).

In Egypt, the General Authority for Financial Supervision issued the Egyptian Corporate Governance Guide in August 2016. This guide addresses all types of companies in Egypt, tailored to their nature and size, allowing each to apply appropriate governance rules. The guide also serves as a reference for all legislative and regulatory bodies when enacting and updating relevant legislation and regulatory instructions concerning corporate governance within the Arab Republic of Egypt (General Authority for Financial Supervision, 2016).

From the above, it is clear that the concept, principles, and standards of corporate governance have become well-established globally, thanks to numerous international organizations, most notably the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Additionally, many countries have enacted legislation, such as the United States, and in Egypt, the 2016 Egyptian Corporate Governance Guide. This contrasts with the lack of similar governance frameworks in the public sector.

## **2. Emergence and Development of the Concept of Governance in the Public Sector:**

Similar to many developmental policies that began in the private sector, succeeded, and gradually transitioned to the public sector, such as specialization, division of labor, privatization, and management by objectives, governance started in corporations and then began transitioning to the public sector.

The concept of governance in governmental institutions emerged in the 1980s under the pressure of international organizations, especially those working in third-world countries. These organizations emphasized the importance of integrated visions for managing society and state affairs, known as good governance, to accompany economic and social development efforts in these and other countries (Weiss, 2000).

These visions specifically adopt goals and policies to enhance good governance, integrated systems for transparency and accountability, and anti-corruption measures, alongside parallel systems that support citizen participation and various societal groups in governance and public policy-making. They also promote justice, equality, non-discrimination, and various freedoms in all communities.

These calls and demands coincided with developments and interactions since the 1980s that encouraged the development of new types of accountable, learning, responsive, and community-oriented governmental organizations.

The term "governance" in the public sector first appeared in World Bank literature in 1989, in response to the negative impacts of corruption and mismanagement on development projects supported by the Bank in many developing countries, especially in Africa.

<sup>(2)</sup> The Global Corporate Governance Forum (GCGF) is a multi-donor trust fund housed within the International Finance Corporation. It was co-founded in 1999 by the World Bank and the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).



In 1992, the World Bank directly linked governance with “Development Management,” emphasizing that good governance or sound management is closely associated with issues of accountability, decentralization, the development of legislative frameworks that support development, and improving mechanisms for information availability and exchange in society to enhance transparency, combat corruption, and achieve the public good (Mahmoud, 2018).

The World Bank also defined governance as the way power is exercised in managing a country’s economic and social resources. Good governance encompasses three dimensions: the form of the political system (structures and institutions), the management of the political process (decision-making for resource utilization to achieve development), and the government’s capacity to plan and implement appropriate policies. Thus, enhancing governance is seen as a prerequisite for receiving development aid or investments from lending agencies, linking it to the adoption of new policies by states (Weiss, 2000).

The World Bank supports its client countries in building institutions that are capable, efficient, open, inclusive, and accountable. This is vital for sustainable growth. Countries with strong institutions thrive by creating an environment that facilitates private sector growth, reduces poverty, provides valuable services, and earns the trust of their citizens. Trust is established when people can participate in decision-making processes and know that their voices are heard (World Bank, 2000).

Governance also involves activating the principle of individual and non-governmental organization participation in public policy-making, decision-making, evaluating government performance, and delivering high-quality public services.

In 1997, the United Nations Development Programme (UNDP) expanded the concept of governance to encompass broader and more diverse societal dimensions, defining it as the exercise of political, economic, and administrative authority to manage a society’s affairs at all levels. This includes complex mechanisms, such as processes and institutions through which citizens and groups can express their interests, exercise their legal rights, meet their obligations, and mediate their differences (Al-Husari, November 2019).

Governance is thus a system and method of management that governs relationships among key stakeholders influencing performance within any governmental institution. It includes the fundamental administrative components necessary for the institution’s long-term success and strengthening, while ensuring the rights of all parties involved are upheld fairly.

In 2004, UNDP offered an advanced definition of governance as the system of values, policies, and institutions by which a society manages its economic, political, and social affairs through interactions among the state, civil society, and the private sector. The program emphasized critical aspects of governance, such as decentralization, expanded participation, the role of women, and linking governance to developmental goals (Khashaba, 2019).

UNDP adopted a more comprehensive concept of governance centered on human development, focusing on individuals. The program defines governance as the process of decision-making and implementation, encompassing both formal and informal dimensions.

From a technical perspective, governance is the exercise of economic, political, and administrative authority to manage a community's affairs, including mechanisms and processes through which individuals and groups can express their interests, exercise legal rights, and settle disputes. It revolves around managing state and societal affairs in various fields (Weiss, 2000).

UNDP emphasizes the importance of building peace and effective governance based on human rights and the rule of law through sound institutions. It supports accountable and accessible institutions, the implementation and enforcement of the rule of law and human rights, thereby enhancing the capacity to maintain lasting peace and build sustainable development for all (UNDP, 2020).

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) outlines the key features of good governance, which relate to how different authorities in the state fulfill their responsibilities. It defines governance as “the exercise of political, economic, and administrative authority necessary to manage a nation's affairs,” and identifies good governance through participation, transparency, accountability, the rule of law, efficiency, equality, and other attributes (Khashaba, 2019).

The American Institute of Auditors defines governance as the policies and procedures used to direct the activities of a governmental institution, ensuring that its objectives are achieved and operations are conducted in an ethical and responsible manner. It aims to achieve desired outcomes by engaging in activities that ensure government credibility and fairness in service provision, and ensuring appropriate and ethical behavior of government officials to mitigate the risks of financial and administrative corruption (Kim, Nofsinger, Mohr, 2010).

From an institutional perspective, the Information and Decision Support Center under the Egyptian Cabinet defines governance in the public sector as “the good management of all state institutions through policies, mechanisms, and practices based on governance principles” (Khudari, 2014). These principles include transparency, participation, accountability, the rule of law, anti-corruption, striving for justice, non-discrimination among citizens, responsiveness to their needs, and efficiency to achieve the highest levels of effectiveness and quality in policies and services to satisfy citizens.

The concept of governance in the public sector or governmental institutions has evolved from merely governance of a project funded by the World Bank to governance of state development management. This evolution has seen the emergence of accountability and transparency issues in the public sector, the development of legislative frameworks, and the improvement of information dissemination and exchange mechanisms to support transparency and combat corruption. The concept has further advanced by activating the principle of individual and non-governmental organization participation in public policy-making, decision-making, and government performance evaluation.

The UNDP expanded the concept of governance to include human-centered development, emphasizing the role of individuals. The OECD links governance to the performance of state authorities in fulfilling their responsibilities, ultimately leading to a new management style for government institutions. The Information and Decision Support Center under

the Egyptian Cabinet defines public sector governance as the good management of all state institutions based on governance principles, particularly transparency, participation, accountability, the rule of law, and anti-corruption.

**3. Principles of Governance in the Public Sector:** The emergence and development of the concept of governance in the public sector highlight the principles of governance from an institutional perspective. This entails “the good management of all state institutions through governance principles, notably transparency, participation, accountability, the rule of law, anti-corruption, striving for justice, non-discrimination among citizens, responsiveness to their needs, and efficiency to achieve the highest levels of effectiveness and quality in policies and services.”

Thus, governance can be said to encompass eight principles: transparency, participation, accountability, the rule of law, anti-corruption, responsiveness, justice, and efficiency and effectiveness (Al-Husari, 2021). We will discuss these principles sequentially, examining the supporting evidence for each from the United Nations Convention Against Corruption.

**1. Transparency:** Transparency involves citizens being informed about government policies before, during, and after their enactment, fostering an open relationship between the government and citizens. It ensures the ease of access to information and openness in the relationship between the government, citizens, the private sector, and civil society. Transparency means that data and information should be freely available to those affected by decisions and presented in a clear and comprehensible manner for non-specialists.

The public sector should be open and accessible to various stakeholders, including citizens, service users, and employees. Accountability reports and communications should be written in an open and understandable manner suitable for the target audience (The International Federation of Accountants, 2013).

The United Nations Convention Against Corruption, adopted by General Assembly resolution 58/4 on October 13, 2003, places significant emphasis on transparency as a key principle in combating corruption. It states that achieving and enhancing transparency is one of its main principles, underscored in multiple sections. The convention establishes transparency in public administration, with Article 10 requiring state parties to adopt measures to enhance transparency through procedures enabling citizens to access information on government organization, decision-making processes, and legal decisions and documents of public interest. It also calls for simplifying procedures for citizens to obtain such information and publishing periodic reports on corruption risks in public administration (United Nations Office on Drugs and Crime, United Nations Convention Against Corruption, United Nations, New York, 2004).

In Article 7, concerning the public sector, the first paragraph mandates that the systems for the employment, promotion, and retirement of civil servants must be transparent. The third paragraph of this article requires state parties to adopt appropriate legislative and administrative measures to enhance transparency in the funding of candidacies for public office and the financing of political parties.

Article 52, which addresses the prevention and detection of the transfer of proceeds of crimes, includes in its sixth paragraph a provision urging state parties to consider measures requiring relevant public officials with interests in a financial account in a



foreign country, or with signing authority or other authority over such accounts, to report that relationship to appropriate authorities and to maintain adequate records regarding those accounts. Appropriate sanctions should be applied for non-compliance (United Nations Office on Drugs and Crime, United Nations Convention Against Corruption, United Nations, New York, 2004).

**2. Participation:** Citizen and civil society participation is considered a crucial element in the development process, as it supports democratic governance and facilitates interaction between the state and society by involving active citizens in decision-making and holding decision-makers accountable. Participation is defined as the involvement of every stakeholder in processes such as identifying needs, preparing plans and programs, budgeting, and making daily operational, financial, and implementation decisions.

The principle of participation is one of the governance principles that the convention emphasizes. Article 5 underscores the necessity for state parties to establish and implement effective anti-corruption policies that promote community participation and embody the principles of the rule of law, proper management of public affairs and property, integrity, transparency, and accountability. Article 13, under the title “Participation of Society,” mandates that each state party should take measures to encourage the participation of individuals, civil society organizations, non-governmental organizations, and community-based organizations in the fight against corruption and raise awareness of its dangers, causes, and impacts. The article specifies measures to support the principle of participation in combating corruption, such as enhancing transparency in decision-making processes, encouraging individual participation, ensuring ease of access to information on corruption, receiving, disseminating, and publishing such information while respecting the rights and reputations of others, and protecting national security or public order. Additionally, it includes conducting informational activities and awareness programs on anti-corruption (United Nations Office on Drugs and Crime, United Nations Convention Against Corruption, United Nations, New York, 2004).

The convention outlines several measures to encourage and enhance participation in anti-corruption efforts. Articles 32 and 33 emphasize the importance of protecting witnesses, experts, victims, and whistleblowers, as well as their relatives. These protections may include physical protection, relocation, non-disclosure of identities, and the use of advanced technologies to allow witnesses to testify without revealing their identities, such as through communication technology or video conferences. Furthermore, it ensures that the concerns and views of victims are considered at appropriate stages of criminal proceedings without infringing on the rights of the defense. It also provides protection against unjustified treatment for anyone who, in good faith and on reasonable grounds, reports any incidents related to acts criminalized under the convention.

**3- Accountability:** Accountability is a fundamental pillar of governance. The United Nations Development Programme (UNDP) defines it as having clear and effective lines of legal, political, financial, and administrative accountability to ensure that various service providers in the public sector are held accountable (Osama, 2014).

It involves holding public institutions, their leaders, and employees accountable for



their actions and decisions, and establishing procedures that ensure accountability for actions that violate regulatory legislation. An effective internal audit system enhances accountability, encouraging officials to perform their duties accurately and efficiently to avoid being held accountable.

These accountability mechanisms can be internal, through internal audits, or external, through specialized regulatory agencies, parliament, or local councils. This requires clearly defining the roles, tasks, and powers of leaders and employees legislatively, to ensure a separation between political and executive powers within the institution.

The principle of accountability is one of the good governance principles that the United Nations Convention Against Corruption emphasizes. Article 5, concerning preventive anti-corruption policies and practices, states that each state party, in accordance with the fundamental principles of its legal system, shall develop and implement or maintain effective anti-corruption policies that promote the participation of society and reflect the principles of the rule of law, proper management of public affairs and public property, integrity, transparency, and accountability (Paragraph 1 of Article 5 of the United Nations Convention Against Corruption).

**Rule of Law:** The rule of law is a constitutional principle, implying that public authorities can only exercise their power in accordance with written laws enacted through constitutional procedures consistent with the constitution. The goal is to achieve protection against arbitrary judgments in individual cases.

The United Nations Secretary-General described the rule of law as “a principle of governance in which all persons, institutions, and entities, public and private, including the State itself, are accountable to laws that are publicly promulgated, equally enforced, and independently adjudicated, and which are consistent with international human rights norms and standards. It also requires measures to ensure adherence to the principles of supremacy of law, equality before the law, accountability to the law, fairness in the application of the law, separation of powers, participation in decision-making, legal certainty, avoidance of arbitrariness, and procedural and legal transparency” (Report of the Secretary-General on the Rule of Law and Transitional Justice in Conflict and Post-Conflict Societies (S/2004/616)<sup>(3)</sup>).

The United Nations Convention Against Corruption addresses the principle of the rule of law in various provisions. Article 8, Paragraph 6, calls for state parties to take disciplinary measures against public officials who violate codes of conduct, which also applies to private sector institutions in case of non-compliance with anti-corruption rules and measures. The convention emphasizes the need to empower law enforcement agencies to fulfill their role in preventing and combating corruption, either by ensuring their independence or by enhancing cooperation between these agencies and other relevant national or international entities. This aims to enforce laws against criminalized actions as per the convention. State parties are required to take all necessary measures to criminalize bribery of national and foreign public officials, embezzlement, misappropriation, or other diversion of property (United Nations Office on Drugs and Crime, United Nations Convention Against Corruption, United Nations, New York, 2004).

---

(3) <https://www.un.org/ruleoflaw/ar/what-is-the-rule-of-law/>

## 5- Anti-Corruption

Corruption is defined as the misuse of power for personal gain. It manifests in various forms, including bribery, extortion, favoritism, and influence peddling, among other acts. Reducing corruption necessitates a politically and legally conducive environment, appropriate institutional capacities, and the enhancement of media and civil society organizations' participation in combating it through a national anti-corruption strategy that is developed, implemented, and monitored.

The United Nations Convention against Corruption (UNCAC) represents the comprehensive international framework for governance and anti-corruption efforts. Notably, the convention does not address corruption solely as a crime but seeks to transform the culture of anti-corruption, supporting standards of integrity, transparency, and accountability. It treats corruption as a complex, multifaceted phenomenon with economic, social, and political repercussions, and as the backbone of other crimes such as organized crime, drug and arms trafficking, and others. This recognition led the United Nations to advocate for a convention that involves all sectors of both the international and local communities in the unified goal of eradicating corruption and replacing it with standards of transparency, accountability, and integrity.

The UNCAC has surpassed other UN conventions in effectiveness by acknowledging that the challenges in combating corruption extend beyond legal and security issues to include cultural perceptions of corruption, public awareness, and the associated economic, social, and psychological challenges. The convention's unique approach includes not only governments and regulatory bodies but also citizens, political parties, civil society organizations, and the media. It incorporates a mechanism for monitoring and evaluating the compliance of state parties through the Conference of the States Parties, and periodic assessments. Furthermore, the convention's provisions encompass preventive measures, awareness-raising about the risks of corruption, and the strengthening of international cooperation in the prevention and combating of corruption (Osama, 2014).

## 6- Response

Response refers to the government's actions to address the desires and needs of citizens, civil society, and the private sector, as well as to adapt to political, economic, and institutional changes in a timely manner. The concept of a responsive government has become one of the key terms that governments worldwide strive to implement through various mechanisms, aiming to enhance their role in meeting citizens' demands, improving public services, and raising living standards.

Responsiveness is based on the open relationship between the government and its citizens, known as open government (United Nations, Economic and Social Commission for Western Asia, ESCWA, Open Government in the Arab Region, 2018, Transparency International 2020). An open government is characterized by efficiency and effectiveness in performing its duties, transparency, and accountability, with accessible services for all. It responds to the needs of its citizens, values their participation, expertise, and knowledge in decision-making processes, and leverages modern and emerging technologies to enhance its governance.

The International Justice Project defines open government as one that shares its information for public participation, encourages citizen involvement in decision-making, and provides tools for the public to hold the government accountable (United Nations, Economic and Social Commission for Western Asia, ESCWA, 2018).

## 7- Equity

Equity refers to the organization and provision of public services to all targeted groups, ensuring equal opportunities for everyone to access public services and public employment without discrimination based on gender, religious beliefs, academic status, literary or professional status, thereby affirming the principle of equal opportunity. This requires the adoption of rules and procedures aimed at promoting equality and equal opportunities through the equal treatment of all service recipients in similar circumstances, guaranteeing their access to public services in the same manner, cost, and procedures.

## 8- Efficiency & Effectiveness

Efficiency focuses on the optimal utilization of resources such as effort, time, and cost, aiming to use the least amount of inputs to achieve the maximum amount of outputs. This involves providing necessary training to employees in various agencies to enable them to perform their duties effectively. Additionally, the hiring and promotion of government employees should be based on criteria of efficiency, merit, and fairness.

Effectiveness refers to the ability to achieve objectives regardless of the resources used. Efficiency is inherent in the process from the beginning, while effectiveness is the outcome of the process. Some researchers advocate for separating efficiency from effectiveness to establish nine principles of governance (Osama, 2014). However, the researcher prefers combining efficiency with effectiveness due to the intrinsic connection between their subjects, and argues that the absence of this eighth principle significantly contributes to the public sector's failure to achieve its goals.

Undoubtedly, striving to implement governance in the public sector helps make the economy more competitive by improving the quality of government services. Article 7 of the United Nations Convention against Corruption stipulates that each state party shall endeavor to adopt, maintain, and strengthen systems for the recruitment, hiring, retention, promotion, and retirement of civil servants and other non-elected public officials based on principles of efficiency, transparency, and objective criteria such as merit, equity, and aptitude. These systems should include appropriate procedures for the selection and training of individuals for public positions that are particularly vulnerable to corruption, ensuring periodic rotation of such positions where appropriate, and promoting adequate remuneration and equitable pay scales, considering the state's economic growth level, among other factors that ensure efficiency and effectiveness in public service (United Nations, Economic and Social Commission for Western Asia, ESCWA, 2018).

In general, an analytical reading of the convention reveals a significant emphasis on the principles of efficiency, effectiveness, and equity in anti-corruption policies, viewing the implementation of measures outlined in the convention as leading to efficiency, effectiveness, and ensuring justice and equality (United Nations, Economic and Social Commission for Western Asia, ESCWA, 2018).

Recognizing and applying the eight principles of good governance creates a conducive environment for promoting values of integrity, transparency, and equity. It is essential to acknowledge that no system can offer complete protection against the failure of government administration. However, mitigating risks makes all participants in the governance process—board members, employees, auditors, and other stakeholders—aware of what is expected of them (The International Federation of Accountants, 2001).

The Independent Commission on Good Governance in Public Services in the UK identifies six principles of service governance: organizational focus, results, citizen and user satisfaction with the service, effective performance and clearly defined functions, promoting organizational values, and reflecting good governance principles through behavior, decision-making transparency, risk management, capacity development, stakeholder engagement, and accountability (The Independent Commission on Good Governance in Public Services, 2004).

### **Third – Foundations of Governance in the Public Sector**

Here, a question arises: Does the concept of governance in the public sector, which dates back only to 1989, have foundations globally and in Egypt? What are these foundations? Are they legislative or planning-based, international or national? (El-Hosary, 2019). This is what we will discuss below:

#### **A. International Legislative Foundations for Governance in the Public Sector:**

The most important of which is the United Nations Convention against Corruption (UNCAC). The UNCAC was established to address the increasing number, scale, and scope of transnational organized crimes, with corruption being a significant focus. The vast technological advancements in communication have heightened international awareness of the dangers of such crimes and the necessity for concerted global efforts to combat and prevent them. Consequently, numerous attempts have been made to bolster international cooperation in fighting these crimes, resulting in several bilateral and multilateral international agreements in the general field of combating organized crime, and specifically in the field of anti-corruption. In December 2003, the UNCAC was opened for signature as the first comprehensive international framework for combating corruption, entering into force on December 14, 2005.

The convention is divided into eight chapters (United Nations Office on Drugs and Crime, United Nations Convention against Corruption, United Nations, New York, 2004) as follows:

1. **Chapter I - General Provisions:** This chapter includes the general objectives of the convention, the terms used within it, and its scope of application.
2. **Chapter II - Preventive Measures:** It comprises a set of policies that states must implement or activate to prevent corruption. These include establishing independent bodies dedicated to combating corruption, raising awareness about anti-corruption, instituting codes of conduct for public and private sector employees to promote integrity and accountability, as well as measures to regulate public procurement and enhance cooperation between law enforcement agencies and private sector entities. This chapter also emphasizes the role of civil society and non-governmental organizations in preventing corruption.

3. **Chapter III - Criminalization and Law Enforcement:** The provisions of this chapter form the criminal framework for various illicit acts that constitute corruption offenses, for which appropriate penalties must be imposed on perpetrators.
4. **Chapter IV - International Cooperation:** This chapter includes a series of articles that encourage cooperation among state parties to the convention in combating and preventing corruption through information exchange, extradition of offenders, and other forms of international cooperation.
5. **Chapter V - Asset Recovery:** This chapter contains procedural provisions aimed at the restitution of assets obtained through corruption to their countries of origin, from which these funds were embezzled, through mechanisms of cooperation among the state parties to the convention, thereby depriving offenders of the proceeds of their criminal acts.
6. **Chapter VI - Technical Assistance and Information Exchange:** This chapter guides states to develop and enhance programs for their employees to prevent and combat corruption, conduct studies and analyses of corruption trends, exchange experiences, and provide technical assistance among state parties.

These chapters collectively form a robust framework for addressing corruption on an international scale, emphasizing the necessity of both preventive and punitive measures, and fostering cooperation and knowledge sharing among nations.

## **B. National Legislative Foundations for Governance in the Public Sector:**

The Egyptian Constitution, being the supreme law of the state, is one of the few constitutions that explicitly includes governance as a modern global issue. It contains one or more articles addressing most of the governance principles, which are discussed sequentially:

There is a strong legislative foundation for governance in the Egyptian Constitution. Article 27 of the Egyptian Constitution states:

“The economic system aims to achieve prosperity in the country through sustainable development and social justice, ensuring an increase in the real growth rate of the national economy, raising the standard of living, increasing employment opportunities and reducing unemployment rates, and eradicating poverty. The economic system commits to transparency and governance standards, supporting competition, encouraging investment, balanced geographic, sectoral, and environmental growth, and preventing monopolistic practices while considering financial and commercial balance, a fair tax system, market regulation mechanisms, and ensuring different types of ownership, balancing the interests of various parties<sup>(4)</sup>...”

Regarding the principle of anti-corruption, the Egyptian Constitution includes a comprehensive organization under the second section titled “Independent Bodies and Oversight Agencies,” in Chapter Eleven of Part Five, covering articles 215 to 221. It stipulates that the state is committed to combating corruption, and the law specifies the independent bodies and oversight agencies responsible for this. These bodies and

---

(4) Article 27 of the 2014 Egyptian Constitution

agencies must coordinate in combating corruption, promoting values of integrity and transparency, ensuring the proper performance of public duties, preserving public funds, and developing and implementing the national anti-corruption strategy in collaboration with other relevant bodies and agencies as regulated by law.

Regarding the principle of equality, the Egyptian Constitution states that all citizens are equal before the law and have equal rights, freedoms, and public duties without discrimination based on religion, belief, gender, origin, race, color, language, disability, social status, political or geographical affiliation, or any other reason. This article reinforces the crucial governance principle of justice<sup>(5)</sup>.

Regarding transparency, the Egyptian Constitution asserts that information, data, statistics, and official documents are owned by the people, and their disclosure from various sources is a right guaranteed by the state to every citizen. The state is committed to providing and making them accessible to citizens transparently. The law regulates the rules for obtaining and accessing them, maintaining their confidentiality, and rules for their deposit and preservation, and how to appeal against their denial. It also specifies penalties for withholding information or deliberately providing incorrect information<sup>(6)</sup>.

The principle of transparency is further supported by the guaranteed freedom of the press, printing, publishing, and all forms of media, whether written, visual, audible, or electronic. Egyptians, whether natural or legal persons, public or private, have the right to own and issue newspapers and establish media outlets.

Newspapers are issued upon notification as regulated by law, and the law governs the establishment and ownership procedures for broadcasting stations and electronic newspapers. Articles 70 to 74 of the 2014 Egyptian Constitution support the principle of transparency as a fundamental governance principle<sup>(7)</sup>.

Regarding the principle of participation, the Egyptian Constitution states that citizen participation in public life is a national duty. Every citizen has the right to vote, run for office, and express opinions in referendums. The law regulates the exercise of these rights and allows for exemptions from this duty in specific cases defined by law. The state is committed to including every eligible citizen in the voter database without requiring a request, regularly updating the database according to the law, and ensuring the integrity, neutrality, and transparency of referendum and election procedures<sup>(8)</sup>. The use of public funds, government interests, public facilities, places of worship, public sector enterprises, and non-governmental organizations for political or electoral campaigning is prohibited.

Articles 75, 76, and 88 of the Egyptian Constitution support the principle of participation as an essential governance principle.

Regarding the principle of the rule of law, the Constitution states that the rule of law is the foundation of governance in the state. The state is subject to the law, and the independence, immunity, and impartiality of the judiciary are fundamental guarantees for

(5) Article 53 of the 2014 Egyptian Constitution

(6) Article 68 of the 2014 Egyptian Constitution

(7) Article 70 of the 2014 Egyptian Constitution

(8) Article 88 of the 2014 Egyptian Constitution

the protection of rights and freedoms<sup>(9)</sup>.

From the above, it is evident that the 2014 Egyptian Constitution is among the few constitutions worldwide that explicitly addresses governance, dedicating one or more articles to each of the eight governance principles proposed for good governance.

### C. International Planning Foundations for Governance in the Public Sector

The international planning foundations for governance in the public sector are exemplified by the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) for the period from 2015 to 2030. These goals were approved by the United Nations and have become binding for all countries, including Egypt. The SDGs 2015–2030 represent a global call to action to eradicate poverty, protect the planet, and ensure that all people enjoy peace and prosperity. Achieving the SDGs requires the use of long-term strategic planning (2015–2030) and involves specific quantitative targets related to poverty, education, health, strong institutions – including governance – among other areas. These goals come with defined timelines and indicators to measure the progress made towards each objective (El-Hosary, 2019).

Figure 1 UNDP: What are the Sustainable Development Goals<sup>(10)</sup>?



As shown in Figure 1, the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) for the period 2015–2030 comprise 17 goals. Goal 16 of the SDGs aims to “promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all, and build effective, accountable, and inclusive institutions at all levels.” This goal serves as the international foundation for governance. The sub-goals of Goal 16 are outlined below (UNDP: What are the Sustainable Development Goals, 2015)<sup>(11)</sup>:

- **Strengthen the rule of law** at the national and international levels and ensure equal access to justice for all.
- **Significantly reduce illicit financial and arms flows**, strengthen the recovery and return of stolen assets, and combat all forms of organized crime by 2030.
- **Substantially reduce corruption and bribery** in all their forms.

(9) Article 94 of the 2014 Egyptian Constitution

(10) <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

(11) <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/peace-justice/>

- **Develop effective, accountable, and transparent institutions** at all levels.
- **Ensure responsive, inclusive, participatory, and representative decision-making** at all levels.
- **Broaden and strengthen the participation of developing countries** in the institutions of global governance.
- **Provide legal identity for all**, including birth registration, by 2030.
- **Ensure public access to information and protect fundamental freedoms**, in accordance with national legislation and international agreements (<http://www.un.org/arabic/millenniumgoals/news.shtml>).

It is noteworthy that the sub-goals of Goal 16 encompass most governance principles, such as strengthening the rule of law, justice, reducing corruption, creating effective, transparent, and accountable institutions, ensuring responsive and participatory decision-making, enhancing the participation of developing countries in global governance institutions, and ensuring public access to information and the protection of fundamental freedoms (The International Federation of Accountants: 2014).

#### **D. National Planning Foundations for Governance in the Public Sector**

The primary national planning foundations include Egypt’s Vision 2030 and the National Anti-Corruption Strategy for the period 2023–2030. This strategy continues the efforts of the first National Anti-Corruption Strategy (2014–2018) and the second National Anti-Corruption Strategy (2019–2022). These foundations are detailed below:

- **Egypt’s Vision 2030:** This vision implements the Egyptian Constitution of 2014, which sets a fundamental goal for the economic system to achieve prosperity through sustainable development and social justice. It emphasizes the necessity for the Egyptian economic system to adhere to balanced growth geographically, sectorally, and environmentally.

Vision 2030 is the first strategy formulated based on a long-term strategic planning methodology and participatory planning. It was developed with broad community participation, including civil society, the private sector, government entities, and numerous international bodies such as the United Nations Development Programme (UNDP) and the World Bank.

The strategy adopts the concept of sustainable development as a general framework aimed at improving the quality of life in the present without compromising the rights of future generations to a better life. Consequently, the strategy’s concept of development is based on three main dimensions: economic, social, and environmental.

The strategy also focuses on the concepts of “inclusive and sustainable growth” and “balanced regional development,” ensuring everyone’s participation in the development process and guaranteeing that all parties benefit from the outcomes of this development. The strategy considers the principle of equal opportunities, bridging development gaps, optimal resource use, and supporting fairness in their utilization to secure the rights of future generations.

Egypt's Vision 2030 consists of three dimensions: environmental, social, and economic. The economic dimension includes economic development, energy, knowledge, innovation, scientific research, and transparency and efficiency of governmental institutions. The latter aspect relates to governance, and we will discuss its vision and goals:

- **Vision of the Transparency and Efficiency of Institutions:** “An efficient and effective administrative apparatus capable of adapting to changes, improving state resource management, providing excellent services, characterized by transparency and integrity, accountable, enhancing citizen satisfaction, engaging with, and responding to citizens.”

- **Strategic Goals for Transparency and Efficiency of Institutions:**

1. **An efficient administrative apparatus** characterized by competence, effectiveness, and adaptability to changes: This includes updating the organizational framework of the Egyptian state, defining the roles of ministries, updating legislation, human resources, and information systems, as well as developing and changing the work culture within the public sector.

2. **Providing high-quality services using modern methods:** This means achieving better service quality standards and expanding the use of modern methods in provided services based on databases.

3. **A transparent system that interacts with and responds to citizens:** This implies being subject to social accountability by increasing transparency in policy-making, improving information accessibility and dissemination to enhance citizen trust, and combating corruption.

It is observed that Egypt's Vision 2030, within the economic dimension and the fourth pillar titled “Transparency and Efficiency of Institutions,” encompasses all governance principles. These include efficiency and effectiveness, adaptability to changes, responsiveness, justice in delivering excellent services, transparency, integrity, and accountability.

- **National Anti-Corruption Strategy 2023–2030:** This strategy builds on the first strategy (2014–2018) and the second strategy (2019–2022). It began by identifying the root causes of corruption and setting goals, policies, programs, and mechanisms that enhance principles of transparency, integrity, and accountability without favoritism or discrimination. It aims to prevent and combat corruption through the collective efforts of all concerned parties, clearly defining their roles<sup>(12)</sup>.

The vision of the National Anti-Corruption Strategy 2023–2030 is: “A national environment characterized by integrity combating corruption” (National Coordinating Sub-Committee for Preventing and Combating Corruption: 2022). This strategy continues the efforts of the first National Anti-Corruption Strategy (2014–2018) and the second strategy (2019–2022).

The mission is to establish a socially aware culture that fights corruption, supported by a legislative, administrative, and judicial framework characterized by integrity and

---

(12) The National Sub-Committee for the Prevention and Combatting of Corruption, 2022.

transparency. It involves enabling entities to prevent and combat corruption and enforce the law, upholding values of accountability and participation among all societal segments, in cooperation with relevant regional and international bodies.

The main objectives of the National Anti-Corruption Strategy 2023–2030 are:

1. An efficient and effective administrative apparatus providing excellent services to citizens and investors.
2. A supportive legislative and judicial framework for combating corruption and ensuring swift justice.
3. Capable entities to combat corruption and enforce the law.
4. A society aware of the risks of corruption and capable of combating it.
5. Effective international and regional cooperation in combating corruption.

It is evident that the vision, mission, and objectives of the National Anti-Corruption Strategy 2019–2022 and 2023–2030 align closely with Egypt’s Vision 2030. The first three objectives of the National Anti-Corruption Strategy 2019–2022 are identical to the objectives of Egypt’s Vision 2030. This harmony between Egypt’s national plans reflects a strong awareness that combating corruption begins with efficient institutions, and that governance and anti-corruption are contingent upon the efficiency of government institutions.

The National Anti-Corruption Strategy 2023–2030 incorporates many governance principles, including transparency and integrity, efficiency and effectiveness, participation, rule of law, and anti-corruption.

#### **Fourth – Governance Indicators in the Public Sector**

In the first part, we discussed the concept of the public sector, and in the second part, we covered governance, its origins, principles, and the legislative and planning foundations of governance, both international and national. Here, we will present governance indicators and practices in Egypt.

We begin by identifying governance indicators globally, followed by the development of governance indicators in Egypt from 2006 to 2011, representing the period before the events of January 25, 2011, and then the governance indicators in Egypt during the subsequent period up to the latest available data (2021), in three points:

**1. Global Governance Indicators:** There are numerous global indicators related to governance or its key aspects, issued by various organizations, institutions, and think tanks worldwide. These indicators often intersect directly or indirectly with multiple governance issues. Below are some prominent international bodies and global indicators related to governance (Khushaba, 2019):

- **World Bank:** Issues the Worldwide Governance Indicators (WGI), which are among the most important governance indicators globally, providing annual data from 1996 to 2021 (the latest available year) for most countries.
- **World Economic Forum (WEF):** Issues the Global Competitiveness Index (GCI).
- **Legatum Institute:** Based in London, issues the Legatum Prosperity Index.



- **Transparency International:** Based in Berlin, Germany, issues the Corruption Perceptions Index.
- **Freedom House:** Based in Washington, D.C., issues the Freedom in the World index.
- **Institute for Economics and Peace:** Based in Sydney, Australia, issues the Global Peace Index.
- **The Fund for Peace:** Based in Washington, D.C., issues the Fragile States Index.

The governance indicators issued by the World Bank are the most significant globally due to their source being one of the foremost international economic organizations. We will discuss the components of these indicators and Egypt's position concerning these indicators.

### World Bank Governance Indicators

Since 1996, the World Bank Institute has been periodically compiling and summarizing governance-related data from 122 countries and territories, using information from 21 different sources. These sources include citizen surveys (9 surveys), business surveys, and surveys of experts from the private and public sectors as well as non-governmental organizations. The various data are categorized into six governance dimensions, known as the Worldwide Governance Indicators (WGIs), which collectively reflect the level of governance in any country<sup>(13)</sup>. These six dimensions are analyzed and studied as follows:

1. **Voice and Accountability:** This indicator measures perceptions in a country regarding the extent to which its citizens are able to participate in selecting their government, as well as their freedom of expression, association, and media freedom.

2. **Political Stability and Absence of Violence/Terrorism:** This indicator measures perceptions in a country about the likelihood of political instability or the overthrow of the government through unconstitutional or violent means, including terrorism or political violence.

3. **Government Effectiveness:** This indicator measures perceptions in a country about the quality of public services, the quality and independence of the civil service from political pressures, the quality of policy formulation and implementation, and the credibility of the government's commitment to such policies.

4. **Regulatory Quality:** This indicator measures perceptions in a country regarding the government's ability to formulate and implement sound policies and regulations that permit and promote private sector development.

5. **Rule of Law:** This indicator measures perceptions in a country about the extent to which its citizens have confidence in and abide by the rules of society, particularly the quality of contract enforcement, property rights, the police, and the courts, as well as the likelihood of crime and violence.

6. **Control of Corruption:** This indicator measures perceptions in a country about the extent to which public power is exercised for private gain, including both petty and

---

(13) <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

grand forms of corruption, and the state’s mechanisms to prevent and address corruption in political parties, the media, public administration, legislatures, and the judiciary. It also measures the availability of transparency and accountability mechanisms.

Each of these indicators is scored on a scale from 0 (lowest rank) to 100 (highest rank). The aggregate scores for each country across all indicators determine its ranking among the countries included in the index<sup>(14)</sup>.

### Governance Indicators in the Public Sector (2006-2011)

Here we present the governance indicators and practices in Egypt during the period from 2006 to 2011, representing the period before the events of January 25, 2011. From this date, there was a decline in most economic and social indicators, which continued until the beginning of political and security stabilization from mid-2013.

The governance indicators and practices in Egypt for the period 2006–2011 are shown in the following table.

**Table no. 2 Governance indicators in Egypt 2006-2011**<sup>(15)</sup>

Years	Control of Corruption (100-0)	Rule of Law (100-0)	Regulatory Quality (100-0)	Government Effectiveness (100-0)	Political Stability and Absence of Violence/Terrorism (100-0)	Voice and Accountability (100-0)
2006	25.37	47.37	36.76	36.10	22.22	14.42
2007	24.27	48.33	43.20	43.20	27.05	14.90
2008	23.79	51.44	49.51	43.20	28.85	16.36
2009	36.36	52.61	46.89	47.37	25.59	14.22
2010	30.95	49.76	46.89	42.11	19.43	13.74
2011	25.59	41.78	41.23	35.07	6.64	14.08

### Governance Indicators

Table 2 shows the following results:

- The Voice and Accountability indicator remained relatively stable, decreasing slightly from 14.42 in 2006 to 14.08 in 2011, with a decline of 0.34% from the beginning to the end of the period.
- The Political Stability and Absence of Violence/Terrorism indicator experienced the most significant decrease, from 22.22 in 2006 to 6.64 in 2011, a drop of 15.58% from the beginning to the end of the period. This indicator also reflects the political stability and absence of violence/terrorism that Egypt enjoyed from 2006 to 2010, peaking at 28.85 in 2008.
- The Government Effectiveness indicator decreased slightly from 36.10 in 2006 to 35.07 in 2011, a decline of 1.03% from the beginning to the end of the period, with the highest value during the period being 47.37 in 2009.

(14) <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

(15) <http://info.worldbank.org>

- The Regulatory Quality indicator was the only one to increase from the beginning to the end of the period, rising from 36.76 in 2006 to 41.23 in 2011, an increase of 4.47%, with the highest value during the period being 49.51 in 2008.
- The Rule of Law indicator was 47.37 in 2006 and decreased to 41.78 in 2011, a drop of 5.59% from the beginning to the end of the period, with the highest value during the period being 52.61 in 2009.
- The Control of Corruption indicator was 25.37 in 2006 and slightly increased to 25.59 in 2011, an increase of 0.22% from the beginning to the end of the period, with the highest value during the period being 36.36 in 2009.
- It can be said that Egypt’s position on the Worldwide Governance Indicators was notable from 2006 to 2010 in terms of Government Effectiveness, Regulatory Quality, Rule of Law, and Control of Corruption. However, the indicators for Voice and Accountability, and Political Stability and Absence of Violence/Terrorism decreased slightly during the same period. There was a noticeable decline in all indicators in 2011 compared to 2010, except for the Voice and Accountability indicator. The most significant deterioration among all five indicators was in the Political Stability and Absence of Violence/Terrorism indicator.

### Governance Indicators in the Public Sector (2012-2021)

We present the governance indicators in the public sector in Egypt for the period from 2012 to 2021 (World Bank: Worldwide Governance Indicators – <http://info.worldbank.org>).

**Table no. 3 Governance indicators in public sector 2012-2021<sup>(16)</sup>**

Years	Control of Corruption(100-0)	Rule of Law (100-0)	Regulatory Quality (100-0)	Government Effectiveness (100-0)	Political Stability and Absence of Violence/Terrorism (100-0)	Voice and Accountability (100-0)
2012	33.18	40.38	33.65	23.22	7.58	25.82
2013	31.75	33.33	29.38	20.85	7.11	16.90
2014	30.77	29.33	26.44	20.19	7.62	14.78
2015	30.29	31.25	22.12	22.12	8.57	14.78
2016	31.25	32.69	17.79	27.88	9.05	14.29
2017	34.13	32.69	17.31	29.33	9.05	13.30
2018	31.73	37.5	17.78	30.7	11.90	13.30
2019	27.88	37.98	18.75	36.54	12.26	8.21
2020	22.60	39.90	25.48	32.21	11.32	7.73
2021	26.92	45.19	34.62	35.58	14.6	8.21

**Table 3 shows the following results:**

- The Voice and Accountability indicator was 25.82 in 2012 and dropped to 8.21 in 2021, reflecting a decrease of 17.61% from the beginning to the end of the period.

(16) <http://info.worldbank.org>

- The Political Stability and Absence of Violence/Terrorism indicator was 7.58 in 2012 and increased to 14.6 in 2021, due to improved political stability and security conditions in Egypt since 2013.
- The Government Effectiveness indicator rose from 23.22 in 2012 to 35.58 in 2021, an increase of 12.36 from the beginning to the end of the period. This improvement reflects the strategic vision for Egypt (Egypt Vision 2030), and enhancements in the quality of government services and civil service, notably through the issuance of Civil Service Law No. 81 of 2016.
- The Regulatory Quality indicator increased from 33.65 in 2012 to 34.62 in 2021, an increase of 0.97% from the beginning to the end of the period. This reflects the government’s ability to formulate and implement sound policies and regulations conducive to private sector development, particularly with the Investment Law No. 72 of 2017.
- The Rule of Law indicator was 40.38 in 2012 and rose to 45.19 in 2021, an increase of 4.81% from the beginning to the end of the period. This improvement reflects the activation of economic courts, commitment to contract enforcement, protection of property rights, and efforts towards digital transformation, especially in the justice sector, courts, prosecutors’ offices, and police departments.
- The Control of Corruption indicator was 33.18 in 2012, increased to 34.13 in 2017, but then decreased to 26.92 in 2021. There is no clear justification for this decline from 2017 to 2021, especially considering the completion of the first National Anti-Corruption Strategy (2014–2018), the implementation and serious enforcement of the second strategy (2019–2022), rigorous monitoring by oversight bodies, particularly the Administrative Control Authority, and the beginning of the third strategy (2023–2030).

It can be said that Egypt’s position on the Worldwide Governance Indicators improved in most indicators (four indicators), namely Political Stability and Absence of Violence/Terrorism, Government Effectiveness, Regulatory Quality, and Rule of Law. However, it declined in Voice and Accountability and Control of Corruption.

## **Fifth– Key Findings and Recommendations:**

### **A. Key Findings:**

1. The concept and principles of governance in companies have significantly matured globally, thanks to the widespread adoption of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) principles. Many countries, such as the United States, have established relevant legislation, and in Egypt, there is the Egyptian Corporate Governance Guide issued in August 2016 by the Financial Regulatory Authority.
2. This research defines governance in the public sector as “the good management of all state institutions through governance principles.”
3. Governance in the public sector is based on eight principles: transparency, participation, accountability, rule of law, anti-corruption, responsiveness, justice, and efficiency and effectiveness.

4. The international legislative foundation for governance in the public sector is primarily the United Nations Convention against Corruption. Nationally, the legislative foundation includes several articles of the Egyptian Constitution, particularly Article 27, which explicitly mandates the economic system's commitment to transparency and governance standards.

5. The international planning foundation for governance in the public sector includes the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) for the period 2015–2030. Nationally, the planning foundation includes Egypt's Vision 2030 and the National Anti-Corruption Strategy for 2023–2030.

6. Many global entities, organizations, and think tanks are concerned with worldwide governance indicators, the most notable being the World Bank, which issues the Worldwide Governance Indicators (WGIs).

7. Governance indicators in Egypt from 2006 to 2011 show that Egypt's position on global governance indicators was notable until 2010, particularly in government effectiveness, regulatory quality, rule of law, and control of corruption. However, the indicators for voice and accountability, and political stability and absence of violence/terrorism, declined slightly during the same period. There was a noticeable decline in all indicators in 2011 compared to 2010, except for the voice and accountability indicator. The most significant deterioration was in the political stability and absence of violence/terrorism indicator.

8. Egypt's position on the Worldwide Governance Indicators improved in most indicators from 2012 to 2021, such as political stability and absence of violence/terrorism, government effectiveness, regulatory quality, and rule of law. However, it declined in voice and accountability, and control of corruption.

## **B. Key Recommendations:**

1. **Adopt the Concept of Governance in the Public Sector:** Embrace governance as a new approach to public administration, similar to practices in developed countries and several Arab and African nations.

2. **Implement Governance Principles in the Public Sector:** Apply the principles of transparency, participation, accountability, rule of law, anti-corruption, responsiveness, justice, and efficiency and effectiveness in the legislation governing the public sector. This includes important pending laws such as the Public Authorities Law and the Local Administration Law.

3. **Annual Governance Report:** It is proposed that the National Academy for Anti-Corruption, in collaboration with the Information and Decision Support Center of the Cabinet, prepare an annual report on governance in the public sector based on national indicators. This report should be presented to Parliament and made public.



4. **Link Governance with Administrative Reform:** Governance in the public sector is strongly linked to administrative reform. Implementing Egypt’s Vision 2030, especially the fourth pillar of the economic dimension, is essential for redesigning the public sector and creating genuine administrative reform, which is a prerequisite for any governance reform.

5. **Raise Awareness of Governance:** Increasing awareness of the concept of governance, particularly in the public sector, will enhance public trust in the government. This, in turn, will boost the state’s ability to attract local and international investors, leading to economic growth and, consequently, economic development for Egypt.

## ■ References:

### **A- Arabic References\*:**

Kenneth, Kim; Nofsinger, John; Mohr, Derek. (2010), *Corporate Governance: Monitoring and Participating Parties*, translated by Dr. Mohamed Abdel Fattah Al-Ashmawy, Dar Al-Mareekh, Saudi Arabia, Riyadh.

### **B- Essays and Periodicals:**

Mousa, Ahmed Gamal El-Din. (2016), *Economics of Governance – A Study of the Legal, Political, and Economic Foundations of Governance*, Kuwait International Law School Journal, Special Supplement, Issue 1, Part 1, May 2016.

Mahmoud, Amal Mohamed. (2018), *The Role of Governance in Providing an Attractive Climate for Investment in the Arab Republic of Egypt*, Middle East Research Journal, Issue 47, Middle East Research Center, Cairo.

Osama, Hussein. (2014), *Principles of Good Governance in the United Nations Convention Against Corruption*, Social Contract Center, Cabinet, Cairo.

Al-Rifai, Faiqa; Salim, Hassan. (2015), *Sustainable Governance at the State Level: Indicators and Principles of Corporate Governance*, Egyptian Center for Global Governance and Development, Research Papers Series, Issue (1), September 2015.

Fawzy, Samiha. (2003), *Evaluation of Corporate Governance Principles in the Arab Republic of Egypt*, Egyptian Center for Economic Studies, Working Paper No. 82, April 2003, Cairo.

Al-Hosary, Tarek Farouk. (2021), *Government Governance: Governance of Public Institutions*, Dhamir Al-Watan Journal, National Anti-Corruption Academy, Administrative Control Authority, Issue 1, December 2021.

Al-Hosary, Tarek Farouk. (2019), *Governance in Egypt*, Workshop titled, "A Detailed Research Agenda to Support Government Efforts for Digital Transformation of the Egyptian Economy – Workshop Six: Governance," Egyptian Center for Economic Studies, March 2019, Cairo.

---

\*References in all journal papers are arranged following the Arabic alphabetical order

Al-Hosary, Tarek Farouk. (September 2019), *The Administrative System of the State in Egypt: Concept, Challenges, and Development Vision*, Egyptian Center for Economic Studies, Working Paper No. 205, September 2019, Cairo.

Al-Hosary, Tarek Farouk. (2019), *Sustainable Development Goals and Egypt Vision 2030*, Research presented at the Quality and Sustainable Development Conference, Assiut University, 2019.

Al-Hosary, Tarek Farouk. (2019), *Governance in Egypt and Africa*, Lecture at the Cultural Season of the Egyptian Society for Political Economy, Statistics, and Legislation, November 27, 2019, Cairo.

Mulaab, Omar. (2019), *Administrative Reform as an Entry to Correct the Development Path: International Experiences*, *Development Studies*, Issue 62, 2019, Arab Planning Institute, Kuwait.

Khodary, Yasmin. (2014), *Egypt's Current Position on International and Local Indicators of Good Governance and Anti-Corruption*, Information and Decision Support Center, Cabinet, Cairo.

### **C- Reports:**

United Nations Economic and Social Commission for Western Asia, ESCWA, (2018), *Open Government in the Arab Region*.

World Bank. (2020), *Governance: Overview*, <https://www.albankaldawli.org/ar/topic/governance/overview>.

National Coordinating Subcommittee for Corruption Prevention and Combatting. (2019), *National Anti-Corruption Strategy*, Cairo.

National Coordinating Subcommittee for Corruption Prevention and Combatting. (2022), *National Anti-Corruption Strategy*, Cairo.

United Nations Development Programme. (2020), *United Nations and the Rule of Law – Governance – Report “A Decent Life for All: Accelerating Progress towards the Millennium Development Goals and Advancing the United Nations Development Agenda Beyond 2015” (A/68/202)*, <https://www.un.org/ruleoflaw/ar/thematic-areas/governance/>.

United Nations Secretary-General's Report. (2015), *The Rule of Law and Transitional Justice in Conflict and Post-Conflict Societies (S/2004/616)*, <https://www.un.org/ruleoflaw/ar/what-is-the-rule-of-law/>.

Institute of Banking Studies. (2010), *Highlights on Governance*, State of Kuwait,



October 2010, Issue 3.

Center for International Private Enterprise and Global Corporate Governance Forum. (2011), *Encouraging Corporate Governance in the Middle East and North Africa: Experiences and Solutions*, International Finance Corporation, 2121 Pennsylvania Ave NW, Washington, DC 20433, USA.

United Nations Office on Drugs and Crime. (2004), *United Nations Convention Against Corruption*, United Nations, New York.

Financial Regulatory Authority. (2016), *Egyptian Corporate Governance Manual*, issued by the Directors Center, August 2016, Cairo.

### **D- Unpublished Papers:**

Dr. Mohamed Majed Khoshbah. (2019), *Governance and the Efficiency of Government Institutions*, Unpublished Report, National Planning Institute.

### **English References**

– OECD.(2017) ), Principles and Annotations on Corporate Governance Arabic Translation, France, Paris.

– The International Federation of Accountants, (2001), *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector Study*, New York 10017, United States of America.

– The International Federation of Accountants, (2013), *Good Governance in the Public Sector— Consultation Draft for an International Framework*, New York 10017, United States of America.

– The Independent Commission on Good Governance in Public Services, (2004), *The Good Governance Standard for Public Services*, OPM (Office for Public Management Ltd.), 252b Gray's Inn Road, London.

– The International Federation of Accountants, (2014) *International Framework Good Governance in the Public Sector*, New York 10017, United States of America.

–Transparency International, (2020), *Corruption Perceptions Index*, <https://www.transparency.org/en/about>.



- UNDP, (2015) What are the Sustainable Development Goals, <https://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/sustainable-development-goals.html>
- Weiss, Thomas G. (2000) “Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges”. *Third World Quarterly*, Vol. 21, No. 5 (Oct., 2000).
- World Bank, (2024), Worldwide Governance Indicators – WGI, <http://info.worldbank.org>.



# La Gouvernance Dans le Secteur Public

Indicateurs et pratiques en Égypte au cours  
de la période 2006–2021

## ■ Dr. Tarek El-Hosary

Expert national - Conférencier à l'Académie Égyptienne  
de Lutte contre la Corruption

### ■ Résumé:

Le terme de gouvernance ou de bonne gouvernance est l'un des concepts les plus importants ayant attiré l'attention de nombreuses organisations internationales, ce qui a conduit à la formulation de multiples définitions de ce terme. En raison de ces divergences, la gouvernance est devenue un sujet de débat dans le monde entier. Le terme gouvernance est récent en langue arabe et était initialement associé aux entreprises. Bien que le concept de gouvernance varie d'une science sociale à l'autre, il s'est stabilisé après environ un demi-siècle pour désigner l'utilisation d'un ensemble de règles et de mécanismes visant à renforcer la transparence des décisions, des contrats et des transactions afin d'améliorer l'efficacité des institutions, des organismes et des dispositifs, et de soutenir les moyens de les contrôler.

La gouvernance d'entreprise est définie comme un système rigoureux de contrôle des aspects financiers et non financiers, à travers lequel l'ensemble de l'entreprise est dirigé et surveillé, avec une définition précise des rôles des principaux acteurs de l'entreprise, à savoir les actionnaires, le conseil d'administration, la direction exécutive de l'entreprise, et les parties prenantes.

Comme beaucoup de politiques de développement initiées dans le secteur privé, la gouvernance a été transférée au secteur public. Elle est définie comme la bonne gestion de toutes les institutions de l'État selon les principes de la gouvernance. Huit principes sont proposés : la transparence, la participation, la responsabilité, l'état de droit, la lutte contre la corruption, la réactivité, l'équité, l'efficacité et l'efficience.

De nombreuses organisations et centres de réflexion mondiaux se consacrent aux indicateurs mondiaux de la gouvernance, dont la plus importante est la Banque mondiale, qui publie les Indicateurs mondiaux de la gouvernance (Global Competitiveness Index – GCI).

La présente recherche recommande de sensibiliser au concept de gouvernance en général et dans le secteur public en particulier, car cela augmente la confiance du peuple dans le secteur public, renforçant ainsi la capacité de l'État à attirer des investisseurs locaux et internationaux, ce qui conduit à une croissance économique accrue et, par conséquent, au développement économique de l'Égypte.

### Mots clés:



L'appareil administratif de l'État, Gouvernance des institutions publiques, Gouvernance gouvernementale, Gouvernance de l'appareil administratif de l'État, Indicateurs de gouvernance, Mesure de la Gouvernance, Indicateurs de Gouvernance Mondiale

## Introduction

Le terme gouvernance ou bonne gouvernance est l'un des termes les plus importants qui a retenu l'attention de nombreux organismes et organisations internationaux, en particulier ceux qui travaillent dans le domaine du développement, ce qui a conduit à forger de concepts multiples et divers de ce terme important, et en raison de ces différences, la gouvernance est devenue un sujet controversé dans le monde entier.

L'émergence de la gouvernance était initialement associée aux entreprises. Il est à noter que le concept de gouvernance est indéterminé et varie d'une science sociale à l'autre, mais finalement après environ un demi-siècle il désigne l'utilisation d'un ensemble de règles et de mécanismes visant à améliorer la transparence des décisions, des contrats et des transactions afin d'améliorer l'efficacité des entreprises et soutenir les moyens de les contrôler (Al-Rifai, Faeqa, Salim, Hassan, 2015).

La gouvernance d'entreprise est récemment définie comme un système strict de contrôle des aspects financiers et non financiers, à travers lequel l'ensemble de l'entreprise est dirigée et contrôlée, et les rôles des principaux acteurs de l'entreprise, à savoir les actionnaires, le conseil d'administration, la direction exécutive de l'entreprise et les parties prenantes sont strictement définis (Autorité générale de surveillance financière 2016 : ).

Le concept de gouvernance d'entreprise a été transféré au secteur public de Jordanie, Ministère du Développement du Secteur public, Direction du soutien à l'innovation et de l'Excellence gouvernementale, 2017), comme de nombreuses politiques de développement qui sont passées du secteur privé au secteur public, après leur succès, telles que la spécialisation, la division du travail et la gestion par objectifs.

Le concept de gouvernance a évolué de la gouvernance de projet à la gouvernance de l'administration gouvernementale, et la Banque mondiale a développé des indicateurs de gouvernance sur six axes, à savoir le droit d'expression et de responsabilité, la stabilité politique et l'absence de violence et de terrorisme, l'efficacité gouvernementale, la qualité des cadres réglementaires, l'État de droit et le contrôle de la corruption, et les scores totaux obtenus par l'État dans tous les indicateurs sont compilés, puis le classement de l'État parmi les pays du monde couverts par l'indice est déterminé<sup>(1)</sup>.

### ■ Objectifs de la recherche:

Cette recherche vise à établir le concept de gouvernance dans le secteur public, à établir ses principes, à rechercher les fondements de la gouvernance dans le monde et en Égypte, et à étudier les indicateurs et pratiques de gouvernance en Égypte au cours de la période de 2006 à 2021.

### ■ La problématique de la recherche:

La multiplicité des définitions de la gouvernance et de ses différents concepts, l'absence d'un concept spécifique de gouvernance dans le secteur public font de la gouvernance un sujet controversé ; ainsi que la multiplicité des indicateurs de gouvernance dans le secteur public en particulier en Égypte. En fait, la question se situe entre un certain nombre de sciences, y compris l'économie, la politique, le droit et la gestion.

### ■ Méthode de recherche:

Cette recherche adopte la méthode descriptive, utilisée pour décrire des phénomènes, des problèmes ou des événements tels qu'ils sont réellement. Cette méthode vise à collecter des informations et des données sur le phénomène étudié afin de le comprendre, de l'analyser et de l'interpréter. Elle est basée sur de nombreuses sources d'information, dont les plus importantes sont les données et études de la Banque mondiale, du Programme des Nations Unies pour le développement, de l'Organisation de Coopération et de développement

(1) <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>.

économiques, du sous-comité National de Coordination pour la prévention et le contrôle de la corruption, de l'Académie égyptienne de lutte contre la corruption de l'Autorité de Contrôle Administratif et d'autres sources.

### ■ Répartition de la recherche:

Notre recherche se compose de quatre parties: La première traite du concept de secteur public, la seconde porte sur la nature et l'origine de la gouvernance, ses objectifs, principes, bases législatives et planification, la troisième présente les indicateurs et pratiques de gouvernance en Égypte, et la quatrième indique les résultats et recommandations de la recherche.

#### **Premièrement - Le concept du secteur public :**

Le secteur public désigne l'appareil administratif de l'État avec ses trois composantes, à savoir les ministères, les organismes publics et les unités administratives locales, et ces entités ont été étroitement associées aux objectifs et aux activités de l'État, et plus les objectifs et les activités de l'État sont vastes et les services qu'il fournit sont larges et diversifiés, plus la taille du secteur public est grande. Ces entités sont soumises aux lois fondamentales qui les régissent, à savoir la Loi sur la fonction publique promulguée par la loi n ° 81 de 2016, et la loi unifiée sur les finances publiques promulguée par la loi n ° 6 pour 2022, la loi des organismes publics promulguée par La loi n ° 61 de 1963 et la loi sur le système d'administration locale promulguée par la loi n ° 43 de 1979 (Al-Hosary, 2019).

Nous présentons ces trois composantes, à savoir respectivement les Ministères, les Organismes publics et les Unités administratives locales:

1- **Les Ministères:** ce sont des entités qui exercent toutes les activités dans divers domaines des activités économiques, sociales, de service, souveraines et autres, et l'activité des ministères s'étend à diverses régions du pays (Malaeb: 2019), les ministères ont la personnalité juridique, et il y a 33 ministères en Égypte jusqu'en mars 2024.

2- **Les organismes publics:** Ce sont des entités régies par la loi n ° 61 de 1963 sur les organismes publics, et ces organismes sont établis par une décision du président de la République. Depuis l'entrée en vigueur de la Constitution égyptienne de 2014, ils peuvent être établis par un décret du premier ministre sur la base de l'article (171) de la Constitution, qui oblige le premier ministre à prendre les décisions nécessaires pour établir et organiser les installations et intérêts publics, après l'approbation du Conseil des ministres, et sans doute ils peuvent être établis par la loi.

Les organismes publics gèrent une installation en fonction d'un intérêt ou d'un service public et ont une personnalité juridique. Le total des organismes publics en Égypte est d'environ 220 organismes publics, dont 59 organismes publics économiques et 161 organismes de service public.

### 3- **Les Unités administratives locales:**

L'État est divisé en unités administratives dotées de la personnalité juridique, conformément à la constitution égyptienne, y compris les gouvernorats, les villes et les villages. D'autres unités administratives dotées de la personnalité juridique peuvent être créées, si l'intérêt public l'exige.

Selon le système d'administration locale, la République est divisée en 27 gouvernorats, entre gouvernorats urbains et ruraux, et les gouvernorats urbains, comme le Caire, sont divisés en quartiers uniquement, tandis que les gouvernorats ruraux sont divisés en centres, ces derniers sont divisés en villes (y compris la capitale du centre), et les villes peuvent être divisées en quartiers, ainsi qu'en villages.



De ce qui précède, nous constatons clairement que le secteur public comprend les ministères, les organismes publics et les unités administratives locales.

## **Deuxièmement - Qu'est-ce que la gouvernance dans le secteur public:**

Dans cette partie, nous présentons respectivement le concept de gouvernement en général, puis l'émergence et le développement du concept de gouvernance dans le secteur public en particulier, ses principes, et les bases législatives et de planification internationales et nationales:

### **1-Le concept de gouvernance:**

L'origine du terme gouvernance remonte à un mot grec ancien qui exprime la capacité du capitaine du navire et ses compétences à conduire le navire au milieu des vagues, des ouragans et des tempêtes, ainsi que ses nobles valeurs, son éthique et ses comportements honorables pour préserver la vie et les biens des passagers, s'il remet le navire en toute sécurité et remplit sa mission avec succès. En général, nous pouvons dire que la gouvernance est une méthode d'exercice des pouvoirs de bonne Gouvernance (Moussa, 2016).

Le terme gouvernance est dérivé de gouverner, et il fait référence à un ensemble complexe de processus et de structures, à la fois publics et privés, qui assurent l'accommodement et la réconciliation des intérêts conflictuels, et la recherche de solutions consensuelles (Weiss, 2000), la gouvernance est un mot moderne en langue arabe; il a été approuvé par le complexe de langue arabe au Caire en 2002.

Bien que le concept de gouvernance ne soit pas défini et varie d'une science sociale à l'autre, il fait référence à l'utilisation d'un ensemble de règles et de mécanismes visant à renforcer la transparence des décisions, des contrats et des transactions afin d'améliorer l'efficacité des institutions, organes et dispositifs, et soutenir les moyens de les contrôler.

La gouvernance d'entreprise est définie comme « un système strict de contrôle des aspects financiers et non financiers, à travers lequel l'ensemble de l'entreprise est dirigée et contrôlée, et les rôles des principaux acteurs de l'entreprise, à savoir les actionnaires, le conseil d'administration, la direction générale de l'entreprise et les parties prenantes sont strictement définis (Al-Rifai, Faeqa, Salim, Hassan, 2015).

Le début de l'idée de gouvernance d'entreprise remonte au XIXe siècle, l'objectif était de trouver des règles pour le comportement bénin du conseil d'administration, et au XXe siècle, après la crise économique mondiale de 1929, juristes et économistes ont commencé à inventer des moyens de contrôler la gouvernance d'entreprise, et l'idée de lier le coût des transactions et la conduite des entreprises a émergé de l'école économique de Chicago en 1937, puis en 1983 l'idée de séparer la propriété de la direction a émergé, ainsi que la théorie de l'agence comme moyen de comprendre la gouvernance d'entreprise. Après la fin de la Seconde Guerre mondiale en 1945, avec l'émergence d'entreprises actives à l'échelle internationale, les États-Unis d'Amérique ont mené d'importantes études sur la transparence et la responsabilité en matière de gouvernance d'entreprise menées par des professeurs de l'Université Harvard.

Le concept de gouvernance d'entreprise est principalement lié à la création de structures juridiques régissant l'élaboration des décisions au niveau du conseil d'administration des entreprises et leur mise en œuvre, de sorte que la gouvernance d'entreprise est la référence directrice pour l'entreprise qui réalise les valeurs fondamentales de transparence, responsabilité, crédibilité et responsabilisation, car l'intérêt de la direction de l'entreprise peut souvent entrer en conflit avec l'intérêt des actionnaires.

De plus, les crises auxquelles sont confrontées les entreprises affectent non seulement le conseil d'administration, les actionnaires et les commissaires aux comptes, mais également les employés, les consommateurs, les fournisseurs, toutes les parties prenantes et l'ensemble de l'économie nationale.

En général, chaque crise vécue par une entreprise en raison de l'inefficacité, de la fraude ou de la mauvaise gestion a été surmontée par de nouveaux systèmes de gestion pour empêcher la récurrence de ces crises, accroître la compétitivité, attirer les investissements pour les entreprises, et améliorer l'économie chaque année (Fawzi, 2003).

De nombreux pays ont adopté des lois pour développer des indicateurs de gouvernance d'entreprise, comme la loi américaine connue sous le nom de loi (S O X) en 2002, qui vise à protéger les actionnaires et le grand public contre les erreurs comptables, les pratiques frauduleuses, ainsi qu'à améliorer l'exactitude de la divulgation des entreprises.

Cette loi est administrée par la SEC (Securities and Exchange Commission) des États-Unis, qui fixe les délais de conformité, publie des règles sur ses exigences.

Cette loi vise à améliorer la gouvernance et la responsabilité des entreprises; toutes les entreprises doivent se conformer à cette loi.

Cette loi a été promulguée en réponse à une série de scandales financiers très médiatisés survenus au début de la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, notamment Enron, WorldCom, Tyco, et les premiers scandales financiers de ces dernières années ont été ceux liés à l'effondrement de la Banque du crédit et du commerce international en 1991, qui comprenait des clients de grands marchands d'armes et de trafiquants de drogue, qui ont effondré la confiance des investisseurs.

La SFI (Société Financière Internationale) définit la gouvernance d'entreprise comme : le système par lequel les entreprises sont gérées et leurs activités sont contrôlées (L'Institut des études financières: 2010).

La gouvernance est un ensemble de systèmes, de lois et de décisions visant à atteindre la qualité et l'excellence en matière de performance grâce à des méthodes appropriées et efficaces pour incarner les plans et les objectifs des organisations.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE définit la gouvernance comme le système par lequel les actions des entreprises sont dirigées et contrôlées sur la base de la structure de la répartition des tâches et des responsabilités entre les parties impliquées dans la Société par actions, telles que le conseil d'administration, les dirigeants et les autres parties prenantes et sur la base des règles et dispositions nécessaires pour rationaliser les décisions de gestion (OCDE, 2017).

Le chercheur Kenneth Kim et d'autres concluent que la survie et la croissance d'une entreprise dépendent de la réalisation d'un réel équilibre dans les relations interdépendantes entre les participants à l'activation de la gouvernance d'entreprise (Kim, Nofsinger, Mohr, 2010).

Philip Armstrong, président du forum mondial sur la gouvernance d'entreprise mondiale<sup>(2)</sup>, souligne qu'une bonne gouvernance d'entreprise consiste à élever le niveau d'engagement, non seulement en remplissant un point, mais en faisant ce qui est juste pour votre conviction; et ensuite inculquer une culture basée sur les bonnes pratiques grâce au leadership, cette définition inclut les concepts de gouvernance d'entreprise, et met ses responsabilités sur le leadership de l'entreprise (Centre pour l'entreprise privée internationale, Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise, 2011).

---

(2) Le Forum Mondial sur la Gouvernance d'Entreprise (Global Corporate Governance Forum GCGF) est un Fonds Fiduciaire multidonateurs situé au sein de la Société financière Internationale, cofondé en 1999 par la Banque mondiale et l'Organisation de coopération et de développement économiques.

En Égypte, l'EFSA a publié le guide égyptien sur la gouvernance d'entreprise en août 2016, qui s'adresse à tous les types d'entreprises en Égypte, chacune selon sa nature et sa taille, et d'une manière qui leur permet à toutes d'appliquer les règles de gouvernance appropriées, il s'agit d'un guide que toutes les autorités législatives et réglementaires devraient prendre en compte lors de l'adoption et de la mise à jour de la législation et des instructions réglementaires relatives à la gouvernance d'entreprise en République arabe d'Égypte (EFSA, 2016).

De ce qui précède, nous constatons clairement le degré de stabilité du concept, des principes et des normes de gouvernance d'entreprise au niveau mondial grâce à de nombreuses organisations internationales compétentes, dont la plus importante est l'Organisation de coopération et de développement économiques, et au niveau interne d'un grand nombre de pays du monde, qui disposent des législations telles que les États-Unis d'Amérique, et en Égypte, il y a le guide égyptien de la gouvernance d'entreprise en 2016, qui nous manque en terme de gouvernance dans le secteur public.

## 2. L'émergence et le développement du concept de gouvernance dans le secteur public

:

Comme de nombreuses politiques de développement ont réussi dans le secteur privé, puis se sont progressivement déplacées vers le secteur public, la même chose s'est produite dans la spécialisation, la division du travail, la privatisation, la gestion par objectifs : La gouvernance est d'abord appliquée dans le secteur privé, puis transférée au secteur public.

Le concept de gouvernance est apparu dans les institutions gouvernementales depuis les années quatre-vingt du siècle dernier, sous le poids des demandes des organisations internationales, en particulier celles opérant dans les pays du tiers monde, selon lesquelles les efforts de développement économique et social dans ces pays et dans d'autres devraient être accompagnés de visions intégrées sur la gestion de la société et des affaires de l'État, ou la bonne gouvernance (Weiss, 2000).

Ces visions adoptent spécifiquement des objectifs et des politiques visant à promouvoir la bonne gouvernance et des systèmes intégrés de transparence, de responsabilité et de lutte contre la corruption, accompagnés de systèmes parallèles qui soutiennent la participation des citoyens et de tous les segments de la société à la gouvernance et à l'élaboration des politiques publiques, ainsi que la justice, l'égalité, la non-discrimination et les libertés de toutes sortes dans toutes les sociétés.

Ces poursuites et réclamations ont coïncidé avec les développements survenus depuis les années quatre-vingt, qui ont encouragé le développement de nouveaux types d'organisations gouvernementales responsables, apprenables, réactives et ouvertes à leurs communautés.

Le terme gouvernance dans le secteur public a commencé pour la première fois dans la littérature de la Banque mondiale en 1989 à la suite des répercussions négatives des formes de corruption et de mauvaise gestion sur les conditions de développement soutenues par la Banque à travers ses projets dans de nombreux pays en développement, en particulier dans les pays du continent africain.

En 1992, la Banque mondiale a directement lié la gouvernance à la gestion du développement, et la gouvernance ou la bonne gouvernance est directement liée aux questions de responsabilité et de responsabilisation, favorisant la décentralisation, en plus de développer des cadres législatifs soutenant le développement et d'améliorer les mécanismes de fourniture et d'échange d'informations dans la société pour soutenir la transparence, lutter contre la corruption et réaliser le bien public de la société (Mahmoud, 2018).

La Banque mondiale a également défini la gouvernance comme la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales de l'État, et a donné à la bonne gouvernance trois dimensions, à savoir la forme du système politique (structures et institutions); la gestion du processus politique (prise de décision afin d'exploiter les ressources de l'État pour réaliser son développement); et la capacité du gouvernement à planifier et à mettre en œuvre des politiques appropriées. Le renforcement de la gouvernance est donc le contrepoids naturel à l'obtention d'aide au développement, ou d'investissements de la part des organismes prêteurs, et a donc été lié à l'adoption de nouvelles politiques par les États (Weiss, 2000).

La Banque mondiale aide les pays clients à mettre en place des institutions capables, efficaces, ouvertes, inclusives et responsables. C'est vital pour une croissance durable. Les pays dotés d'institutions solides prospèrent en créant un environnement qui facilite la croissance du secteur privé, réduit la pauvreté, fournit des services précieux et gagne la confiance de leurs citoyens, c'est une relation de confiance qui existe lorsque les gens peuvent participer aux processus décisionnels et savent que leurs voix sont entendues (Banque mondiale, 2000).

La gouvernance vise également à activer le principe de la participation des individus et des organisations non gouvernementales à l'élaboration des politiques publiques, à la prise de décision, à l'évaluation du niveau de performance du gouvernement et à la fourniture de services publics de haute qualité.

En 1997, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a introduit l'élargissement du concept de gouvernance à des dimensions sociétales plus complètes et plus diverses, le définissant comme: L'exercice du pouvoir politique, économique et administratif de gérer les affaires communautaires à tous les niveaux, et il comprend des mécanismes complexes, tels que des processus et des institutions à travers lesquels les citoyens et les groupes peuvent exprimer leurs intérêts, exercer leurs droits légaux, remplir leurs obligations et accepter la médiation pour résoudre leurs différends (Al-Husary, novembre 2019).

La gouvernance est un système et un style de gestion régissant les relations entre les principales parties qui affectent les performances au sein de toute institution gouvernementale, ce système comprend les éléments administratifs de base pour le succès de l'institution et son renforcement à long terme, ainsi que la définition des responsabilités au sein de celle-ci tout en garantissant les droits de toutes les parties qui ont une relation avec l'institution et la justice.

Le PNUD a donné une autre définition avancée de la gouvernance en 2004 : il s'agit d'un système de valeurs, de politiques et d'institutions à travers lequel la société gère ses affaires économiques, politiques et sociales grâce à l'interaction entre l'État, la société civile et le secteur privé, et le PNUD s'est concentré sur des dimensions importantes de la gouvernance telles que: la décentralisation, l'élargissement de la participation, le rôle des femmes, tout en liant la gouvernance aux objectifs de développement (Khashaba, 2019).

Le PNUD a adopté un concept de gouvernance plus large et plus général, le concept de développement humain, qui met l'accent sur l'être humain. Le programme croit que la gouvernance peut être définie comme le processus de prise et de mise en œuvre des décisions, et par conséquent, elle comprend des dimensions formelles et informelles, car la gouvernance, d'un point de vue technique, est l'exercice de pouvoirs économiques, politiques et administratifs pour gérer les affaires des groupes, et elle comprend des mécanismes et des processus par lesquels les individus et les groupes peuvent exprimer leurs intérêts et



préférences, jouir de leurs droits légaux et régler leurs différends, c'est-à-dire qu'elle est centrée sur la gestion des affaires de l'État et de la société dans divers domaines (Weiss, 2000).

Le PNUD souligne l'importance du rétablissement de la paix et d'une gouvernance efficace fondée sur les droits de l'homme et l'État de droit grâce à des institutions solides soutenant des institutions responsables et accessibles, la mise en œuvre et l'application de l'État de droit et des droits de l'homme, renforçant ainsi la capacité de maintenir une paix durable et de construire un développement durable pour tous (PNUD, 2020). L'OCDE définit les caractéristiques de base de la bonne gouvernance, qui sont liées à la performance des différentes autorités de l'État de leurs responsabilités, comme l'exercice des pouvoirs politiques, économiques et administratifs nécessaires pour gérer les affaires de l'État,» et la bonne gouvernance est déterminée par : la participation, la transparence, la responsabilité, le rôle de la loi, l'efficacité, l'égalité et autres (Khashaba, 2019).

L'Association des auditeurs américains l'a défini comme les politiques et procédures utilisées pour guider les activités d'une institution gouvernementale, assurer la réalisation de ses objectifs et achever les opérations de manière éthique et responsable, atteindre les objectifs souhaités en menant des activités qui garantissent la crédibilité et l'équité du gouvernement dans la prestation de services, et assurer un comportement approprié et éthique des représentants du gouvernement afin de réduire le risque de corruption financière et administrative (Kim, Nofsinger, Mohr, 2010).

D'un point de vue institutionnel, le Centre d'information et d'Aide à la Décision dirigé par le Conseil des ministres égyptien définit la gouvernance dans le secteur public comme : «Une bonne gestion de toutes les institutions de l'État à travers des politiques, des mécanismes et des pratiques basées sur les principes de gouvernance (Khodary, 2014).

Les principes de gouvernance sont la transparence, la participation, la responsabilité, l'État de droit, la lutte contre la corruption, la recherche de la Justice, la non-discrimination entre les citoyens, la réponse à leurs besoins et l'efficience pour atteindre le plus haut niveau d'efficacité et de qualité des politiques et des services qui satisfont les citoyens.

Ainsi, nous constatons que le concept de gouvernance dans le secteur public ou de gouvernance dans les institutions gouvernementales a évolué de la simple gouvernance d'un projet financé par la Banque mondiale à la gouvernance de la Gestion du Développement dans le pays, puis les questions de responsabilisation et de redevabilité ont commencé à apparaître dans le secteur public, le développement des cadres législatifs, l'amélioration des mécanismes de fourniture et d'échange d'informations dans la société pour soutenir la transparence et lutter contre la corruption, puis l'affaire a progressé en activant le principe de participation des individus et des organisations non gouvernementales à l'élaboration des politiques publiques, à la prise de décision et à l'évaluation du niveau de performance du gouvernement.

Le concept de gouvernance a été élargi lorsque le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a adopté le concept de développement humain, mettant l'accent sur l'être humain, et que l'Organisation de coopération et de Développement économiques a lié la gouvernance à la performance des différentes autorités de l'État de leurs responsabilités, aboutissant à l'émergence d'un nouveau style de gestion des institutions gouvernementales. Le Centre d'information et d'Aide à la Décision, dirigé par le Conseil des ministres égyptien, définit la gouvernance du secteur public comme la bonne gestion de toutes les institutions de l'État, en suivant les principes de gouvernance, dont les plus importants sont la transparence, la participation, la responsabilité, l'État de droit et la lutte contre la corruption.

### 3. Principes de gouvernance dans le secteur public:

L'émergence et l'évolution du concept de gouvernance dans le secteur public renvoient aux principes de gouvernance, en particulier du concept institutionnel, qui est «la bonne gestion de toutes les institutions de l'État à travers les principes de gouvernance, les plus importants étant la transparence, la participation, la responsabilité, l'État de droit, la lutte contre la corruption, la recherche de justice et de non-discrimination entre les citoyens, la réponse à leurs besoins, et la recherche de l'efficacité pour amener les politiques et les services à un niveau maximal d'efficacité et de qualité».

Ainsi, nous pouvons dire que la gouvernance repose sur huit principes : la transparence, la participation, la responsabilité, l'État de droit, la lutte contre la corruption, la réponse, la justice, et l'efficacité (Al-Hosary, 2021), nous les examinerons en recherchant les fondements de chaque principe dans la Convention des Nations unies contre la corruption.

Nous présenterons ces principes proposés par le chercheur successivement, et nous discuterons dans quelle mesure ils concordent avec la Convention des Nations unies contre la corruption, considérée comme l'une des pierres angulaires de la gouvernance des institutions gouvernementales à l'échelle mondiale :

#### 1- La transparence :

Elle se réfère à la connaissance des citoyens des politiques gouvernementales, avant leur adoption, pendant leur adoption, et après leur adoption, dans une relation ouverte entre le gouvernement et les citoyens, garantissant la facilité d'accès à l'information et un degré d'ouverture dans la relation entre le gouvernement d'une part, et les citoyens, le secteur privé et la société civile d'autre part.

Cela signifie également que les données et les informations doivent être pleinement accessibles à ceux qui seront affectés par ces décisions, et que les informations doivent être claires, faciles à comprendre et à assimiler pour les non-spécialistes.

Le secteur public doit être ouvert et accessible à diverses parties prenantes, y compris les citoyens, les utilisateurs de services et les employés. Par conséquent, il est nécessaire de rédiger des rapports de responsabilité, et de communiquer de manière ouverte et compréhensible qui convienne au public cible (The International Federation of Accountants: 2013).

La Convention des Nations Unies contre la corruption, adoptée par la résolution de l'Assemblée générale 58/4 du 13 octobre 2003, met fortement l'accent sur le principe de transparence comme l'un des principes de lutte contre la corruption, et stipule que la réalisation et le renforcement de la transparence sont l'un de ses principes les plus importants, ce qui a été clairement affirmé à plusieurs reprises. La Convention a établi le principe de la transparence dans l'administration publique; l'article 10 stipule que les États parties doivent prendre des mesures pour garantir le renforcement de la transparence dans leur administration publique en adoptant des mesures permettant aux citoyens d'obtenir des informations sur l'organisation de leur administration gouvernementale, le processus de prise de décision, ainsi que les décisions et documents juridiques d'intérêt public, simplifiant les procédures nécessaires pour que les citoyens obtiennent ces informations, en plus de publier régulièrement des rapports sur les risques de corruption dans leur administration publique (Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ONUDC, Convention des Nations Unies contre la corruption, Nations Unies, New York, 2004).

En ce qui concerne le secteur public, le premier paragraphe de l'article 7 stipule que les systèmes d'emploi, de promotion et de retraite des employés civils soient transparents, et le paragraphe 3 de cet article demande aux États parties de prendre des mesures législatives et administratives appropriées pour renforcer la transparence dans le financement des candidatures aux postes publics, ainsi que dans le financement des partis politiques.

L'article 52, qui concerne la prévention et la détection du détournement des produits de la criminalité, stipule dans son paragraphe 6 que les États parties doivent envisager de prendre les mesures nécessaires pour obliger les fonctionnaires publics concernés qui ont un intérêt financier dans un pays étranger, une autorité de signature ou une autre autorité à informer les autorités compétentes de cette relation, et à conserver des dossiers appropriés concernant ces comptes, avec des sanctions appropriées en cas de non-conformité (Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ONUDC, Convention des Nations Unies contre la corruption, Nations Unies, New York, 2004).

## 2- La participation:

La participation des citoyens et de la société civile est un acteur essentiel du processus de développement, car elle contribue à soutenir la gouvernance démocratique et facilite l'interaction entre l'État et la société grâce à la participation de citoyens actifs en contribuant à la prise de décision et en responsabilisant les décideurs. La participation est définie comme l'implication et la participation de chacun des acteurs dans les processus de : l'identification des besoins, la préparation des plans et programmes, la préparation des budgets, la prise de décisions opérationnelles quotidiennes, les aspects financiers et la mise en œuvre.

Le principe de participation est l'un des principes de gouvernance auxquels la convention accorde une attention particulière, où l'article 5 souligne la nécessité pour les États parties d'élaborer, de mettre en œuvre ou de consolider des politiques efficaces de lutte contre la corruption qui promeuvent la participation communautaire et incarnent les principes de l'État de droit, de la bonne gestion des affaires publiques et des biens, de l'intégrité, de la transparence et de la responsabilité, et l'article 13 sous la rubrique «participation communautaire» stipule que chaque État partie doit prendre des mesures pour encourager la participation des individus, des organisations de la société civile, des organisations non gouvernementales et des organisations communautaires locales à la lutte contre la corruption, en sensibilisant à sa gravité et à ses causes, et l'article identifie certaines mesures nécessaires pour renforcer le principe de participation à la lutte contre la corruption, à savoir renforcer la transparence dans le processus décisionnel, encourager la participation des individus à celui-ci, veiller à ce que les informations sur la corruption soient accessibles, reçues et diffusées aux individus, mais à la lumière de certaines restrictions garantissant le respect des droits et de la réputation d'autrui, ainsi que la protection de la sécurité nationale ou de l'ordre public, mener des activités d'information et des programmes de sensibilisation à la lutte contre la corruption (ONUDC, Convention des Nations Unies contre la corruption, Nations Unies, New York, 2004).

La Convention a approuvé certaines mesures visant à promouvoir et à renforcer la participation à la lutte contre la corruption ; les articles 32 et 33 stipulent l'importance de fournir une protection aux témoins, experts, victimes et dénonciateurs d'actes de corruption, ainsi qu'à leurs proches, ce qui peut inclure la fourniture d'une protection physique, ou un changement de résidence, l'anonymat, et l'utilisation de moyens avancés pour assurer le témoignage des témoins de manière anonyme, tels que l'utilisation des technologies de communication, la visioconférence, permettant la présentation des préoccupations et opinions des victimes aux stades appropriés de la procédure pénale d'une manière qui n'affecte pas les droits de la défense, et la protection contre tout traitement injustifié à toute personne qui accomplit une bonne action et informe les autorités de bonne foi de tout incident lié à des actes criminels au titre de la Convention.

### 3-La Responsabilité:

C'est le pilier fondamental de la gouvernance, et le PNUD le définit comme des lignes claires et efficaces de responsabilité juridique, politique, financière et administrative pour assurer la responsabilité des divers prestataires de services dans le secteur public (Osama, 2014)

Elle signifie la subordination de l'institution gouvernementale, de ses dirigeants et de ses employés à la reddition de comptes pour leurs actions et décisions, l'établissement de procédures qui assurent la reddition de comptes pour les actes en violation de la législation réglementaire et l'existence d'un système de vérification interne efficace, qui rend la reddition de comptes plus accessible et efficace, et encourage les fonctionnaires à suivre leurs actions avec précision et efficacité afin de ne pas être tenus responsables.

Ces voies peuvent être internes via un audit interne, et externe via des Autorités de contrôle spécialisées, ou le Parlement, ou des conseils populaires locaux.

Cela exige que les rôles, les tâches et les pouvoirs des dirigeants et des employés soient clairement définis par voie législative, afin d'assurer la séparation des pouvoirs des dirigeants aux niveaux politique et exécutif au sein de l'organisation.

Le principe de responsabilité est l'un des principes de bonne gouvernance auxquels la Convention des Nations Unies contre la corruption a accordé une attention particulière; L'article (5) sur les politiques et pratiques préventives de lutte contre la corruption affirme que chaque État partie, conformément aux principes fondamentaux de son système juridique, devrait élaborer, mettre en œuvre et consolider des politiques efficaces de lutte contre la corruption, promouvoir la participation communautaire et incarner les principes de l'État de droit, de la bonne gouvernance des affaires et des biens publics, de l'intégrité, de la transparence et de la responsabilité (point I de l'article V de la Convention des Nations Unies contre la corruption).

### 4-L'Etat de droit:

L'État de droit est un atout constitutionnel, et il s'ensuit que les autorités publiques existantes dans l'État ne peuvent exercer leur autorité que conformément aux lois établies par la Constitution. L'objectif est de réaliser le principe de protection contre les peines arbitraires dans des cas individuels.

Le Secrétaire général des Nations Unies a décrit l'État de droit comme «un principe de gouvernance dans lequel toutes les personnes, institutions et entités, publiques et privées, y compris l'État lui-même, sont responsables devant les lois promulguées publiquement, appliquées de la même manière à tous et jugées par un pouvoir judiciaire indépendant, et conformes aux normes et standards internationaux des droits de l'homme. Ce principe exige également des mesures pour garantir le respect des principes de l'État de droit, de l'égalité devant la loi, de la responsabilité devant la loi, de la justice dans l'application de la loi, de la séparation des pouvoirs, de la participation à la prise de décisions, de la sécurité juridique, de la prévention de l'arbitraire, de la transparence procédurale et juridique (rapport du Secrétaire général des Nations Unies, 2015)<sup>(3)</sup>.

La Convention des Nations Unies contre la corruption a prêté attention au principe de l'État de droit dans ses différents textes, où l'article (8), paragraphe (6) oblige les États parties à prendre des mesures disciplinaires contre les fonctionnaires qui violent les codes de conduite professionnelle, et cela s'applique également aux institutions du secteur privé en cas de non-respect des règles et mesures de prévention et de lutte contre la corruption stipulées, la Convention a également mis l'accent sur la nécessité de permettre aux services

(3) <https://www.un.org/ruleoflaw/ar/what-is-the-rule-of-law/>

de répression de jouer leur rôle dans la prévention et la lutte contre la corruption, que ce soit en garantissant l'indépendance de ces services, ou en renforçant la coopération entre ces services et d'autres organismes nationaux ou internationaux compétents afin d'assurer l'application de la loi contre les actes criminels conformément à la Convention, ainsi que la nécessité pour les États Parties de prendre toutes les mesures nécessaires pour incriminer la corruption d'agents publics nationaux et étrangers, le détournement de fonds, le gaspillage ou le détournement de biens (ONUDC, Convention des Nations Unies contre la corruption, Nations Unies, New York, 2004).

### **5-La Lutte contre la Corruption:**

La corruption est définie comme l'abus de pouvoir à des fins privées, il existe de nombreuses formes de corruption, telles que les pots-de-vin, l'extorsion, le népotisme, l'exploitation de l'influence et d'autres actes. La réduction de la corruption nécessite un environnement politiquement et juridiquement favorable, des capacités institutionnelles appropriées, en plus de renforcer la participation des médias et des organisations de la société civile à cette lutte à travers une Stratégie nationale de lutte contre la corruption préparée, activée et surveillée.

La Convention des Nations Unies contre la corruption est le cadre international global de gouvernance et de lutte contre la corruption.

Il convient de noter que la Convention ne vise pas seulement à combattre la corruption en tant que crime, mais à changer la culture de la lutte contre la corruption et à soutenir les normes d'intégrité, de transparence et de responsabilité; car elle traitait de la corruption en tant que phénomène interconnecté et multilatéral ayant ses effets économiques, sociaux et politiques, et en tant qu'épine dorsale d'autres crimes, tels que le crime organisé, le trafic de drogues et d'armes et d'autres crimes, ce qui a incité les Nations Unies à appeler à la rédaction d'une Convention qui tente d'impliquer toutes les parties de la communauté internationale et locale dans une idée spécifique, à savoir l'élimination de la corruption et son remplacement par des normes de transparence, de responsabilité et d'intégrité.

La Convention des Nations Unies contre la corruption a surpassé les autres conventions élaborées par les Nations Unies; l'ONU s'est rendue compte que les défis auxquels est confrontée la lutte contre la corruption ne se limitent pas uniquement aux défis juridiques et sécuritaires, et qu'il existe d'autres défis liés à la culture de la corruption, à la perception du public de l'acte de corruption, ainsi que les défis économiques, sociaux et psychologiques. La Convention se caractérise par le fait que les destinataires de ses dispositions ne sont pas seulement les gouvernements et les Autorités de contrôle, mais aussi les citoyens, les partis, les organisations de la société civile et les médias. La Convention comprend un mécanisme de suivi et de contrôle du respect par les États parties des dispositions de cette Convention par le biais de la Conférence des États parties, et de procéder à des évaluations périodiques du respect de celle-ci, car les dispositions de la Convention ne se limitent pas seulement à la criminalisation, mais comprennent également des mesures pour prévenir la corruption, accroître la sensibilisation aux risques de corruption, ainsi que renforcer la coopération internationale entre les États parties dans le domaine de la prévention et de la lutte contre la corruption (Osama, 2014).

### **6- La Réponse:**

Elle signifie que le gouvernement répond aux souhaits et aux besoins des citoyens, de la société civile, du secteur privé, aux changements politiques, économiques et institutionnels, et essaie de les réaliser dans un délai approprié.

Le concept de gouvernance réactive est devenu l'un des termes les plus importants que les gouvernements de la plupart des pays cherchent à appliquer, à travers divers

mécanismes, afin de renforcer le rôle des gouvernements dans la réponse aux demandes des citoyens, l'amélioration des services publics qui leur sont fournis et l'amélioration du niveau de vie.

La Réponse est basée sur la relation ouverte entre le gouvernement et les citoyens dans ce que l'on appelle un gouvernement ouvert (Nations Unies, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, CESAO, gouvernement ouvert dans la Région arabe, 2018, Transparency International 2020), et le gouvernement ouvert est défini comme un gouvernement efficace et efficient dans l'exercice de ses fonctions, ses actions sont transparentes et responsables, et ses services sont accessibles à tous. Un gouvernement ouvert fait également référence à un gouvernement qui répond aux besoins de ses citoyens, valorise leur participation, leur expérience et leurs connaissances dans la prise de décision, et s'appuie également sur les technologies modernes et émergentes pour renforcer sa gouvernance.

Le Projet de justice internationale définit un gouvernement ouvert comme celui qui offre ses informations à la participation, encourage la participation des citoyens à la prise de décision et fournit au public des outils permettant de tenir le gouvernement responsable (Nations Unies, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, CESAO, 2018).

#### **7-L'Équité :**

Elle vise à organiser et à fournir des services publics à tous les groupes cibles, afin que chacun ait les mêmes chances d'accéder aux services publics ainsi qu'aux emplois publics, sans discrimination dans la prestation de services en raison du sexe, des croyances religieuses, du statut scientifique, littéraire ou professionnel, ainsi que d'établir le principe d'égalité des chances.

Cela nécessite l'adoption de règles et de procédures visant à promouvoir l'égalité et l'égalisation des chances par un traitement égal de tous les bénéficiaires de services de même statut, afin de garantir qu'ils reçoivent les services publics mis à leur disposition de la même manière, au même coût et selon les mêmes procédures.

#### **8-L'Efficacité et l'Efficiency:**

L'efficience se concentre sur l'utilisation optimale des ressources telles que l'effort, le temps et le coût, c'est-à-dire en utilisant le moins d'intrants pour obtenir le maximum de résultats, en fournissant aux employés des entités la formation nécessaire pour leur permettre de s'acquitter efficacement de leurs tâches. De plus, la nomination et la promotion des employés du gouvernement devraient être basées sur les critères d'efficience, de mérite et d'équité.

L'efficacité signifie la capacité d'atteindre des objectifs quelles que soient les possibilités utilisées, l'efficience accompagne le travail dès le début tandis que l'efficacité est le résultat du travail.

Certains chercheurs considèrent que l'efficience devrait être séparée de l'efficacité de sorte que les principes de gouvernance soient au nombre de neuf (Osama, 2014). Cependant, le chercheur préfère allier efficience et efficacité en raison de la nécessité de lier le sujet de chacun d'eux, selon lui, l'absence de ce huitième principe est en grande partie responsable de l'échec du secteur public à atteindre ses objectifs.

Il ne fait aucun doute que la mise en œuvre de la gouvernance dans le secteur public contribue à rendre l'économie plus compétitive en améliorant la qualité des services gouvernementaux.

L'article 7 de la Convention des Nations Unies contre la corruption prévoit que chaque État partie s'efforce d'adopter, de consolider et de renforcer un système de recrutement, d'emploi, de rétention, de promotion et de retraite des fonctionnaires et autres agents publics non élus, fondé sur les principes d'efficacité, de transparence et de critères objectifs, tels que le mérite, l'équité et l'éligibilité, et comprend des procédures appropriées pour la sélection et la formation des personnes à des postes publics, considérés comme particulièrement vulnérables à la corruption, tout en assurant leur rotation aux postes lorsque cela est nécessaire et en encourageant l'octroi de salaires adéquats et l'établissement de barèmes de rémunération équitables, en tenant compte du niveau de croissance économique de l'État concerné, et d'autres, ce qui garantit l'efficacité et l'efficacite de la fonction publique (Nations Unies, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, CESAO, 2018).

En général, nous pouvons dire que la lecture analytique de la Convention montre un grand intérêt pour les principes d'efficience, d'efficacité et d'équité dans les politiques de lutte contre la corruption dans le sens où l'application des mesures approuvées par la Convention conduira à l'efficience et à l'efficacité et garantira la justice et l'égalité (Nations Unies, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, CESAO, 2018).

Il convient de noter que la reconnaissance et l'application des huit principes de Bonne gouvernance fournissent un environnement approprié pour la diffusion des valeurs d'intégrité, de transparence et de Justice, en gardant à l'esprit qu'aucun système ne peut offrir une protection complète contre la conduite infructueuse du gouvernement. Cependant, nous constatons que la minimisation des risques permet à tous les participants au processus de gouvernance – membres des organes directeurs, employés, auditeurs, autres parties prenantes – de savoir ce qu'on attend d'eux (Fédération internationale des comptables, 2001).

L'autorité indépendante britannique de gouvernance des services estime que la gouvernance des services repose sur six principes axés sur l'organisation, les résultats, la satisfaction des citoyens et des utilisateurs à l'égard du service, une performance efficace et des fonctions clairement définies, promouvant les valeurs de l'ensemble de l'organisation, et que les principes de bonne gouvernance devraient se refléter par le comportement, la transparence des décisions et la gestion des risques, le développement des capacités, l'engagement des parties prenantes et l'activation de la responsabilisation. (Commission indépendante sur la Bonne gouvernance dans les Services publics, 2004)

#### 4. Les Fondements de la Gouvernance dans le Secteur Public

Ici, une question se pose : Le concept de gouvernance dans le secteur public, qui remonte seulement à 1989, a-t-il des bases dans le monde et en Égypte ? Quels sont ces fondements ? Sont-ils législatifs ou stratégiques, internationaux ou nationaux ? (Hossary, 2019). C'est ce que nous allons examiner en détail :

##### a. Fondements Législatifs Internationaux de la Gouvernance dans le Secteur Public :

L'un des principaux textes est la Convention des Nations Unies contre la corruption. Cette Convention a été élaborée pour répondre à l'augmentation constante du nombre, de la taille et de la portée des crimes organisés transnationaux, en particulier les crimes de corruption. En raison des avancées technologiques massives dans les moyens de communication, la communauté internationale a pris conscience de la gravité de ces crimes et de la nécessité d'une coopération internationale pour les combattre et les prévenir. Par conséquent, de nombreuses initiatives ont été lancées pour renforcer la coopération internationale dans la lutte contre ces crimes, et de nombreux accords bilatéraux et multilatéraux ont été conclus dans le domaine de la lutte contre la criminalité organisée en général et contre la corruption en particulier.

En décembre 2003, la Convention des Nations Unies contre la corruption a été ouverte à la signature en tant que premier cadre international complet de lutte contre la corruption. Cette Convention est entrée en vigueur le 14 décembre 2005. Elle est divisée en huit chapitres comme suit (Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, Convention des Nations Unies contre la corruption, Nations Unies, New York, 2004) :

**1. Chapitre I – Dispositions Générales :** Il contient les objectifs généraux de la Convention, les termes utilisés et le champ de son application.

**2. Chapitre II – Mesures Préventives :** Ce chapitre propose un ensemble de politiques que les États doivent adopter ou mettre en œuvre pour prévenir la corruption. Cela inclut la création d'une ou plusieurs autorités indépendantes chargées de lutter contre la corruption, la sensibilisation à la lutte contre la corruption, l'établissement de codes de conduite pour les fonctionnaires et les employés du secteur privé afin de promouvoir l'intégrité et la responsabilité, ainsi que la mise en place de mesures pour réguler les marchés publics et renforcer la coopération entre les forces de l'ordre et les entités du secteur privé. Ce chapitre souligne également le rôle de la société civile et des organisations non gouvernementales dans la prévention de la corruption.

**3. Chapitre III - Incrimination et Application de la Loi :** Ce chapitre constitue le cadre légal pour incriminer divers actes illégaux qui représentent des crimes de corruption, et il prévoit des sanctions appropriées pour leurs auteurs.

**4. Chapitre IV - Coopération Internationale :** Il contient plusieurs dispositions encourageant la coopération entre les États parties à la Convention dans le domaine de la lutte contre la corruption et de sa prévention, en facilitant l'échange d'informations, l'extradition des criminels, ainsi que d'autres formes de collaboration entre les États.

**5. Chapitre V - Recouvrement des Avoirs :** Ce chapitre propose des procédures visant à restituer les fonds obtenus par des actes de corruption aux pays d'origine d'où ces fonds ont été détournés. Il met en place des mécanismes de coopération entre les États parties à la Convention, afin de priver les auteurs de crimes des bénéfices de leurs actes criminels.

**6. Chapitre VI - Assistance Technique et Échange d'Informations :** Ce chapitre recommande aux États de développer et de mettre en œuvre des programmes pour former leur personnel à la prévention et à la lutte contre la corruption. Il encourage également la réalisation d'études et d'analyses sur les tendances de la corruption, le partage d'expériences, ainsi que l'assistance technique entre les États parties.

**7. Chapitre VII - Mécanismes de Mise en Œuvre :** Ce chapitre établit un mécanisme de suivi et d'application appelé « Conférence des États parties », qui se réunit périodiquement conformément à son règlement intérieur.

**8. Chapitre VIII - Dispositions Finales :** Ce chapitre régit les conditions d'adhésion à la Convention, les modes de règlement des différends relatifs à son interprétation, ainsi que les procédures pour amender ou se retirer de la Convention, conformément à la Convention des Nations Unies contre la corruption.

Nous avons déjà examiné comment la Convention des Nations Unies contre la corruption intègre la majorité des principes de gouvernance proposés par le chercheur.

#### **b. Fondements Législatifs Nationaux de la Gouvernance dans le Secteur Public :**

La constitution égyptienne, étant la loi suprême de l'État, est l'une des rares constitutions à inclure explicitement des dispositions sur la gouvernance, considérée comme une question moderne dans le monde. Elle contient des articles reflétant la majorité des principes de gouvernance, que nous allons maintenant explorer en détail :



Le cadre législatif égyptien pour la gouvernance est solidement ancré dans la constitution. L'article 27 de la constitution égyptienne stipule :

Le système économique vise à réaliser la prospérité du pays par le développement durable et la justice sociale, garantissant ainsi une augmentation du taux de croissance réel de l'économie nationale, une amélioration du niveau de vie, une augmentation des opportunités d'emploi, une réduction du chômage et l'éradication de la pauvreté. Le système économique respecte les normes de transparence et de gouvernance, soutient les piliers de la concurrence et encourage l'investissement, assure une croissance équilibrée sur les plans géographique, sectoriel et environnemental, empêche les pratiques monopolistiques, tout en veillant à l'équilibre financier et commercial, à un système fiscal équitable, à une régulation des mécanismes du marché, à la garantie des divers types de propriété, et à l'équilibre entre les intérêts des différentes parties.<sup>(4)</sup> Concernant **le principe de lutte contre la corruption**, la constitution égyptienne inclut une organisation intégrée dans la deuxième section du chapitre XI de la partie V intitulée «Organismes Indépendants et Organes de Contrôle», aux articles de 215 à 221. Elle stipule que :

L'État s'engage à lutter contre la corruption. La loi détermine les institutions indépendantes et les organes de contrôle compétents dans ce domaine.

Les institutions et organes de contrôle concernés doivent coopérer dans la lutte contre la corruption, promouvoir les valeurs d'intégrité et de transparence, garantir la bonne exécution des fonctions publiques, préserver les biens publics, et élaborer et mettre en œuvre la stratégie nationale de lutte contre la corruption en collaboration avec les autres institutions et organes concernés, selon les modalités fixées par la loi.

En ce qui concerne **le principe d'égalité**, la constitution égyptienne stipule que :

Les citoyens sont égaux devant la loi et jouissent des mêmes droits, libertés et obligations publiques sans discrimination fondée sur la religion, la croyance, le sexe, l'origine, la race, la couleur, la langue, le handicap, le statut social, l'appartenance politique ou géographique, ou toute autre raison. Cet article de la constitution égyptienne souligne un principe fondamental de la gouvernance : le principe de justice.<sup>(5)</sup>

En ce qui concerne **la transparence**, un des principes fondamentaux de la gouvernance, la constitution égyptienne stipule que les informations, les données, les statistiques et les documents officiels sont la propriété du peuple. La divulgation de ces informations par leurs différentes sources est un droit garanti par l'État à chaque citoyen. L'État s'engage à les fournir et à les rendre accessibles aux citoyens de manière transparente. La loi régit les modalités d'accès à ces informations, leur disponibilité, leur confidentialité, ainsi que les règles relatives à leur dépôt et à leur conservation, et à la réclamation en cas de refus de les donner, et prévoit des sanctions pour la rétention d'informations ou la diffusion intentionnelle de fausses informations.<sup>(6)</sup>

Le principe de transparence est également renforcé par la liberté de la presse, de l'impression, de la publication sous forme écrite, audiovisuelle et électronique. Les Égyptiens, qu'ils soient des personnes physiques ou morales, publiques ou privées, ont le droit de posséder et de publier des journaux, ainsi que de créer des médias audiovisuels et numériques.

Les journaux peuvent être publiés sur simple notification, comme le prévoit la loi. La loi organise également les procédures de création et de possession des stations de radiodiffusion, de télévision et des journaux électroniques.<sup>(7)</sup>

(4) Article 27 de la constitution égyptienne en 2014.

(5) Article 53 de la constitution égyptienne en 2014

(6) Article 68 de la constitution égyptienne en 2014

(7) Article 70 de la constitution égyptienne en 2014

Les articles 70 à 74 de la constitution égyptienne de 2014 soutiennent fermement le principe de transparence comme un pilier essentiel de la gouvernance.

Quant au principe de **participation**, les articles 75, 76 et 88 de la constitution soutiennent de manière significative le principe de participation, qui est crucial pour une bonne gouvernance. A cet égard, la constitution égyptienne considère que la participation des citoyens à la vie publique est un devoir national. Chaque citoyen a le droit de voter, de se porter candidat et d'exprimer son opinion lors des référendums. La loi encadre l'exercice de ces droits et peut prévoir des exceptions à l'accomplissement de ce devoir dans des cas spécifiques définis par la loi.

L'État est tenu d'inscrire chaque citoyen sur le registre électoral dès qu'il remplit les conditions requises pour être électeur, sans qu'il ait besoin d'en faire la demande. De plus, l'État doit régulièrement mettre à jour cette base de données conformément à la loi. L'État garantit la régularité, l'équité et l'intégrité des procédures de référendums et des élections. L'utilisation des fonds publics, des institutions gouvernementales, des services publics, des lieux de culte, des entreprises publiques et des associations pour des fins politiques ou de campagne électorale est strictement interdite.<sup>(8)</sup>

En ce qui concerne **le principe de l'Etat de droit**, la constitution stipule que l'État de droit est la base de la gouvernance de l'État. L'État est soumis à la loi, et l'indépendance, l'impartialité et la protection du pouvoir judiciaire sont des garanties essentielles pour la protection des droits et des libertés.<sup>(9)</sup>

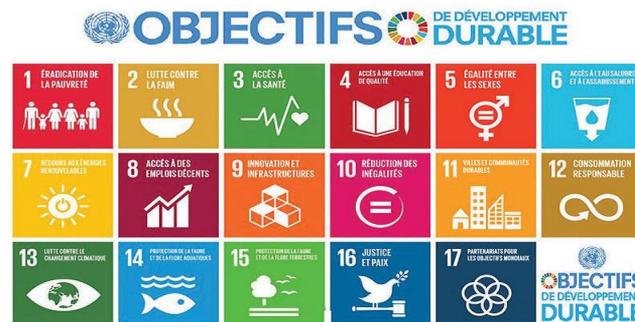
De ce qui précède, il est clair que la constitution égyptienne de 2014 est l'une des rares constitutions dans le monde à aborder explicitement la gouvernance. La constitution consacre un ou plusieurs articles à chacun des huit principes de gouvernance que nous proposons.

**c. Fondements stratégiques internationaux de la gouvernance dans le secteur public :**

Les fondements stratégiques internationaux de la gouvernance dans le secteur public sont incarnés par les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies pour la période 2015–2030. Ces objectifs ont été adoptés par les Nations Unies et sont devenus contraignants pour tous les pays du monde, y compris l'Égypte. Les ODD 2015–2030 représentent un appel mondial à l'action pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir que tous les individus jouissent de la paix et de la prospérité.

Les ODD nécessitent l'utilisation de la planification stratégique à long terme (2015–2030), avec des objectifs quantitatifs spécifiques concernant la pauvreté, l'éducation, la santé, et des institutions solides – la gouvernance – entre autres, avec des échéances précises et des indicateurs pour mesurer les progrès réalisés pour chaque objectif (El-Hosary, 2019).

**Figure (1) Objectifs de Développement Durable<sup>(10)</sup>**



**UNDP: What are the Sustainable Development Goals?**

(8) Article 88 de la constitution égyptienne en 2014

(9) Article 94 de la constitution égyptienne en 2014

(10) <https://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/sustainable-development-goals.html>

Comme le montre la figure ci-dessus, les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies pour la période 2015–2030 comprennent 17 objectifs et l'objectif 16, qui vise à « promouvoir l'établissement de sociétés pacifiques dans lesquelles personne n'est marginalisé afin de parvenir à un développement durable, assurer l'accès à la justice pour tous et mettre en place des institutions efficaces, responsables et inclusives pour tous à tous les niveaux », constitue le fondement international de la gouvernance. Voici les sous-objectifs de l'Objectif 16 <sup>(11)</sup>:

- **Renforcer l'Etat de droit** aux niveaux national et international, et garantir à tous un accès égal à la justice.
- **Réduire considérablement les flux financiers et d'armes illicites**, renforcer la récupération et la restitution des biens volés, et combattre toutes les formes de criminalité organisée d'ici 2030.
- **Réduire sensiblement la corruption et les pots-de-vin** sous toutes leurs formes.
- **Créer des institutions efficaces, transparentes et responsables** à tous les niveaux.
- **Garantir une prise de décision réactive, inclusive, participative et représentative** à tous les niveaux.
- **Renforcer la participation des pays en développement** aux institutions de gouvernance mondiale.
- **Fournir une identité juridique pour tous**, y compris l'enregistrement des naissances, d'ici 2030.
- **Assurer l'accès du public à l'information** et protéger les libertés fondamentales, conformément à la législation nationale et aux accords internationaux (<http://www.un.org/arabic/millenniumgoals/news.shtml>).

Il est à noter que les sous-objectifs de l'Objectif 16 intègrent la plupart des principes de gouvernance, tels que le renforcement de l'Etat de droit, la justice, la réduction de la corruption, la création d'institutions efficaces, transparentes et responsables, la prise de décisions réactives et inclusives, la participation des pays en développement aux institutions de gouvernance mondiale, et l'assurance de l'accès du public à l'information et la protection des libertés fondamentales (The International Federation of Accountants: 2014).

#### **d. Fondements stratégiques nationaux de la gouvernance dans le secteur public**

Les fondements stratégiques nationaux de la gouvernance dans le secteur public incluent principalement la Vision Égypte 2030 et la Stratégie Nationale de lutte contre la corruption pour la période 2023–2030. Cette Stratégie est une continuation de la première stratégie nationale de lutte contre la corruption couvrant la période de 2014 à 2018, et de la deuxième stratégie nationale pour la période de 2019 à 2022. Voici un aperçu de ces fondements :

##### **Vision Égypte 2030**

La Vision Égypte 2030 est l'application concrète de la Constitution égyptienne de 2014, qui établit comme objectif fondamental pour le système économique la prospérité du pays à travers le développement durable et la justice sociale. Elle insiste sur la nécessité d'un développement équilibré géographiquement, sectoriellement et écologiquement.

Cette vision est la première stratégie élaborée selon une méthodologie de planification stratégique à long terme et une approche participative. Elle a été préparée avec une large participation de la société civile, du secteur privé, des institutions gouvernementales, ainsi que de nombreuses organisations internationales comme le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Banque mondiale.

(11) <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/peace-justice/>

La stratégie adopte le concept de développement durable comme cadre général, visant à améliorer la qualité de vie actuelle sans compromettre les droits des générations futures à une vie meilleure. Ce concept de développement repose sur trois dimensions principales, à savoir la dimension économique, la dimension sociale et la dimension environnementale.

La Vision 2030 met également en avant les concepts de « croissance inclusive et durable » et de « développement régional équilibré », assurant ainsi la participation de tous dans le processus de construction et de développement, tout en veillant à ce que toutes les parties bénéficient des fruits de ce développement. Elle tient compte des principes d'égalité des chances, de réduction des écarts de développement, d'utilisation optimale des ressources et de justice dans leur utilisation, garantissant ainsi les droits des générations futures.

La Vision Égypte 2030 est structurée autour de trois dimensions à savoir environnementale, sociale et économique. La dimension économique comprend le développement économique, l'énergie, la connaissance, l'innovation, la recherche scientifique, et enfin la transparence et l'efficacité des institutions gouvernementales, ce dernier axe est lié à la gouvernance, nous le présenterons en termes de vision et d'objectifs:

- **Vision de l'axe de la transparence et de l'efficacité des institutions:** Il s'agit d' «Un appareil administratif efficace et performant, capable de s'adapter aux changements, de gérer efficacement les ressources de l'État, de fournir des services de haute qualité, transparent et intègre, soumis à la responsabilité, valorisant la satisfaction des citoyens et interagissant avec eux de manière réactive».

Les objectifs stratégiques de cet axe sont les suivants :

- 1. Un appareil administratif efficient et adaptable :** Par la modernisation du cadre organisationnel de l'État égyptien, y compris la définition des rôles des ministères, la mise à jour des législations, le développement des ressources humaines et des systèmes d'information, et l'amélioration de la culture du travail dans le secteur public.

- 2. Fournir des services de haute qualité avec des méthodes modernes :** En améliorant les normes de qualité des services et en élargissant l'utilisation des technologies modernes dans les services fournis et basées sur des bases de données.

- 3. Un système transparent et réactif aux citoyens :** Il s'agit de renforcer la responsabilité sociale par une transparence accrue dans l'élaboration des politiques et d'améliorer l'accès et le partage des informations pour renforcer la confiance des citoyens et lutter contre la corruption.

Il est clair que la Vision Égypte 2030, dans sa dimension économique et son axe sur la transparence et l'efficacité des institutions, englobe tous les principes de gouvernance, y compris l'efficacité, l'adaptabilité, la réactivité, la justice dans la prestation de services, la transparence, l'intégrité et la responsabilité.

### **Stratégie Nationale de lutte contre la corruption 2023-2030**

La Stratégie Nationale de lutte contre la corruption pour la période 2023–2030 est la continuation des stratégies précédentes pour 2014–2018 et 2019–2022. Elle commence par identifier les causes profondes de la corruption et établit des objectifs, des politiques, des programmes et des mécanismes pour promouvoir les principes de transparence, d'intégrité et de responsabilité, sans favoritisme ni discrimination, en combattant et en prévenant la corruption grâce à la coopération de toutes les parties concernées, tout en définissant le rôle de chacune.

**La vision de la Stratégie Nationale de lutte contre la corruption 2023-2030** est de : «Créer un environnement national intègre pour combattre la corruption»<sup>(12)</sup>. Cette Stratégie

---

(12) Sous-Comité national de coordination pour la prévention et la lutte contre la corruption : 2022.

est un complément à la première Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption pour la période de 2014 à 2018, et la deuxième stratégie nationale pour la deuxième période de 2019 à 2022.

**La mission de la Stratégie** est de : «Renforcer une culture sociale consciente et anti-corruption, soutenue par une structure législative, administrative et judiciaire intègre et transparente, avec des organismes capables de prévenir et de combattre la corruption et d'appliquer la loi, valorisant les principes de responsabilité et de participation de toutes les catégories de la société, en collaboration avec les entités régionales et internationales concernées.»

**Objectifs principaux de la Stratégie Nationale de lutte contre la corruption 2023-2030 :**

1. **Un appareil administratif efficace et performant** offrant des services de qualité aux citoyens et aux investisseurs.
2. **Un cadre législatif et judiciaire** soutenant la lutte contre la corruption et garantissant une justice rapide et équitable.
3. **Des institutions capables de combattre la corruption et de faire respecter la loi.**
4. **Une société consciente des dangers de la corruption** et capable de la combattre.
5. **Une coopération internationale et régionale efficace** dans la lutte contre la corruption.

On constate que la vision, la mission et les objectifs de la Stratégie Nationale de lutte contre la corruption 2019–2022, ainsi que ceux de la période 2023–2030, s'harmonisent étroitement avec la Vision Égypte 2030. En effet, les trois premiers objectifs de la Stratégie Nationale de lutte contre la corruption 2019–2022 sont les mêmes que ceux de la Vision Égypte 2030. Cette cohérence entre les plans de l'État égyptien reflète une prise de conscience profonde que la lutte contre la corruption commence par l'efficacité des institutions. La gouvernance et la lutte contre la corruption nécessitent inévitablement des institutions gouvernementales performantes.

De plus, la Stratégie Nationale de lutte contre la corruption 2023–2030 a intégré plusieurs principes de gouvernance, tels que la transparence, l'intégrité, l'efficacité, la participation, l'état de droit, et la lutte contre la corruption.

### **Troisièmement : Indicateurs de gouvernance dans le secteur public :**

Dans la première partie, nous avons présenté le concept de secteur public, et dans la deuxième, nous avons exploré la gouvernance, son origine, ses principes et ses bases juridiques et stratégiques, à la fois internationales et nationales. Nous aborderons ici les indicateurs et pratiques de gouvernance en Égypte.

Nous commencerons par les indicateurs de gouvernance mondiaux, puis nous examinerons l'évolution des indicateurs de gouvernance en Égypte de 2006 à 2011, période précédant les événements du 25 janvier 2011. Ensuite, nous analyserons les indicateurs de gouvernance en Égypte durant la période suivante jusqu'aux dernières données disponibles de la banque mondiale en 2021, et ce, en trois points :

#### **1. Indicateurs de gouvernance dans le monde**

De nombreux indicateurs mondiaux se concentrent sur la gouvernance ou sur certains de ses aspects clés. Ces indicateurs sont publiés par diverses organisations, instituts et centres de réflexion internationaux. Voici les principales institutions et les indicateurs mondiaux pertinents pour la gouvernance (Khachaba, 2019):

- **Banque mondiale (World Bank)** : Elle publie les indicateurs mondiaux de gouvernance **Worldwide Governance Indicators (WGI)**, qui sont parmi les indicateurs de gouvernance les plus importants au monde, fournissant des données annuelles pour la plupart des pays.
- **Forum économique mondial (World Economic Forum - WEF)** : Il publie l'**Indice de compétitivité globale (Global Competitiveness Index - GCI)**.
- **Institut Legatum (Legatum Institute)** : Basé à Londres, cet institut publie l'**Indice de prospérité Legatum (Legatum Prosperity Index)**.
- **Transparency International** : Basée à Berlin, cette organisation publie l'**Indice de perception de la corruption (Corruption Perceptions Index)**.
- **Freedom House** : Située à Washington, cette organisation publie l'**Indice de liberté dans le monde (Freedom in the World Index)**.
- **Institut pour l'économie et la paix (Institute for Economics and Peace)** : Basé à Sydney, cet institut publie l'**Indice mondial de la paix (Global Peace Index)**.
- **Fondation pour la paix (The Fund for Peace)** : Basée à Washington, cette organisation publie l'**Indice des États fragiles (Fragile States Index)**.

Les **Indicateurs de gouvernance mondiale** publiés par la Banque mondiale sont les plus importants, en raison de la crédibilité de la source, qui est l'une des principales organisations économiques internationales. Nous examinerons les composants de ces indicateurs et la position de l'Égypte par rapport à ces indicateurs.

## 2. Indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale :

Depuis 1996, l'Institut de la Banque mondiale compile régulièrement des données sur la gouvernance dans 122 pays et territoires, en s'appuyant sur 21 sources différentes, incluant des sondages d'opinion publique (9 sondages), des sondages auprès d'hommes d'affaires, ainsi que des avis d'experts des secteurs privé et public, et des ONG. Ces données sont regroupées et analysées autour de six indicateurs de gouvernance mondiale, connus sous le nom de **Worldwide Governance Indicators (WGI)**. Ces indicateurs reflètent globalement le niveau de gouvernance dans chaque pays. Voici les six dimensions analysées par ces indicateurs<sup>(13)</sup>:

- a. **Liberté d'expression et responsabilité (Voice and Accountability)** : Cet indicateur mesure les perceptions sur la capacité des citoyens à participer au choix de leur gouvernement, la liberté d'expression, la liberté d'association, ainsi que la liberté de la presse.
- b. **Stabilité politique et absence de violence/terrorisme (Political Stability and Absence of Violence/Terrorism)** : Cet indicateur évalue les différentes opinions dans un pays sur la probabilité de déstabilisation ou de renversement du gouvernement par des moyens non constitutionnels ou violents, tels que le terrorisme ou la violence politique.
- c. **Efficacité gouvernementale (Government Effectiveness)** : Cet indicateur mesure les perceptions de la qualité des services publics, la qualité du service civil et son indépendance vis-à-vis des pressions politiques, la qualité de la formulation et de la mise en œuvre des politiques publiques, ainsi que la crédibilité de l'engagement du gouvernement envers ces politiques.
- d. **Qualité de la réglementation (Regulatory Quality)** : Cet indicateur évalue la capacité du gouvernement à formuler et à mettre en œuvre des politiques et des règlements solides qui favorisent le développement du secteur privé et l'encouragent.
- e. **État de droit (Rule of Law)** : Cet indicateur mesure la confiance des citoyens dans les règles et les lois du pays, ainsi que leur respect des mêmes, en particulier concernant

(13) <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

l'exécution des contrats, les droits de propriété, l'efficacité des forces de l'ordre et des tribunaux, ainsi que la probabilité d'activité criminelle ou de violence.

f. **Maîtrise de la corruption (Control of Corruption)** : Cet indicateur évalue dans quelle mesure le pouvoir public est utilisé pour des gains personnels, la confiance des citoyens dans les fonctionnaires et les politiciens, ainsi que l'étendue de la corruption, tant à petite qu'à grande échelle, notamment au sein des partis politiques, des médias, de l'administration publique, du législatif et du judiciaire. Il examine aussi la transparence et les mécanismes de responsabilisation.

Chaque indicateur est noté sur une échelle de 0 (le plus bas) à 100 (le plus haut). En combinant les scores obtenus par un pays dans tous ces indicateurs, on peut déterminer sa position relative par rapport aux autres pays inclus dans l'évaluation<sup>(14)</sup>.

### 3. Indicateurs de gouvernance dans le secteur public en Égypte de 2006 à 2011 :

Nous examinerons la situation des indicateurs et des pratiques de gouvernance en Égypte durant la période de 2006 à 2011, selon les six dimensions de la gouvernance de l'indice de la Banque mondiale, représentant la période avant les événements du 25 janvier 2011. À partir de cette date, la plupart des indicateurs économiques et sociaux ont connu une dégradation, qui s'est prolongée jusqu'à la stabilisation politique et sécuritaire commencée à partir de la mi-2013.

Voici un tableau résumant les indicateurs et pratiques de gouvernance en Égypte pour la période de 2006 à 2011 :

**Figure (2) : Tableau des Indicateurs de gouvernance en Égypte 2006-2011**

Année	Droit d'expression et responsabilité (0-100)	Stabilité politique et absence de violence/terrorisme (0-100)	Efficacité gouvernementale (0-100)	Qualité des cadres réglementaires (0-100)	État de droit (0-100)	Contrôle de la corruption (0-100)
2006	14.42	22.22	36.10	36.76	47.37	25.37
2007	14.90	27.05	43.20	43.20	48.33	24.27
2008	16.36	28.85	43.20	49.51	51.44	23.79
2009	14.22	25.59	47.37	46.89	52.61	36.36
2010	13.74	19.43	42.11	46.89	49.76	30.95
2011	14.08	6.64	35.07	41.23	41.78	25.59

Source : Banque mondiale : Indicateurs de gouvernance mondiale<sup>(15)</sup>.

**Le tableau ci-dessus présente les résultats suivants:**

° **Droit d'expression et responsabilité :**

Cet indicateur est resté relativement stable, passant de 14,42 en 2006 à 14,08 en 2011, avec une légère baisse de 0,34 % sur la période.

° **Stabilité politique et absence de violence/terrorisme :**

Cet indicateur a connu la plus forte baisse, chutant de 22,22 en 2006 à 6,64 en 2011, soit une diminution de 15,58 %.

Cet indicateur reflète également la stabilité politique et l'absence de violence et de terrorisme dont l'Égypte a bénéficié au cours de la période de 2006 à 2010, culminant à 28,85 en 2008.

(14) <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

(15) <http://info.worldbank.org>

◦ **Efficacité gouvernementale :**

Cet indicateur a légèrement diminué, de 36,10 en 2006 à 35,07 en 2011, soit une baisse de 1,03 %, et la plus forte augmentation de l'indice au cours de la période a été de 47,37 en 2009.

◦ **Qualité des cadres réglementaires :**

C'est le seul indicateur qui a augmenté, passant de 36,76 en 2006 à 41,23 en 2011, soit une hausse de 4,47 %, atteignant un sommet de 49,51 en 2008.

◦ **État de droit :**

Cet indicateur a baissé de 47,37 en 2006 à 41,78 en 2011, soit une diminution de 5,59 %, et la plus forte augmentation de l'indice au cours de la période était de 52,61 en 2009.

◦ **Contrôle de la corruption :**

L'indicateur a légèrement augmenté, passant de 25,37 en 2006 à 25,59 en 2011, soit une hausse de 0,22 %, atteignant un sommet de 36,36 en 2009.

**Observations générales :**

- **Période 2006-2010 :** Durant cette période, l'Égypte a montré une performance relativement stable dans les indicateurs de gouvernance, avec des améliorations notables dans l'efficacité gouvernementale, la qualité des cadres réglementaires, l'état de droit, et le contrôle de la corruption. Cependant, les indicateurs de droit d'expression et de responsabilité, ainsi que de stabilité politique et d'absence de violence/terrorisme, étaient moins performants.

- **Année 2011 :** Tous les indicateurs, sauf le droit d'expression et de responsabilité, ont montré une baisse significative en 2011 par rapport à 2010, avec la détérioration la plus marquée observée dans la stabilité politique et l'absence de violence/terrorisme.

**4. Indicateurs de gouvernance dans le secteur public (2012-2021) :**

Nous examinerons ensuite les indicateurs de gouvernance dans le secteur public en Égypte pour la période de 2012 à 2021, selon les données de la Banque mondiale :

**Figure (3) : Tableau des Indicateurs de gouvernance dans le secteur public 2012-2021**

Année	Droit d'expression et responsabilité (0-100)	Stabilité politique et absence de violence/terrorisme (0-100)	Efficacité gouvernementale (0-100)	Qualité des cadres réglementaires (0-100)	État de droit (0-100)	Contrôle de la corruption (0-100)
2012	25.82	7.58	23.22	33.65	40.38	33.18
2013	16.90	7.11	20.85	29.38	33.33	31.75
2014	14.78	7.62	20.19	26.44	29.33	30.77
2015	14.78	8.57	22.12	22.12	31.25	30.29
2016	14.29	9.05	27.88	17.79	32.69	31.25
2017	13.30	9.05	29.33	17.31	32.69	34.13
2018	13.30	11.90	30.7	17.78	37.5	31.73
2019	8.21	12.26	36.54	18.75	37.98	27.88
2020	7.73	11.32	32.21	25.48	39.90	22.60
2021	8.21	14.6	35.58	34.62	45.19	26.92

Source : Banque mondiale : Indicateurs de gouvernance mondiale<sup>(16)</sup>

**Le tableau ci-dessus présente les résultats suivants sur les six indicateurs de gouvernance :**

**Droit d'expression et responsabilité :**

Cet indicateur a chuté de 25,82 en 2012 à 8,21 en 2021, soit une baisse significative de 17,61 % sur la période.

(16) <http://info.worldbank.org>

**Stabilité politique et absence de violence/terrorisme :**

L'indicateur est passé de 7,58 en 2012 à 14,6 en 2021, indiquant une augmentation de 7,02 %.

L'amélioration notable de ce score peut être attribuée à la stabilisation de la situation politique et à l'amélioration des conditions de sécurité en Égypte à partir de 2013.

**Efficacité gouvernementale :**

Cet indicateur a progressé de 23,22 en 2012 à 35,58 en 2021, soit une augmentation de 12,36 %.

Cette hausse reflète le développement d'une vision stratégique pour l'État égyptien (Vision Égypte 2030), l'amélioration de la qualité des services gouvernementaux et la qualité de la fonction publique par la promulgation de la Loi sur la fonction publique n° 81 de 2016.

**Qualité des cadres réglementaires :**

L'indicateur est passé de 33,65 en 2012 à 34,62 en 2021, indiquant une légère augmentation de 0,97 %.

Cela montre la capacité croissante du gouvernement à élaborer et à mettre en œuvre des politiques et des réglementations favorisant le développement et l'encouragement du secteur privé, notamment à travers la loi sur les investissements n°72 de 2017.

**État de droit :**

Cet indicateur a augmenté de 40,38 en 2012 à 45,19 en 2021, soit une augmentation de 4,81 %.

L'amélioration de ce score reflète des efforts tels que l'activation des tribunaux économiques, l'engagement à faire respecter les contrats, la protection des droits de propriété, et la promotion de la transformation numérique, en particulier dans le secteur de la justice, les tribunaux, les parquets et les commissariats de police.

**Contrôle de la corruption :**

L'indicateur a légèrement augmenté de 33,18 en 2012 à 34,13 en 2017, avant de chuter à 26,92 en 2021. La baisse de cet indicateur entre 2017 et 2021 est injustifiée, surtout en tenant compte de l'expiration de la période de mise en œuvre de la première Stratégie Nationale de lutte contre la corruption (2014–2018), la mise en œuvre de la seconde Stratégie Nationale de lutte contre la corruption (2019–2022), ainsi que des efforts sérieux et du suivi par les organes de contrôle, notamment l'Autorité de Contrôle Administratif de toutes les institutions gouvernementales et le début de la troisième version de la Stratégie pour la période 2023–2030.

On constate que l'Égypte a enregistré des améliorations dans la plupart des indicateurs (quatre des six indicateurs de gouvernance), à savoir : la stabilité politique et l'absence de violence/terrorisme, l'efficacité gouvernementale, la qualité des cadres réglementaires et l'état de droit. Tandis que les indicateurs de droit d'expression et responsabilité et de contrôle de la corruption ont, en revanche, montré des baisses significatives.

**Quatrièmement : Principaux résultats et recommandations :**

**Principaux résultats :**

- Maturité du concept de gouvernance :

La gouvernance des entreprises a atteint une maturité considérable à l'échelle mondiale, en grande partie grâce à la diffusion des principes de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), ainsi qu'au niveau interne de nombreux pays dans le monde, qui disposent désormais de législations spécifiques sur la gouvernance des

entreprises, comme les États-Unis. En Égypte, il existe le Guide Égyptien de Gouvernance des Entreprises publié en août 2016 par l'Autorité Générale de Surveillance Financière.

- Définition de la gouvernance dans le secteur public :

Cette étude définit la gouvernance dans le secteur public comme «la gestion efficace de toutes les institutions de l'État selon les principes de la gouvernance».

- Principes de gouvernance dans le secteur public :

La gouvernance dans le secteur public repose sur huit principes clés : transparence, participation, responsabilité, état de droit, lutte contre la corruption, réactivité, équité, et efficacité.

- Fondements juridiques de la gouvernance :

La gouvernance dans le secteur public est soutenue par des bases légales internationales, notamment la Convention des Nations Unies contre la corruption. Au niveau national, elle est encadrée par plusieurs articles de la Constitution égyptienne, particulièrement l'article 27, qui stipule l'engagement du système économique envers les normes de transparence et de gouvernance.

- La gouvernance dans le secteur public:

Dans le secteur public, la gouvernance repose sur des fondements stratégiques internationaux, dont les plus importants sont les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (2015–2030), ainsi que sur les fondements stratégiques nationaux dont les plus importants sont la Vision Égypte 2030 et la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (2023–2030).

- Indicateurs de gouvernance mondiaux :

Plusieurs organisations et centres de recherche mondiaux se consacrent à la production d'indicateurs de gouvernance, parmi lesquels la Banque Mondiale qui se distingue par ses indicateurs de gouvernance mondiale.

- Évolution des indicateurs de gouvernance en Égypte (2006–2011) :

Les indicateurs de gouvernance en Égypte de 2006 à 2011, soulignent que l'Égypte a montré des performances remarquables dans les indicateurs de gouvernance mondiale jusqu'en 2010 en matière d'efficacité gouvernementale, de qualité des cadres réglementaires, de respect de l'état de droit et de contrôle de la corruption. Cependant, les indicateurs concernant le droit d'expression et la responsabilité, ainsi que la stabilité politique et l'absence de violence/terrorisme ont légèrement diminué. Tous les indicateurs ont chuté de manière significative en 2011 par rapport à 2010, à l'exception du droit d'expression et de responsabilité. La plus forte dégradation a été observée dans la stabilité politique et l'absence de violence/terrorisme.

- Évolution des indicateurs de gouvernance en Égypte (2012–2021) :

Entre 2012 et 2021, l'Égypte a progressé dans plusieurs indicateurs de gouvernance mondiale tels que la stabilité politique, l'absence de violence/terrorisme, l'efficacité gouvernementale, la qualité des cadres réglementaires et l'état de droit. Cependant, les indicateurs du droit d'expression et de responsabilité, ainsi que du contrôle de la corruption ont décliné.



**Principales recommandations :**

- Adopter le concept de gouvernance dans le secteur public comme nouvelle méthode de gestion gouvernementale, à l’instar de ce qui est appliqué dans les pays développés et dans de nombreux pays arabes et africains.
- Appliquer les principes de gouvernance dans le secteur public, à savoir la transparence, la participation, la responsabilité, l’État de droit, la lutte contre la corruption, la réactivité, la justice, l’efficacité et l’efficience, dans les législations régissant le travail dans le secteur public, notamment les lois importantes qui devraient être adoptées, comme la loi sur les autorités publiques, la loi sur l’administration locale, et d’autres encore.
- L’Académie nationale de lutte contre la corruption doit coordonner avec les organismes concernés pour étudier l’élaboration d’un guide de référence sur la gouvernance des institutions publiques, tout en définissant les cadres et les procédures nécessaires à sa mise en œuvre dans les institutions gouvernementales.
- La gouvernance dans le secteur public est étroitement liée à la question de la réforme administrative, ce qui nécessite la mise en œuvre de la Vision Égypte 2030, en particulier le quatrième pilier de la dimension économique de cette vision. Cette vision est capable de repenser le secteur public et de créer une véritable réforme administrative, considérée comme la condition préalable à toute réforme en matière de gouvernance.
- Sensibiliser au concept de gouvernance de manière générale, et plus particulièrement dans le secteur public, car cela contribue à renforcer la confiance du peuple dans ce secteur, augmentant ainsi la capacité de l’État à attirer des investisseurs nationaux et internationaux, ce qui mènera à une croissance économique accrue, et par conséquent, au développement économique de l’Égypte.

## ■ Bibliographie:

### Premièrement : Références en arabe\* :

#### A. Livres :

- **Kenneth, Kim; Nofsinger, John; Mohr, Derek. (2010),** *Gouvernance d'entreprise : Parties prenantes et participation*, traduction par Dr. Mohamed Abdel Fattah Al-Ashmawi, Dar Al-Mareekh, Royaume d'Arabie Saoudite, Riyad.

#### B. Articles et périodiques :

- **Moussa, Ahmed Gamal El-Din. (2016),** *Les Économies de la Gouvernance - Étude des Fondements Juridiques, Politiques et Économiques de la Gouvernance*, Revue de la Faculté de Droit de l'Université Mondiale du Koweït, Numéro spécial, n°1, Partie 1, mai 2016.
- **Mahmoud, Amal Mohamed. (2018),** *Le Rôle de la Gouvernance dans la Création d'un Climat Favorable à l'Investissement en République Arabe d'Égypte*, Revue des Recherches du Moyen-Orient, n°47, Centre de Recherches du Moyen-Orient, Le Caire.
- **Osama, Hussein. (2014),** *Les Principes de la Bonne Gouvernance dans la Convention des Nations Unies Contre la Corruption*, Centre pour le Contrat Social, Cabinet des Ministres, Le Caire.
- **Al-Rifai, Faeqa; Salim, Hassan. (2015),** *Gouvernance Durable au Niveau de l'État et ses Indicateurs et Principes de Gouvernance d'Entreprise*, Centre Égyptien pour la Gouvernance Globale et le Développement, Série de Documents de Recherche, n°1, septembre 2015.
- **Fawzi, Samia. (2003),** *Évaluation des Principes de la Gouvernance d'Entreprise en République Arabe d'Égypte*, Centre Égyptien d'Études Économiques, Document de Travail n°82, avril 2003, Le Caire.
- **Al-Hosary, Tarek Farouk. (2021),** *Gouvernance Gouvernementale, Gouvernance des Institutions Publiques*, magazine, Dhamir Al-Watan, Académie égyptienne de Lutte Contre la Corruption, Autorité de Surveillance

\*Les références arabes sont classées dans les recherches selon l'ordre alphabétique arabe

Administrative, n°1, décembre 2021.

- **Al-Hosary, Tarek Farouk. (2019),** *La Gouvernance en Égypte*, Atelier de Travail intitulé «Agenda de Recherche Détaillé pour Soutenir l’Effort Gouvernemental de Transformation Numérique de l’Économie Égyptienne – Sixième Atelier : Gouvernance», Centre Égyptien d’Études Économiques, mars 2019, Le Caire.

- **Al-Hosary, Tarek Farouk. (septembre 2019),** *L’Administration Publique en Égypte : Concept, Défis, et Vision pour le Développement*, Centre Égyptien d’Études Économiques, Document de Travail n°205, septembre 2019, Le Caire.

- **Al-Hosary, Tarek Farouk. (2019),** *Objectifs de Développement Durable et Vision Égypte 2030*, Communication présentée à la Conférence sur la Qualité et le Développement Durable, Université d’Assiout, 2019.

- **Al-Hosary, Tarek Farouk. (2019),** *La Gouvernance en Égypte et en Afrique*, Conférence lors de la Saison Culturelle de la Société Égyptienne d’Économie Politique, de Statistiques et de Législation, 27 novembre 2019, Le Caire.

- **Malaeb, Omar. (2019),** *La Réforme Administrative comme Entrée pour Rectifier le Trajet de Développement, Expériences Internationales*, Revue des Études de Développement n°62, 2019, Institut Arabe de Planification, Koweït.

- **Khodary, Yasmin. (2014),** *La Position Actuelle de l’Égypte sur la Carte des Indicateurs Nationaux et Internationaux de la Bonne Gouvernance et de la Lutte Contre la Corruption*, Centre d’Information et de Soutien à la Décision du Cabinet des Ministres, Le Caire.

### C. Rapports :

- **Nations Unies, Commission Économique et Sociale pour l’Asie Occidentale, ESCWA. (2018),** *Gouvernance Ouverte dans la Région Arabe*.

- **Banque Mondiale. (2020),** *Gouvernance, Contexte Général*, lien vers le site.

- **Comité National de Coordination pour la Prévention et la Lutte Contre la Corruption. (2019),** *Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption*, Le Caire.

- **Comité National de Coordination pour la Prévention et la Lutte Contre la Corruption. (2022),** *Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption*, Le Caire.

- **Programme des Nations Unies pour le Développement. (2020),** *Les Nations Unies et l’État de Droit - Gouvernance - Rapport «Une Vie Décente pour Tous : Accélérer les Progrès vers les Objectifs de Développement*

du Millénaire et Faire Avancer l'Agenda des Nations Unies pour le Développement au-delà de 2015» (A/68/202), lien vers le site.

- **Rapport du Secrétaire Général des Nations Unies. (2015)**, *État de Droit et Justice Transitionnelle dans les Sociétés en Conflit et Post-Conflit* (S/2004/616), lien vers le site.

- **Institut des Études Bancaires. (2010)**, *Éclairages sur la Gouvernance*, État du Koweït, octobre 2010, n°3.

- **Centre International des Entreprises Privées et le Forum Mondial de la Gouvernance des Entreprises. (2011)**, *Encourager la Gouvernance des Entreprises au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : Expériences et Solutions*, Société Financière Internationale, 2121 Pennsylvania Avenue NW, Washington, DC 20433, États-Unis.

- **Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime. (2004)**, *Convention des Nations Unies contre la Corruption*, Nations Unies, New York.

- **Autorité de Surveillance Financière. (2016)**, *Guide Égyptien de Gouvernance des Entreprises*, publié par le Centre des Directeurs, août 2016, Le Caire.

#### **D. Recherches non publiées :**

- **Dr. Mohamed Magid Khoshaba. (2019)**, *Gouvernance et Efficacité des Institutions Publiques*, rapport non publié, Institut National de Planification.

#### **Deuxièmement : Références étrangères :**

- OECD.(2017), *Principles and Annotations on Corporate Governance Arabic Translation*, France, Paris.

- The International Federation of Accountants,(2001), *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector Study*, New York 10017, United States of America.

- The International Federation of Accountants,(2013), *Good Governance in the Public Sector— Consultation Draft for an International Framework*, New York 10017, United States of America.

- The Independent Commission on Good Governance in Public Services,(2004), *The Good Governance Standard for Public Services*, OPM (Office for Public Management Ltd.),252b Gray's Inn Road, London.

- The International Federation of Accountants,(2014) *International Framework Good Governance in the Public Sector*, New York 10017, United States of America.

- Transparency International,(2020), *Corruption Perceptions Index*, <https://www.transparency.org/en/about>.

- UNDP, (2015) *What are the Sustainable Development Goals*,<https://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/sustainable-development-goals.html>



- Weiss, Thomas G.(2000) “Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges”. Third World Quarterly, Vol. 21, No. 5 (Oct., 2000).
- World Bank, (2024), Worldwide Governance Indicators – WGI, <http://info.worldbank.org>.