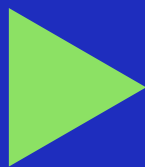




Organisation
internationale
du Travail



► Gouvernance : difficile à construire, facile à éroder

Tendances mondiales, implications pour les entreprises et rôle des organisations d'employeurs et d'entreprises



The page features several thin, light green lines that create a sense of movement and structure. One line starts at the top left and extends diagonally downwards. Another line starts further down on the left and extends diagonally upwards. A third line starts on the right side and extends diagonally downwards. These lines intersect to form large, abstract arrow-like shapes pointing towards the right, framing the central text.

► Gouvernance : difficile à construire, facile à éroder

Tendances mondiales, implications pour les entreprises
et rôle des organisations d'employeurs et d'entreprises

© Organisation internationale du Travail 2026.

Première édition 2026.



Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Cet ouvrage est soumis à une licence Creative Commons Attribution 4.0 International. Voir: creativecommons.org/licenses/by/4.0. L'utilisateur est autorisé à réutiliser et à partager (copier et redistribuer) l'ouvrage original ou à l'adapter (le remanier, le transformer ou s'en servir pour créer un nouveau produit) conformément aux termes de ladite licence. L'utilisateur doit clairement indiquer que l'OIT est la source de l'ouvrage et faire état de toute modification apportée au contenu original. L'utilisation de l'emblème, du nom et du logo de l'OIT n'est pas autorisée dans le cadre de traductions, d'adaptations ou d'autres œuvres dérivées.

Citation – L'utilisateur doit faire état de toute modification apportée à cet ouvrage. L'ouvrage doit être cité comme suit: OIT, Gouvernance: difficile à construire, facile à éroder : Tendances mondiales, implications pour les entreprises et rôle des organisations d'employeurs et d'entreprises, Genève: Bureau international du Travail, 2026. © OIT.

Traductions – Si cet ouvrage fait l'objet d'une traduction, celle-ci doit comporter, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Ceci est une traduction d'un ouvrage de l'Organisation internationale du Travail (OIT) protégé par le droit d'auteur. Cette traduction n'a pas été élaborée, révisée ou approuvée par l'OIT et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette traduction, qui n'engage que la responsabilité de son ou ses auteurs.*

Adaptations – Si cet ouvrage fait l'objet d'une adaptation, celle-ci doit comporter, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Ceci est une adaptation d'un ouvrage de l'Organisation internationale du Travail (OIT) protégé par le droit d'auteur. Cette adaptation n'a pas été élaborée, révisée ou approuvée par l'OIT et ne doit pas être considérée comme une adaptation officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette adaptation, qui n'engage que la responsabilité de son ou ses auteurs.*

Œuvres de tiers – La licence Creative Commons ne s'applique pas aux œuvres incluses dans cette publication qui ne relèvent pas du droit d'auteur de l'OIT. Lorsqu'une œuvre est attribuée à un tiers, l'utilisateur de l'œuvre est seul responsable d'obtenir les autorisations nécessaires auprès du détenteur des droits et sera tenu pour seul responsable en cas de violation alléguée.

Tout différend auquel la présente licence pourra donner lieu et qui ne pourra pas être résolu à l'amiable sera soumis à l'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Les parties seront liées par toute sentence arbitrale rendue en tant que règlement définitif du différend.

Toute question concernant les droits et licences doit être envoyée à rights@ilo.org. Des informations concernant les publications et les produits numériques de l'OIT peuvent être consultées sur www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220434611 (imprimé); 9789220434628 (pdf Web)

DOI: <https://doi.org/10.54394/00034106>

Également disponible en:

Anglais ISBN 9789220433515 (imprimé); 9789220433522 (pdf Web)

Espagnol ISBN 9789220434451 (imprimé); 9789220434468 (pdf Web)

Les désignations utilisées dans les publications et bases de données de l'OIT, qui sont conformes à la pratique de l'Organisation des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT aucune prise de position quant au statut juridique de tout pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières ou limites. Voir: www.ilo.org/deni-de-responsabilite.

Les opinions et vues exprimées dans la présente publication sont propres à son ou ses auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions, les vues ou la politique de l'OIT.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

Photo de couverture © metamorworks/istock

► Sommaire

► Avant-propos	viii
► Remerciements	x
► Abréviations	xi
► Résumé exécutif	xiv
► 1. Pourquoi le climat de gouvernance est important	2
► 2. Le paysage mondial de la gouvernance : Principales conclusions	6
2.1. Un monde de stagnation : tendances mondiales, 1996-2024	6
2.2. L'état actuel de la gouvernance : un aperçu pour 2024	7
2.2.1. Répartition selon les bandes qualitatives	7
2.2.2. Meilleurs performeurs en gouvernance (2024)	8
2.2.3. Pires performeurs en gouvernance (2024)	9
2.2.4. Aperçu au niveau des piliers : Où la gouvernance mondiale est la plus forte et la plus faible	10
2.3. Performance de la gouvernance à long terme : leaders durables et écarts persistants	13
2.4. Dynamiques à long terme et schémas structurels dans la gouvernance mondiale	15
2.5. Le lien avec l'investissement : preuves sur la gouvernance et les investissements directs étrangers	18
► 3. Ce que les données probantes impliquent pour les politiques publiques et les réformes	22
► 4. Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) en tant qu'acteurs de la gouvernance : capacité, autonomie et contexte national	26
4.1. Mesurer la gouvernance des OEE : un indice de gouvernance organisationnelle	26
4.1.1. La performance globale de la gouvernance des OEE : un aperçu mondial	27
4.1.2. Gouvernance des OEE dans les pays en développement	28
4.1.3. Les trois piliers de la gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE)	29
4.1.4. La gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) dans le contexte national	29

4.1.5. Modèles régionaux dans la gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE)	33
4.1.6. Gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) et développement économique	33
4.1.7. Le décalage autonomie-capacité : une typologie de la gouvernance des OEE	35
4.1.8. Une vue globale des paysages de gouvernance	37
4.2. Implications : Les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) en tant que stabilisateurs de la gouvernance	37
► 5. Conclusions et enseignements	40
5.1. Un paysage de gouvernance persistant et inégal	40
5.2. La gouvernance est persistante et vulnérable	40
5.3. Gouvernance et investissement	41
5.4. Gouvernance nationale et capacité intermédiaire : un système à deux niveaux	41
5.5. Le fossé autonomie-capacité	41
5.6. Implications pour les organisations d'employeurs et d'entreprises	42
5.7. Principes de conception pour la réforme	42
5.8. Réflexion finale	42
► Références	44
► Annexe	48
► Le cadre de mesure de la qualité de la gouvernance	64

► Liste des figures

1 a. Climat mondial de la gouvernance. Moyenne et médiane, 1996-2024	6
1 b. Moyennes mondiales des piliers, 1996-2024	7
2. Répartition mondiale de la qualité de la gouvernance, 1996-2024)	8
3. Classement du GCI. Top 20 des États membres de l'OIT (2024)	9
4. Classement du GCI 20 États membres de l'OIT les moins bien classés (2024)	10
5. Gouvernance économique et institutionnelle (2024)	11
6. Gouvernance politique et institutionnelle (2024)	12
7. Gouvernance économique et politique (2024)	12
8. GCI moyen, 1996-2024. Top 20 des États membres de l'OIT	14
9. GCI moyen, 1996-2024. 20 États membres de l'OIT les moins bien classés	14

10.	Stabilité de la gouvernance par catégorie	15
11.	Persistance des classements en matière de gouvernance (1996-2024)	16
12.	Relation entre le climat de gouvernance et l'investissement direct étranger	19
13.	Gouvernance des OEE et climat national de gouvernance	31
14 a.	Catégories de gouvernance des OEE selon les catégories du GCI.	32
14 b.	Catégories de gouvernance des OEE selon les catégories GCI – économies en développement et émergentes	32
15.	Qualité de la Gouvernance des OEE par régions	33
16.	Qualité de la gouvernance des OEE par groupe de revenu du pays	34
Carte 1.	Indice de gouvernance des OEE par pays.	36
Carte 2.	Indice du climat de gouvernance (GCI) par pays (2024)	36
A1.	Distribution des résidus du modèle de régression des IDE transformés par l'IH	65

► Liste des tableaux

1.	Top six du classement GCI 2024	8
2.	Les six derniers classements GCI 2024	9
3.	Matrice de transition des bandes de gouvernance, 1996-2024	17
4.	Gouvernance et IDE : résultats de la régression	18
5.	Répartition des Organisations d'employeurs et d'entreprises par qualité de gouvernance	27
6.	Répartition des Organisations d'employeurs et d'entreprises selon la qualité de la gouvernance dans les économies en développement et les marchés émergents	28
7.	Répartition de l'échantillon d'Organisation d'employeur et d'entreprises (OEE) par bande GCI	30
8.	Typologie de la gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) : Autonomie vs Capacité	35
A1.	Rang moyen de l'indice du climat de gouvernance, 1996-2024	48
A2.	GCI 2024	55
A3.	Pays changeant de catégorie de gouvernance entre 1996 et 2024	65

► Avant-propos

L'Organisation internationale du travail (OIT) a été fondée sur un principe simple mais puissant : la paix et la prospérité durables dépendent de la justice sociale, de la solidité des institutions et d'un développement économique inclusif. Au cœur de ce mandat réside la conviction que des systèmes de gouvernance efficaces – fondés sur l'état de droit, des institutions responsables et un dialogue social efficace – sont essentiels pour un travail décent, des entreprises durables et une prospérité partagée.

Pour les employeurs et leurs organisations représentatives, la gouvernance n'est pas un concept institutionnel abstrait. Elle détermine si les lois sont prévisibles, les règlements appliqués équitablement, les contrats respectés et les politiques élaborées par un dialogue ouvert et constructif. Lorsque la gouvernance est stable et crédible, les entreprises investissent, innovent et créent des emplois. Lorsque la gouvernance est faible ou volatile, l'incertitude s'accroît, les risques se multiplient et les opportunités économiques se contractent.

C'est dans ce contexte que le Bureau pour les activités des employeurs (ACT/EMP) de l'OIT présente ce rapport. Il répond à une préoccupation croissante parmi les organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) dans le monde : les conditions de gouvernance ne s'améliorent pas au rythme nécessaire pour soutenir des entreprises durables et une croissance inclusive. À une époque où de nombreux pays font face à une polarisation politique, à des tensions institutionnelles et à des pressions sur l'espace civique, il est essentiel de faire le point sur les tendances à long terme de la gouvernance et leurs implications pour les entreprises, les marchés du travail et le dialogue social.

Ce rapport offre une analyse complète de la gouvernance mondiale sur près de trois décennies (1996-2024). Ses conclusions sont préoccupantes. Malgré des efforts de réforme généralisés, le niveau moyen de gouvernance mondiale a largement stagné. Les progrès sont souvent graduels et difficiles à maintenir, tandis que les reculs, en particulier en matière de gouvernance politique, sont devenus plus visibles. Ces tendances ont des conséquences directes sur le travail décent et sur le climat d'investissement dont dépend la création d'emplois. Les preuves confirment un lien clair entre la qualité de la gouvernance et les investissements directs étrangers, renforçant l'importance de la réforme institutionnelle dans le cadre de stratégies de développement plus larges.

Une contribution distincte de ce rapport est l'accent mis sur les OEE en tant qu'acteurs institutionnels clés au sein des systèmes nationaux de gouvernance. Dans le cadre tripartite de l'OIT, les OEE ne sont pas de simples membres ; ce sont des acteurs centraux du dialogue social, de la formulation des politiques et de la défense de l'intégrité institutionnelle. S'appuyant sur de nouvelles données collectées par ACT/EMP en 2025, le rapport introduit un Indice de Gouvernance des OEE qui évalue l'autonomie organisationnelle, la gouvernance interne et la capacité opérationnelle. Les résultats montrent que si de nombreuses OEE jouissent d'une indépendance formelle, des lacunes importantes subsistent en matière de capacité organisationnelle et de gouvernance interne. Renforcer ces institutions est donc essentiel à la

réforme de la gouvernance ; c'est fondamental pour garantir que la réforme soit durable, inclusive et ancrée dans des coalitions larges.

Pour ACT/EMP, cette analyse a un double objectif. Premièrement, elle fournit des preuves pouvant soutenir un plaidoyer éclairé en faveur des OEE dans les débats politiques nationaux et internationaux. Deuxièmement, elle souligne l'urgence d'investir dans la capacité institutionnelle des OEE elles-mêmes, afin qu'elles puissent remplir efficacement leur rôle au sein du système tripartite. La réforme de la gouvernance ne peut réussir par la seule législation ; elle nécessite des institutions résilientes capables de soutenir le dialogue, de défendre les réformes et de maintenir la responsabilité tout au long des cycles politiques.

Le mandat de l'OIT nous appelle à promouvoir le travail décent par le dialogue social et des institutions solides. Ce rapport réaffirme que la gouvernance n'est pas une préoccupation secondaire, mais une condition fondamentale pour la réalisation de ce mandat. Construire des systèmes de gouvernance équilibrés, crédibles et résilients est un effort à long terme. Il requiert l'engagement des gouvernements, la participation des employeurs et des travailleurs, ainsi qu'une coopération soutenue entre tous les secteurs de la société.

Nous espérons que ce rapport contribuera à une meilleure compréhension des dynamiques de gouvernance et soutiendra les OEE, les décideurs politiques et autres parties prenantes dans la promotion de réformes qui renforcent les institutions, favorisent l'investissement et promeuvent le travail décent pour tous.

Deborah France-Massin



Directrice
Bureau pour les activités des employeurs
Bureau international du Travail

► Remerciements

Le rapport a été préparé par le Bureau pour les activités des employeurs (ACT/EMP) de l'OIT.

Le rapport a été conçu et dirigé par José Luis Viveros Añorve, spécialiste d'ACT/EMP, qui a initié le cadre analytique, compilé et structuré les données sous-jacentes, réalisé l'analyse des tendances à long terme et des transitions, effectué les évaluations économétriques et rédigé le manuscrit principal.

Jae-Hee Chang, responsable principal des relations d'ACT/EMP, a co-rédigé le rapport et apporté une direction stratégique à son développement conceptuel, notamment en renforçant les dimensions institutionnelles de l'analyse.

Le rapport a bénéficié de précieux commentaires et retours techniques de Paolo Salvai du Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT), dont les observations ont contribué à renforcer la clarté et l'orientation politique du manuscrit final.

Enfin, l'équipe mondiale ACT/EMP a contribué des données essentielles sur les organisations d'employeurs et d'entreprise ; le rapport n'aurait pas été possible sans leurs analyses et leurs éclairages.

► Abréviations

ACT/EMP	Bureau pour les activités des employeurs (Organisation internationale du Travail)
OEE	Organisations d'employeurs et d'entreprises
IDE	Investissements directs étrangers
GCI	Indice du climat de gouvernance
PIB	Produit intérieur brut
IHS	Sinus hyperbolique inverse
OIT	Organisation internationale du Travail
CIF-OIT	Centre international de formation de l'OIT
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
WDI	Indicateurs du développement mondial (Banque mondiale)
WGI	Indicateurs mondiaux de gouvernance (Banque mondiale)





Résumé exécutif

► Résumé exécutif

Pour les employeurs et les investisseurs, la gouvernance n'est pas un concept abstrait. Elle détermine si les règles sont prévisibles, si les contrats sont appliqués, si les politiques sont stables et si les décisions d'investissement à long terme peuvent être prises en toute confiance. Lorsque la gouvernance est faible ou instable, les entreprises font face à des coûts plus élevés, une plus grande incertitude et un risque accru de renversement des politiques.

Ce rapport examine comment les conditions de gouvernance ont évolué à l'échelle mondiale sur la période 1996-2024, et ce que cela signifie pour les entreprises. En utilisant des données provenant de 208 économies, il ne se limite pas aux classements statiques des pays pour analyser les tendances à long terme, notamment la fréquence à laquelle la gouvernance s'améliore, se détériore ou reste stable dans le temps. Contrairement à la plupart des évaluations de la gouvernance, le rapport combine une analyse à long terme au niveau des pays avec de nouvelles preuves au niveau organisationnel pour expliquer pourquoi les réformes de gouvernance persistent, stagnent ou reculent.

Les résultats révèlent un paysage mondial marqué par l'inertie, des déficits importants dans la qualité institutionnelle, et une asymétrie claire : la gouvernance se dégrade plus facilement qu'elle ne s'améliore durablement.

Un écart mondial persistant en matière de gouvernance

En 2024, plus de la moitié des économies mondiales fonctionnent dans des conditions de gouvernance qui créent une incertitude significative pour les entreprises.

- 53 pour cent des pays se situent dans les catégories de gouvernance « Insuffisante » (46,2 pour cent) ou « Fragile » (6,7 pour cent).
- Environ 40 pour cent des pays atteignent une performance élevée avec une gouvernance « Satisfaisante ».
- Seulement 7,2 pour cent des pays offrent ce que l'on peut décrire comme une gouvernance constamment « Solide », caractérisée par des environnements où les règles sont prévisibles, les institutions sont fortes et les risques relativement faibles.
- La gouvernance moyenne mondiale a à peine changé depuis le milieu des années 1990.

Pour les entreprises, cela signifie que les climats d'investissement prévisibles restent limités, et que les améliorations dans certains marchés sont souvent compensées par une détérioration ailleurs.

L'asymétrie du changement de gouvernance : persistance, fragilité et recul

L'analyse des trajectoires de gouvernance à long terme révèle trois tendances clés.

Premièrement, la qualité de la gouvernance est très persistante et fortement marquée par sa trajectoire passée. En termes simples, les pays ont tendance à rester dans leur catégorie de gouvernance initiale sur de longues périodes. Plus de 80 pour cent des pays classés « Insatisfaisants » en 1996 étaient encore dans cette même catégorie en 2024. De même, 68,8 pour cent des pays qui étaient « Solides » il y a près de trois décennies occupent toujours le niveau supérieur. Cette forte inertie suggère que les résultats

de gouvernance élevés et faibles se renforcent mutuellement, rendant les améliorations significatives difficiles et lentes à obtenir.

Deuxièmement, l'amélioration est limitée et graduelle, tandis que le déclin est plus fréquent, en particulier parmi les meilleurs performeurs. Sur la période analysée, un nombre similaire de pays s'est amélioré (23 pays) et a décliné (20 pays), mais le l'évolution est asymétrique. Les données montrent que le progrès est difficile à atteindre. Seuls 12,4 pour cent des pays « Insatisfaisants » ont réussi à passer à une notation « Satisfaisante », et aucun pays n'a réussi à passer directement de « Insatisfaisant » à « Solide ». En revanche, le risque de déclin est considérablement plus élevé. Environ 15 pour cent des pays qui étaient « Satisfaisants » en 1996 sont retombés dans la catégorie « Insuffisante » en 2024. Même parmi les meilleurs performeurs, près d'un tiers des pays autrefois « Solides » ont vu leur gouvernance se détériorer à un niveau « Satisfaisant ». Cette asymétrie, où le nombre d'améliorations et de déclins est similaire, mais où le déclin est concentré au sommet, démontre que les gains en matière de gouvernance sont fragiles et que le recul – renversements des progrès passés – est un risque persistant.

Troisièmement, la qualité et la stabilité de la gouvernance sont intrinsèquement liées. Les pays avec une gouvernance forte ont tendance à avoir les trajectoires de gouvernance les plus stables et prévisibles, avec peu de variations d'une année sur l'autre. À l'inverse, les pays avec une gouvernance faible sont souvent piégés dans des cycles d'instabilité, avec une forte instabilité qui reflète des crises politiques, une fragilité institutionnelle et des environnements politiques sous-optimaux. Cela crée un double défi pour les pays à faible performance : ils souffrent non seulement d'institutions faibles mais aussi d'un niveau d'imprévisibilité qui décourage l'investissement à long terme et mine la crédibilité des efforts de réforme.

Le lien entre gouvernance et investissement

L'analyse montre un lien clair et constant entre la gouvernance et la capacité d'un pays à attirer des investissements. Les pays avec des climats de gouvernance plus forts tendent à recevoir des niveaux plus élevés d'investissement direct étranger (IDE), même lorsque les conditions globales et régionales plus larges sont prises en compte. Bien que la gouvernance soit l'un des nombreux facteurs influençant les décisions d'investissement, son importance en tant que déterminant est évidente. Des règles prévisibles, des institutions crédibles et des environnements politiques stables réduisent le risque et rendent les pays plus attractifs pour le capital étranger et national. En ce sens, une bonne gouvernance n'est pas un objectif institutionnel abstrait mais constitue une condition fondamentale pour l'investissement : les incitations et le potentiel de croissance sont beaucoup moins efficaces lorsque la gouvernance est faible ou instable.

Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) en tant qu'intermédiaires institutionnels dans la réforme de la gouvernance

Une contribution centrale du rapport est l'examen de la gouvernance à deux niveaux interdépendants : la gouvernance nationale et les organisations intermédiaires. S'appuyant sur des données collectées par l'OIT en 2025, le rapport présente un nouvel Indice de Gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) couvrant 166 organisations d'employeurs et d'entreprises membres (OEE) dans le monde. L'indice mesure l'autonomie organisationnelle, la gouvernance interne et la capacité

opérationnelle pour évaluer dans quelle mesure ces organisations sont bien préparées pour agir en tant que stabilisateurs institutionnels.

L'Indice de Gouvernance de l'Organisation d'employeurs et d'entreprises (OEE) révèle une variation significative de la qualité de la gouvernance organisationnelle. Dans l'ensemble de l'échantillon :

- ▶ 51,2 pour cent des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) sont classées comme établies ;
- ▶ 27,7 pour cent en développement ;
- ▶ 13,3 pour cent faibles ; et
- ▶ Seulement 7,8 pour cent comme robustes.

Lorsque les pays à revenu élevé sont exclus, le tableau change nettement. Dans les économies en développement et émergentes, 52,2 pour cent des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) se situent dans les catégories faibles ou en développement, et plus de 83 pour cent fonctionnent avec une faible capacité organisationnelle selon la typologie autonomie-capacité. Les déficits de gouvernance les plus marqués se trouvent dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et supérieur, où plus de la moitié des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) fonctionnent avec des cadres de gouvernance incomplets.

L'analyse montre une association positive entre la qualité de la gouvernance nationale et celle de la gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE). Les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) opérant dans des environnements nationaux de gouvernance plus solides tendent, en moyenne, à obtenir de meilleurs scores en autonomie et en gouvernance interne. En même temps, la relation n'est pas automatique. Une gouvernance organisationnelle fonctionnelle peut être construite même dans des contextes nationaux difficiles. Par ailleurs, les preuves identifient un effet de seuil : aucune Organisation d'employeurs et d'entreprises (OEE) robuste n'est observée dans des pays avec des climats de gouvernance nationale défaillants. En dessous d'un certain niveau de stabilité institutionnelle, des contraintes politiques et juridiques sévères limitent la capacité des institutions intermédiaires à consolider et maintenir la capacité de gouvernance.

Cette interaction entre la gouvernance nationale et organisationnelle est cruciale. La gouvernance nationale façonne l'environnement ; la gouvernance organisationnelle façonne la transmission et la durabilité de la réforme. Lorsque les deux sont faibles, les efforts de réforme font face à des barrières structurelles cumulatives.

Le décalage autonomie-capacité

Une asymétrie structurelle émerge au sein même des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE). Alors qu'une grande majorité d'organisations – 88,5 pour cent des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) – obtiennent un score élevé en autonomie, la plupart de ces organisations ont une faible capacité organisationnelle. L'indépendance juridique et financière vis-à-vis du gouvernement ne se traduit pas automatiquement par une capacité de plaidoyer efficace ou un engagement politique soutenu.

Ce fossé autonomie-capacité est le plus prononcé dans les économies en développement et émergentes, où les institutions intermédiaires opèrent sous de fortes contraintes de ressources et une fragilité institutionnelle. La capacité, et non l'autonomie, apparaît comme le principal facteur limitant.

Cette constatation aide à expliquer pourquoi les réformes de gouvernance nationale sont souvent difficiles à maintenir. Les faiblesses organisationnelles internes des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) sont aggravées par des environnements externes difficiles, puisque la majorité des organisations échantillonnées opèrent dans des pays avec un climat de gouvernance nationale insatisfaisant. L'indépendance formelle sans capacité organisationnelle suffisante limite la capacité de ces institutions intermédiaires à défendre les réformes, maintenir le dialogue politique et stabiliser les résultats

de gouvernance dans le temps. Dans ces environnements, même les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) indépendantes peinent à transformer leur voix en influence, ce qui les rend moins efficaces comme stabilisateurs du climat de gouvernance, particulièrement lorsque la gouvernance politique est faible.

Implications pour les entreprises et les décideurs politiques

Les résultats ont des implications directes pour les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE), la communauté d'affaires au sens large, et les décideurs politiques. Un cadre de gouvernance stable, prévisible et efficace est une condition essentielle pour un environnement commercial prospère. Les preuves montrent que les déficits de gouvernance, qu'il s'agisse d'un État de droit faible, d'une incertitude réglementaire, de corruption ou d'instabilité politique, constituent des barrières tangibles à l'investissement, à la croissance des entreprises et au développement économique.

Pour les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE), les preuves soulignent l'importance de la gouvernance interne, de la capacité et de la représentativité. Les organisations fortes sont mieux positionnées pour maintenir l'engagement, construire des coalitions et défendre les acquis des réformes à travers les cycles politiques.

Pour les décideurs politiques, les preuves soutiennent quatre principes directeurs.

- ▶ Les efforts de réforme devraient prioriser les piliers les plus faibles du cadre institutionnel d'un pays.
- ▶ Concevoir des réformes pour la durabilité, pas pour la visibilité à court terme.
- ▶ Anticiper et prévenir les reculs grâce à des garde-fous institutionnels – tels qu'une justice indépendante, une administration publique basée sur le mérite et des processus transparents – qui garantissent que les réformes sont durables et peuvent résister aux cycles politiques.
- ▶ Investir dans des institutions intermédiaires capables de soutenir la réforme à travers les cycles politiques.

Réflexion finale

La gouvernance n'est pas une réforme, une politique ou un indicateur unique. C'est un processus continu de construction d'équilibre, de crédibilité et de résilience au sein des institutions.

Les preuves présentées dans ce rapport montrent que la gouvernance est difficile à construire et facile à éroder. Les améliorations durables de la gouvernance et du climat d'investissement dépendent non seulement de politiques solides, mais aussi d'organisations intermédiaires fortes, capables et résilientes opérant dans des environnements nationaux de gouvernance favorables.

Renforcer les deux niveaux – les cadres nationaux de gouvernance et la capacité organisationnelle des organisations intermédiaires – est essentiel pour soutenir la réforme, encourager l'investissement et promouvoir le développement à long terme des entreprises.



1

**Pourquoi
le climat de
gouvernance
est important**

► 1. Pourquoi le climat de gouvernance est important

Pour les employeurs, la gouvernance façonne l'environnement commercial quotidien. Elle affecte la prévisibilité des règles, l'exécution des contrats, la stabilité des politiques et la résolution équitable des litiges. Lorsque la gouvernance fonctionne bien, les entreprises peuvent planifier, investir et croître en toute confiance. Lorsqu'elle ne fonctionne pas, l'incertitude augmente, les coûts s'élèvent et les décisions à long terme sont reportées ou abandonnées.

Une gouvernance forte est également étroitement liée à la performance économique. Les pays avec une meilleure gouvernance tendent à atteindre des niveaux de revenus plus élevés et une croissance plus soutenue dans le temps (Acemoglu, Naidu, Restrepo, & Robinson, 2019 ; Kaufmann & Kraay, 2002). Ce n'est pas dû à un facteur unique, mais parce que la gouvernance influence le fonctionnement des marchés, la mise en œuvre des politiques et la fiabilité des institutions.

La gouvernance ne se résume pas à une seule dimension. Elle comporte trois dimensions distinctes mais connectées, chacune ayant une importance différente pour les entreprises :

- **Gouvernance politique** : si les gouvernements sont stables, responsables et ouverts au dialogue, et si la violence politique ou les perturbations soudaines sont évitées.
- **Gouvernance économique** : si les politiques sont crédibles, les réglementations claires et appliquées de manière cohérente, et si l'État peut fournir efficacement les services de base.
- **Gouvernance institutionnelle** : si l'État de droit est respecté, la corruption contrôlée et si les tribunaux et régulateurs fonctionnent de manière indépendante.

Cette vision à trois piliers de la gouvernance est largement utilisée dans l'analyse internationale. Par exemple, l'Indice de liberté de l'Atlantic Council regroupe les dimensions politique, juridique et économique de la gouvernance pour montrer que les pays s'appuient sur des piliers complémentaires, et non sur un seul facteur, pour créer des systèmes stables et prospères (Acemoglu et al., 2019 ; Kaufmann & Kraay, 2002 ; Atlantic Council, 2023). De même, les Indicateurs mondiaux de gouvernance (WGI) de la Banque mondiale mesurent six aspects distincts de la gouvernance – y compris la voix et la responsabilité ; la stabilité politique ; l'efficacité gouvernementale ; la qualité réglementaire ; l'État de droit ; et le contrôle de la corruption — précisément parce qu'aucune mesure unique ne capture pleinement la « gouvernance » (Kaufmann & Kraay, 2010, 2024 ; Scalamonti, 2025).

En pratique, les pays présentent souvent des déséquilibres entre ces dimensions : certains parviennent à une administration économique compétente et favorable au marché avec une faible responsabilité, tandis que d'autres démocratisent tôt mais peinent à consolider l'État de droit. Du point de vue des entreprises, la force dans un domaine compense rarement la faiblesse dans un autre. Un pays avec de bonnes réglementations mais des tribunaux faibles, ou une ouverture politique sans stabilité politique, peut toujours représenter un risque d'investissement élevé.

Cela soulève une question pour les dirigeants d'entreprise et les décideurs politiques : où la réforme de la gouvernance doit-elle se concentrer lorsque les ressources et l'attention politique sont limitées ? Améliorer la gouvernance ne consiste pas seulement à augmenter un score global, mais à identifier et corriger les maillons les plus faibles qui compromettent la prévisibilité et la confiance.

Dans ce contexte, ce rapport applique un indicateur composite pour caractériser le climat de gouvernance des pays au fil du temps. S'appuyant sur les WGI de la Banque mondiale et suivant des approches de recherche établies, l'indicateur regroupe la gouvernance en piliers politique, économique

et institutionnel sur une échelle simple de 0 à 1.¹ Cela permet de comparer les pays, d'observer les évolutions dans le temps et d'identifier où les déséquilibres sont les plus susceptibles de contraindre l'environnement des affaires.

L'analyse examine comment la gouvernance a évolué à l'échelle mondiale depuis le milieu des années 1990, comment les pays se comparent aujourd'hui et où se situent les principaux goulets d'étranglement. Elle explore également comment les conditions de gouvernance sont liées aux investissements directs étrangers (IDE), montrant comment des climats gouvernementaux plus forts et plus équilibrés tendent à soutenir des flux d'investissement plus élevés et plus stables.

L'objectif de ce rapport n'est pas d'introduire un nouvel indice ou classement de gouvernance. Il vise plutôt à déplacer l'attention des comparaisons ponctuelles vers la dynamique de la gouvernance : comment la qualité de la gouvernance évolue dans le temps, la persistance des régimes institutionnels et la fréquence des transitions significatives entre les catégories de gouvernance. En examinant près de trois décennies entre 1996 et 2024 (Bermeo, 2016 ; Waldner & Lust, 2018), le rapport considère la gouvernance comme une condition structurelle lente : une condition qui façonne les environnements d'affaires à long terme, plutôt que de réagir rapidement aux annonces politiques à court terme.

¹ Une méthodologie proposée par Scalamonti (2025) est reproduite à cette fin. Scalamonti utilise une agrégation à deux niveaux qui combine les six indicateurs des WGI en trois piliers (politique, économique, institutionnel), en recourant à une moyenne géométrique au sein de chaque pilier (afin de pénaliser les déséquilibres internes) et à une moyenne arithmétique entre les piliers (afin de permettre une compensation limitée).



2

Le paysage mondial de la gouvernance : Principales conclusions

► 2. Le paysage mondial de la gouvernance : Principales conclusions

Cette section présente les tendances empiriques qui émergent de l'Indice du climat de gouvernance (GCI), qui suit l'évolution des conditions de gouvernance dans 208 économies. Elle examine d'abord les tendances mondiales depuis le milieu des années 1990, puis la répartition des pays dans les catégories de gouvernance pour l'année la plus récente (2024), et conclut par une évaluation des dynamiques à long terme, des schémas structurels et de leurs implications pour l'investissement.

2.1. Un monde de stagnation : tendances mondiales, 1996-2024

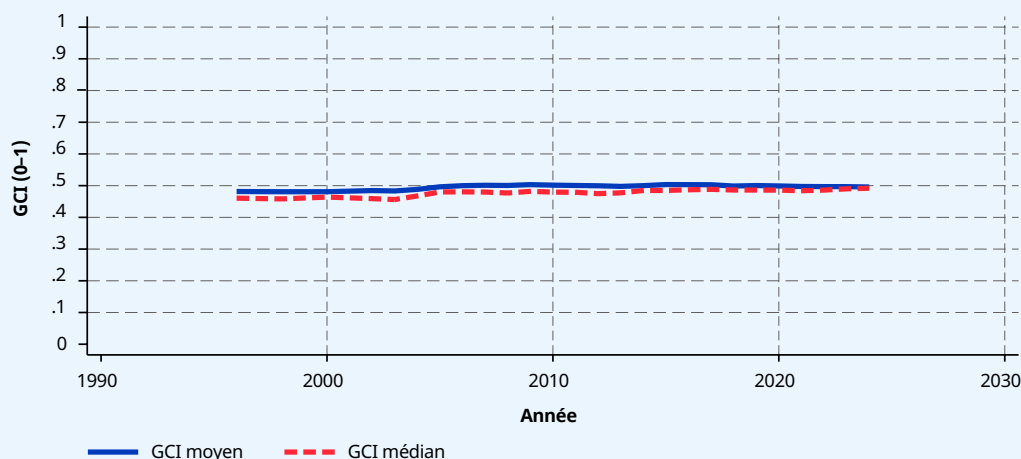
Au niveau mondial, la gouvernance a montré très peu d'amélioration remarquable au cours des trois dernières décennies (Figure 1). Le score moyen du GCI à travers les pays est resté globalement stable depuis le milieu des années 1990, oscillant autour de 0,49-0,50 avec seulement de légères fluctuations d'une année sur l'autre (par exemple, 0,482 en 1996 ; 0,496 en 2024 ; N = 208 en 2024).

En examinant les différents aspects de la gouvernance, les scores moyens en 2024 sont très similaires entre les piliers politique, économique et institutionnel. Cependant, la répartition des performances diffère. Les piliers économique et institutionnel présentent une dispersion légèrement plus large dans la partie supérieure (les valeurs les plus élevées d'environ 0,82 et 0,81 respectivement), indiquant qu'un petit groupe de pays a atteint des cadres réglementaires et des institutions juridiques très solides, tandis que la plupart ne l'ont pas fait. Le pilier politique montre moins de variation, reflétant la difficulté de maintenir des niveaux élevés de stabilité politique et de responsabilité.

La médiane mondiale du GCI a augmenté modestement d'environ 0,460 au début des années 2000 à environ 0,492 en 2024. Cela suggère que certains pays ont réalisé des améliorations progressives, passant d'une gouvernance clairement faible de niveau « Insatisfaisant » vers des niveaux « Satisfaisants ». Cependant, ces gains sont limités et inégaux, et il n'y a aucune preuve d'une convergence large vers une gouvernance de haute qualité.

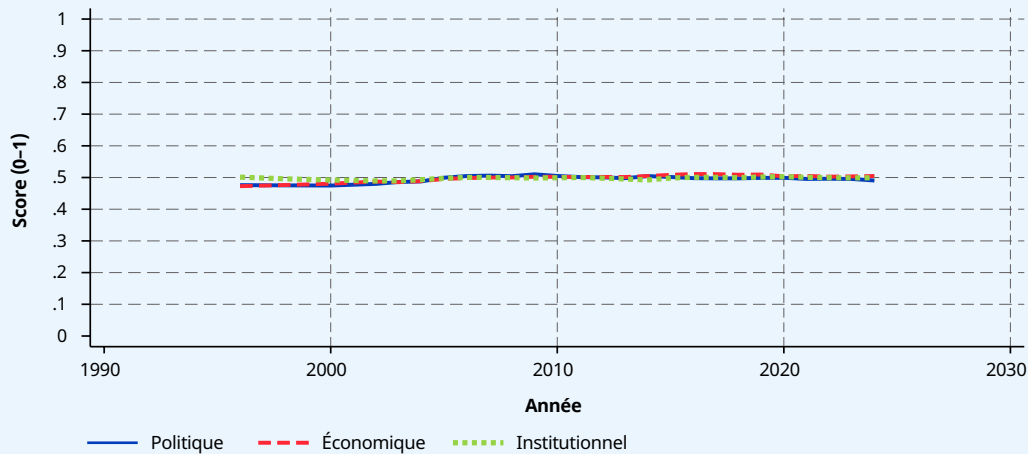
Pour les entreprises, cette stagnation mondiale a une implication claire. Les améliorations du climat d'investissement ont été partielles et fragiles. Les progrès dans certains pays ont été compensés par des reculs ailleurs, laissant l'environnement global mondial largement inchangé. De nombreux pays présentent encore des déséquilibres entre les piliers de la gouvernance – par exemple, des améliorations dans la réglementation sans gains correspondants en stabilité politique ou en application – ce qui compromet la prévisibilité et augmente les risques pour les décisions d'investissement à long terme.

► Figure 1 a. Climat mondial de la gouvernance. Moyenne et médiane, 1996-2024



Source: calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

► Figure 1 b. Moyennes mondiales des piliers, 1996-2024



Source: calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

2.2. L'état actuel de la gouvernance : un aperçu pour 2024

Le jeu de données GCI 2024 couvre 208 entités pays et territoires couverts par le WGI. Cette couverture large permet un instantané clair et complet du climat mondial de la gouvernance.

2.2.1. Répartition selon les bandes qualitatives

Pour mieux comprendre le paysage mondial de la gouvernance, chaque pays ou territoire est regroupé en quatre bandes qualitatives de gouvernance – Solide, Satisfaisante, Insuffisante et Défaillante – basées sur leur score GCI 2024 (Scalamonti, 2025). Cette catégorisation va au-delà des moyennes et révèle comment la performance en gouvernance est répartie à travers le monde. Elle permet de distinguer non seulement les meilleurs et les pires performeurs, mais aussi le large groupe de pays au « milieu » où la gouvernance n'est ni défaillante ni pleinement efficace. La répartition résultante (Figure 2) donne une image claire de la rareté réelle de la gouvernance de haute qualité, et de l'étendue des faiblesses en gouvernance qui subsistent.

Ces bandes fournissent une manière pratique de penser le risque et la prévisibilité :

- La gouvernance **solide** reflète des environnements où les règles sont stables, les institutions sont fortes et l'incertitude est relativement faible.
- La gouvernance **satisfaisante** indique des conditions généralement acceptables, mais avec des faiblesses restantes qui peuvent affecter la prévisibilité.
- La gouvernance **insuffisante** signale des faiblesses institutionnelles et réglementaires significatives qui augmentent le risque.
- La gouvernance **défaillante** reflète une instabilité sévère et une défaillance institutionnelle

La répartition 2024 montre à quel point le paysage mondial de la gouvernance reste inégal :

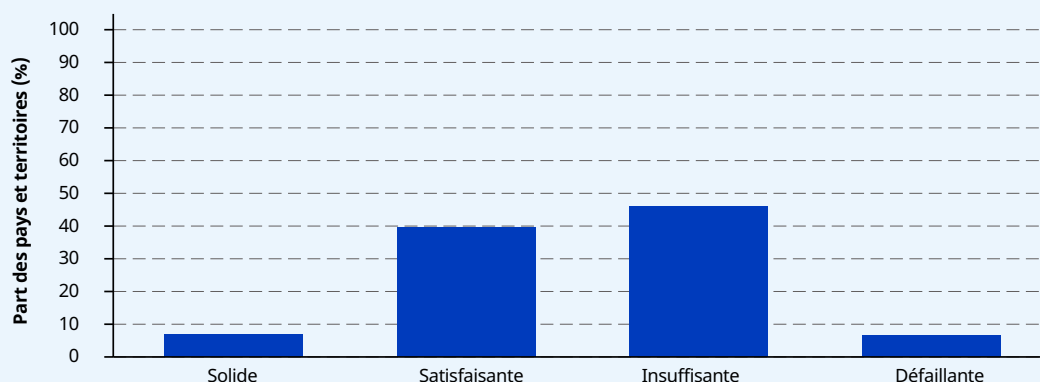
- Gouvernance solide : 15 pays et territoires
- Gouvernance satisfaisante : 83 pays et territoires
- Gouvernance insuffisante : 96 pays et territoires
- Gouvernance défaillante : 14 pays et territoires

En pourcentage :

- ▶ Seulement 7,2 pour cent des pays et territoires atteignent une gouvernance « Solide ».
- ▶ 39,9 pour cent atteignent le niveau « Satisfaisant ».
- ▶ Une grande part de 46,2 pour cent opère sous une gouvernance « insuffisante ».
- ▶ 6,7 % restent « défailante ».

Pris ensemble, plus de la moitié du monde (52,9 pour cent) fonctionne dans des conditions de gouvernance qui créent une incertitude significative pour les entreprises. Cela met en lumière un déficit persistant de gouvernance mondiale, dans lequel les faiblesses institutionnelles, politiques et réglementaires restent répandues et difficiles à surmonter. Le fait qu'un petit groupe d'élite (7,2 pour cent) seulement atteigne une gouvernance « Solide » implique également que l'excellence en matière de gouvernance reste rare et difficile à maintenir.

▶ **Figure 2. Répartition mondiale de la qualité de la gouvernance, 1996-2024**



Source: Calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

2.2.2. Meilleurs performeurs en gouvernance (2024)

Les pays ayant obtenu les scores les plus élevés en 2024 (Tableau 1 et Figure 3) illustrent que la gouvernance forte et stable est réalisable et peut être maintenue dans le temps :

Tableau 1. Top six du classement GCI 2024

Rang	Pays	GCI	Classe GCI
1	Danemark	0.7555	Solide
2	Finlande	0.7530	Solide
3	Luxembourg	0.7469	Solide
4	Norvège	0.7429	Solide
5	Nouvelle-Zélande	0.7408	Solide
6	Suisse	0.7376	Solide

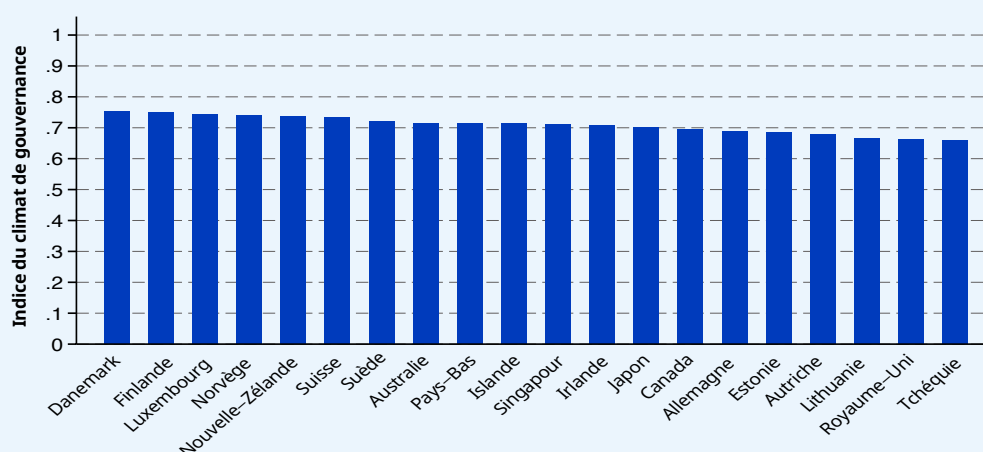
Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

Ces pays performant constamment bien dans les trois piliers de la gouvernance, plutôt que d'exceller dans un seul domaine. En particulier, ils combinent :

- ▶ Une forte primauté du droit et une faible corruption (force institutionnelle),
- ▶ Une régulation efficace et prévisible (gouvernance économique),
- ▶ Des systèmes politiques stables et responsables (gouvernance politique).

Pour les entreprises, ces pays représentent des environnements où le risque est relativement faible, les règles sont fiables et les conditions de gouvernance sont prévisibles dans le temps. Leur performance illustre un message clé de ce rapport : atteindre le sommet de la distribution de la gouvernance nécessite une performance équilibrée dans les trois piliers, et non une excellence isolée dans un seul domaine.

▶ **Figure 3. Classement du GCI. Top 20 des États membres de l'OIT (2024)**



Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

2.2.3. Pires performeurs en gouvernance (2024)

Au bas de la distribution (Tableau 2 et Figure 4) se trouvent des pays où les défaillances de gouvernance sont profondes et systémiques, souvent façonnées par la fragilité, le conflit ou l'effondrement de l'État.

Tableau 2. Les six derniers classements GCI 2024

Rang	Pays	GCI	Classe GCI
203	Venezuela, RB	0.2458	Défaillante
204	Afghanistan	0.1890	Défaillante
205	République arabe syrienne	0.1954	Défaillante
206	Soudan du Sud	0.2569	Défaillante
207	République fédérale de Somalie	0.2204	Défaillante
208	Yémen, Rép.	0.1661	Défaillante

Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

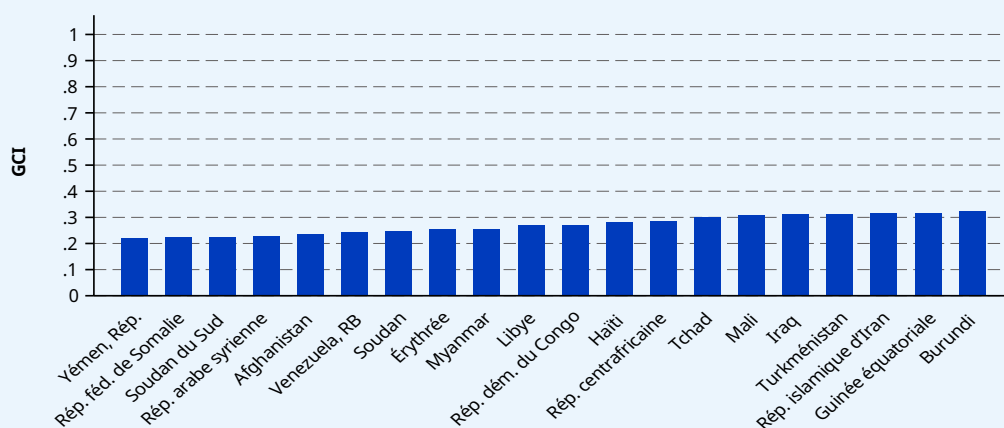
Ces pays partagent un ensemble de faiblesses graves en matière de gouvernance, notamment :

- ▶ Institutions effondrées ou inefficaces,
- ▶ Niveaux élevés de corruption,
- ▶ Instabilité politique, violence ou conflit en cours,
- ▶ Capacité étatique faible ou non fonctionnelle.

De telles conditions créent une incertitude extrême pour les entreprises, rendant l'activité normale du marché, l'exécution des contrats et l'investissement à long terme très risqués ou impossibles. Ce schéma est conforme à la classification de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2025) du Yémen, de l'Afghanistan, de la Somalie, du Soudan du Sud et du Soudan comme contextes de fragilité extrême, et aux preuves de la Banque mondiale (2011), qui identifient la faiblesse institutionnelle comme une cause profonde des conflits et de l'échec de l'État.

Bien que ces cas représentent l'extrémité la plus sévère du spectre de la gouvernance, ils soulignent un point plus large important pour les entreprises : lorsque la gouvernance s'effondre dans tous les piliers, l'activité économique devient fortement contrainte, et la reprise, lorsqu'elle survient, est lente et incertaine.

▶ **Figure 4. Classement du GCI 20 États membres de l'OIT les moins bien classés (2024)**



Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

2.2.4. Aperçu au niveau des piliers : Où la gouvernance mondiale est la plus forte et la plus faible

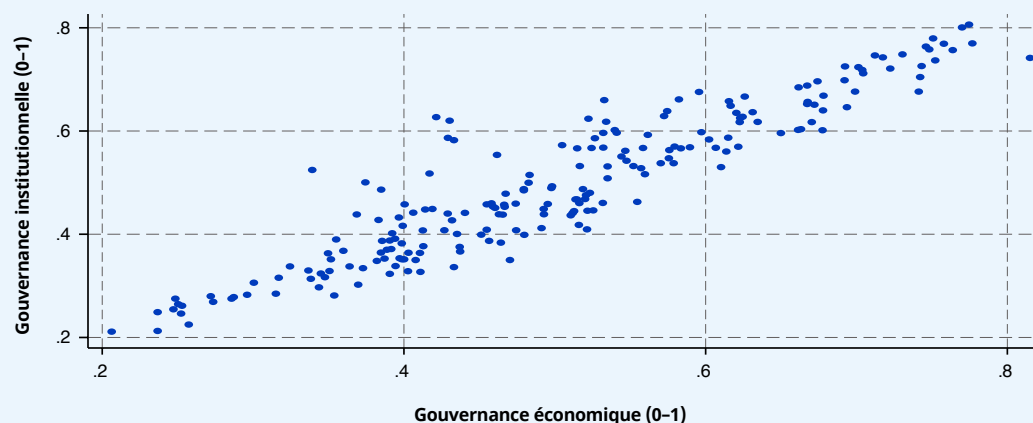
Un examen des trois piliers de la gouvernance révèle d'importants déséquilibres dans le fonctionnement des systèmes de gouvernance à travers le monde.

- ▶ À l'extrémité supérieure de la distribution, la gouvernance économique atteint les niveaux les plus élevés. Certains pays obtiennent des scores très forts – jusqu'à ~0,82 – reflétant une réglementation de haute qualité, une administration publique efficace et une mise en œuvre prévisible des politiques. Cela montre qu'il est possible de construire des systèmes réglementaires de classe mondiale qui soutiennent l'activité économique et la gestion économique.

- ▶ Le pilier institutionnel atteint également des niveaux élevés dans un petit nombre de pays, avec un score approchant ~0,81. Ces cas se caractérisent par un État de droit fort, des tribunaux efficaces et de faibles niveaux de corruption, qui sont essentiels pour l'exécution des contrats et la confiance des investisseurs.
- ▶ En revanche, le pilier politique atteint des niveaux nettement plus bas (~0,71). Même parmi les meilleurs élèves, il est difficile d'atteindre une stabilité politique, une responsabilité et une ouverture constamment élevées. Cela indique que la gouvernance politique est généralement plus difficile à maintenir que la capacité technocratique ou les cadres juridiques.

Les relations entre les trois piliers de la gouvernance révèlent d'autres schémas structurels (Figures 5–7). La relation la plus forte est entre les piliers économique et institutionnel (Figure 5), ce qui suggère que la capacité réglementaire et les fondations juridiques – État de droit et contrôle de la corruption – évoluent généralement ensemble. Les pays avec une forte qualité réglementaire ont typiquement aussi de solides institutions, et vice versa. Cet alignement reflète la complémentarité entre la capacité technocratique et l'infrastructure juridique.

▶ **Figure 5. Gouvernance économique et institutionnelle (2024)**



Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

La relation entre la gouvernance politique et institutionnelle est également positive mais montre plus de dispersion (Figure 6). Plusieurs pays atteignent une qualité institutionnelle plus élevée que ce que leur niveau de responsabilité politique pourrait suggérer. Cela reflète des trajectoires de développement où les États ont priorisé la construction de bureaucraties efficaces et de systèmes juridiques sans ouvrir pleinement l'espace politique – un schéma souvent décrit dans la littérature sur les États développementaux (Imam & Temple, 2025 ; Evans, 1995).

La corrélation la plus faible est entre la gouvernance économique et politique (Figure 7). Un certain nombre de pays avec une responsabilité politique relativement élevée montrent une gouvernance économique modérée, tandis que d'autres avec des libertés politiques limitées ont développé une forte capacité réglementaire. Cette dispersion suggère que la capacité technocratique ne progresse pas toujours de concert avec la responsabilité démocratique. Pour les entreprises, c'est un avertissement important : la stabilité politique ou la voix ne se traduisent pas automatiquement par un environnement réglementaire prévisible, et une réglementation forte ne garantit pas une ouverture politique.

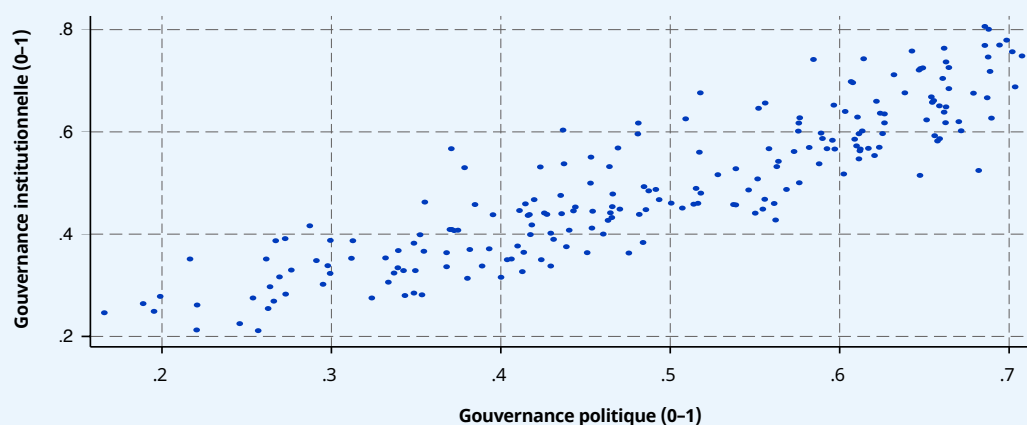
Pris ensemble, ces schémas montrent que les problèmes de gouvernance concernent souvent un déséquilibre plutôt qu'un échec absolu. De nombreux pays performant raisonnablement bien dans un ou

deux piliers mais accusent du retard dans d'autres : certains obtiennent des scores relativement bons en gouvernance économique ou institutionnelle mais sont en retard en gouvernance politique, tandis que d'autres jouissent de libertés politiques mais ont une faible capacité étatique ou une corruption persistante. À l'échelle mondiale, le pilier politique a le score maximum le plus bas, confirmant que la responsabilité et la stabilité sont plus difficiles à atteindre que la capacité technocratique. Les faiblesses institutionnelles sont particulièrement courantes dans les économies à revenu faible et intermédiaire, ce qui est cohérent avec des preuves liant la corruption et un État de droit faible à des pièges du développement (Acemoglu & Robinson, 2012).

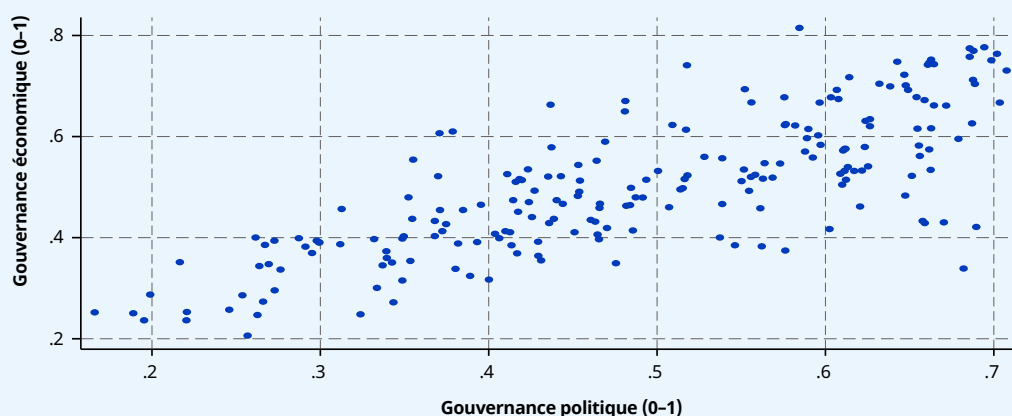
Pour la réforme et pour les entreprises, l'implication est claire : les échecs de gouvernance ont tendance à se produire au niveau du pilier le plus faible. Améliorer la performance moyenne ne suffit pas si un pilier continue de saper la prévisibilité et la confiance. Les stratégies de réforme efficaces doivent donc se concentrer sur le pilier le plus faible, pas seulement sur les améliorations globales.

Les preuves suggèrent qu'il est marginalement « plus facile » pour les pays de construire une capacité étatique technocratique (gouvernance économique et institutionnelle) que de maintenir des systèmes politiques pleinement stables et responsables. En d'autres termes, la qualité institutionnelle et la réglementation peuvent être construites progressivement, mais la gouvernance politique est plus sensible aux tensions sociales, à la polarisation ou aux excès de pouvoir exécutif (Andersen et al., 2025). Ce schéma renforce la raison d'analyser les piliers séparément : différentes dimensions évoluent différemment, et l'« équilibre » de la gouvernance importe autant que le niveau global (Scalamonti, 2025).

► **Figure 6. Gouvernance politique et institutionnelle (2024)**



► **Figure 7. Gouvernance économique et politique (2024)**



Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

Principaux enseignements pour les entreprises : ce que l'instantané mondial de la gouvernance signifie pour le monde des affaires

- ▶ **La gouvernance mondiale a largement stagné** : au cours des 30 dernières années, la qualité moyenne de la gouvernance dans le monde s'est à peine améliorée. Les progrès réalisés dans certains pays ont été compensés par des détériorations ailleurs, rendant les améliorations des conditions d'activité inégales et fragiles.
- ▶ **Les environnements d'affaires prévisibles sont rares** : seuls 7 pour cent des pays offrent de manière constante une gouvernance « solide » — des environnements où les règles sont stables, les institutions sont fortes et le risque politique est relativement faible.
- ▶ **Plus de la moitié de l'économie mondiale fonctionne** dans des conditions de gouvernance « insuffisantes » ou « défaillantes », ce qui accroît l'incertitude en matière de réglementation, d'application des règles et de continuité des politiques publiques.
- ▶ **La gouvernance est difficile à améliorer et facile à perdre** : les pays ont tendance à rester sur leur trajectoire de gouvernance existante. Les améliorations majeures sont rares, tandis que le recul constitue un risque réel, y compris parmi les pays auparavant performants.
- ▶ **Les systèmes échouent à leur maillon le plus faible** : les faiblesses en matière de stabilité politique, de réglementation ou d'état de droit peuvent compromettre l'ensemble de l'environnement des affaires. L'équilibre entre les différents piliers de la gouvernance importe davantage que la solidité d'un seul domaine.

Cet instantané prépare le terrain pour la section suivante, qui examine comment la gouvernance évolue dans le temps, identifiant quels pays s'améliorent, stagnent ou déclinent, pourquoi ces schémas existent et quels leviers politiques sont les plus importants.

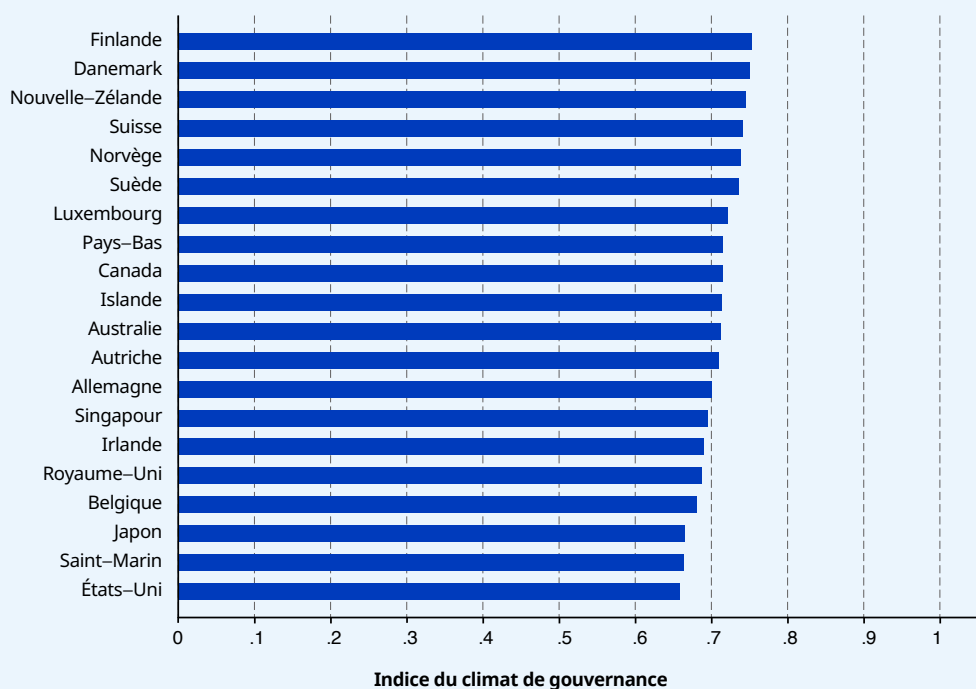
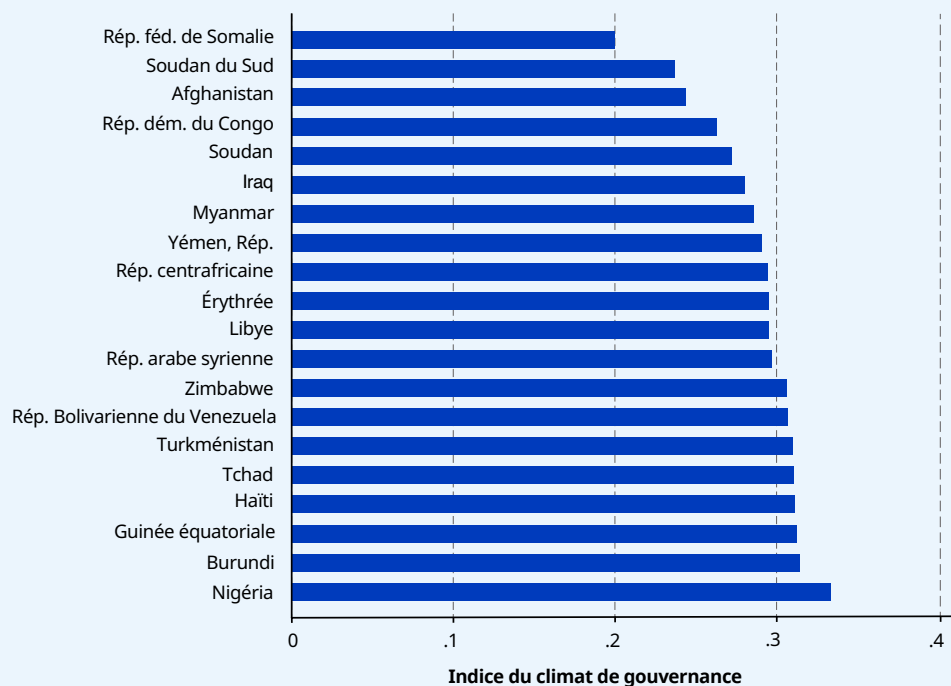
2.3. Performance de la gouvernance à long terme : leaders durables et écarts persistants

L'examen de la performance de la gouvernance à long terme sur la période 1996–2024 met en lumière quels pays ont maintenu une gouvernance forte de manière constante dans le temps, plutôt que de bien performer uniquement une année donnée.

Lorsque les pays sont classés selon leur GCI moyen sur près de trois décennies (Figure 8), le même groupe de pays apparaît en tête. La Finlande (0,767), le Danemark (0,761), la Nouvelle-Zélande (0,756), la Suisse (0,753) et la Norvège (0,751) enregistrent les scores à long terme les plus élevés, reflétant une force soutenue dans les institutions, la réglementation et la stabilité politique. Ces pays ont non seulement atteint des normes élevées de gouvernance mais ont été capables de les maintenir à travers les cycles politiques et les chocs externes.

À l'autre extrémité de la distribution (Figure 9), la Somalie (0,200), le Soudan du Sud (0,237), l'Afghanistan (0,244), la République démocratique du Congo (0,263), le Soudan (0,272) se classent systématiquement parmi les plus bas. Ces classements à long terme reflètent étroitement l'instantané de 2024. Cela indique que les résultats actuels de la gouvernance ne sont pas temporaires ou cycliques mais le résultat de différences structurelles profondes qui perdurent depuis des décennies plutôt que de chocs transitoires. Les pays bien gouvernés aujourd'hui étaient généralement bien gouvernés dans le passé, tandis que ceux avec une gouvernance faible ont eu du mal à sortir de cette position.

Pour les entreprises, cette persistance est importante. Les réformes crédibles, une fois intégrées dans les institutions, se traduisent par des gains de gouvernance durables. Inversement, les pays avec des faiblesses chroniques en gouvernance se corrigent rarement sans un effort politique soutenu, un renforcement des capacités et une réforme institutionnelle (Acemoglu & Robinson, 2012 ; Imam & Temple, 2025).

► Figure 8. GCI moyen, 1996-2024. Top 20 des États membres de l'OIT**► Figure 9. GCI moyen, 1996-2024. 20 États membres de l'OIT les moins bien classés**

Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

2.4. Dynamiques à long terme et schémas structurels dans la gouvernance mondiale

Alors que les classements de 2024 mettent en lumière l'état actuel de la gouvernance mondiale, ils ne révèlent pas comment la gouvernance évolue dans le temps ni si les améliorations sont durables. Pour y répondre, l'analyse examine les trajectoires de gouvernance de 1996 à 2024, en se concentrant sur la volatilité, la persistance et la mobilité entre les catégories de gouvernance. Cette perspective à long terme aide à expliquer pourquoi la réforme de la gouvernance est difficile et pourquoi elle importe pour les entreprises.

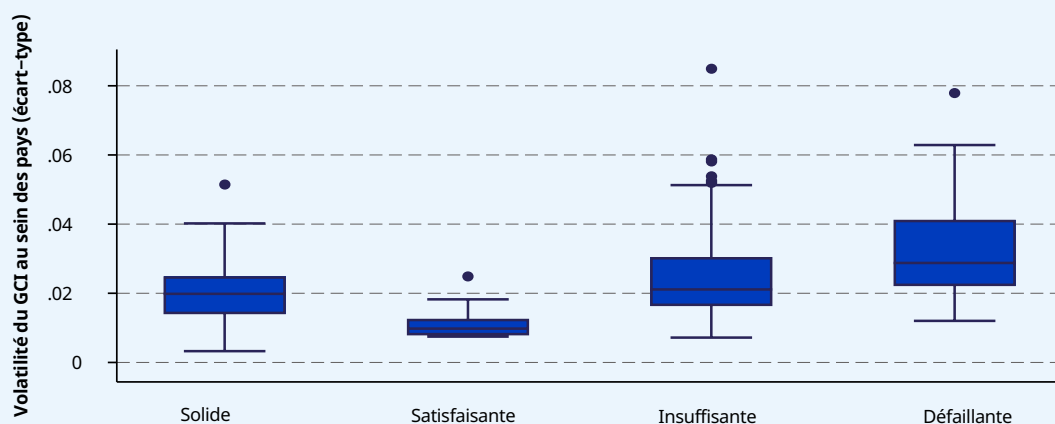
En moyenne sur tous les pays, la moyenne mondiale du GCI est restée remarquablement stable depuis le milieu des années 1990, fluctuant dans une bande étroite autour de 0,49. Cela indique que si certains pays ont réalisé des réformes significatives, d'autres se sont détériorés, ce qui a conduit à une stagnation globale. Cependant, derrière cette moyenne plate se cache une divergence significative : certains pays ont réalisé des gains soutenus en gouvernance, tandis que d'autres ont connu un déclin à long terme ou une instabilité cyclique. Cela confirme que la gouvernance ne converge pas à l'échelle mondiale, elle se polarise.

La gouvernance ne concerne pas seulement les niveaux, mais aussi la cohérence dans le temps. Certains pays affichent des trajectoires de gouvernance remarquablement stables pendant des décennies, reflétant une continuité institutionnelle, une crédibilité des politiques et une résilience face aux chocs politiques. D'autres, cependant, connaissent des fluctuations brutales de leur performance en matière de gouvernance en raison de crises politiques, de ruptures institutionnelles ou de cycles de réformes erratiques.

Pour saisir cette dimension dynamique, l'analyse examine la variation des scores du GCI dans le temps (Figure 10). Les résultats montrent un schéma clair :

- ▶ Les pays avec une gouvernance « Solide » et « Satisfaisante » présentent une très faible volatilité, indiquant que les systèmes de gouvernance forts tendent à être durables et auto-renforçants.
- ▶ Les pays avec une gouvernance « Insuffisante » et « Défaillante » montrent une forte volatilité, suggérant qu'une gouvernance faible est souvent fragile, instable et vulnérable aux chocs.

▶ **Figure 10. Stabilité de la gouvernance par catégorie**



Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

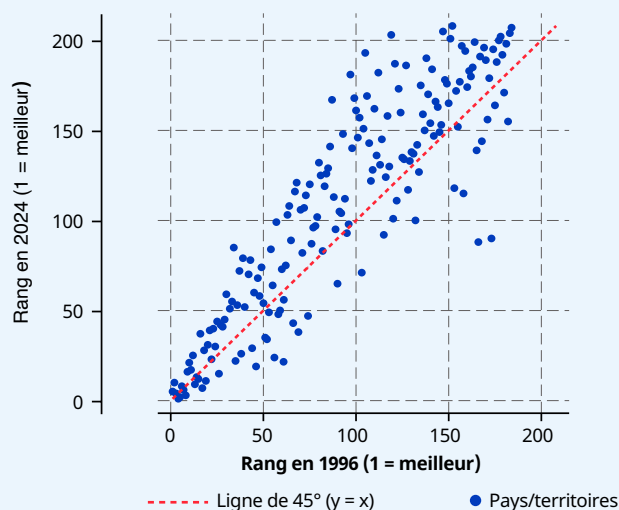
Cette constatation souligne un point critique : la qualité de la gouvernance et la stabilité de la gouvernance vont de pair (Imam & Temple, 2025). Les pays performants ne sont pas seulement mieux gouvernés ; ils sont aussi plus prévisibles. Les pays moins performants, en revanche, font face à un double défi : des institutions faibles et des trajectoires instables.

Ces résultats suggèrent que la durabilité des réformes est aussi importante que leur qualité. Des améliorations institutionnelles ponctuelles sont insuffisantes si la gouvernance ne peut résister aux changements politiques, aux conflits ou aux chocs économiques. Une gouvernance volatile érode la confiance des investisseurs, affaiblit la mise en œuvre des politiques et mine la confiance publique.

L'analyse confirme également que la gouvernance dépend du chemin suivi. La Figure 11 compare le classement GCI de chaque pays en 1996 avec son classement en 2024. De nombreuses observations se situent près de la ligne à 45 degrés, confirmant un degré élevé de persistance : les pays qui ont commencé avec une gouvernance forte (comme les pays nordiques, la Nouvelle-Zélande ou la Suisse) restent généralement en tête, tandis que les États fragiles ou affectés par des conflits continuent de se classer près du bas. Cela indique que la qualité de la gouvernance est dépendante du chemin suivi et lente à changer.

En même temps, la direction du changement est asymétrique : un nombre significatif de pays se situe au-dessus de la ligne à 45 degrés, ce qui signifie que leur classement en matière de gouvernance s'est détérioré au fil du temps. Beaucoup moins de pays se trouvent bien en dessous de la ligne (grands améliorateurs). Cela suggère que les déclin de la gouvernance ont été plus fréquents que les améliorations majeures et soutenues.

► **Figure 11. Persistance des classements en matière de gouvernance (1996-2024)**



Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

En d'autres termes, bien que la persistance domine, la direction du changement pour de nombreux pays a été négative plutôt que positive. Cela pointe vers une tendance mondiale de recul de la gouvernance dans certaines régions du monde (Bermeo, 2016 ; Waldner & Lust, 2018), renforçant la nécessité de réformes dans les dimensions politique, économique et institutionnelle de la gouvernance.

Enfin, pour aller au-delà des changements dans les scores moyens de gouvernance, l'analyse examine les mouvements entre les bandes de gouvernance entre 1996 et 2024 (Tableau 3).² Analyser les mouvements entre bandes aide à évaluer la persistance des résultats de gouvernance et dans quelle mesure les pays connaissent une amélioration ou une détérioration durable au fil du temps.

La matrice de transition révèle un degré élevé de persistance dans la performance de la gouvernance sur près de trois décennies. La majorité des pays restent dans la même bande de gouvernance entre 1996 et 2024, confirmant que les résultats de gouvernance sont très durables dans le temps. Par exemple, environ 80,4 pour cent des pays classés « Insatisfaisants » en 1996 restent dans cette bande en 2024, tandis qu'environ 68,8 pour cent des pays initialement classés « Solides » continuent d'appartenir à la catégorie de gouvernance la plus élevée. Ce schéma souligne à quel point les résultats de gouvernance forts comme faibles tendent à s'auto-renforcer. Ce résultat est cohérent avec Imam et Temple (2025), qui constatent que les transitions entre niveaux de capacité étatique sont rares et que la capacité étatique est très persistante.

La mobilité ascendante est possible mais reste limitée. Parmi les pays initialement classés « Insatisfaisants », seulement environ 12 pour cent sont passés à la catégorie « Satisfaisante », et aucun pays n'est passé directement de « Insatisfaisant » à « Solide ». Cela confirme que le progrès en matière de gouvernance est généralement progressif, avançant d'un niveau ou d'une bande à la fois plutôt que par des sauts soudains et rapides. Un résultat notable, cependant, est que trois pays – Islande, Japon et Liechtenstein – sont passés de « Satisfaisant » à « Solide » entre 1996 et 2024. Cela suggère qu'un renforcement institutionnel soutenu et à long terme peut finalement se traduire par des résultats de gouvernance de premier ordre, bien que pour très peu de cas.

Tableau 3. Matrice de transition des bandes de gouvernance, 1996-2024

De \ À	Défaillante	Insatisfaisant	Satisfaisant	Fiable
Défaillante	42.9% (6)	50.0% (7)	7.1% (1)	0% (0)
Insatisfaisant	7.2% (7)	80.4% (78)	12.4% (12)	0% (0)
Satisfaisant	0% (0)	14,5 % (8)	80,0 % (44)	5,5 % (3)
Solide	0 % (0)	0 % (0)	31,2 % (5)	68,8 % (11)

Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

Sur la période 1996–2024, 23 pays ont amélioré leur classification de bande de gouvernance, tandis que 20 ont connu un déclin. Bien que les chiffres globaux soient similaires, le schéma de changement est asymétrique : la mobilité descendante depuis les catégories les plus élevées est plus courante que la mobilité ascendante vers le niveau supérieur. Environ 15 pour cent des pays classés « Satisfaisants » en 1996 sont retombés dans la catégorie « Insuffisante » en 2024. Même parmi les pays qui ont commencé dans la catégorie « Solide », près d'un tiers ont connu une baisse vers « Satisfaisant ». En revanche, seuls trois pays sont passés de « Satisfaisant » à « Solide » (Islande, Japon et Liechtenstein), et aucun pays n'a effectué une transition directe de « Insatisfaisant » à « Solide ». Cela indique que les gains en matière de

2 Ces bandes regroupent les pays en grandes catégories qualitatives de performance en matière de gouvernance, ce qui permet de distinguer les variations marginales de score des changements traduisant des évolutions plus substantielles de la qualité institutionnelle.

gouvernance ne sont pas irréversibles et peuvent être érodés par l'instabilité politique, le recul démocratique (Bermeo, 2016) ou l'affaiblissement des contre-pouvoirs institutionnels.³

Dans l'ensemble, ces résultats conduisent à une conclusion claire. Le changement de gouvernance est lent, l'amélioration soutenue est difficile, et le recul est un risque persistant. Bien que les transitions ascendantes vers des bandes de gouvernance supérieures soient possibles, elles nécessitent des réformes prolongées et cohérentes plutôt que des améliorations à court terme ou épisodiques. En même temps, maintenir des normes élevées de gouvernance exige une résilience institutionnelle continue. Protéger les acquis passés semble aussi crucial que d'en obtenir de nouveaux.

2.5. Le lien avec l'investissement : preuves sur la gouvernance et les investissements directs étrangers

La qualité de la gouvernance est-elle importante pour attirer les investissements étrangers ? Les preuves présentées dans ce rapport montrent que oui.

À travers les pays et dans le temps, il existe une relation claire et positive entre le GCI et les Investissements Directs Étrangers (IDE) (Figure 12). Les pays avec des scores de gouvernance plus élevés attirent systématiquement plus d'investissements étrangers que ceux avec une gouvernance plus faible, même après contrôle des tendances temporelles mondiales et des différences régionales.

Les résultats, résumés dans le Tableau 4, montrent que les améliorations de la gouvernance sont associées à des augmentations significatives des flux d'IDE.⁴ En termes pratiques, les pays avec des règles plus prévisibles, des institutions crédibles et des environnements politiques stables tendent à être des destinations plus attractives pour les investisseurs internationaux.

Tableau 4. Gouvernance et IDE : résultats de la régression

Coefficient de régression	Valeur
Coefficient sur GCI	0,914
Erreur standard robuste	0,180
statistique t	5,07***
valeur p	< 0,001
R-carré	7.6%
Observations	4,480
Effets fixes annuels	Oui
Effets fixes régionaux	Oui

Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

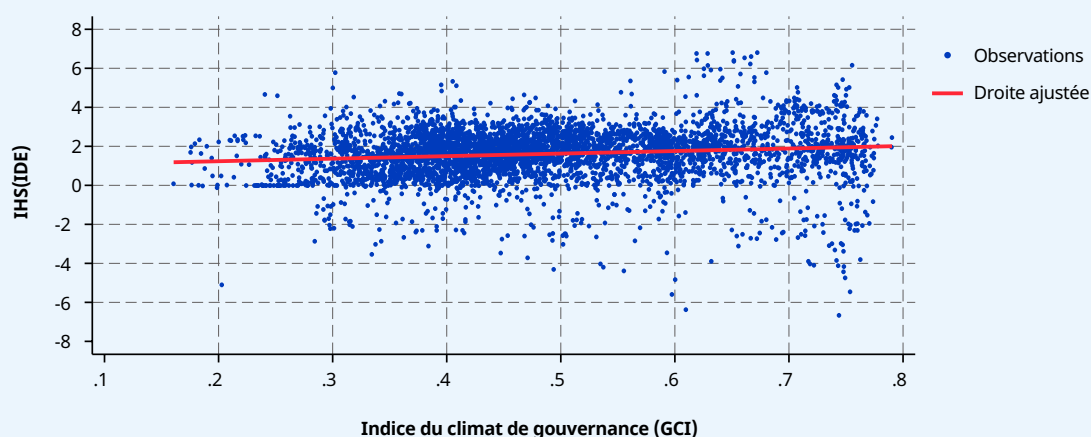
Note: *** indique une signification statistique au niveau $p < 0,001$. La variable dépendante est l'IDE (% du produit intérieur brut (PIB)) transformée à l'aide de la transformation sinus hyperbolique inverse (IHS). La variable indépendante est le GCI. Les erreurs standards robustes sont de type Eicker-Huber-White.

³ La liste complète des pays ayant changé de catégorie de gouvernance est présentée en annexe.

⁴ Le coefficient associé à l'ICG (0,91) indique qu'une amélioration d'une unité de la qualité de la gouvernance est associée à une augmentation significative des entrées d'IDE.

Cependant, la gouvernance n'est pas le seul facteur influençant les décisions d'investissement. L'analyse montre que la gouvernance explique une part significative mais limitée des différences entre pays en matière d'IDE.⁵ D'autres facteurs, tels que la taille du marché, la stabilité macroéconomique, l'ouverture commerciale et la qualité des infrastructures, jouent également un rôle important.⁶ Cela est cohérent avec les preuves existantes montrant que la gouvernance agit comme une condition fondamentale, façonnant l'efficacité avec laquelle d'autres avantages économiques se traduisent en investissements.

► **Figure 12. Relation entre le climat de gouvernance et l'investissement direct étranger**



Note: La figure montre des observations pays?année des IDE, transformées à l'aide de la fonction sinus hyperbolique inverse, et le GCI, avec une relation linéaire ajustée. Les résultats de la régression multivariée avec effets fixes année et région, qui absorbent les facteurs non observés spécifiques au temps et à la région, et estimés avec des erreurs standards robustes à l'hétéroscédasticité, sont présentés dans le Tableau 4.

Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

Pour les entreprises et les investisseurs, l'implication est claire : la qualité de la gouvernance est un signal significatif du climat d'investissement, mais elle doit être évaluée en parallèle avec d'autres facteurs spécifiques au pays. Pour les décideurs politiques, les résultats renforcent l'argument en faveur du traitement de la réforme de la gouvernance comme partie intégrante d'une stratégie plus large. Améliorer la gouvernance aide à créer des conditions sous lesquelles l'investissement peut être attiré et soutenu, plutôt que de se fier uniquement à des incitations à court terme ou à des annonces politiques (Fwaga et al., 2025).⁷

5 Le modèle explique environ 7,6 pour cent de la variation des IDE dans l'échantillon.

6 Ce résultat est conforme à Islam et Beloucif (2023) ainsi qu'à Ross (2019), qui montrent que, si l'infrastructure de gouvernance (c'est-à-dire les systèmes, les règles et les capacités institutionnelles) constitue un déterminant significatif des IDE, d'autres facteurs, tels que la taille du marché, la stabilité macroéconomique, l'ouverture commerciale et la qualité des infrastructures, jouent également un rôle important dans l'explication des variations des flux d'investissement entre pays.

7 Les détails de la méthodologie de régression sont présentés en annexe.



3

Ce que les
données
probantes
impliquent pour
les politiques
publiques et les
réformes

► 3. Ce que les données probantes impliquent pour les politiques publiques et les réformes

Les preuves présentées dans ce rapport conduisent à une conclusion fondamentale : la réforme de la gouvernance est plus difficile, plus lente et plus fragile que ce que l'on suppose souvent. Bien que les résultats de la gouvernance varient largement entre les pays, les schémas observés sur près de trois décennies révèlent des caractéristiques structurelles communes qui ont des implications importantes sur la manière dont la réforme doit être conçue, séquencée et maintenue.

Plutôt que de considérer la gouvernance comme un levier politique pouvant être ajusté rapidement, les preuves montrent que la gouvernance se comporte davantage comme une condition structurelle à long terme, façonnée par des arrangements institutionnels profonds, des incitations politiques et des trajectoires historiques. Cela a des conséquences directes tant pour les décideurs politiques que pour les chefs d'entreprise qui dépendent d'environnements de gouvernance prévisibles et crédibles.

La gouvernance est une condition structurelle à long terme, pas un résultat politique à court terme

L'une des leçons les plus claires des preuves est que la gouvernance évolue lentement. Les pays ont tendance à rester sur leurs trajectoires de gouvernance existantes pendant de longues périodes, et les améliorations majeures surviennent rarement dans des cycles politiques ou de réforme courte. Cette persistance reflète le fait que les résultats de la gouvernance sont ancrés dans les institutions, la capacité administrative et les arrangements politiques qui prennent du temps à construire et encore plus à consolider.⁸

Pour les réformateurs, cela signifie que les attentes d'une transformation rapide sont souvent irréalistes. Les programmes de réforme à court terme, les modifications législatives ponctuelles ou les améliorations institutionnelles isolées peuvent produire des signaux visibles de progrès, mais ils modifient rarement les conditions sous-jacentes de la gouvernance à moins d'être soutenus et renforcés dans le temps.

Pour les entreprises, cette persistance a deux implications. Premièrement, les améliorations de l'environnement des affaires sont peu susceptibles de se matérialiser rapidement, même lorsque des engagements de réforme sont annoncés. Deuxièmement, les pays qui ont obtenu de bons résultats en matière de gouvernance sont généralement ceux qui ont investi de manière constante dans le développement institutionnel sur de nombreuses années, et non ceux qui ont compté sur des initiatives de réforme épisodiques.

Les systèmes de gouvernance échouent à leur pilier le plus faible

L'analyse au niveau des piliers souligne que la performance de la gouvernance dépend non seulement de la force globale, mais aussi de l'équilibre entre les dimensions politique, économique et institutionnelle.⁹ Les pays les plus performants ne sont pas ceux qui excellent dans un seul domaine, mais ceux où les faiblesses d'un pilier ne compromettent pas le fonctionnement des autres.

En revanche, de nombreux pays rencontrent des difficultés non pas parce que la gouvernance est faible dans tous les domaines, mais parce qu'un pilier fragile agit comme une contrainte limitante. Par exemple,

8 Ces résultats s'inscrivent dans la littérature de l'économie institutionnelle, qui souligne que la gouvernance n'est pas un concept statique, mais le résultat de dynamiques politiques et institutionnelles de long terme (Acemoglu & Robinson, 2012 ; North, 1990).

9 Cela s'inscrit dans la littérature sur la « capacité de l'État » (Besley & Persson, 2011) et l'« autonomie enchâssée » (Evans, 1995), selon laquelle des États inclusifs, capables et responsables peuvent à la fois favoriser le fonctionnement des marchés et fournir des biens publics.

les améliorations de la qualité réglementaire peuvent être sapées par des tribunaux faibles ou la corruption. L'ouverture politique peut ne pas aboutir à de meilleurs résultats si la capacité administrative est limitée. De même, des institutions technocratiques solides peuvent être déstabilisées par la volatilité politique ou une responsabilité en déclin.¹⁰

Cela aide à expliquer pourquoi la réforme de la gouvernance déçoit souvent. Les efforts qui se concentrent étroitement sur des réformes de « meilleures pratiques » dans un seul domaine, comme la simplification réglementaire, les agences anti-corruption ou la réforme électorale, peuvent produire des résultats limités si les autres piliers restent faibles. Les systèmes de gouvernance ont tendance à échouer là où ils sont les plus vulnérables.

Pour la stratégie de réforme, l'implication est claire : la priorisation est importante. Une réforme efficace doit se concentrer sur l'identification et le traitement du pilier le plus faible, plutôt que de répartir les efforts uniformément ou de cibler les domaines les plus visibles.

Le recul est un risque structurel, pas une exception

Une autre idée centrale des preuves est que les gains en matière de gouvernance ne sont pas irréversibles. Bien qu'une amélioration soutenue soit possible, le déclin est souvent plus facile et plus fréquent, en particulier parmi les pays qui avaient auparavant atteint une gouvernance relativement forte.

La gouvernance politique semble particulièrement vulnérable. La responsabilité, la stabilité et les contrôles institutionnels peuvent se détériorer rapidement en réponse à la polarisation, à l'excès d'autorité exécutive ou à l'affaiblissement de la surveillance. Une fois ces garanties érodées, les progrès dans d'autres dimensions de la gouvernance peuvent également se défaire.

Ce schéma aide à expliquer pourquoi le recul de la gouvernance est devenu plus visible à l'échelle mondiale. Plutôt que d'être des événements exceptionnels, les revers reflètent des vulnérabilités sous-jacentes dans la conception institutionnelle et les incitations politiques. Là où les réformes ne sont pas protégées par des garanties juridiques, des institutions indépendantes et de larges coalitions, elles restent exposées au renversement.

Pour les décideurs politiques, cela signifie que protéger les gains existants en matière de gouvernance est aussi important que de poursuivre de nouvelles réformes. Pour les entreprises, cela souligne l'importance de surveiller la stabilité de la gouvernance dans le temps, pas seulement les conditions actuelles ou les améliorations récentes.

La stabilité et la crédibilité comptent autant que les niveaux de gouvernance

Les preuves montrent également que la qualité de la gouvernance et la stabilité de la gouvernance sont étroitement liées.¹¹ Les pays avec une gouvernance plus forte ont tendance à connaître des trajectoires plus prévisibles, tandis qu'une gouvernance plus faible est associée à la volatilité et à des changements brusques.

Cette distinction est cruciale pour les décisions d'investissement. Les entreprises réagissent non seulement au niveau de gouvernance mais aussi à sa crédibilité et à sa cohérence.¹² Les environnements gouvernementaux volatils augmentent le risque, érodent la confiance et découragent l'investissement,

10 Ce schéma est cohérent avec Andersen et al. (2025), qui montrent que la capacité administrative peut être renforcée de manière progressive, tandis que la gouvernance politique est plus vulnérable aux ruptures.

11 Imam et Temple (2025) parviennent à une conclusion similaire, montrant que la capacité de l'État est fortement persistante et que les transitions entre niveaux sont rares.

12 Ce résultat confirme l'argument de North (1990) selon lequel des institutions stables réduisent l'incertitude et permettent des engagements crédibles.

même lorsque les règles formelles semblent adéquates sur le papier. Du point de vue de la réforme, cela renforce l'importance de la durabilité. Les améliorations de la gouvernance qui ne résistent pas aux transitions politiques, aux chocs économiques ou aux changements de direction sont peu susceptibles de se traduire par une confiance ou un investissement durable.

Réforme de la gouvernance et investissement : conditions favorables, pas de solutions rapides

La relation entre la gouvernance et l'investissement renforce ces enseignements. Des climats de gouvernance plus solides sont associés à des niveaux plus élevés d'IDE, mais la gouvernance ne fonctionne pas isolément. Elle agit plutôt comme une condition facilitante qui détermine si d'autres avantages, tels que la taille du marché, la localisation ou les incitations, peuvent être convertis en investissement soutenu.¹³

Dans des environnements de gouvernance faibles ou instables, les incitations et les réformes peuvent avoir un impact limité. Dans des contextes de gouvernance plus forts, les mêmes mesures sont plus susceptibles d'être crédibles et efficaces. Cela aide à expliquer pourquoi les résultats en matière d'investissement divergent souvent même entre des pays poursuivant des stratégies politiques similaires.

Pour les décideurs politiques, cela suggère que la réforme de la gouvernance doit être considérée comme une base pour l'investissement, et non comme un substitut à une politique économique plus large.¹⁴ Pour les entreprises, cela met en lumière la stabilité de la gouvernance comme un élément clé de l'évaluation des risques.

Principes de conception pour une réforme efficace de la gouvernance

Pris ensemble, les preuves pointent vers trois principes fondamentaux pour la réforme de la gouvernance :

- I.** Cibler le pilier le plus faible. Les systèmes de gouvernance échouent à leur point le plus vulnérable. La réforme doit privilégier la dimension (politique, économique ou institutionnelle) qui constitue la contrainte principale.
- II.** Allonger les délais de réforme. Les meilleurs performeurs ont atteint une gouvernance forte grâce à un investissement soutenu dans la capacité de l'État, l'état de droit et la responsabilité. Les cycles de réforme à court terme ne peuvent pas reproduire de tels progrès.
- III.** Établir des garanties institutionnelles contre le recul. L'incidence croissante du déclin souligne la nécessité de protections institutionnelles : tribunaux indépendants, bureaucratie basée sur le mérite, processus transparents et mécanismes qui maintiennent la pression pour l'intégrité indépendamment des transitions politiques.

En somme, la réforme de la gouvernance ne concerne pas le nombre d'initiatives entreprises mais leur cohérence, leur séquençage et leur durabilité. La gouvernance est difficile à construire et facile à éroder. Une réforme réussie nécessite un engagement à long terme, une résilience institutionnelle et une attention soutenue aux fondations politiques et institutionnelles qui soutiennent des résultats de gouvernance prévisibles et crédibles.

13 Gliberman et Shapiro (2002) montrent que l'infrastructure de gouvernance constitue un déterminant important à la fois des entrées et des sorties d'IDE dans un large échantillon de pays développés et en développement. Ils constatent que les investissements dans l'infrastructure de gouvernance attirent non seulement des capitaux, mais créent également les conditions favorables à l'émergence d'entreprises multinationales nationales.

14 Buchanan et al. (2012) apportent des éléments probants fondés sur 164 pays montrant que la qualité institutionnelle a un effet positif et significatif sur les IDE, une amélioration d'un écart-type de la qualité institutionnelle augmentant les IDE d'un facteur de 1,69.

4

Organisations
d'employeurs et
d'entreprises en
tant qu'acteurs
de la gouvernance

► 4. Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) en tant qu'acteurs de la gouvernance : capacité, autonomie et contexte national

Les chapitres précédents montrent que les résultats de la gouvernance sont très persistants, que la réforme est lente et fragile, et que le progrès se dégrade souvent lorsque les institutions manquent de durabilité ou d'équilibre entre les piliers de la gouvernance. Ils démontrent également que la réforme de la gouvernance dépend non seulement de la capacité de l'État et de la conception des politiques, mais aussi de l'environnement institutionnel plus large dans lequel la réforme est défendue, mise en œuvre et soutenue au fil du temps. Cela soulève une question cruciale : par quelles institutions les réformes de la gouvernance sont-elles soutenues, ou autorisées à s'éroder, en pratique ?

Ce chapitre aborde cette question en examinant le rôle des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) en tant qu'intermédiaires institutionnels clés. Les OEE se situent à l'intersection des entreprises, des politiques et de l'État. Elles agrègent les intérêts au niveau des entreprises, participent au dialogue politique et jouent souvent un rôle central dans la définition et la défense des agendas de réforme. En analysant comment la qualité de la gouvernance est vécue et médiée au niveau organisationnel, ce chapitre aide à expliquer pourquoi certaines réformes de la gouvernance gagnent du terrain tandis que d'autres stagnent ou reculent, même lorsque des politiques formelles sont en place.

L'analyse s'appuie sur des données collectées par l'OIT en 2025 auprès de 166 OEE dans le monde et combine des preuves quantitatives et qualitatives pour évaluer la gouvernance organisationnelle, la capacité et la voix.

4.1. Mesurer la gouvernance des OEE : un indice de gouvernance organisationnelle

Pour ancrer l'analyse, cette section présente un indice composite de gouvernance des OEE. L'indice offre un moyen structuré d'évaluer la qualité de la gouvernance des organisations d'employeurs elles-mêmes, et donc leur efficacité à défendre, soutenir et promouvoir la réforme de la gouvernance au fil du temps.

Conceptuellement, l'indice de gouvernance des OEE reflète la logique de l'indice national GCI utilisé plus tôt dans le rapport. Alors que le GCI mesure la gouvernance au niveau national, l'indice des OEE se concentre sur la capacité de gouvernance organisationnelle, c'est-à-dire la couche institutionnelle par laquelle les conditions nationales de gouvernance sont souvent traduites en pratique.

L'indice capture trois dimensions principales de la gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) :

1. **Autonomie et capacité de prise de parole politique**, mesurant l'indépendance juridique et financière.
2. **Règles et procédures de gouvernance interne**, reflétant la solidité des constitutions, statuts, processus de sélection des dirigeants et planification stratégique
3. **Capacité organisationnelle et technique**, incluant le personnel, les unités spécialisées, la durabilité financière et la capacité à fournir des services et un plaidoyer soutenu.

Les scores sont normalisés sur une échelle de 0 à 1, où des valeurs plus élevées indiquent une gouvernance organisationnelle plus forte.

4.1.1. La performance globale de la gouvernance des OEE : un aperçu mondial

L'indice de gouvernance des OEE révèle une large dispersion de la qualité de la gouvernance organisationnelle à travers les 166 pays de l'échantillon. Le score moyen de l'indice est de 0,502, indiquant qu'en moyenne, de nombreuses OEE fonctionnent avec des cadres de gouvernance encore incomplets ou en développement, plutôt que pleinement consolidés.

L'écart type de 0,188 – équivalent à un coefficient de variation¹⁵ de 37,5 pour cent – reflète une dispersion modérée autour de la moyenne, indiquant que si la plupart des OEE se situent dans la fourchette moyenne de l'indice, une variation significative existe à travers l'échantillon. Les scores varient d'un minimum de 0,000 à un maximum de 0,892, confirmant que l'échantillon inclut des organisations aux extrémités les plus basses et les plus hautes du spectre de gouvernance.

Ces résultats agrégés sont cependant influencés par la composition de l'échantillon. Les pays à revenu élevé représentent 33,7 pour cent de l'échantillon (56 sur 166 pays), et les OEE de ce groupe obtiennent des performances nettement meilleures, avec un score moyen de l'indice de gouvernance de 0,585 et 82,1 pour cent classés comme établis ou robustes. En revanche, le score moyen des OEE dans les pays à faible revenu, revenu intermédiaire inférieur et revenu intermédiaire supérieur est de 0,461, et 51,9 pour cent de ces organisations se situent dans les catégories faibles ou en développement. La moyenne globale masque donc une réalité plus difficile pour les OEE dans les pays en développement, qui est examinée en détail dans la section 4.1.2.

Pour fournir une compréhension plus granulaire, les scores de l'indice sont regroupés en quatre catégories qualitatives :

- ▶ **Faible** (scores inférieurs à 0,30) : OEE avec des contraintes sévères en matière de gouvernance et de capacité.
- ▶ **En développement** (0,30 à 0,49) : OEE avec des structures de gouvernance partielles mais des lacunes importantes.
- ▶ **Établi** (0,50 à 0,69) : OEE avec des cadres de gouvernance globalement fonctionnels.
- ▶ **Robuste** (0,70 et plus) : OEE avec une forte autonomie, des règles et une capacité solide.

La répartition des OEE dans ces catégories est présentée dans le tableau 5.

Tableau 5. Répartition des Organisations d'employeurs et d'entreprises par qualité de gouvernance

Catégorie de gouvernance de l'Organisation d'employeurs et d'entreprises	Fréq.	Pourcentage	Cumul.
Faible	22	13.3	13.3
En développement	46	27.7	41.0
Établi	85	51.2	92.2
Robuste	13	7.8	100.0
Total	166	100.0	

Source : OIT. Non publié. Calculs fondés sur des informations agrégées des OEEs (2025).

15 Le coefficient de variation (CV) mesure la dispersion des valeurs par rapport à leur moyenne. Un CV plus élevé indique une plus grande variabilité relative entre les observations ; un CV plus faible indique que les valeurs sont plus étroitement regroupées autour de la moyenne.

Plus de la moitié des OEE de l'échantillon (51,2 pour cent) appartiennent à la catégorie établie. Ces organisations disposent de cadres de gouvernance fonctionnels qui combinent autonomie et règles internes structurées, ainsi qu'un certain degré de capacité opérationnelle. Cependant, ces organisations n'ont pas encore atteint le niveau de consolidation institutionnelle nécessaire pour fonctionner en tant qu'acteurs pleinement efficaces et stratégiquement influents.

Un autre 27,7 pour cent se situent dans la catégorie en développement. Ce sont des organisations avec des structures de gouvernance partielles en place, mais des lacunes dans leurs règles internes, mécanismes de responsabilité ou ressources organisationnelles limitent leur capacité à s'engager de manière cohérente dans les processus politiques et à soutenir efficacement leurs membres. 13,3 pour cent sont classés comme faibles, indiquant des organisations avec des déficits en matière d'autonomie, de gouvernance interne et de capacité. À l'autre extrémité du spectre, 7,8 pour cent (13 sur 166 pays de l'échantillon) sont considérés comme robustes. Cela signifie qu'ils combinent une grande autonomie avec une gouvernance interne forte et la capacité organisationnelle d'agir en tant que représentant efficace du secteur des affaires et de soutenir leurs membres.

Ces résultats montrent que les contraintes à la réforme de la gouvernance peuvent surgir non seulement au niveau national, mais aussi au niveau des institutions intermédiaires censées défendre, promouvoir et maintenir l'élan de la réforme dans le temps.

4.1.2. Gouvernance des OEE dans les pays en développement

Les résultats mondiaux présentés dans la section 4.1.1 reflètent un échantillon dans lequel les pays à revenu élevé représentent un tiers des observations. Pour examiner la qualité de la gouvernance des OEE dans les économies à faible revenu, revenu intermédiaire inférieur et revenu intermédiaire supérieur – c'est-à-dire les économies en développement et les marchés émergents – le tableau 6 présente la répartition des catégories de gouvernance des OEE pour ce sous-échantillon de 110 OEE, excluant le groupe à revenu élevé.

Tableau 6. Répartition des Organisations d'employeurs et d'entreprises selon la qualité de la gouvernance dans les économies en développement et les marchés émergents

Catégorie d'Organisation d'employeurs et d'entreprises	Fréq.	Pourcentage	Cum.
Faible	20	18.2	18.8
En développement	38	34.6	52.7
Établi	43	39.1	91.8
Robuste	9	8.2	100.0
Total	110	100.0	

Source : OIT. Non publié. Calculs fondés sur des informations agrégées des OEEs.

Les résultats montrent une répartition nettement différente. Dans les économies en développement et des marchés émergents, 52,7 pour cent des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) se situent dans les catégories de gouvernance faible ou en développement : 18,2 pour cent (20 OEE) sont classées comme faibles, c'est-à-dire des organisations présentant de graves déficits en matière d'autonomie, de gouvernance interne et de capacité organisationnelle ; et 34,5 pour cent (38 OEE) se trouvent dans la catégorie en développement, c'est-à-dire des organisations disposant de structures de gouvernance partielles mais avec des lacunes qui limitent leur capacité à s'engager de manière cohérente dans les

processus politiques. La catégorie établie représente 39,1 pour cent (43 OEE), et seulement 8,2 pour cent (9 OEE) sont qualifiées de robustes.

Comparer ces chiffres avec les résultats de l'échantillon complet dans le Tableau 5 met en évidence l'effet de composition du groupe à revenu élevé. Dans l'échantillon complet, 58,9 pour cent des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) sont établies ou robustes ; dans le sous-échantillon des économies en développement et des marchés émergents, cette part tombe à 47,3 pour cent. En d'autres termes, la majorité des OEE dans ces économies fonctionnent avec des cadres de gouvernance incomplets et sous-optimaux.

Ce schéma est analytiquement important. Il suggère que dans les contextes où les défis nationaux de gouvernance sont les plus aigus, les institutions intermédiaires font également face à des contraintes organisationnelles plus prononcées. En conséquence, la capacité des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) à agir en tant que partenaires stables dans le dialogue politique national et les processus de réforme de la gouvernance peut être structurellement limitée, renforçant la persistance et la fragilité des résultats en matière de gouvernance.

4.1.3. Les trois piliers de la gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE)

Décomposer l'indice global en ses trois piliers révèle d'importantes asymétries de performance. Les OEE obtiennent leurs meilleurs résultats au Pilier 1 (Autonomie et Voix), avec un score moyen de 0,837. Cela suggère que la plupart des organisations de l'échantillon ont obtenu une indépendance formelle vis-à-vis du contrôle gouvernemental et, en principe, disposent de l'espace nécessaire pour s'engager dans le dialogue politique.

La performance est nettement plus faible au Pilier 2 (Gouvernance interne), où le score moyen tombe à 0,531. Cela suggère que de nombreuses OEE fonctionnent avec des cadres de gouvernance interne incomplets ou inégaux. Bien que des règles et structures de base soient souvent en place, elles ne sont pas toujours suffisamment robustes pour garantir la responsabilité, la continuité et l'orientation stratégique dans le temps.

La performance la plus faible est observée au Pilier 3 (Capacité organisationnelle), avec une moyenne de seulement 0,142. Ce score exceptionnellement bas souligne une contrainte critique : bien que de nombreuses OEE soient formellement indépendantes, elles manquent souvent des ressources internes et des capacités techniques nécessaires à un fonctionnement efficace. En termes pratiques, l'indépendance sans capacité limite la capacité d'une organisation à analyser les politiques, mobiliser les membres, soutenir le plaidoyer ou répondre aux changements politiques.

Ce déséquilibre entre les piliers est une conclusion clé. Il montre que l'indépendance formelle ne se traduit pas automatiquement par une gouvernance interne de haute qualité ou une forte capacité organisationnelle. Comme pour les systèmes nationaux de gouvernance, la gouvernance des OEE semble échouer à son pilier le plus faible, le plus souvent la capacité organisationnelle, ce qui compromet la capacité de l'organisation à agir en tant qu'acteur institutionnel durable.

4.1.4. La gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) dans le contexte national

Une question importante est de savoir si la qualité de la gouvernance des OEE est liée au climat national plus large de gouvernance dans lequel ces organisations opèrent. Pour explorer cela, les scores de l'indice de gouvernance des OEE sont examinés parallèlement aux scores GCI 2024 pour les 166 OEE de l'échantillon. L'échantillon couvre une large gamme d'environnements nationaux de gouvernance.

La moitié des OEE de l'échantillon (50,0 pour cent, n=83) travaillent dans un climat national de gouvernance insatisfaisant (Tableau 7). 36,8 pour cent supplémentaires (n=61) se trouvent dans des

environnements satisfaisants. Les pays restants sont répartis à parts égales entre des climats de gouvernance sains (6,6 pour cent, n=11) et malsains (6,6 pour cent, n=11). Cette répartition reflète la diversité des environnements nationaux de gouvernance dans lesquels les OEE opèrent et fournit le contexte pour examiner la relation entre la qualité de la gouvernance nationale et organisationnelle.

Tableau 7. Répartition de l'échantillon d'Organisation d'employeurs et d'entreprises (OEE) par bande GCI

Bande GCI	N	Pourcentage	Cum.
Solide	11	6.6	6.63
Satisfaisant	61	36.8	43.37
Insatisfaisant	83	50.0	93.37
Défaillante	11	6.6	100.0
Total	166	100.0	

Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025, et sur des informations agrégées des OEEs(2025) de l'OIT, non publiée.

La composition de cette répartition est cependant influencée par la structure des revenus de l'échantillon. Parmi les OEE des pays à revenu élevé (n=56), 75,0 pour cent se trouvent dans des climats de gouvernance satisfaisants et 19,6 pour cent dans des climats sains ; seulement 5,4 pour cent font face à un climat insatisfaisant. Parmi les OEE des économies en développement et des marchés émergents (n=110), la situation est inversée : 72,7 pour cent (n=80) des OEE opèrent dans des climats de gouvernance insatisfaisants et 10,0 pour cent (n=11) dans des climats malsains, avec seulement 17,3 pour cent (n=19) dans des environnements satisfaisants. La moyenne de l'échantillon complet masque donc la mesure dans laquelle les OEE des pays en développement opèrent dans des environnements nationaux de gouvernance contraints.

La Figure 13 trace le score de l'Indice de Gouvernance des OEE par rapport au score national GCI pour chacune des 166 OEE, avec une ligne de régression ajustée. Pour la coupe transversale 2024, les données montrent une association positive entre la qualité de la gouvernance nationale et la qualité de la gouvernance des OEE :¹⁶ les OEE des pays avec des climats de gouvernance plus forts tendent, en moyenne, à obtenir des scores de gouvernance organisationnelle plus élevés. En même temps, la large dispersion verticale des points autour de la ligne de régression indique qu'à un niveau donné de qualité de gouvernance nationale, il existe une variation considérable dans la gouvernance organisationnelle.

Cette association doit être interprétée avec prudence : l'analyse est transversale et limitée à une seule année sans données pluriannuelles sur la gouvernance des OEE. Il n'est pas possible d'évaluer si le schéma est stable dans le temps ni de tirer des conclusions sur la direction de l'influence. Néanmoins, le schéma suggère que les conditions de gouvernance nationale et la qualité de la gouvernance organisationnelle sont liées, bien que non étroitement couplées.

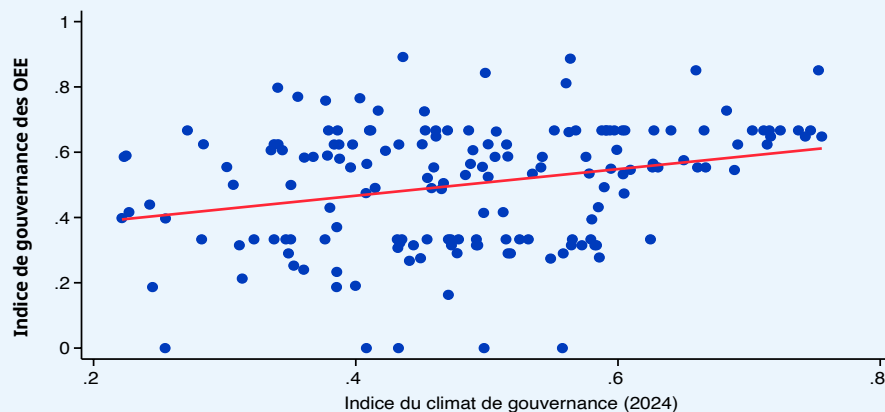
Ce que la coupe transversale illustre, c'est une distinction entre deux niveaux de gouvernance. La gouvernance nationale façonne l'environnement dans lequel les OEE opèrent – l'espace politique disponible, les risques d'ingérence et la possibilité et crédibilité du dialogue social. La gouvernance des OEE, en revanche, reflète des choix organisationnels internes, la qualité du leadership et la conception institutionnelle. Les données confirment clairement cette distinction : malgré le fait que la majorité opère dans des pays avec une gouvernance nationale Insuffisante (50,0 pour cent de l'échantillon complet ; 72,7 pour cent des OEE des pays en développement), 83,1 pour cent des OEE de l'échantillon complet

16 Le coefficient de corrélation de Pearson est de 0,282, avec une valeur p inférieure à 0,001, ce qui indique une relation positive et statistiquement significative entre les deux variables.

obtiennent des scores élevés (0,75 ou plus) au Pilier 1 (Autonomie et Voix), et 45,8 pour cent le font au Pilier 2 (Gouvernance interne). Parmi les OEE des pays en développement spécifiquement, 78,2 pour cent obtiennent un score de 0,75 ou plus au Pilier 1 et 37,3 pour cent au Pilier 2 – des résultats inférieurs aux moyennes de l'échantillon complet mais indiquant néanmoins que l'indépendance formelle et un certain degré de gouvernance interne peuvent être établis même dans des contextes nationaux contraints.

L'association entre la gouvernance nationale et la performance des OEE est la plus visible pour le Pilier 1. Les scores moyens diminuent régulièrement de 0,968 dans les environnements de gouvernance sains à 0,669 dans les environnements fragiles – une différence de près de 0,30 point. Ce schéma est cohérent avec l'attente que les conditions nationales, telles que le respect des libertés civiles, la liberté d'association et l'État de droit, façonnent l'environnement permettant aux OEE d'opérer en tant que voix représentatives et indépendantes du secteur des affaires. Le tableau est différent pour le Pilier 3 (Capacité organisationnelle), où les scores restent faibles dans tous les environnements nationaux de gouvernance : environ 77 pour cent des OEE obtiennent un score inférieur à 0,25 sur ce pilier. Les contraintes de capacité semblent donc plus difficiles à surmonter et ne sont pas uniquement une fonction de la qualité de la gouvernance nationale. Le financement limité, l'accès restreint à l'expertise technique et l'infrastructure organisationnelle semblent contraindre les OEE dans tous les contextes, bien que ces défis soient probablement aggravés dans les environnements à revenu plus faible.

► **Figure 13. Gouvernance des OEE et climat national de gouvernance**



Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

L'analyse du nuage de points (Figure 13) est complétée par l'examen de la répartition des catégories de gouvernance des OEE par rapport aux catégories nationales GCI, pour l'échantillon complet et pour les économies en développement et des marchés émergents respectivement. Dans l'échantillon complet (Figure 14a), la plus grande concentration unique (36 pays) est constituée d'OEE établies dans des pays avec un climat national satisfaisant. Cependant, un nombre presque égal d'OEE établies (35 sur 85, soit 41,2 pour cent) se trouvent dans des pays avec un climat de gouvernance insatisfaisant, ce qui confirme que la gouvernance organisationnelle fonctionnelle peut être construite dans des contextes nationaux difficiles. Six OEE faibles opèrent dans des climats de gouvernance satisfaisants, ce qui suggère qu'un environnement national favorable ne suffit pas à lui seul à prévenir la faiblesse organisationnelle. Notamment, aucun pays classé comme malsain n'accueille une OEE robuste, soulignant les limites imposées par des environnements politiques sévèrement contraints.

La Figure 14b, en revanche, montre une répartition nettement différente lorsque l'échantillon est limité aux économies en développement et des marchés émergents. Aucune OEE de ce sous-échantillon ne se

trouve dans la catégorie GCI saine ; les 110 OEE opèrent toutes dans des environnements nationaux de gouvernance satisfaisants, insatisfaisants ou fragiles.

La cellule dominante est celle des OEE établies dans des climats nationaux insatisfaisants (34 OEE), ce qui représente 79,1 pour cent de toutes les OEE établies dans ce sous-échantillon (34 sur 43). Parmi les 80 OEE des pays en développement dans des environnements nationaux de gouvernance insatisfaisants, 41 – un peu plus de la moitié – se trouvent dans les catégories établies ou robustes, tandis que 39 sont dans les catégories faibles ou en développement.

Cette répartition presque égale illustre les deux trajectoires organisationnelles distinctes au sein d'un même contexte national de gouvernance : des organisations qui ont construit une gouvernance interne fonctionnelle malgré des climats nationaux de gouvernance sous-optimaux, et celles qui ne l'ont pas fait. En même temps, l'absence de toute OEE robuste dans un climat national malsain, observée dans les deux figures, suggère la présence d'un seuil structurel. En dessous d'un certain niveau de qualité de la gouvernance nationale, l'environnement institutionnel et politique plus large contraint même les dimensions internes de la gouvernance organisationnelle. Dans de tels contextes, une instabilité politique sévère, un État de droit faible ou un espace civique restreint semblent limiter la portée de la consolidation institutionnelle, indépendamment des efforts organisationnels internes.

► **Figure 14a. Catégories de gouvernance des OEE selon les catégories du GCI. Échantillon complet (n = 166)**

Catégorie du GCI	Faible	En développement	Établie	Robuste
Solide	0	0	10	1
Satisfaisante	6	15	36	4
Insuffisante	14	26	35	8
Défaillante	2	5	4	0

0 18 36

► **Figure 14 b. Catégories de gouvernance des OEE selon les catégories GCI – économies en développement et émergentes**

Catégorie du GCI	Faible	En développement	Établie	Robuste
Solide	0	0	0	0
Satisfaisante	4	8	5	2
Insuffisante	14	25	34	7
Défaillante	2	5	4	0

0 18 34

Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025, et sur des informations agrégées des OEEs (2025) de l'OIT, non publiée.

4.1.5. Modèles régionaux dans la gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE)

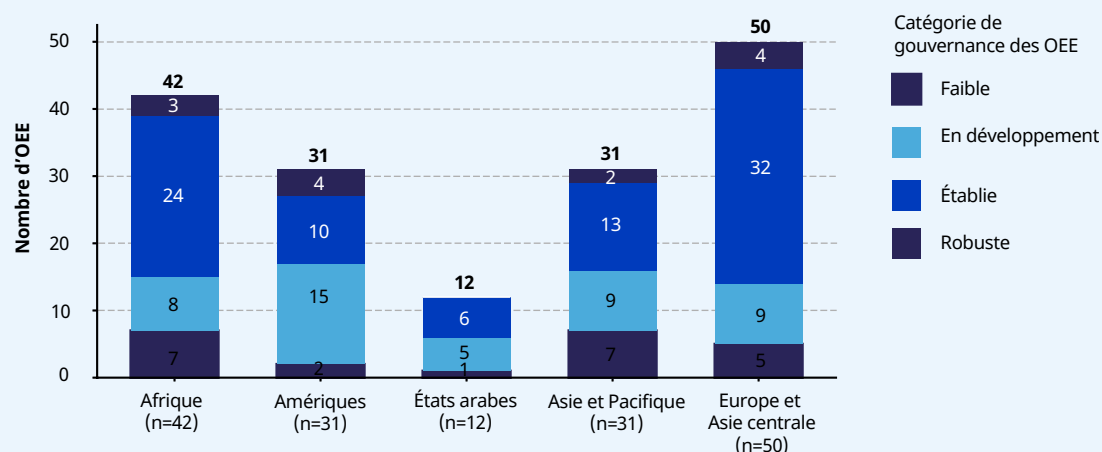
L'Indice de Gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) permet une comparaison de la qualité de la gouvernance organisationnelle à travers les régions. Bien que la gouvernance des OEE ne soit pas strictement déterminée par les conditions nationales de gouvernance, la répartition régionale des OEE selon les bandes de gouvernance révèle différents modèles (Figure 15).

L'Europe et l'Asie centrale détiennent la plus grande part d'OEE dans la bande établie (64,0 pour cent, 32 pays sur 50) et, avec les Amériques, comptent le plus grand nombre d'OEE robustes (quatre dans chaque région). L'Afrique est la plus grande région de l'échantillon (n=42) et présente un tableau mitigé : 57,1 pour cent des OEE africaines sont dans la bande établie, tandis que 16,7 pour cent sont faibles. L'Afrique contribue à trois des 13 OEE robustes de l'échantillon complet, ce qui indique qu'une gouvernance organisationnelle forte peut être construite dans des contextes où les conditions nationales de gouvernance sont souvent difficiles. Les Amériques montrent une distribution plus dispersée, avec 48,4 pour cent dans la bande en développement et 12,9 pour cent (la part régionale la plus élevée) dans la bande robuste.

Dans les États arabes, la bande établie représente la moitié des 12 pays (50,0 pour cent), mais aucun pays de cette région n'atteint une évaluation robuste. L'Asie et le Pacifique affichent la plus forte part d'OEE faibles (22,6 pour cent), avec 41,9 pour cent dans la bande établie et 6,5 pour cent robustes.

Dans toutes les régions, la bande établie est la catégorie la plus courante, à l'exception des Amériques, où la bande en développement est la classification la plus fréquente.

► Figure 15. Qualité de la Gouvernance des OEE par régions



Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025, et sur des informations agrégées des OEEs (2025) de l'OIT, non publiée.

4.1.6. Gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) et développement économique

Une question clé est de savoir comment la qualité de la gouvernance des OEE est liée au développement économique d'un pays. La Figure 16 montre la répartition des bandes de gouvernance des OEE selon les groupes de revenus des pays.

Les données révèlent un modèle clair de diminution de la qualité de la gouvernance avec la baisse des revenus, bien qu'avec des nuances importantes. Dans les pays à revenu élevé (n = 56), 75,0 pour cent

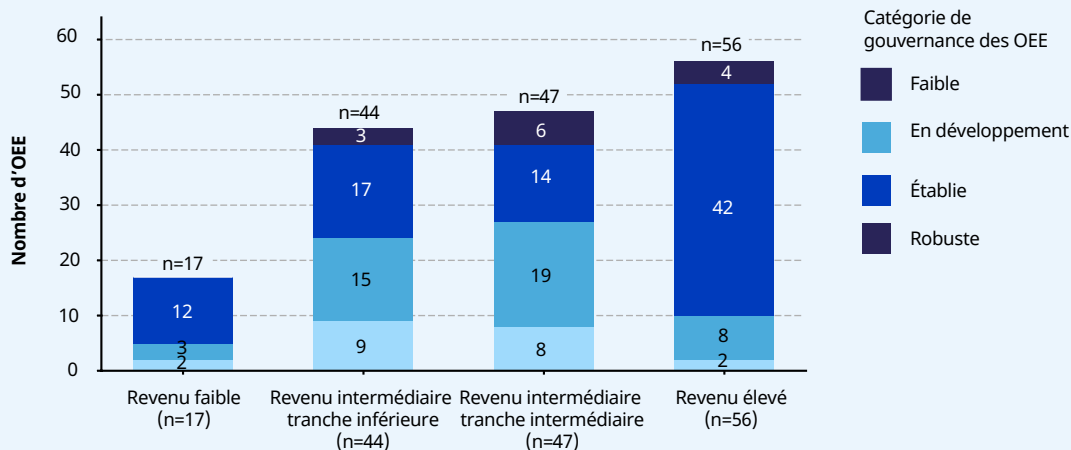
des OEE sont classées comme établies et 7,1 pour cent comme robustes, ce qui donne une part globale d'établies ou robustes de 82,1 pour cent. Dans les pays à faible revenu (n = 17), 70,6 pour cent sont établies, aucune n'est robuste, et 29,4 pour cent se trouvent dans les bandes faibles ou en développement.

Les déficits de gouvernance les plus prononcés se trouvent dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et supérieur. Dans les pays à revenu intermédiaire inférieur (n = 44), 54,6 pour cent des OEE sont dans les bandes faibles ou en développement : 20,5 pour cent sont classées faibles, et 34,1 pour cent en développement. Dans les pays à revenu intermédiaire supérieur (n = 47), ce chiffre atteint 57,4 pour cent : 17,0 pour cent sont classées faibles, tandis que 40,4 pour cent sont classées en développement. Notamment, les pays à revenu intermédiaire supérieur ont également la plus forte proportion d'OEE robustes parmi tous les pays en développement (12,8 pour cent, soit six sur 47), ce qui suggère que, au sein de ce groupe de revenus, la qualité de la gouvernance est plus dispersée, avec un sous-ensemble d'OEE ayant atteint un niveau élevé de consolidation, tandis que la majorité ne l'a pas fait.

Ces résultats suggèrent une forme de « compression institutionnelle des revenus moyens ». Dans les contextes à revenu intermédiaire inférieur et supérieur, les OEE opèrent dans des environnements caractérisés par un développement institutionnel partiel, des systèmes réglementaires en évolution et des ressources organisationnelles limitées. Ces conditions semblent générer à la fois des opportunités et des vulnérabilités : certaines organisations se consolident et se renforcent tandis que d'autres restent dans des phases transitoires de gouvernance.

Ces résultats sont cohérents avec les conclusions présentées dans la Section 4.1.2 : lorsque les pays à revenu élevé sont exclus, plus de la moitié des OEE de l'échantillon (52,7 pour cent) sont classées comme faibles ou en développement. La répartition par groupe de revenus confirme que ce défi est concentré et souligne l'importance du renforcement des capacités organisationnelles dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et supérieur.

► **Figure 16. Qualité de la gouvernance des OEE par groupe de revenu du pays**



Source : calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025, et sur des informations agrégées des OEEs (2025) de l'OIT, non publiée.

4.1.7. Le décalage autonomie-capacité : une typologie de la gouvernance des OEE

L'analyse au niveau des piliers dans la Section 4.1.3 a révélé une asymétrie structurelle : alors que la plupart des OEE obtiennent des scores élevés au Pilier 1 (Autonomie et Voix), la grande majorité obtient des scores faibles au Pilier 3 (Capacité organisationnelle). Pour examiner ce décalage de manière systématique, cette section introduit une typologie qui classe les OEE en fonction de leur performance combinée aux Piliers 1 et 3. Les OEE sont classées « Élevé » sur un pilier si leur score est de 0,50 ou plus, et « Faible » s'il est inférieur à 0,50. Cela produit quatre profils de gouvernance. Le Tableau 8 présente la répartition pour l'échantillon complet (N=166) et pour le sous-échantillon des économies en développement et émergentes (N=110).

Tableau 8. Typologie de la gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) : Autonomie vs Capacité					
Profil de l'Organisation d'employeurs et d'entreprises (OEE)	Description	Toutes les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) (N=166)	Pourcentage	Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) dans les pays en développement (N=110)	Pourcentage
Type 1	Haute autonomie + Haute capacité	26	15.70%	12	10.90%
Type 2	Haute autonomie + Faible capacité	123	74.10%	82	74.50%
Type 3	Faible autonomie + Haute capacité	6	3.60%	6	5.50%
Type 4	Faible autonomie + faible capacité	11	6.60%	10	9.10%
Total		166	100.00%	110	100.00%
Source : OIT. Non publié. Calculs fondés sur des informations agrégées des OEEs (2025)					

Le profil le plus courant dans l'ensemble de l'échantillon est le Type 2 (Autonomie élevée, Capacité faible), représentant 74,1 pour cent de toutes les OEE (123 sur 166). Bien qu'une grande majorité d'organisations – 147 OEE ou 88,5 pour cent de l'échantillon – obtiennent un score élevé en autonomie, la plupart d'entre elles manquent de la capacité organisationnelle pour traduire cette autonomie en plaidoyer efficace. En effet, 83,7 pour cent des OEE autonomes appartiennent à la catégorie à faible capacité. Alors que l'indépendance formelle vis-à-vis du gouvernement est répandue, les ressources internes, structures et capacités nécessaires pour le plaidoyer et la prestation de services aux membres ne le sont pas.

Le profil le plus propice à un partenariat institutionnel efficace – Type 1 (Autonomie élevée, Capacité élevée) – représente 26 OEE (15,7 pour cent). Le Type 4 (Autonomie faible, Capacité faible), avec 11 OEE (6,6 pour cent), regroupe les OEE qui font face à des contraintes sur les deux dimensions simultanément. Le Type 3 (Autonomie faible, Capacité élevée) est le profil le plus rare, avec six cas (3,6 pour cent), ce qui confirme que les contraintes de capacité ne sont pas un sous-produit d'une autonomie limitée, mais une contrainte contraignante en soi.

Le modèle est plus prononcé dans les économies en développement et émergentes. Le Type 2 reste dominant à 74,5 pour cent (82 sur 110). Le Type 1 descend à 10,9 pour cent (12 sur 110), contre 15,7 pour cent dans l'échantillon complet. Le Type 4 monte à 9,1 pour cent (10 sur 110), contre 6,6 pour cent dans

l'échantillon complet. Ensemble, le Type 2 et le Type 4 – les deux profils définis par une faible capacité organisationnelle – représentent 83,6 pour cent des OEE dans les économies en développement et émergentes.

Cette typologie clarifie la nature structurelle de l'écart autonomie-capacité. L'écart n'est pas réparti uniformément : il est le plus aigu dans les économies en développement et émergentes où les conditions pour construire une capacité institutionnelle sont les plus contraintes

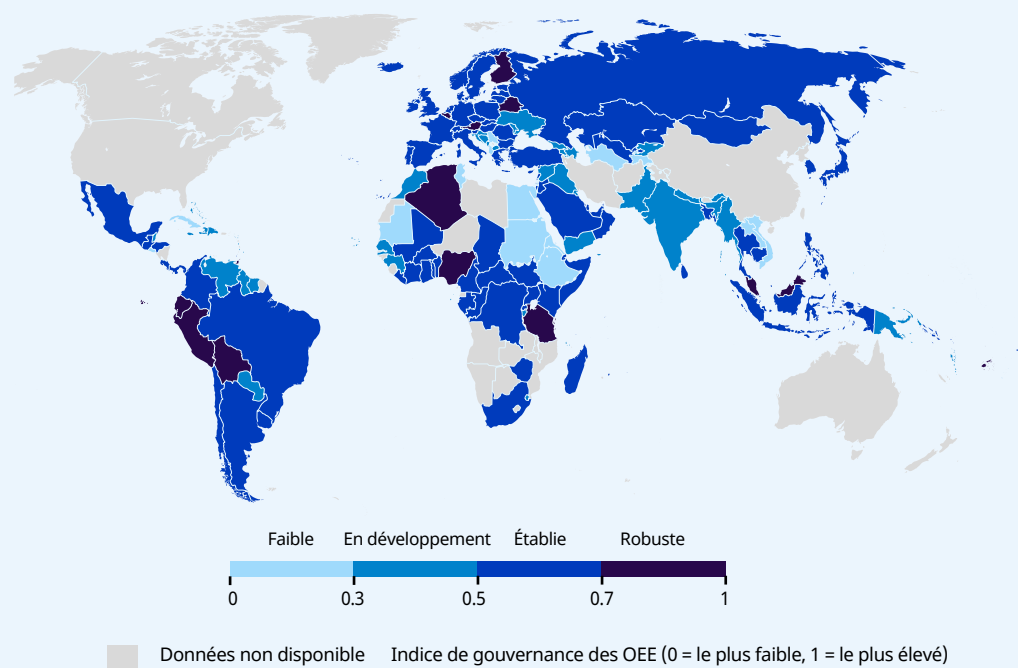
4.1.8. Une vue globale des paysages de gouvernance

Les modèles identifiés dans les sections précédentes, à savoir la concentration des déficits de gouvernance dans les économies en développement et émergentes et l'alignement imparfait entre la gouvernance organisationnelle et les conditions institutionnelles nationales, ont également une dimension géographique claire. Les cartes 1 et 2 illustrent respectivement la distribution mondiale de l'Indice de Gouvernance des OEE et du GCI national, permettant une comparaison visuelle directe entre la gouvernance organisationnelle et l'environnement national de gouvernance plus large à travers les pays.

La carte 1 montre que les scores plus élevés de gouvernance des OEE (indiqués par des nuances plus foncées) sont concentrés en Europe, dans certaines parties des Amériques, et dans certains pays d'Afrique et d'Asie. Les scores plus faibles sont plus répandus dans certaines parties de l'Afrique subsaharienne, du Moyen-Orient et de l'Asie centrale. La carte 2 montre le GCI, avec un modèle géographique globalement similaire mais non identique : les environnements nationaux de gouvernance plus forts sont concentrés en Europe et en Amérique du Nord, tandis que les environnements plus faibles sont répartis dans l'Afrique subsaharienne, certaines parties du Moyen-Orient, et l'Asie du Sud et centrale.

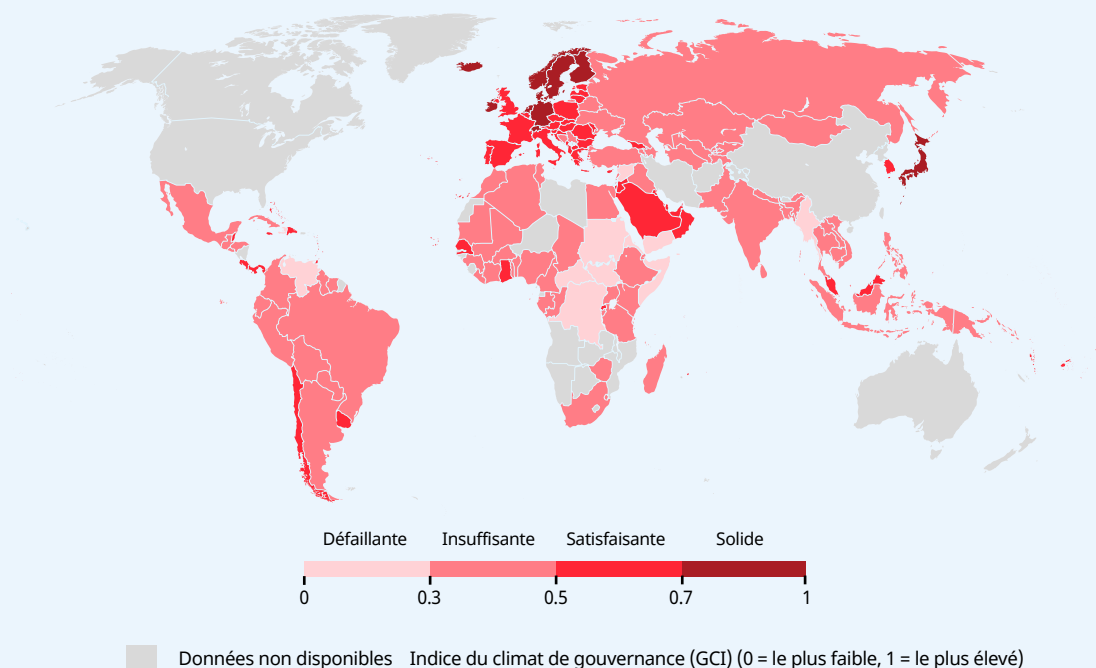
La comparaison visuelle renforce la constatation statistique de la Section 4.1.4 : les deux indices partagent une association positive, mais la relation n'est pas déterministe. Plusieurs pays avec des teintes plus claires sur la Carte 2 (indiquant un climat national de gouvernance difficile) hébergent des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) avec des teintes relativement plus foncées sur la Carte 1, en particulier en Afrique et en Amérique du Sud. Ce schéma géographique est cohérent avec la constatation antérieure au niveau des piliers selon laquelle une autonomie formelle et un certain degré de gouvernance interne peuvent être établis même lorsque les conditions nationales sont contraintes. En même temps, les cartes rendent visible la concentration des déficits de gouvernance, nationaux et organisationnels, dans les mêmes régions, notamment dans certaines parties de l'Afrique subsaharienne et du Moyen-Orient, où la combinaison d'une gouvernance nationale faible et d'une gouvernance faible des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) représente l'environnement le plus difficile pour la réforme institutionnelle.

► Carte 1. Indice de gouvernance des OEE par pays.



Source: ILO, Non publié. Calculs fondés sur des informations agrégées des OEEs (2025).

► Carte 2. Indice du climat de gouvernance (GCI) par pays (2024)



Source: calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025, et sur des informations agrégées des OEEs (2025) de l'OIT, non publiée.

4.2. Implications : Les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) en tant que stabilisateurs de la gouvernance

Les preuves présentées dans ce chapitre offrent une perspective institutionnelle sur la persistance, la volatilité et le renversement des résultats de gouvernance documentés précédemment dans le rapport. Les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) opèrent à l'intersection des affaires, de la politique et de l'État. Leurs caractéristiques organisationnelles influencent donc la manière dont les réformes de gouvernance sont articulées, soutenues et maintenues dans le temps.

Lorsque les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) combinent autonomie organisationnelle avec des structures de gouvernance interne cohérentes et une capacité opérationnelle suffisante, elles peuvent fonctionner comme des institutions intermédiaires stabilisatrices. Dans ce rôle, elles contribuent à maintenir la continuité du dialogue politique, à articuler les intérêts et les contraintes des entreprises, et à soutenir l'engagement entre le secteur privé et les autorités publiques à travers les cycles politiques. De telles organisations sont capables de défendre les acquis institutionnels, de soutenir la mise en œuvre des réformes et de contribuer à un environnement politique plus prévisible pour les entreprises.

Lorsque la capacité organisationnelle est limitée, cette fonction stabilisatrice devient plus faible. Même lorsque l'autonomie formelle existe, l'absence de ressources analytiques, de personnel spécialisé et d'un engagement soutenu des membres réduit la capacité des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) à traduire la représentation en un engagement politique efficace ou un soutien pratique au développement durable des entreprises. Dans ces contextes, les réformes de gouvernance dépendent davantage de l'initiative gouvernementale et sont plus exposées à la discontinuité.

Dans cette perspective, la gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) fait partie de l'écosystème institutionnel plus large qui sous-tend la performance de la gouvernance. Les résultats de la gouvernance nationale dépendent non seulement de la conception formelle des institutions publiques, mais aussi de la force des organisations intermédiaires capables de soutenir le dialogue politique, de représenter les entreprises et de maintenir l'engagement dans les processus de réforme au fil du temps.

5

Conclusions et enseignements

► 5. Conclusions et enseignements

Ce rapport a examiné la gouvernance mondiale sur près de trois décennies et arrive à une conclusion claire : la gouvernance est multidimensionnelle, persistante et fortement façonnée par l'histoire et la trajectoire institutionnelle d'un pays. Les dimensions politique, économique et institutionnelle interagissent et se renforcent mutuellement, mais lorsqu'une dimension est faible, elle peut devenir une contrainte majeure. Alors qu'un petit groupe de pays a développé des systèmes de gouvernance capables et résilients, beaucoup d'autres font face à la stagnation, au déséquilibre ou au déclin.

5.1. Un paysage de gouvernance persistant et inégal

La répartition mondiale de la gouvernance reste très inégale. Plus de la moitié des pays se situent dans les catégories « Insuffisante » ou « Défaillante », reflétant des problèmes structurels dans l'état de droit, la responsabilité, la qualité réglementaire et la stabilité politique. Ces déficiences ne sont pas temporaires ; elles limitent le développement économique, la confiance sociale et la légitimité institutionnelle. Le fait qu'une petite part seulement des pays atteigne une gouvernance « Fiable » souligne la difficulté de construire et de maintenir des États capables.

Les pays les plus performants ne sont pas simplement forts dans une dimension ; ils sont équilibrés entre responsabilité politique, efficacité réglementaire et intégrité institutionnelle. Cela confirme que les systèmes de gouvernance fonctionnent comme un tout interconnecté. Les réformes qui se concentrent sur une seule dimension sont peu susceptibles de produire des améliorations durables, car les systèmes ont tendance à échouer là où ils sont les plus faibles.

5.2. La gouvernance est persistante et vulnérable

Une constatation importante est que les résultats de la gouvernance sont fortement dépendants du chemin parcouru. Le progrès en matière de gouvernance est possible mais souvent graduel et difficile à maintenir. Les données montrent que la mobilité ascendante à travers les bandes de gouvernance est relativement rare, surtout vers le niveau supérieur, tandis que les mouvements descendants depuis les catégories les plus élevées sont plus fréquents.

Cette asymétrie confirme que les gains en matière de gouvernance sont fragiles. Le recul démocratique, la polarisation et l'affaiblissement des contrôles institutionnels peuvent inverser les progrès antérieurs. La gouvernance n'est donc pas auto-correctrice. Une réforme structurelle est nécessaire pour faire passer les pays dans des catégories de gouvernance supérieures.

Il est tout aussi important de souligner le lien entre qualité de la gouvernance et stabilité. Les pays à haute gouvernance tendent également à être les plus résilients dans le temps, bénéficiant d'une continuité institutionnelle, de règles prévisibles et de fonctions étatiques dépolitisées. En revanche, les pays à faible gouvernance font face à la volatilité, ce qui sape l'investissement, affaiblit la cohésion sociale et rend la réforme fragile. Améliorer les niveaux de gouvernance sans garantir la durabilité laisse les progrès vulnérables au renversement.

La persistance à long terme des classements de gouvernance montre que les conditions initiales comptent. Les pays bien gouvernés aujourd'hui étaient généralement sur des trajectoires institutionnelles solides il y a des décennies. Cette dépendance au chemin confirme que la gouvernance ne peut être transformée rapidement. Une réforme efficace nécessite un engagement à long terme, de larges coalitions et une protection contre les pressions politiques à court terme. Les réformes superficielles ou politiquement opportunistes ne produiront pas de changement durable.

5.3. Gouvernance et investissement

Notre analyse économétrique fournit des preuves robustes et quantitatives qu'un climat de gouvernance plus fort est un déterminant statistiquement significatif et économiquement pertinent des IDE. Ce résultat est en accord avec Fwaga et al. (2025), qui constatent que des réformes institutionnelles et politiques ciblées conduisent à une augmentation des flux d'IDE dans les pays en développement. Bien que la gouvernance ne soit pas le seul moteur de l'investissement, elle fonctionne comme une condition fondamentale.

Ce lien gouvernance-investissement a des implications politiques directes : les pays qui renforcent leurs institutions de gouvernance, par une amélioration de l'état de droit, une réduction de la corruption, une meilleure qualité réglementaire et une plus grande responsabilité politique, peuvent s'attendre à attirer des niveaux plus élevés d'IDE. Étant donné le rôle critique de l'investissement étranger dans la création d'emplois, le transfert de technologie et la croissance économique, ce lien gouvernance-investissement représente une incitation puissante à la réforme.

5.4. Gouvernance nationale et capacité intermédiaire : un système à deux niveaux

L'analyse au niveau organisationnel ajoute une dimension institutionnelle importante à ces résultats. L'Indice de gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) montre une association positive entre la qualité de la gouvernance nationale et la qualité de la gouvernance organisationnelle. Les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) opérant dans des environnements de gouvernance nationale plus solides tendent, en moyenne, à obtenir de meilleurs scores en autonomie et en gouvernance interne. Les conditions nationales façonnent l'espace dans lequel les institutions intermédiaires opèrent.

En même temps, la relation n'est pas déterministe. Une gouvernance interne fonctionnelle peut être construite même dans des contextes nationaux difficiles. Cependant, l'analyse révèle un effet de seuil : dans des environnements de gouvernance nationale défaillants, aucune Organisation d'employeurs et d'entreprises (OEE) robuste n'est observée. En dessous d'un certain niveau de stabilité institutionnelle nationale, le contexte politique et juridique plus large contraint même une organisation bien conçue.

Cette interaction à deux niveaux est cruciale. La gouvernance nationale affecte l'environnement, la gouvernance organisationnelle affecte la transmission et la durabilité de la réforme. Lorsque les deux sont faibles, la réforme fait face à des barrières structurelles cumulatives.

5.5. Le fossé autonomie-capacité

La plupart des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) obtiennent de bons scores en autonomie, pourtant la majorité manque de capacité opérationnelle suffisante. En fait, alors que 74 pour cent des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) se situent dans la catégorie haute autonomie-faible capacité, plus de quatre organisations autonomes sur cinq manquent de la capacité nécessaire pour traduire l'indépendance formelle en plaidoyer soutenu et influence institutionnelle. L'indépendance formelle seule ne garantit pas un engagement efficace ni la durabilité de la réforme.

Ce fossé est le plus marqué dans les économies en développement et émergentes, où les institutions intermédiaires opèrent dans des environnements politiques et économiques plus contraints. Le résultat est une vulnérabilité structurelle : des réformes de gouvernance peuvent être initiées, mais les institutions intermédiaires nécessaires pour les soutenir ne sont pas pleinement équipées pour ancrer les coalitions de réforme, maintenir le dialogue politique et défendre les acquis institutionnels.

En d'autres termes, c'est la capacité, et non l'autonomie, qui émerge comme la contrainte principale au niveau organisationnel.

5.6. Implications pour les organisations d'employeurs et d'entreprises

Pour la communauté des affaires, le message est clair. Les conditions de gouvernance nationale façonnent le risque d'investissement et les opportunités des entreprises. Les améliorations de la gouvernance renforcent la prévisibilité et l'attractivité ; la détérioration de la gouvernance accroît l'incertitude et le coût.

Pour les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE), les preuves soulignent l'importance de renforcer la gouvernance interne et la capacité opérationnelle. L'autonomie est nécessaire mais insuffisante. Leur capacité à agir en tant que partenaires crédibles et durables dans les processus de réforme dépend fondamentalement de la gouvernance interne et de la capacité opérationnelle. La résilience organisationnelle, l'expertise technique, le financement durable et des règles internes structurées sont essentiels pour traduire l'indépendance formelle en plaidoyer efficace. Sans cela, leur voix est affaiblie et leur capacité à contribuer à un climat de gouvernance stable et prévisible est diminuée. Cela est particulièrement vrai dans les contextes nationaux difficiles où opèrent de nombreuses Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE).

5.7. Principes de conception pour la réforme

La réforme de la gouvernance bénéficie donc de coalitions larges qui rassemblent le gouvernement, les organisations de travailleurs et d'employeurs autour d'une compréhension commune des défis institutionnels (Wood, 2001). L'engagement des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) dans les diagnostics de gouvernance, la définition des priorités et la mise en œuvre des réformes peut aider à faire passer la gouvernance d'une question technique ou politique à un impératif commercial. Cela est particulièrement pertinent dans les pays à revenu faible et intermédiaire et dans les contextes de marchés émergents, où les déficits de gouvernance sont les plus aigus et où le leadership des entreprises peut catalyser le changement institutionnel. L'expérience des pays qui ont réussi à réformer leurs systèmes de gouvernance suggère que cette réforme est la plus durable lorsqu'elle est séquencée stratégiquement et lorsqu'elle est intégrée dans la loi et la procédure de manière à rendre difficile son inversion lors des changements de leadership politique.

D'un point de vue politique, quatre principes directeurs se dégagent pour la réforme de la gouvernance.

Premièrement, diagnostiquer et prioriser le pilier de gouvernance le plus faible. Les systèmes de gouvernance échouent là où ils sont les plus vulnérables. Les efforts de réforme devraient se concentrer sur la dimension qui contraint le plus la crédibilité et la stabilité.

Deuxièmement, les réformes doivent être conçues pour la durabilité, pas seulement pour un impact à court terme ; cela nécessite des garanties juridiques, une administration publique fondée sur le mérite, l'indépendance judiciaire et la transparence.

Troisièmement, anticiper et prévenir les reculs en renforçant la responsabilité, l'espace civique et les freins et contrepoids.

Enfin, séquencer les réformes stratégiquement. Les systèmes de gouvernance réussis ont été construits sur des décennies de construction étatique progressive, de gestion de coalition et de résolution adaptative de problèmes plutôt que par des interventions ponctuelles.

5.8. Réflexion finale

La gouvernance n'est pas une réforme, une politique ou un score d'indice unique. C'est un processus continu de construction d'équilibre, de crédibilité et de résilience. C'est la base du développement à long terme. Les preuves montrent que la gouvernance est difficile à construire et facile à éroder. Un progrès durable nécessite un engagement à long terme, des garanties institutionnelles et des organisations intermédiaires capables opérant dans des environnements de gouvernance nationale favorables.

Pour les employeurs, les décideurs politiques et autres parties prenantes, le défi est de renforcer simultanément les deux niveaux – les cadres de gouvernance nationale et les institutions intermédiaires qui les soutiennent – afin que la réforme puisse durer à travers les cycles politiques et économiques. Ce n'est qu'à travers une telle résilience que la gouvernance peut soutenir un investissement stable, la croissance des entreprises et le développement à long terme.



Références

► Références

- Acemoglu, Daron, Suresh Naidu, Pascual Restrepo, and James A. Robinson. 2019. "Democracy Does Cause Growth." *Journal of Political Economy* 127 (1): 47–100. <https://doi.org/10.1086/700936>.
- Acemoglu, Daron, and James A. Robinson. 2012. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown.
- Andersen, David D. E., Carl Henrik Knutsen, and Svend-Erik Skaaning. 2025. "Dimensions of State Capacity and Modes of Democratic Breakdown." *Political Studies* 0 (0). <https://doi.org/10.1177/00323217251344758>.
- Andrews, Matt, Lant Pritchett, and Michael Woolcock. 2017. *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Atlantic Council. 2023. *Freedom and Prosperity Indexes 2023*. Washington, DC: Atlantic Council GeoEconomics Center.
- Bermeo, Nancy. 2016. "On Democratic Backsliding." *Journal of Democracy* 27 (1): 5–19. <https://doi.org/10.1353/jod.2016.0012>.
- Besley, Timothy, and Torsten Persson. 2011. *Pillars of Prosperity: The Political Economics of Development Clusters*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Buchanan, Bonnie G., Quan V. Le, and Meenakshi Rishi. 2012. "Foreign Direct Investment and Institutional Quality: Some Empirical Evidence." *International Review of Financial Analysis* 21: 81–89. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2011.10.001>.
- Evans, Peter. 1995. *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Fwaga, Samuel, Dhanasekar Chakrapani, and Getnet Abebe. 2025. "Investment Policy Reforms and Foreign Direct Investment Inflows: A Case Study of Ethiopia." Policy Research Working Paper No. 11264. Washington, DC: World Bank. <https://hdl.handle.net/10986/44028>.
- Globerman, Steven, and Daniel Shapiro. 2002. "Global Foreign Direct Investment Flows: The Role of Governance Infrastructure." *World Development* 30 (11): 1899–1919. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(02\)00110-9](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(02)00110-9).
- Imam, Patrick A., and Jonathan R. W. Temple. 2025. "State Capacity and Growth Regimes." IMF Working Paper No. 2025/014. Washington, DC: International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9798400296673.001>.
- Islam, Md. Shafiqul, and Assâad Beloucif. 2023. "Determinants of Foreign Direct Investment: A Systematic Review of the Empirical Studies." *Foreign Trade Review* 59 (2): 309–337. <https://doi.org/10.1177/00157325231158846>.
- Kaufmann, Daniel, and Aart Kraay. 2002. "Growth without Governance." *Economia* 3 (1): 169–215.
- Kaufmann, Daniel, and Aart Kraay. 2010. *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. Policy Research Working Paper No. 5430. Washington, DC: World Bank.
- Kaufmann, Daniel, and Aart C. Kraay. 2024. *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and 2024 Update*. Policy Research Working Paper No. 10952. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-10952>.

- North, Douglass C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Donnell, Guillermo. 1994. "Delegative Democracy." *Journal of Democracy* 5 (1): 55–69. <https://doi.org/10.1353/jod.1994.0010>.
- OECD. 2025. *States of Fragility 2025*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/81982370-en>.
- Pritchett, Lant, Michael Woolcock, and Matt Andrews. 2013. "Looking Like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation." *Journal of Development Studies* 49 (1): 1–18. <https://doi.org/10.1080/00220388.2012.709614>.
- Ross, Andrew G. 2019. "Governance Infrastructure and FDI Flows in Developing Countries." *Transnational Corporations Review* 11 (2): 109–119. <https://doi.org/10.1080/19186444.2019.1640572>.
- Scalamonti, Francesco. 2025. "A Proper Measurement of the Countries' Governance Climate with an Overall Composite Index." *Global Journal of Emerging Market Economies* 0 (0). <https://doi.org/10.1177/09749101251372560>.
- Waldner, David, and Ellen Lust. 2018. "Unwelcome Change: Coming to Terms with Democratic Backsliding." *Annual Review of Political Science* 21: 93–113. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-050517-114628>.
- Wang, Yifan. 2022. "Governance Dimensions and Development Outcomes: A Comparative Analysis across Regions." *International Journal of Comparative Governance* 15 (3): 234–256.
- World Bank. 2011. *World Development Report 2011: Conflict, Security, and Development*. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/806531468161369474>
- World Bank. 2025a. "The Worldwide Governance Indicators: Revised Methodology for Measuring Governance Using Perception Data." Washington, DC: World Bank Group.
- World Bank. 2025b. *Worldwide Governance Indicators, 2025 Revision*. Accessed December 15, 2025. <http://www.govindicators.org>.





Annexe

► Annexe

Tableau A1. Rang moyen de l'indice du climat de gouvernance, 1996-2024

Code pays	Pays	ICG	années	Rang moyen
FIN	Finlande	0.76747	26	1
DNK	Danemark	0.76062	26	2
NZL	Nouvelle-Zélande	0.75562	26	3
CHE	Suisse	0.75273	26	4
NOR	Norvège	0.75131	26	5
SWE	Suède	0.74845	26	6
LUX	Luxembourg	0.74807	26	7
NLD	Pays-Bas	0.74162	26	8
CAN	Canada	0.72689	26	9
ISL	Islande	0.72669	26	10
AUS	Australie	0.72629	26	11
LIE	Liechtenstein	0.72144	26	12
AUT	Autriche	0.71953	26	13
DEU	Allemagne	0.71659	26	14
SGP	Singapour	0.71617	26	15
IRL	Irlande	0.70754	26	16
GBR	Royaume-Uni	0.69955	26	17
MCO	Monaco	0.69636	10	18
ADO	Andorre	0.68809	26	19
JEY	Jersey, Îles Anglo-Normandes	0.68647	14	20
BEL	Belgique	0.68465	26	21
GRL	Groenland	0.68389	16	22
HKG	Hong Kong RAS, Chine	0.68317	26	23
JPN	Japon	0.68106	26	24
SMR	Saint-Marin	0.67478	10	25
USA	États-Unis	0.67296	26	26
AIA	Anguilla	0.67023	14	27
FRA	France	0.66368	26	28
ABW	Aruba	0.66257	21	29
EST	Estonie	0.65968	26	30

CHL	Chili	0.65343	26	31
CYM	Îles Caïmans	0.65005	26	32
TWN	Taïwan, Chine	0.64963	26	33
BRB	Barbade	0.64928	26	34
PRT	Portugal	0.64881	26	35
MLT	Malte	0.64668	26	36
BMU	Bermuda	0.64585	19	37
CYP	Chypre	0.63732	26	38
ESP	Espagne	0.63252	26	39
SVN	Slovénie	0.62916	26	40
CZE	Tchéquie	0.62727	26	41
URY	Uruguay	0.62617	26	42
BHS	Bahamas	0.62524	26	43
VIR	Îles Vierges (U.S.)	0.62358	14	44
GUF	Guyane française	0.62237	26	45
REU	Réunion	0.62143	14	46
KOR	Corée, Rép.	0.61688	26	47
ANT	Antilles néerlandaises (ancienne)	0.61656	14	48
ASM	Samoa américaines	0.61441	20	49
KNA	Saint-Christophe-et-Niévès	0.61297	21	50
MTQ	Martinique	0.6116	19	51
LTU	Lituanie	0.61013	26	52
GUM	Guam	0.60669	21	53
MAC	Macao RAS, Chine	0.60557	26	54
MUS	Maurice	0.60406	26	55
VCT	Saint-Vincent-et-les-Grenadines	0.60156	21	56
LCA	Sainte-Lucie	0.59964	21	57
BWA	Botswana	0.59736	26	58
POL	Pologne	0.59705	26	59
CRI	Costa Rica	0.59368	26	60
LVA	Lettonie	0.59288	26	61
DMA	Dominique	0.59097	26	62
HUN	Hongrie	0.59056	26	63
SVK	République slovaque	0.59039	26	64
ISR	Israël	0.58982	26	65

ATG	Antigua-et-Barbuda	0.58875	26	66
ITA	Italie	0.58742	26	67
PRI	Porto Rico (É.-U.)	0.58582	26	68
PLW	Palau	0.58223	17	69
BRN	Brunei Darussalam	0.5767	26	70
ARE	Émirats arabes unis	0.57332	26	71
WSM	Samoa	0.57283	26	72
CPV	Cap-Vert	0.57202	23	73
GRC	Grèce	0.5696	26	74
GRD	Grenade	0.56535	26	75
SYC	Seychelles	0.56525	26	76
QAT	Qatar	0.55903	26	77
FSM	Micronésie, États fédérés	0.54847	21	78
NAM	Namibie	0.54831	26	79
BTN	Bhoutan	0.54607	26	80
NRU	Nauru	0.54523	18	81
HRV	Croatie	0.54474	26	82
TUV	Tuvalu	0.54279	21	83
MYS	Malaisie	0.53998	26	84
KIR	Kiribati	0.5327	21	85
MHL	Marshall Islands	0.53264	20	86
VUT	Vanuatu	0.52916	21	87
OMN	Oman	0.52722	26	88
TTO	Trinidad and Tobago	0.52703	26	89
ZAF	Afrique du Sud	0.526	26	90
BGR	Bulgarie	0.51324	26	91
COK	Îles Cook	0.51252	9	92
PAN	Panama	0.51216	26	93
ROU	Roumanie	0.51211	26	94
MNE	Monténégro	0.51057	19	95
KWT	Koweït	0.51028	26	96
TON	Tonga	0.50834	21	97
JAM	Jamaïque	0.50813	26	98
BHR	Bahreïn	0.49624	26	99
BLZ	Belize	0.49495	26	100

FJI	Fidji	0.49419	26	101
GHA	Ghana	0.49384	26	102
MNG	Mongolie	0.48993	26	103
JOR	Jordanie	0.48841	26	104
BRA	Brésil	0.4883	26	105
GEO	Géorgie	0.48769	26	106
SUR	Suriname	0.48745	26	107
NIU	Niue	0.48509	9	108
ARG	Argentine	0.4798	26	109
SEN	Sénégal	0.47558	26	110
MDV	Maldives	0.47413	26	111
STP	São Tomé e Príncipe	0.47046	26	112
TUN	Tunisie	0.47024	26	113
THA	Thaïlande	0.46874	26	114
IND	Inde	0.4682	26	115
LSO	Lesotho	0.46723	26	116
XKX	Kosovo	0.46587	17	117
BEN	Bénin	0.46513	26	118
MKD	Macédoine du Nord	0.46328	26	119
TUR	Türkiye	0.46274	26	120
ARM	Arménie	0.46271	26	121
GUY	Guyana	0.46137	26	122
PER	Pérou	0.45978	26	123
MEX	Mexique	0.45905	26	124
ALB	Albanie	0.45784	26	125
DOM	République dominicaine	0.45592	26	126
SLV	El Salvador	0.45439	26	127
LKA	Sri Lanka	0.45237	26	128
MAR	Maroc	0.45157	26	129
SLB	Îles Salomon	0.45034	21	130
SRB	Serbie	0.44968	26	131
MDA	Moldavie	0.44961	26	132
SAU	Arabie Saoudite	0.44501	26	133
PHL	Philippines	0.44261	26	134
RWA	Rwanda	0.43765	26	135

ZMB	Zambie	0.43727	26	136
IDN	Indonésie	0.43635	26	137
COL	Colombie	0.43625	26	138
BIH	Bosnie-Herzégovine	0.43614	26	139
MWI	Malawi	0.43558	26	140
BFA	Burkina Faso	0.43057	26	141
TZA	Tanzanie	0.43043	26	142
VNM	Viêt Nam	0.43012	26	143
GMB	Gambie	0.42692	26	144
CHN	Chine	0.42521	26	145
BOL	Bolivie	0.4218	26	146
KAZ	Kazakhstan	0.4194	26	147
SWZ	Eswatini	0.41824	26	148
TLS	Timor-Leste	0.41549	23	149
MDG	Madagascar	0.41508	26	150
ECU	Équateur	0.41485	26	151
PRY	Paraguay	0.41365	26	152
MOZ	Mozambique	0.41204	26	153
PNG	Papouasie-Nouvelle-Guinée	0.40917	26	154
GAB	Gabon	0.40733	26	155
UKR	Ukraine	0.40511	26	156
CUB	Cuba	0.40472	26	157
GTM	Guatemala	0.40238	26	158
MLI	Mali	0.40046	26	159
UGA	Ouganda	0.39975	26	160
MRT	Mauritanie	0.39885	26	161
NER	Niger	0.39862	26	162
EGY	Égypte, Rép. arabe	0.39799	26	163
KEN	Kenya	0.39731	26	164
LBN	Liban	0.39659	26	165
NIC	Nicaragua	0.39497	26	166
HND	Honduras	0.39452	26	167
RUS	Fédération de Russie	0.39406	26	168
NPL	Népal	0.39287	26	169
KGZ	République kirghize	0.38978	26	170

BLR	Biélorussie	0.3885	26	171
DJI	Djibouti	0.3885	26	172
AZE	Azerbaïdjan	0.38817	26	173
PSE	Cisjordanie et Gaza	0.38481	26	174
SLE	Sierra Leone	0.38107	26	175
DZA	Algérie	0.38043	26	176
KHM	Cambodge	0.37213	26	177
TGO	Togo	0.37126	26	178
LAO	République démocratique populaire lao	0.37091	26	179
CIV	Côte d'Ivoire	0.37067	26	180
BGD	Bangladesh	0.362	26	181
ETH	Éthiopie	0.35876	26	182
COM	Comores	0.35798	26	183
LBR	Libéria	0.35649	26	184
CMR	Cameroun	0.35498	26	185
IRN	Iran, République islamique	0.35372	26	186
PAK	Pakistan	0.34612	26	187
GNB	Guinée-Bissau	0.34332	26	188
COG	Congo, Rép.	0.33924	26	189
GIN	Guinée	0.3392	26	190
TJK	Tadjikistan	0.3383	26	191
UZB	Ouzbékistan	0.33716	26	192
AGO	Angola	0.33628	26	193
NGA	Nigeria	0.33339	26	194
BDI	Burundi	0.31424	26	195
GNQ	Guinée équatoriale	0.3128	26	196
HTI	Haïti	0.31156	26	197
TCD	Tchad	0.31043	26	198
TKM	Turkménistan	0.30998	26	199
VEN	Venezuela, RB	0.30717	26	200
ZWE	Zimbabwe	0.30608	26	201
SYR	République arabe syrienne	0.29717	26	202
LBY	Libye	0.29545	26	203
ERI	Érythrée	0.29525	26	204
CAF	République centrafricaine	0.29454	26	205

Gouvernance : difficile à construire, facile à éroder

Tendances mondiales, implications pour les entreprises et rôle des organisations d'employeurs et d'entreprises

YEM	Yémen, Rép.	0.29082	26	206
MMR	Myanmar	0.28598	26	207
PRK	Corée, Rép. populaire démocratique	0.28064	26	208
IRQ	Irak	0.2801	26	209
SDN	Soudan	0.27203	26	210
COD	Congo, Rép. dém.	0.26288	26	211
AFG	Afghanistan	0.24356	26	212
SSD	Soudan du Sud	0.23679	14	213
SOM	République fédérale de Somalie	0.19994	26	214

Source: calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

Tableau A2. GCI 2024

Code pays	Pays	Classement	Classement de la gouvernance par pilier			GCI	Classe GCI
			Politique	Économique	Institutionnel		
DNK	Danemark	1	0.6856	0.7745	0.8063	0.7555	Solide
FIN	Finlande	2	0.6880	0.7700	0.8009	0.7530	Solide
LUX	Luxembourg	3	0.6943	0.7769	0.7696	0.7469	Solide
NOR	Norvège	4	0.6985	0.7509	0.7793	0.7429	Solide
NZL	Nouvelle-Zélande	5	0.7018	0.7638	0.7566	0.7408	Solide
CHE	Suisse	6	0.6857	0.7579	0.7692	0.7376	Solide
LIE	Liechtenstein	7	0.7076	0.7306	0.7488	0.7290	Solide
SWE	Suède	8	0.6617	0.7461	0.7637	0.7238	Solide
AUS	Australie	9	0.6627	0.7522	0.7368	0.7172	Solide
NLD	Pays-Bas	10	0.6428	0.7481	0.7582	0.7164	Solide
ISL	Islande	11	0.6877	0.7122	0.7468	0.7156	Solide
SGP	Singapour	12	0.5845	0.8151	0.7418	0.7138	Solide
IRL	Irlande	13	0.6644	0.7432	0.7260	0.7112	Solide
GRL	Groenland	14	0.6888	0.7039	0.7183	0.7037	Solide
JPN	Japon	15	0.6607	0.7421	0.7048	0.7026	Solide
CAN	Canada	16	0.6469	0.7224	0.7208	0.6967	Satisfaisant
DEU	Allemagne	17	0.6141	0.7174	0.7427	0.6914	Satisfaisant
MCO	Monaco	18	0.6476	0.7013	0.7240	0.6910	Satisfaisant
EST	Estonie	19	0.6490	0.6924	0.7253	0.6889	Satisfaisant
JEY	Jersey, Îles Anglo-Normandes	20	0.7036	0.6673	0.6879	0.6863	Satisfaisant
AUT	Autriche	21	0.6321	0.7046	0.7118	0.6828	Satisfaisant
TWN	Taiwan, Chine	22	0.6385	0.6992	0.6765	0.6714	Satisfaisant
ADO	Andorre	23	0.6645	0.6615	0.6845	0.6702	Satisfaisant
LTU	Lituanie	24	0.6541	0.6780	0.6685	0.6669	Satisfaisant
GBR	Royaume-Uni	25	0.6068	0.6922	0.6983	0.6658	Satisfaisant
CZE	Tchéquie	26	0.6587	0.6721	0.6511	0.6606	Satisfaisant
SMR	Saint-Marin	27	0.6870	0.6259	0.6667	0.6599	Satisfaisant
BEL	Belgique	28	0.6077	0.6742	0.6964	0.6594	Satisfaisant
URY	Uruguay	29	0.6790	0.5955	0.6758	0.6501	Satisfaisant
HKG	Hong Kong RAS, Chine	30	0.5177	0.7412	0.6765	0.6451	Satisfaisant
CYM	Îles Caïmans	31	0.6718	0.6613	0.6023	0.6451	Satisfaisant
ABW	Aruba	32	0.6629	0.6165	0.6487	0.6427	Satisfaisant
GUM	Guam	33	0.6548	0.6155	0.6578	0.6427	Satisfaisant
KOR	Corée, Rép.de	34	0.6032	0.6778	0.6402	0.6404	Satisfaisant

GUF	Guyane française	35	0.5966	0.6674	0.6526	0.6388	Satisfaisant
ASM	Samoa américaines	36	0.6556	0.5822	0.6616	0.6331	Satisfaisant
USA	États-Unis	37	0.5521	0.6937	0.6463	0.6307	Satisfaisant
LVA	Lettonie	38	0.6238	0.6311	0.6366	0.6305	Satisfaisant
PRT	Portugal	39	0.6266	0.6204	0.6352	0.6274	Satisfaisant
FRA	France	40	0.5560	0.6676	0.6567	0.6268	Satisfaisant
SVN	Slovénie	41	0.6265	0.6345	0.6177	0.6262	Satisfaisant
BRB	Barbade	42	0.6616	0.5745	0.6385	0.6249	Satisfaisant
MAC	R.A.S. de Macao, Chine	43	0.5755	0.6774	0.6015	0.6181	Satisfaisant
CHL	Chili	44	0.5763	0.6245	0.6276	0.6095	Satisfaisant
ESP	Espagne	45	0.5760	0.6227	0.6174	0.6054	Satisfaisant
PLW	Palau	46	0.6624	0.5340	0.6179	0.6048	Satisfaisant
BTN	Bhoutan	47	0.6217	0.5328	0.6598	0.6048	Satisfaisant
SYC	Seychelles	48	0.6104	0.5724	0.6289	0.6039	Satisfaisant
CRI	Costa Rica	49	0.6561	0.5617	0.5926	0.6034	Satisfaisant
WSM	Samoa	50	0.6514	0.5224	0.6238	0.5992	Satisfaisant
CYP	Chypre	51	0.5899	0.6149	0.5872	0.5973	Satisfaisant
POL	Pologne	52	0.5891	0.5971	0.5977	0.5946	Satisfaisant
ITA	Italie	53	0.5958	0.6022	0.5837	0.5939	Satisfaisant
MUS	Maurice	54	0.5820	0.6217	0.5695	0.5911	Satisfaisant
MLT	Malte	55	0.6233	0.5795	0.5701	0.5909	Satisfaisant
ARE	Émirats arabes unis	56	0.4813	0.6703	0.6172	0.5896	Satisfaisant
COK	Îles Cook	57	0.6252	0.5409	0.5967	0.5876	Satisfaisant
BRN	Brunei Darussalam	58	0.5091	0.6230	0.6252	0.5858	Satisfaisant
BHS	Bahamas, The	59	0.6134	0.5399	0.6019	0.5851	Satisfaisant
ATG	Antigua et Barbuda	60	0.6119	0.5759	0.5628	0.5835	Satisfaisant
KNA	Saint-Christophe-et-Niévès	61	0.5971	0.5835	0.5668	0.5825	Satisfaisant
CPV	Cap-Vert	62	0.6115	0.5322	0.5964	0.5800	Satisfaisant
TUV	Tuvalu	63	0.6895	0.4214	0.6269	0.5793	Satisfaisant
SVK	République slovaque	64	0.6114	0.5756	0.5470	0.5780	Satisfaisant
QAT	Qatar	65	0.4809	0.6499	0.5959	0.5756	Satisfaisant
VCT	Saint-Vincent-et-les-Grenadines	66	0.6089	0.5266	0.5860	0.5738	Satisfaisant
FSM	Micronésie, États fédérés de	67	0.6703	0.4303	0.6201	0.5735	Satisfaisant
BWA	Botswana	68	0.5925	0.5585	0.5669	0.5726	Satisfaisant
LCA	Sainte-Lucie	69	0.6171	0.5321	0.5680	0.5724	Satisfaisant
ISR	Israël	70	0.4367	0.6633	0.6035	0.5678	Satisfaisant
HRV	Croatie	71	0.5878	0.5703	0.5373	0.5652	Satisfaisant
DMA	Dominique	72	0.6123	0.5149	0.5664	0.5645	Satisfaisant

MYS	Malaisie	73	0.5171	0.6137	0.5601	0.5637	Satisfaisant
GRD	Grenade	74	0.6099	0.5050	0.5728	0.5626	Satisfaisant
FJI	Fidji	75	0.5730	0.5468	0.5617	0.5605	Satisfaisant
MHL	Îles Marshall	76	0.6590	0.4292	0.5867	0.5583	Satisfaisant
KIR	Kiribati	77	0.6577	0.4331	0.5822	0.5577	Satisfaisant
GRC	Grèce	78	0.5639	0.5475	0.5427	0.5514	Satisfaisant
PRI	Puerto Rico (U.S.)	79	0.5583	0.5244	0.5673	0.5500	Satisfaisant
TON	Tonga	80	0.6475	0.4833	0.5152	0.5487	Satisfaisant
NRU	Nauru	81	0.6206	0.4617	0.5538	0.5454	Satisfaisant
OMN	Oman	82	0.4691	0.5896	0.5683	0.5423	Satisfaisant
ROU	Roumanie	83	0.5388	0.5573	0.5278	0.5413	Satisfaisant
NAM	Namibie	84	0.5629	0.5167	0.5323	0.5373	Satisfaisant
HUN	Hongrie	85	0.5281	0.5597	0.5164	0.5347	Satisfaisant
MNE	Monténégro	86	0.5516	0.5350	0.5084	0.5317	Satisfaisant
JAM	Jamaïque	87	0.5687	0.5187	0.4876	0.5250	Satisfaisant
GEO	Géorgie	88	0.4374	0.5789	0.5376	0.5179	Satisfaisant
KWT	Koweït	89	0.4641	0.5522	0.5321	0.5161	Satisfaisant
RWA	Rwanda	90	0.4531	0.5441	0.5506	0.5160	Satisfaisant
NIU	Niue	91	0.6820	0.3392	0.5245	0.5152	Satisfaisant
SAU	Arabie Saoudite	92	0.3709	0.6067	0.5675	0.5150	Satisfaisant
DOM	République dominicaine	93	0.5558	0.5201	0.4680	0.5146	Satisfaisant
VUT	Vanuatu	94	0.6024	0.4170	0.5177	0.5124	Satisfaisant
BGR	Bulgarie	95	0.5179	0.5233	0.4802	0.5072	Satisfaisant
BHR	Bahreïn	96	0.3786	0.6102	0.5301	0.5063	Satisfaisant
PAN	Panama	97	0.5503	0.5117	0.4411	0.5010	Satisfaisant
GHA	Ghana	98	0.5152	0.4977	0.4897	0.5009	Satisfaisant
TTO	Trinidad and Tobago	99	0.5547	0.4927	0.4492	0.4989	Insatisfaisant
ALB	Albanie	100	0.5006	0.5319	0.4610	0.4978	Insatisfaisant
MKD	Macédoine du Nord	101	0.5164	0.5163	0.4604	0.4977	Insatisfaisant
JOR	Jordanie	102	0.4232	0.5351	0.5314	0.4966	Insatisfaisant
BLZ	Belize	103	0.5614	0.4581	0.4599	0.4931	Insatisfaisant
SEN	Sénégal	104	0.4845	0.4983	0.4929	0.4919	Insatisfaisant
MDA	Moldova	105	0.4936	0.5146	0.4676	0.4919	Insatisfaisant
ARG	Argentine	106	0.5139	0.4954	0.4587	0.4894	Insatisfaisant
MNG	Mongolie	107	0.5387	0.4666	0.4573	0.4875	Insatisfaisant
ZAF	Afrique du Sud	108	0.4916	0.4794	0.4873	0.4861	Insatisfaisant
XKX	Kosovo	109	0.4872	0.4796	0.4850	0.4839	Insatisfaisant
SLB	Îles Salomon	110	0.5761	0.3745	0.5005	0.4837	Insatisfaisant
ARM	Arménie	111	0.4529	0.4825	0.4997	0.4784	Insatisfaisant
IND	Inde	112	0.4353	0.5208	0.4758	0.4773	Insatisfaisant
GUY	Guyana	113	0.5073	0.4603	0.4513	0.4730	Insatisfaisant

STP	São Tomé e Príncipe	114	0.5462	0.3848	0.4864	0.4725	Insatisfaisant
SRB	Serbie	115	0.4542	0.5129	0.4449	0.4707	Insatisfaisant
MDV	Maldives	116	0.4660	0.4674	0.4784	0.4706	Insatisfaisant
IDN	Indonésie	117	0.4429	0.5217	0.4457	0.4701	Insatisfaisant
KAZ	Kazakhstan	118	0.4198	0.5138	0.4674	0.4670	Insatisfaisant
SUR	Suriname	119	0.5373	0.4006	0.4580	0.4653	Insatisfaisant
BRA	Brésil	120	0.4817	0.4629	0.4389	0.4612	Insatisfaisant
THA	Thaïlande	121	0.4111	0.5256	0.4464	0.4610	Insatisfaisant
LKA	Sri Lanka	122	0.4657	0.4590	0.4540	0.4596	Insatisfaisant
TLS	Timor-Leste	123	0.5621	0.3832	0.4280	0.4578	Insatisfaisant
CHN	Chine	124	0.3552	0.5546	0.4625	0.4574	Insatisfaisant
BEN	Bénin	125	0.4440	0.4669	0.4532	0.4547	Insatisfaisant
MAR	Maroc	126	0.4161	0.5105	0.4365	0.4544	Insatisfaisant
COL	Colombie	127	0.4271	0.4929	0.4386	0.4529	Insatisfaisant
PER	Pérou	128	0.4538	0.4912	0.4121	0.4524	Insatisfaisant
PHL	Philippines	129	0.4182	0.5160	0.4178	0.4507	Insatisfaisant
VNM	Viet Nam	130	0.4145	0.4742	0.4596	0.4494	Insatisfaisant
GMB	Gambia, The	131	0.4856	0.4142	0.4479	0.4492	Insatisfaisant
LSO	Lesotho	132	0.4704	0.4190	0.4493	0.4462	Insatisfaisant
PRY	Paraguay	133	0.4840	0.4643	0.3838	0.4441	Insatisfaisant
SLV	El Salvador	134	0.4405	0.4743	0.4077	0.4409	Insatisfaisant
ZMB	Zambie	135	0.4632	0.4318	0.4272	0.4407	Insatisfaisant
MWI	Malawi	136	0.4646	0.4063	0.4418	0.4375	Insatisfaisant
TZA	Tanzanie	137	0.4257	0.4405	0.4416	0.4359	Insatisfaisant
BIH	Bosnie-Herzégovine	138	0.4359	0.4291	0.4404	0.4351	Insatisfaisant
AZE	Azerbaïdjan	139	0.3699	0.5215	0.4094	0.4336	Insatisfaisant
CIV	Côte d'Ivoire	140	0.3953	0.4654	0.4378	0.4329	Insatisfaisant
TUN	Tunisie	141	0.3847	0.4549	0.4581	0.4326	Insatisfaisant
UKR	Ukraine	142	0.4606	0.4352	0.4005	0.4321	Insatisfaisant
NPL	Népal	143	0.4654	0.3967	0.4325	0.4315	Insatisfaisant
UZB	Ouzbékistan	144	0.4176	0.4513	0.3992	0.4227	Insatisfaisant
ECU	Équateur	145	0.4388	0.4371	0.3754	0.4171	Insatisfaisant
MEX	Mexique	146	0.4239	0.4703	0.3500	0.4147	Insatisfaisant
KEN	Kenya	147	0.3710	0.4549	0.4088	0.4116	Insatisfaisant
TUR	Türkiye	148	0.3524	0.4798	0.3990	0.4104	Insatisfaisant
GTM	Guatemala	149	0.4510	0.4107	0.3635	0.4084	Insatisfaisant
CUB	Cuba	150	0.4168	0.3688	0.4384	0.4080	Insatisfaisant
PNG	Papouasie-Nouvelle-Guinée	151	0.4293	0.3922	0.4019	0.4078	Insatisfaisant
DZA	Algérie	152	0.3747	0.4268	0.4078	0.4031	Insatisfaisant

LAO	République démocratique populaire lao	153	0.4099	0.4130	0.3766	0.3998	Insatisfaisant
TGO	Togo	154	0.3726	0.4126	0.4074	0.3975	Insatisfaisant
LBR	Liberia	155	0.4756	0.3497	0.3630	0.3961	Insatisfaisant
SLE	Sierra Leone	156	0.4312	0.3552	0.3898	0.3921	Insatisfaisant
MDG	Madagascar	157	0.4135	0.3848	0.3647	0.3877	Insatisfaisant
GAB	Gabon	158	0.4038	0.4077	0.3502	0.3872	Insatisfaisant
UGA	Ouganda	159	0.3546	0.4374	0.3665	0.3862	Insatisfaisant
KGZ	République kirghize	160	0.4062	0.3987	0.3517	0.3855	Insatisfaisant
EGY	Égypte, Rép. Arabe d'	161	0.3127	0.4565	0.3872	0.3855	Insatisfaisant
MRT	Mauritanie	162	0.3931	0.3915	0.3716	0.3854	Insatisfaisant
HND	Honduras	163	0.4128	0.4109	0.3270	0.3835	Insatisfaisant
AGO	Angola	164	0.3818	0.3887	0.3699	0.3801	Insatisfaisant
KHM	Cambodge	165	0.3681	0.4333	0.3363	0.3792	Insatisfaisant
DJI	Djibouti	166	0.3681	0.4031	0.3641	0.3784	Insatisfaisant
BOL	Bolivie	167	0.4295	0.3639	0.3376	0.3770	Insatisfaisant
SWZ	Eswatini	168	0.3487	0.3985	0.3825	0.3765	Insatisfaisant
BFA	Burkina Faso	169	0.2872	0.3992	0.4164	0.3676	Insatisfaisant
RUS	Fédération de Russie	170	0.3318	0.3972	0.3532	0.3607	Insatisfaisant
TJK	Tadjikistan	171	0.3496	0.4027	0.3285	0.3603	Insatisfaisant
NER	Niger	172	0.2994	0.3906	0.3877	0.3592	Insatisfaisant
BLR	Biélorussie	173	0.3396	0.3599	0.3679	0.3558	Insatisfaisant
ETH	Éthiopie	174	0.2728	0.3941	0.3914	0.3528	Insatisfaisant
BGD	Bangladesh	175	0.3118	0.3872	0.3526	0.3505	Insatisfaisant
COM	Comores	176	0.3890	0.3245	0.3377	0.3504	Insatisfaisant
GIN	Guinée	177	0.3393	0.3729	0.3341	0.3487	Insatisfaisant
PSE	Cisjordanie et Gaza	178	0.2672	0.3855	0.3874	0.3467	Insatisfaisant
GNB	Guinée-Bissau	179	0.4000	0.3170	0.3156	0.3442	Insatisfaisant
COG	Congo, Rép. du	180	0.3802	0.3384	0.3136	0.3441	Insatisfaisant
MOZ	Mozambique	181	0.2978	0.3943	0.3387	0.3436	Insatisfaisant
LBN	Liban	182	0.3427	0.3506	0.3290	0.3407	Insatisfaisant
NGA	Nigéria	183	0.2911	0.3819	0.3484	0.3405	Insatisfaisant
PAK	Pakistan	184	0.2616	0.4003	0.3512	0.3377	Insatisfaisant
CMR	Cameroun	185	0.2993	0.3907	0.3230	0.3377	Insatisfaisant
ZWE	Zimbabwe	186	0.3369	0.3450	0.3241	0.3354	Insatisfaisant
NIC	Nicaragua	187	0.3534	0.3540	0.2817	0.3297	Insatisfaisant
BDI	Burundi	188	0.2950	0.3697	0.3023	0.3223	Insatisfaisant
GNQ	Guinée équatoriale	189	0.3488	0.3152	0.2847	0.3162	Insatisfaisant

IRN	Iran, Rép. Islamique d'	190	0.2764	0.3367	0.3298	0.3143	Insatisfaisant
TKM	Turkménistan	191	0.3337	0.3004	0.3063	0.3135	Insatisfaisant
IRQ	Irak	192	0.2695	0.3476	0.3167	0.3113	Insatisfaisant
MLI	Mali	193	0.2166	0.3516	0.3517	0.3066	Insatisfaisant
TCD	Tchad	194	0.2638	0.3437	0.2974	0.3016	Insatisfaisant
PRK	Corée, Rép. pop. dém. de	195	0.3435	0.2719	0.2798	0.2984	Défaillante
CAF	République centrafricaine	196	0.2729	0.2960	0.2825	0.2838	Défaillante
HTI	Haïti	197	0.3238	0.2484	0.2754	0.2825	Défaillante
COD	Congo, Rép. dém. du	198	0.2538	0.2858	0.2755	0.2717	Défaillante
LBY	Libye	199	0.2661	0.2734	0.2691	0.2695	Défaillante
MMR	Myanmar	200	0.1989	0.2871	0.2783	0.2548	Défaillante
ERI	Érythrée	201	0.2626	0.2472	0.2543	0.2547	Défaillante
SDN	Soudan	202	0.2206	0.2529	0.2616	0.2451	Défaillante
VEN	Venezuela, RB	203	0.2458	0.2575	0.2249	0.2427	Défaillante
AFG	Afghanistan	204	0.1890	0.2504	0.2645	0.2346	Défaillante
SYR	République arabe syrienne	205	0.1954	0.2367	0.2488	0.2270	Défaillante
SSD	Soudan du Sud	206	0.2569	0.2062	0.2115	0.2249	Défaillante
SOM	République fédérale de Somalie	207	0.2204	0.2368	0.2128	0.2233	Défaillante
YEM	Yémen, Rep.	208	0.1661	0.2522	0.2466	0.2216	Défaillante

Source: calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

Tableau A3. Pays changeant de catégorie de gouvernance entre 1996 et 2024

Pays	Catégorie GCI en 1996	Catégorie GCI en 2024	Direction
Angola	Insuffisante	Insuffisante	Amélioration
Argentine	Satisfaisante	Insuffisante	Dégradation
Autriche	Solide	Satisfaisante	Dégradation
Bahreïn	Insuffisante	Satisfaisante	Amélioration
Belize	Satisfaisante	Insuffisante	Dégradation
Bhoutan	Insuffisante	Satisfaisante	Amélioration
Bulgarie	Insuffisante	Satisfaisante	Amélioration
Burundi	Défaillante	Insuffisante	Amélioration
Canada	Solide	Satisfaisante	Dégradation
République centrafricaine	Insuffisante	Défaillante	Dégradation
Croatie	Insuffisante	Satisfaisante	Amélioration
République dominicaine	Insuffisante	Satisfaisante	Amélioration
Érythrée	Insuffisante	Défaillante	Dégradation
Géorgie	Insuffisante	Satisfaisante	Amélioration
Allemagne	Solide	Satisfaisante	Dégradation
Ghana	Insuffisante	Satisfaisante	Amélioration
Guinée-Bissau	Défaillante	Insuffisante	Amélioration
Haïti	Insuffisante	Défaillante	Dégradation
Islande	Satisfaisante	Solide	Amélioration
Irak	Défaillante	Insuffisante	Amélioration
Jamaïque	Insuffisante	Satisfaisante	Amélioration
Japon	Satisfaisante	Solide	Amélioration
Libéria	Défaillante	Insuffisante	Amélioration
Libye	Insuffisante	Défaillante	Dégradation
Liechtenstein	Satisfaisante	Solide	Amélioration
Maldives	Satisfaisante	Insuffisante	Dégradation
Mongolie	Satisfaisante	Insuffisante	Dégradation
Panama	Insuffisante	Satisfaisante	Amélioration
Qatar	Insuffisante	Satisfaisante	Amélioration
Roumanie	Insuffisante	Satisfaisante	Amélioration
Rwanda	Défaillante	Satisfaisante	Amélioration
Arabie saoudite	Insuffisante	Satisfaisante	Amélioration

Sierra Leone	Défaillante	Insuffisante	Amélioration
Afrique du Sud	Satisfaisante	Insuffisante	Dégradation
République arabe syrienne	Insuffisante	Défaillante	Dégradation
Sao Tomé-et-Principe	Satisfaisante	Insuffisante	Dégradation
Tadjikistan	Défaillante	Insuffisante	Amélioration
Thaïlande	Satisfaisante	Insuffisante	Dégradation
Trinité-et-Tobago	Satisfaisante	Insuffisante	Dégradation
Royaume-Uni	Solide	Satisfaisante	Dégradation
États-Unis	Solide	Satisfaisante	Dégradation
Venezuela	Insuffisante	Défaillante	Dégradation
Yémen	Insuffisante	Défaillante	Dégradation

Source: calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.

► Le cadre de mesure de la qualité de la gouvernance

La stratégie empirique s'appuie sur l'indice composite de gouvernance proposé par Scalamonti (2025), qui agrège les Indicateurs mondiaux de gouvernance (WGI) en piliers politique, économique et institutionnel en utilisant des moyennes géométriques et les combine en un indice global du climat de gouvernance (GCI). Ce choix reflète l'objectif d'assurer une cohérence conceptuelle et une comparabilité avec les travaux existants, plutôt que d'introduire un schéma d'agrégation alternatif. L'analyse ne porte donc pas sur la construction de l'indice lui-même, mais sur son utilisation comme outil analytique pour étudier les dynamiques de gouvernance à long terme, la persistance des régimes et les transitions entre bandes de gouvernance.

Nous commençons par le jeu de données officiel WGI, qui fournit des scores annuels de gouvernance pour six dimensions : voix et responsabilité (VA), stabilité politique/absence de violence (PV), efficacité gouvernementale (GE), qualité réglementaire (RQ), état de droit (RL) et contrôle de la corruption (CC). Nous utilisons le score continu « estimé » plutôt que les percentiles. Toutes les observations pays-année avec des estimations valides sont conservées, couvrant environ depuis 1996 (Scalamonti, 2025).

Pour préparer les données, nous les avons structurées de sorte que chaque pays-année contienne les six indicateurs WGI côte à côte. Dans de rares cas où plusieurs observations existaient pour le même pays-année-indicateur, nous en avons fait la moyenne. Cela a assuré un panel propre et cohérent adapté à la construction de l'indice.

Nous avons ensuite transformé les six indicateurs de leur échelle originale (environ -2,5 à +2,5) en une plage de 0 à 1 via une transformation linéaire (Scalamonti, 2025). Cette étape garantit la non-négativité pour la moyenne géométrique, améliore l'interprétabilité et maintient la comparabilité entre indicateurs. De plus, les six indicateurs sont organisés en trois piliers reflétant des dimensions distinctes mais complémentaires de la gouvernance :

- Gouvernance politique : VA et PV
- Gouvernance économique : GE et RQ
- Gouvernance institutionnelle : RL et CC

Au sein de chaque pilier, nous avons appliqué la moyenne géométrique, qui est non compensatoire. Cela signifie qu'une très mauvaise performance sur un composant ne peut être entièrement compensée par une bonne performance sur l'autre, reflétant l'idée que les deux éléments d'un pilier sont essentiels. Mathématiquement, pour chaque pilier, nous calculons la racine carrée du produit des deux indicateurs normalisés.

Pour obtenir le GCI global, nous avons ensuite suivi la règle d'agrégation de second niveau de Scalamonti et pris la moyenne arithmétique des trois piliers. Cela permet une compensation limitée entre piliers : un pays peut mieux performer dans un domaine large tout en étant à la traîne dans un autre, mais les déséquilibres extrêmes sont toujours pénalisés car chaque pilier est lui-même non compensatoire. Nous calculons le GCI uniquement lorsque les trois piliers sont présents pour un pays-année donné afin de maintenir la cohérence interne.

Pour rendre l'indice plus accessible aux décideurs, nous classons chaque pays-année en quatre catégories qualitatives (Scalamonti, 2025) :

- Défaillante ($<0,30$)
- Insatisfaisant ($0,30-0,50$)
- Satisfaisant ($0,50-0,70$)
- Solide ($\geq 0,70$)

Ces catégories permettent une évaluation rapide et intuitive tout en conservant le détail de l'indice continu.

Enfin, nous produisons trois résultats essentiels pour l'analyse :

1. Un panel complet pays–année contenant les trois piliers, l'Organisation d'employeurs et d'entreprises (OEE) global, et la classification qualitative.
2. Un classement de l'Organisation d'employeurs et d'entreprises (OEE) pour la dernière année, qui met en lumière la performance de gouvernance la plus récente à travers les pays.
3. Un classement moyen de long terme de l'Organisation d'employeurs et d'entreprises (OEE), qui capture la qualité de gouvernance soutenue dans le temps et réduit la volatilité d'une année sur l'autre.

En plus de l'analyse descriptive de l'indice du climat de gouvernance, nous réalisons une analyse économétrique pour quantifier la relation entre la qualité de la gouvernance et les investissements directs étrangers.

► Spécification économétrique et diagnostics

Cette annexe détaille la méthodologie économétrique, les transformations de données et les contrôles diagnostiques effectués pour l'analyse de régression présentée dans la Section 2.5.

A. Spécification de la régression

La relation entre les IDE et la gouvernance a été estimée à l'aide d'un modèle des moindres carrés ordinaires groupés avec effets fixes par année et par région. La spécification est la suivante :

$$IHS(FDI)_{it} = \alpha + \beta GCI_{it} + \gamma_t + \delta_r + \varepsilon_{it}$$

Où :

$IHS(FDI)_{it}$ est la fonction sinus hyperbolique inverse des IDE en pourcentage du PIB pour le pays i au temps t .

GCI_{it} est l'indice du climat de gouvernance pour le pays i au temps t .

γ_t représente les effets fixes par année, qui contrôlent les tendances temporelles mondiales et les chocs communs affectant tous les pays au cours d'une année donnée (par exemple, crises financières mondiales, fluctuations des prix des matières premières).

δ_r représente les effets fixes par région, qui contrôlent les caractéristiques régionales invariantes dans le temps pouvant influencer les flux d'IDE (par exemple, proximité géographique des grands marchés, accords commerciaux régionaux).

α est l'ordonnée à l'origine (constante).

β est le coefficient d'intérêt, mesurant l'effet de l'Organisation d'employeurs et d'entreprises (OEE) sur les IDE après contrôle des effets année et région.

ε_{it} est le terme d'erreur.

L'inclusion des effets fixes d'année et de région garantit que la relation estimée entre la gouvernance et les IDE n'est pas confondue par des tendances temporelles mondiales ou des différences régionales systématiques.

B. Traitement et transformations des données

Plusieurs problèmes économétriques ont été identifiés lors de l'analyse exploratoire des données, nécessitant des traitements spécifiques pour assurer la validité et la robustesse des résultats de la régression.

- **Non-normalité et valeurs aberrantes** : Les données brutes des IDE présentaient une asymétrie extrême à droite (18,4) et une kurtose (437,3), indiquant une distribution non normale avec une forte prévalence de valeurs aberrantes (8,8 pour cent de l'échantillon). Pour y remédier, la transformation de sinus hyperbolique inverse (IHS) a été appliquée à la variable IDE. La fonction IHS, définie comme $\ln(x + \sqrt{x^2 + 1})$, est similaire à un logarithme mais est définie pour les valeurs nulles et négatives. Cette transformation a permis de normaliser avec succès la distribution de la variable, de réduire l'influence des valeurs aberrantes extrêmes et d'inclure toutes les observations, y compris les cas significatifs de sortie de capitaux (IDE négatifs).
- **Hétéroscédasticité** : Les tests diagnostiques ont indiqué la présence d'hétéroscédasticité, où la variance du terme d'erreur n'est pas constante entre les observations. Pour corriger cela sans modifier la spécification du modèle, des erreurs standards robustes de Huber-White (HC1) ont été calculées. Cette procédure fournit des estimations plus précises de la variance du coefficient, conduisant à des statistiques t et des valeurs p plus fiables.

C. Échantillon et sources des données

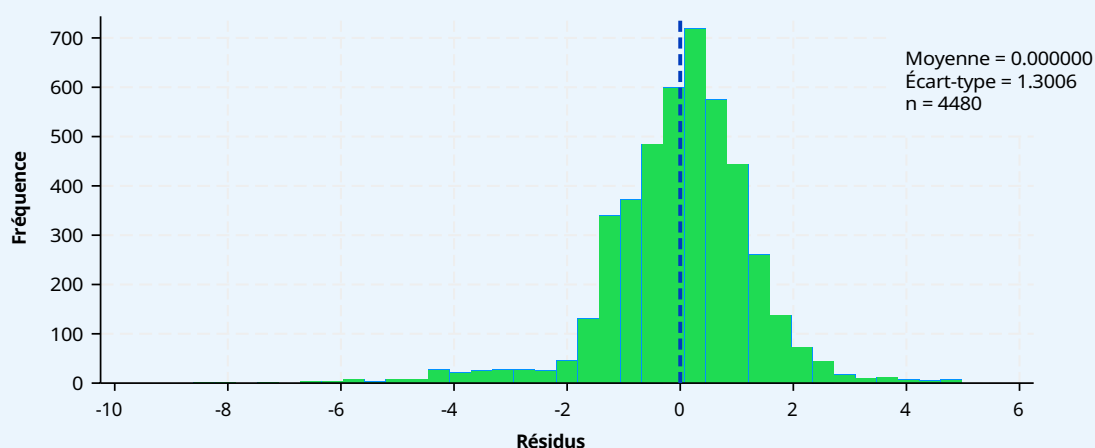
L'échantillon de régression comprend 4 480 observations pays-année couvrant 175 pays de 1996 à 2024. Les sources des données sont :

- **Indice du climat de gouvernance (GCI)** : Construit à partir des Indicateurs mondiaux de gouvernance de la Banque mondiale (Kaufmann & Kraay, 2024).
- **Investissement direct étranger (% du PIB)** : Indicateurs du développement mondial de la Banque mondiale
- **Classification régionale** : regroupements régionaux de la Banque mondiale.

D. Diagnostic des résidus

Après ajustement du modèle multivarié avec effets fixes, la distribution des résidus a été examinée pour évaluer la validité du modèle. Comme le montre la Figure A1, les résidus du modèle transformé par IHS sont approximativement distribués normalement et centrés autour de zéro, confirmant que la transformation a efficacement résolu les problèmes de non-normalité et de valeurs aberrantes présents dans les données non transformées.

► **Figure A1. Distribution des résidus du modèle de régression des IDE transformés par l'IH**



Source: calculs de l'OIT fondés sur les Indicateurs mondiaux de gouvernance, révision 2025, Banque mondiale (www.govindicators.org), consulté le 15/12/2025.



ilo.org

Organisation internationale du Travail
Route des Morillons 4
1211 Genève 22
Suisse